

УДК 336.63

Н.С. Меркулова, К.Н. Иванов, В.А. Лезнев

ФГБОУ ВО «Курский государственный университет», Курск,
email: nat-merkulova@yandex.ru

ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК СЦЕНАРИЙ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ

Ключевые слова: конкурентная позиция предприятия, отраслевая принадлежность бизнеса, цели деятельности, конкурентные преимущества, стратегия деятельности.

Современное предприятие представляет собой хозяйствующий субъект, который осуществляет производственную и предпринимательскую деятельность. Особую роль в деятельности предприятия играют финансы, обеспечивающие регулирование денежных потоков на разных этапах жизненного цикла. Поэтому разработка финансовой стратегии предприятия является важным инструментом для обеспечения успешного функционирования и развития бизнеса в современной экономической среде. Формирование и реализация финансовой стратегии происходит с учетом конкурентной позиции предприятия. Важным аспектом выступает своевременная адаптация к изменяющимся условиям и в процессе реализации финансовой стратегии на регулярной основе осуществлять мониторинг и вносить необходимые изменения. Настоящее исследование посвящено определению позиций компании в отрасли на фоне и с учетом основных конкурентов. Осуществлен анализ целей текущей деятельности конкретной компании согласно критериям SMART, конкурентной структуры отрасли методом «Анализа пяти сил Портера», составлена конкурентная карта рынка отрасли в рамках городской агломерации. В целом все произведенные расчеты и выводы могут быть основанием для разработки перспективной стратегии развития финансовой и хозяйственной деятельности компании, с учетом ее достаточно узкой специализированной деятельности.

N.S. Merkulova, K.N. Ivanov, V.A. Lezhnev

Kursk State University, Kursk, email: nat-merkulova@yandex.ru

CHARACTERISTICS OF THE COMPANY'S COMPETITIVE POSITION AS A SCENARIO FOR THE DEVELOPMENT OF A FINANCIAL STRATEGY

Keywords: competitive position of the enterprise, industry affiliation of the business, business objectives, competitive advantages, business strategy.

A modern enterprise is an economic entity that carries out production and entrepreneurial activities. Finance plays a special role in the company's activities, ensuring the regulation of cash flows at different stages of the life cycle. Therefore, the development of an enterprise's financial strategy is an important tool for ensuring the successful functioning and development of a business in a modern economic environment. The formation and implementation of the financial strategy takes place taking into account the competitive position of the company. An important aspect is timely adaptation to changing conditions and monitoring and making necessary changes on a regular basis during the implementation of the financial strategy. This study is devoted to determining the company's position in the industry against the background and taking into account the main competitors. The analysis of the goals of the current activities of a particular company according to the criteria of SMART, the competitive structure of the industry by the method of "Porter's five forces analysis", a competitive map of the industry market within the urban agglomeration was compiled. In general, all the calculations and conclusions made can be the basis for developing a long-term strategy for the development of the company's financial and business activities, taking into account its rather narrow specialized activities.

Определение характеристики конкурентной позиции предприятия является ключевым элементом при разработке финансовой стратегии. Обусловлено это тем, что анализ конкурентной позиции позволяет определить сильные и слабые стороны предприятия относительно конкурентов. Это способствует выявлению уникальных возможностей сформировать финансовую стратегию или же оптимизировать действующую.

Цель исследования

Разработка финансовой стратегии предприятия требует выбора подходов, методов и инструментов, параллельно необходимо осуществить подборку критериев оценки, индикаторов, которые зависят от специфики деятельности, отрасли. Особенно важным представляется выбор методик оценки, который должен опираться на возможности доступа к информации и условий взаимо-

действия структурных подразделений. Исследование показало, что оптимальными методами оценки кризисного состояния компании выступают: SWOT – анализ; SMART– анализ целей; диагностика конкурентной среды; построение конкурентной карты рынка; модифицированная модель Э. Альтмана; анализ бухгалтерского баланса с использованием методико-организационного подхода к обеспечению эффективности применения банковского кредита в деятельности организации.

