

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Постановка проблемы в общем виде.** Формирование концепции социально-экономического развития общества возможно путем создания, прежде всего, конкурентной национальной экономики, что возможно только в условиях конкурентоспособности её составляющих элементов, в первую очередь, первичных звеньев - предприятий (фирм, предпринимателей). Достижение конкурентоспособности особенно сложно в условиях спада производства, что мы наблюдаем в течение 2009г.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Ученые, специалисты, занимающиеся этой проблемой, считают, что конкурентоспособностью надо управлять [1, с. 228-229]. Часто конкурентоспособность трактуют, как «способность выдерживать конкуренцию» [2, с. 7]. При этом приоритетная роль отводится промышленным предприятиям: «конкурентоспроможність галузі, регіону або національної економіки може бути реалізована тільки через виробничо-господарську діяльність підприємств» [3, с. 17]. Такой подход считаем правомерным: без развития собственного производства нельзя даже речь вести не только о конкурентоспособности, в принципе, в том числе конкурентоспособности регионов и национальной экономики.

**Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы.** На многих предприятиях вопросы конкурентоспособности решаются или недостаточно компетентно или в одностороннем порядке. Например, постоянно рассматриваются проблемы повышения качества, управления качеством продукции, повышения её конкурентоспособности, что является недостаточным для обеспечения конкурентоспособности предприятия.

**Цель исследования.** Целью настоящего исследования является обоснование необходимости комплексного подхода к управлению конкурентоспособностью субъектов хозяйствования с тем, чтобы обеспечить конкурентоспособность производимых товаров и услуг на мировом уровне и таким образом создать условия стабильного развития национальной экономики.

**Изложение основного материала.** Комплексность подхода требует рассмотрения конкурентоспособности предприятия как сложной экономической категории, которая объединяет конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность производства.

Конкурентоспособность продукции – это совокупность качественных и стоимостных показателей, удовлетворяющих запросы потребителей и соответствующих требованиям конкретного рынка при сравнении с аналогичной продукцией, представленной на данном рынке другими поставщиками (конкурентами).

Конкурентоспособность производства – это способность производства обеспечивать выпуск конкурентоспособной продукции, быстро и адекватно реагировать на меняющийся спрос потребителей, обеспечивать устойчивые экономические показатели производственной деятельности путем использования прогрессивных технологий, своевременного обновления производственных фондов, применения современных методов менеджмента.

Очевидно что, конкурентоспособное производство позволяет производить конкурентоспособную продукцию и, таким образом, формируется конкурентоспособное предприятие. Такие выводы практически являются аксиомой. И. Н. Герчикова однозначно высказывается по этому поводу: «на уровне конкурентоспособности фирмы важнейшее воздействие оказывают научно-технический уровень и степень совершенства технологии производства, использование новейших изобретений и открытий, внедрение современных средств автоматизации производства» [4, с. 423].

В принципе можно констатировать, что конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия производителя продукции соотносятся между собой как часть и целое, поскольку конкуренция предприятий на рынке принимает вид конкуренции самой продукции. Производство же продукции на рынке не рекламируется: оно является внутренним фактором, обеспечивающим выход на рынок. И этот внутренний фактор нельзя представить перед потребителем (покупателем) как обоснование достоинств (или недостатков) поставляемого на рынок товара. Покупатель оценивает сам товар, а в этой связи предприятие – производителя. «Поскольку конкуренция фирм на рынке принимает вид конкуренции самой продукции, возрастает значение свойств, сообщаемых продукции фирмой, изготовившей и продающей ее на мировом рынке» [4, с. 423].

Конкуренция выступает как высшая побудительная сила, которая заставляет изготовителей продукции повышать ее качество, снижать затраты на производство и, соответственно, цену товара (услуги).

Значения показателей цены и качества товара зависят от влияния внешних и внутренних факторов. Внешние факторы влияют на цену продукции, которая складывается под воздействием рыночных условий, а внутренние факторы формируют цену, активно воздействуют на качество продукции путем управления этими процессами, используя эффективные методы, в том числе достижения науки и техники. Для этого предприятия должны постоянно осуществлять анализ своих сильных и слабых сторон для оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе, разрабатывать мероприятия, за счёт которых может обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции и, соответственно, прибыльность фирмы.

Уровень цены непосредственным образом определяет ценовую конкурентоспособность товара. Чем ниже уровень, тем при прочих равных условиях выше конкурентоспособность производимой продукции на рынке и, значит, предпочтительнее позиции ее изготовителя в соперничестве с другими производителями аналогичной продукции. И наоборот, более высокий уровень цены снижает ценовую конкурентоспособность товаров. С учетом

данных условий формируется ценовая политика в борьбе за повышение конкурентоспособности производимых товаров.