Материал и методы исследования

Знание конкурентной позиции позволяет определить оптимальную стратегию развития, которая будет учитывать уровень конкуренции, потребности рынка и позицию предприятия в отрасли. Определение потенциальных угроз и возможностей могут повлиять

на финансовую производительность предприятия. Это позволяет принимать своевременные решения и адаптировать стратегию к изменяющимся условиям.

Представим в виде таблицы 1 задачи и цели предприятия ООО «Центр ортодонтии №1», а также результаты оценки соответствия целей критериям SMART.

В таблице 1 знаком «v» отмечено соответствие цели тому или иному критерию SMART, знак «x» – означает полное несоответствие критерию, «?» – затруднение в определении соответствия. Проведенный SMART-анализ целей предприятия ООО «Центр ортодонтии №1» показывает, что наибольшего соответствия критериям SMART достигли цели под номерами 3, 5, 6: снижение цен на 5% до 2024 года; запуск новинок в количестве 10 до декабря 2023 года; эффект от удешевления сырьевой себестоимости в 2024 г. 65 857 тыс. руб.

Таблица 1

Цели предприятия ООО «Центр ортодонтии №1» и соответствие критериям SMART

Задачи	Цели	SMART-критерии				
		Конкретная	Изменяемая	Достижимая	Сопоставимая	Ограниченная во времени
1. Повышение качества услуг и продукции	1. Автоматизация 40% процессов изготовления протезов	x	?	v	v	x
	2. Рост эффективности обратной связи с покупателями на 60%	v	x	v	v	x
2. Увеличение объемов продаж	3. Снижение цен на 5% на консультации до 2024 года	v	x	v	?	v
	4. Расширение рекламной деятельности до 2024 года	x	x	v	v	v
3. Расширение ассортимента	5. Запуск новинок услуг количестве 5 до декабря 2023 года	v	v	v	v	v
4. Сокращение затрат	6. Эффект от удешевления сырьевой себестоимости в 2024 г. 65 857 тыс. руб.	v	v	?	v	v
5. Длительное хранение продукции	7. Увеличение сроков хранения на 1-3 месяца (срок 12.2023)	?	v	?	v	v

Данные цели являются более конкретными, имеют временные рамки, их можно измерить, а также эти цели реально достичь. Немаловажным критерием целей предприятия является ее соответствие с корпоративной стратегией. Результаты SMART-анализа демонстрируют, что все рассмотренные цели ООО «Центр ортодонтии №1» направлены на реализацию генеральной стратегии.

Результаты исследования и их обсуждение

К основным конкурентным преимуществам ООО «Центр ортодонтии №1» следует отнести:

- стоимость услуг и продукции. Сравнительный анализ цен на услуги в области ортодонтии и косметологии показал, что предприятие не предоставляет услуги по завышенным ценам. Предприятием часто предоставляются скидки. Единственным недостатком выступает то, что ООО «Центр ортодонтии №1» не входит в систему ОМС.

- географическое расположение. ООО «Центр ортодонтии №1» расположен в достаточно удобном месте для посетителей центра. Рядом находятся остановки общественного транспорта, а также имеются парковочные места для легковых автомобилей. Это позволяет привлечь больше клиентов на косметические услуги. Следует учитывать, что клиентами центра могут выступать дети. Поэтому месторасположение имеет высокое значение.

- политика продвижения. Предприятие стремится занять лидирующие позиции в качестве бренда ортодонтии, в области предоставления стоматологических и косметических услуг, и представить свой продукт в качестве кросскалассового бренда. Следует отметить, что цели предприятия являются реалистичными. Предприятие ООО «Центр ортодонтии №1» концентрирует свое внимание на продвижение услуг и изготовлении стоматологических изделий посредством распространения информации о новых продуктах через средства массовой информации. Так, деятельность ООО «Центр ортодонтии №1» представлена зрителям различных телеканалов с помощью рекламы. Кроме того, была разработана рекламная стра-

тегия, которая познакомила потребителей с новыми продуктами через социальную сеть Вконтакте.

Анализ конкурентной структуры отрасли ортодонтии ООО «Центр ортодонтии №1» был реализован с помощью модели М. Потртера «Анализ пяти сил Портера»:

1. способность поставщиков торговаться. Отличительная черта отрасли заключается в высоком уровне зависимости от зарубежных поставщиков сырья. Обусловлено это тем, что основные компоненты изделий (закупаются у зарубежных производителей). Поставщики могут повышать или понижать цены на поставляемое сырье, в соответствии, с чем происходят ценовые изменения на конечный продукт. Поставщики имеют большое влияние на деятельность центра. В последние годы влияние негативное, так как происходит тенденция роста цен, а также замена поставщиков новыми.

2. способность покупателей торговаться. В России существует спрос на стоматологические и косметологические услуги. При этом покупатели готовы использовать услуги различного качества и ценовой категории, но готовы к соответствию высокая цена, высокое качество. В соответствии с чем, предприятие учитывают мнение потребителей лишь в вопросах расширения ассортимента услуг и повышения его качества.

3. угроза появления товаров и услуг заменителей. Отрасль является наименее подвержена внедрению товаров заменителей.

4. соперничество между имеющимися конкурентами. Предприятие ООО «Центр ортодонтии №1» является конкурентом различных российских центров стоматологии. Отрасль в России наполнена большим количеством производителей и центров, которые осуществляют постоянную борьбу на рынке стоматологических изделий.

5. угроза появления новых конкурентов. В соответствии с тем, что на рынке ортодонтии существует большое количество конкурентоспособных предприятий, возможность появления новых конкурентов не высока. Тем не менее, в случае появления нового конкурента, произойдет угроза, так как предприятие стремится занять лидерские позиции.

Таблица 2

Анализ конкурентной структуры отрасли ООО «Центр ортодонтии №1» методом «Анализа пяти сил Портера»

Сила	Оценка			
	Оценка наличия (А)	Оценка негативного влияния (В)	Возможности парирования (С)	Итог (А+В-С)
Способность поставщиков торговаться	8	9	6	11
Способность покупателей торговаться	3	4	10	-3
Угроза появления товаров и услуг заменителей	4	7	9	2
Соперничество между имеющимися конкурентами	10	8	7	9
Угроза появления новых конкурентов	4	7	6	5

Таблица 3

Выручка предприятий в области ортодонтии за период 2022-2023гг., тыс. рублей

Наименование предприятия	Объем реализации товара, тыс. рублей	
	2022 г.	2023 г.
Центр ортодонтии №1	34319	37986
Стомтек	44008	68319
Сазур	73411	80567
Улыбка	2709	1547
АртЭд	15966	20438
ВашДоктор	2780	1761
Стоматолог	663	839
Татьяна	6622	7381

В рамках исследования была проведена оценка пяти сил конкурентной структуры отрасли предприятия по 10-балльной шкале. Результаты оценки представлены в таблице 2.

Таблица 2 представляет собой оценку рассмотренных «сил», влияющих на конкурентоспособность предприятия, осуществляющего деятельность в отрасли ортодонтии. Баллы по каждой из конкурентных сил рассчитывались путем сложения показателей оценки наличия силы (А) и оценки негативного влияния (В). От суммы двух оценок был вычтен показатель возможности парирования (С). В результате можно сделать вывод о том, что данная отрасль характеризуется властью поставщиков. Поставщики имеют высокое давление на материалы необходимые для реализации услуг. Отрасль характеризуется большим коли-

чеством предприятий-конкурентов, в том числе, и государственных, что благотворно влияет на качество выпускаемой продукции и услуг, а также на их большой ассортимент. При этом существует затруднение в появлении новых конкурентов из-за давления уже существующих и больших затрат на открытие центра. Отрицательной характеристикой отрасли ортодонтии является незначительное влияние на услуги потребителей, в особенности на формирование ценообразования.

Основными конкурентами на рынке ортодонтии являются следующие компании: Стомтек, Сазур, Улыбка, АртЭд, ВашДоктор, Стоматолог, Татьяна, Zubkov. Для диагностики конкурентной среды ООО «Центр ортодонтии №1» была составлена таблица 3, в которой указаны показатели выручки в отчетный и базисный периоды.