Соотношение "цена – качество" является центральным элементом решений в рамках повышения конкурентоспособности продукции (предприятия).

Формирование соотношения "цена - качество" осуществляется в соответствии с требованиями рынка и возможностями предприятия. Модель конкурентоспособности товара можно представить следующим образом:

$$\text{конкурентоспособность} = \frac{\text{цена} \cdot \text{качество}}{\text{затраты}}$$

В настоящее время отсутствует общепринятая, доступная для практического использования, методика оценки конкурентоспособности предприятия. Поскольку, конкурентоспособность предприятия формируется в зависимости от показателей конкурентоспособности конкретных товаров на конкретных рынках, то этот показатель и необходимо взять за основу.

Для количественного определения конкурентоспособности продукции можно использовать интегральный показатель, который предлагается рассчитывать следующим образом:

$$K = \sum_{i=1}^n \alpha_i Q_i$$

где  $Q_i$  - показатель конкурентоспособности по  $i$ -му параметру конкретного товара;

$n$  - количество оцениваемых параметров;

$\alpha_i$  - значимость (весомость)  $i$ -го параметра, (при условии что  $\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1$ ).

Использование коэффициентов весомости связано с различной значимостью оцениваемых параметров в общей характеристике качества товара. Данный коэффициент устанавливается с точки зрения влияния одного параметра на формирование других. Для его определения можно использовать методы: экспертный, попарного сопоставления, корреляционного анализа и др.

Показатели конкурентоспособности продукции по конкретным параметрам определяются путем их сравнения с базовыми (эталонными) показателями или показателями по аналогичным товарам у конкурентов:

$$Q_i = \frac{P_i}{P_{iy}}$$

где  $P_i$  - величина  $i$ -го параметра продукта;

$P_{iy}$  - величина  $i$ -го параметра продукта - эталона.

Очевидно, что чем ближе приближается  $K$  к единице, тем больше данный продукт по набору оценочных параметров соответствует эталонному образцу.

При использовании приведенной формулы можно сравнить конкурентоспособность конкретного (оцениваемого) продукта с подобными продуктами у конкурентов и сделать вывод об их сравнительной конкурентоспособности. В случаях, когда сравнение проводится с продуктом-конкурентом, то значения  $K < 1$  означает, что анализируемый продукт уступает образцу по конкурентоспособности; при  $K > 1$  - анализируемый продукт превосходит по конкурентоспособности образец. При равной конкурентоспособности  $K = 1$ .

В результате оценки конкурентоспособности продукции могут быть приняты следующие решения:

- изменение состава, структуры применяемых материалов (сырья, полуфабрикатов), комплектующих изделий или конструкции продукции;
- изменение (совершенствование) технологии изготовления продукции, методов испытаний, системы контроля качества изготовления, хранения, упаковки, транспортировки, монтажа;
- изменение цен на продукцию, а также цен на услуги, по обслуживанию и ремонту, цен на запасные части, комплектующие изделия;
- комплексное изучение рынка, оценка перспектив продажи конкретных изделий, формировании структуры продаж, изменение порядка реализации продукции на рынке;
- изменение структуры и размера инвестиций в разработку, производство и сбыт продукции, разработка предложений по развитию производственного потенциала предприятия;
- изменение структуры и объемов кооперированных поставок при производстве продукции, состава выбранных поставщиков;
- разработка мероприятий (положений) по совершенствованию системы стимулирования разработчиков, специалистов предприятия и поставщиков;
- разработка технико-экономического обоснования на новые образцы изделий, предложений по изменению структуры импортируемой продукции, если таковая имеется, составление программы по экспорту либо его модернизации.

Оценка конкурентоспособности продукции (товара) на конкретном рынке или его сегменте должна основываться на тщательном анализе технических, экологических, организационных, социальных составляющих. Технические параметры позволяют анализировать и сравнивать технические характеристики конкретного товара, в том числе нормы, правила использования с подобными видами (классами) продукции у конкурентов.

Экономические параметры дают представление о величине затрат на производство товара, его цену, расходы

на транспортировку, установку, ремонт, эксплуатацию, техническое обслуживание, обучение персонала, а также анализируются и учитываются особенности действующих на рынке системы реализации данного товара и налоговой (таможенной) службы.

Организационные параметры включают особенности организации производства, сбыта, рекламы товара, его доставки, послепродажного сервиса, гарантийного и послегарантийного обслуживания.