Таблица 4

Объемы реализации услуг и изделий предприятий-конкурентов и их рыночная доля

№ п/п	Наименование фабрики	Объем реализации товара, тыс. рублей		Рыночная доля центров ортодонтии, доля ед.		Темп роста рыночной доли, %
		2022 г.	2023 г.	2022 г.	2023 г.	
1	Центр ортодонтии №1	34319	37986	19,02	17,36	109,55
2	Стомтек	44008	68319	24,38	31,22	78,11
3	Сазур	73411	80567	40,68	36,82	110,48
4	Улыбка	2709	1547	1,5	0,71	212,33
5	АртЭд	15966	20438	8,85	9,34	94,72
6	ВашДоктор	2780	1761	1,54	0,8	191,42
7	Стоматолог	663	839	0,37	0,38	95,82
8	Татьяна	6622	7381	3,67	3,37	108,79
9	Всего	180478	218838	100	100	1001,21

На основе данных таблицы 3 были определены степень монополизации и уровень интенсивности конкуренции на рынке ортодонтии в базисном и отчетном периоде, с применением формулы 1.

$$CR4 = \sum_{i=1}^4 \frac{V_i}{E} \leq 0,75, (1)$$

где CR4 – четырехдольный показатель концентрации;

$\sum_{i=1}^4 V_i$ – объем продаж четырех предприятий с наибольшим объемом выручки на рынке ортодонтии;

E – емкость товара.

$$CR4 = \frac{73411 + 44008 + 34319 + 15966}{180478} = 0,93$$

В результате проведенных расчетов в базисный период рынок стоматологических услуг имел высокую интенсивность конкуренции. Далее были проведены расчеты по выявлению показателя концентрации в отчетный период.

$$CR4 = \frac{80567 + 68319 + 37986 + 20438}{218838} = 0,95$$

В отчетном периоде показатель концентрации составил 0,95, что выше порогового показателя 0,75. Следовательно, в отчетном периоде интенсивность конкуренции увеличилась на 0,02 единицы. Тем не менее, интенсивность конкуренции на рынке ортодонтии остается высокой. Рынок не является монопольным.

Построение конкурентной карты рынка предполагает обработку данных объемов реализации товаров предприятий конкурентов на рынке ортодонтии, а также определение их позиций по темпу роста рыночной доли (табл. 4).

На основании данных таблицы 4 были определены границы групп фирм по рыночной доле. Лидер рынка – максимальная доля 36,82 %, аутсайдер рынка – 0,38 %.

Среднеарифметическая доля для всех предприятий рассчитывалась следующим образом:

$$P_{ср} = \frac{100}{8} = 12,5 \%$$

Слабые предприятия ортодонтии это – $P1 \leq 12,5\%$, сильные предприятия – $P2 \geq 12,5 \%$. К слабым относятся предприятия под номерами № 4-8 (5 предприятий), к сильным – №1,2,3 (3 предприятия).

Среднеарифметическая рыночная доля по группе слабых предприятий ортодонтии равна:

$$P_{ср1} = \frac{0,71 + 9,34 + 0,8 + 0,38 + 3,37}{5} = 2,92\%$$

Среднеарифметическая рыночная доля по группе сильных предприятий ортодонтии равна:

$$P_{ср2} = \frac{17,36 + 31,22 + 36,82}{3} = 28,4\%$$

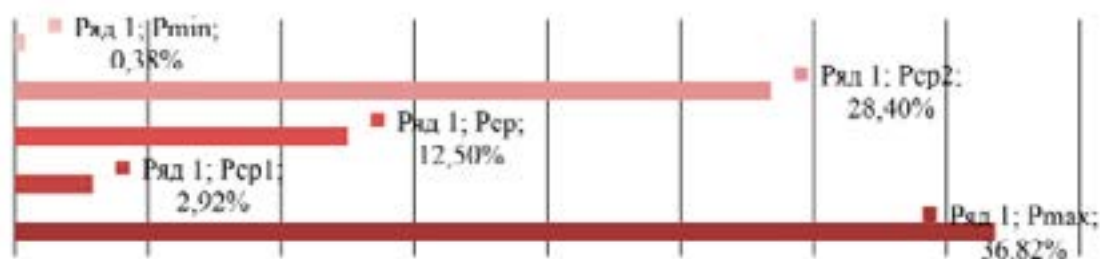


Рис. 1. Границы групп предприятий в зависимости от рыночной доли, %



Рис. 2. Темп роста рыночной доли, %

Таблица 5

Конкурентная карта рынка предприятий ортодонтии города Курска

Классификация по темпу роста рыночной доли, Т	Классификация по рыночной доле, Р			
	Лидеры 28,4-36,82	Сильная конкурентная позиция 12,5-28,4	Слабая конкурентная позиция 2,92-12,5	Аутсайдеры 0,38-2,92
Быстрое улучшение конкурентной позиции 191,43-212,33				4,6
Улучшение конкурентной позиции 124,15-191,42				
Ухудшение конкурентной позиции 99,58-124,15	3	1	5,8	
Быстрое ухудшение конкурентной позиции 78,11-99,57	2			7

Границы групп предприятий ортодонтии в зависимости от рыночной доли графически представлены с помощью рисунка 1.

Границы групп предприятий ортодонтии по темпу роста рыночной доли также определим с помощью данных таблицы 4.

Лидер рынка – 212,33 %, аутсайдер – 78,11 %.

Средний темп роста рыночной доли составил:

$$P_{cp} = \frac{1001,21}{8} = 124,15\%$$

К группе слабых предприятий ортодонтии по темпу роста рыночной доли относятся $T1 \leq 124,15$ – №1,2,3,5,7,8, к сильным предприятиям ортодонтии следует отнести $T2 \geq 124,15$ – №4,6.

Средний темп роста рыночной доли по группе слабых предприятий ортодонтии составил:

$$T_{ср1} = \frac{109,55 + 78,11 + 110,48 + 94,72 + 95,82 + 108,79}{6} = 99,57 \%$$

Средний темп роста рыночной доли по группе сильных предприятий ортодонтии равен:

$$T_{ср2} = \frac{212,33 + 191,42}{2} = 201,87 \%$$

Границы группы предприятий ортодонтии в зависимости от темпа роста рыночной доли графически изображены с помощью рисунка 2.

На основании полученных данных была построена конкурентная карта рынка ортодонтии в городе Курске (табл. 5).

Выводы

Таким образом, составленная в виде таблицы 5 конкурентная карта рынка предприятий ортодонтии показывает,

что компании с невысокой долей на рынке имеют быстрые темпы улучшения конкурентных позиций. Некоторые аутсайдеры рынка стоматологических услуг повышают свои лидерские позиции. Что же касается исследуемого предприятия ООО «Центр ортодонтии №1», то оно находится в состоянии недостаточной конкурентной позиции, что характеризуется ее ухудшением. Это обусловлено тем, что доля на рынке ортодонтии характеризуется как сильная, а темпы роста имеют динамику ухудшения. В соответствии с чем, предприятию необходимо предпринимать меры по совершенствованию стратегии финансового развития, с целью достижения лидерских позиций и недопущения вхождения в категорию «аутсайдер».

Библиографический список

1. Нусупекова А.Б. Методы и инструменты формирования финансовой стратегии компании // Вестник университета Туран. 2019. № 4 (84). С. 247-251.
2. Нусупекова А.Б. Сущность финансовой стратегии // Известия Иссык-Кульского форума бухгалтеров и аудиторов стран Центральной Азии. 2019. № 3 (26). С. 66-70.
3. Павлова Л.Н. Финансы предприятий: учебное пособие. М.: Финансы: Юнити, 2019. 638 с.
4. Паршин А.Б., Блохина И.М. Понятие финансов и определение их роли в достижении целей предприятий в различных организационно-правовых формах // Modern Science. 2022. № 5-1. С. 69-72.
5. Першина В.Ю. Роль финансовой стратегии в разработке финансовых решений // Образование. Наука. Производство. 2023. С. 183-188.
6. Петрушевская В.В. Формирование и реализация финансовой стратегии предприятия // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». 2020. № 4 (20). С. 83-99.