Социальные характеристики позволяют на основе анализа социального статуса, структуры потребителей приблизить производимую и реализуемую продукцию по своим потребительским свойствам к национальным особенностям, придавая соответствующий колорит изделиям. И это весьма важно, поскольку повышение конкурентоспособности товара достигается путем наилучшего удовлетворения нужд и потребностей людей, "подгонки" товара под желания и предпочтения покупателя.

Усиление роли потребителя, его предпочтений имеет решающее значение в рыночных условиях. «В силу этого, - как пишет Н. Тарановская – основные признаки потребителя в современных отношениях «производитель - потребитель» следующие: носитель нового мировоззрения (ощущение причастности); создатель ценности (трансформация от изолированного к задействованному в бизнес-процессах); источник инноваций (потребитель как часть принципиально новой системы компетенций – клиентская компонента)» [5, с. 9]. Такое понимание сущности взаимодействия потребителя и производителя обуславливает пересмотр современной парадигмы стратегического управления субъекта рыночной деятельности, которая должна реализовывать подход совместного создания ценности с учётом интересов потребителя и производителя на базе системы общих возможностей.

При выходе предприятия-производителя на внешний рынок необходимо прежде всего проанализировать уровень конкурентоспособности данного товара на внутреннем рынке. При недостаточно высоком уровне конкурентоспособности на внутреннем рынке нельзя полагать, что внешний рынок будет «покорен». Ярким примером этому является позитивный опыт Японии. Уже длительное время японские компании удерживают конкурентные преимущества на многих мировых рынках по технологически сложной продукции. Успех японских компаний обеспечивается прежде всего высоким уровнем конкурентоспособности производимых товаров на внутреннем рынке. Это тем более значимо в условиях требовательного местного населения, привыкшего к высококачественной продукции отечественного производства.

Высокий уровень качества продукции японских фирм достигается посредством инновационного менеджмента. Японские фирмы (специалисты) проявляют удивительные способности к радикальным изменениям технологии производства, если это необходимо для быстрого освоения и выпуска новой продукции. Успех обеспечивает также известная всему миру система управления качеством продукции, основанная на привлечении к управлению качеством всего персонала, в том числе через кружки качества. Этот опыт, безусловно, полезен для формирования конкурентоспособности продукции и имиджа украинских фирм, их «выхода» на международные рынки с уникальными товарами, характерными для украинского национального калорита с учетом возможностей национальной экономики.

Необходимо отметить, что в качестве одного из критериев для определения конкурентоспособности товара является цена его потребления, которую можно определить по формуле:

$$\ddot{O}_i = \ddot{O}_{i0} + \dot{E}_i,$$

где  $\ddot{O}_i$  - цена потребления;

$\ddot{O}_{i0}$  - цена приобретения;

$\dot{E}_i$  - издержки потребителя продукции на протяжении её жизненного цикла.

В этом показателе аккумулируются и конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность фирмы.

Конкурентные позиции фирмы на рынке зависят также от создания и поддержания соответствующего имиджа фирмы, её авторитета и репутации. Для этого необходимо постоянно информировать потенциальных покупателей о фирме, ассортименте продукции, сервисе, анализировать и учитывать их мнение, то есть неукоснительно соблюдать принцип обратной связи.

Существенную роль играет поддержка и содействие, которые фирма получает со стороны национальных государственных органов и других организаций путём предоставления кредитов, в том числе экспортных, льготных налогов на особо важные виды товаров, услуг.

Создание привлекательных условий со стороны государства по обеспечению конкурентоспособной деятельности предприятий, предпринимательских структур формирует конкурентоспособность государства (региона, отрасли), что способствует его стабильному развитию, как в экономической, так и социальной сферах.

**Выводы.** Формирование конкурентоспособности предприятия осуществляется путем обеспечения возможностей выпуска конкурентоспособной продукции, как для внутреннего, так и для внешнего рынков. Важная роль отводится государству по созданию соответствующих условий для усиления конкурентоспособности первичных звеньев национальной экономики. Последнее способствует повышению роли самого государства, его конкурентоспособности на международном уровне. Именно с этих позиций необходимо управлять конкурентной стратегией предприятий, последовательно формировать их конкурентные преимущества, что должно быть объектом дальнейших исследований.

## Литература

1. Нагорская М. Н. Экономика предприятия: Учебно-методическое пособие / М. Н. Нагорская. – Симферополь: Таврический национальный университет им. В. И. Вернадского, 2009. – 238 с.
2. Горбашко Е. А. Менеджмент качества и конкурентоспособности: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998. – 207 с.
3. Иванов Ю. Б., Орлов П. А., Иванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.
4. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., пере раб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 501 с.
5. Тарнавская Н. Новейшее проявление конкуренции в обществе, основанном на знаниях // Экономика Украины. – 2008. - №2. – С. 4-16.