

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

И. И. Ермакова, студентка 5 курса экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П.Огарева»

В статье дается теоретическое обоснование и разработка организационно-экономических методов управления конкурентоспособностью предприятия, направленных на повышение устойчивости функционирования промышленного предприятия в современных условиях рыночной конкуренции

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, управление конкурентоспособностью, методы управления конкурентоспособностью

Происходящие в нашей стране сложные процессы реформирования экономических отношений и развитие новых рыночных условий хозяйствования требуют новых подходов к организации производственно-хозяйственной деятельности, принципов и методов управления производством.

В ходе экономических реформ предприятия России претерпели существенные изменения, как с точки зрения социально-экономической природы собственности, так и с точки зрения качественных и количественных характеристик своих производственных возможностей. Изменившаяся коренным образом внешняя среда потребовала навыков ведения хозяйственной деятельности в условиях конкуренции.

Как известно, в условиях рыночных отношений критерием устойчивости и выживаемости предприятия в рыночной среде служит конкурентоспособность предприятия, анализ, оценка и прогнозирование которой становится объективной необходимостью, так как в современной конкурентной борьбе при всей ее масштабности, динамизме и остроте выигрывает тот, кто анализирует и борется за свои конкурентные позиции.

Организация управления и планирования хозяйственной деятельности предприятия, основанная на базе анализа конкурентоспособности, позволяет повысить его адаптивность, конкурентные преимущества и результаты хозяй-

ственной деятельности и, как следствие, повысить его устойчивость, гибкость и выживаемость, как на внутренних, так и на внешних рынках.

Опыт развитых в рыночном отношении стран, а также последние исследования ученых-экономистов пост-советских государств, убедительно свидетельствуют о том, что теоретической и практической концепцией совершенствования управления конкурентоспособностью предприятия с целью ее повышения в условиях возрастающей рыночной конкуренции является маркетинг.

Важнейшей функцией маркетинга на предприятии является определение воздействия рыночного окружения на эффективность его функционирования в условиях рыночных отношений. Для решения этой проблемы необходимо проводить исследования, чтобы определить, как предприятию с наименьшими затратами войти на рынок. Основой такого исследования является конкурентное сравнение субъектов рынка.

Изучение, анализ и оценка силы влияния динамичной внешней среды на деятельность предприятия, условий конкуренции и трудно предсказуемого поведения конкурентов, необходимо предприятию, прежде всего, для того чтобы:

- определить степень своей адаптации к воздействию внешних и внутренних факторов рыночной среды;
- выявить свои конкурентные преимущества и недостатки перед конкурентами;
- оценить уровень своей конкурентоспособности;
- разработать комплексы организационно-экономических, технических и технологических мероприятий направленных на ее повышение;
- разработать различные сценарии развития рыночной среды и эффективные конкурентоспособные стратегии своего развития в этой среде.

Формирование высокого уровня конкурентоспособности предприятия зависит не только от его потенциальных возможностей, условий реализации стратегических направлений развития и разрешения проблем оптимального использования ресурсного обеспечения, но и от использования эффективных концепций управления самой конкурентоспособностью.

В современных рыночных условиях России важнейшими факторами маркетинговой среды предприятий и одними из основных объектов маркетинговых исследований являются конкуренция и конкурентоспособность, которые представляют собой фундаментальные и неотъемлемые атрибуты любой рыночной экономики, в том числе и развивающейся, и являются, в конечном итоге, необходимыми условиями развития предпринимательской деятельности

Конкуренция – тонкий и гибкий механизм управления производством, проявляющийся в его мгновенной реакции на любые изменения рыночной обстановки. В лучшем положении оказываются предприятия, которые наиболее приспособлены к ним, то есть обладают более высокой конкурентоспособностью по сравнению с конкурентами.

Характерная черта рыночных отношений в России – неуклонное возрастание конкуренции. В связи с этим проведение исследований конкуренции и конкурентоспособности является неотъемлемой задачей служб маркетинга любого предприятия.

Конкурентоспособность, как многоплановая экономическая категория может рассматриваться в нескольких аспектах, между которыми существует тесная взаимосвязь: конкурентоспособность страны, конкурентоспособность товаропроизводителя и конкурентоспособность товара. В экономической теории понятию конкурентоспособность предприятия дано множество определений, каждое из которых охватывает ту или иную его сторону, либо делает попытку его комплексной характеристики. По нашему мнению, для условий отечественной экономики наиболее точное определение предложено Синько В.: «Конкурентоспособность предприятия – комплексная сравнительная характеристика, отражающая степень преимуществ совокупности оценочных показателей деятельности предприятия, которые определяют его успех на определенном рынке за определенный промежуток времени относительно совокупности показателей конкурентов».

Оценка конкурентоспособности предприятия позволяет ему решить следующие важные задачи:

1. определить свое положение на определенном рынке;
2. разработать стратегические и тактические мероприятия эффективного управления;
3. выбрать партнеров для организации совместного выпуска продукции;
4. привлечь средства в перспективное производство;
5. составить программы выхода предприятия на новые рынки сбыта и др.

Однако, это возможно только при наличии объективных методик оценки уровня конкурентоспособности предприятия и эффективных организационно-экономических мероприятий по управлению конкурентоспособностью с целью ее повышения.

Одна из главных задач отечественных товаропроизводителей в современных условиях состоит в определении основных направлений развития и совершенствования методов управления конкурентоспособностью.

Существует три основных характеристики конкурентоспособности:

1. адаптивность предприятия к изменениям окружающей среды;
2. конкурентные преимущества в рамках комплекса маркетинга;
3. результаты экономической деятельности (относительно конкурентов).

Таким образом, одно из важных направлений управления конкурентоспособностью предприятия состоит в разработке методов повышения его конкурентных преимуществ и адаптационных свойств.

К основным видам адаптации предприятия относятся:

- 1) адаптация к изменению конъюнктуры рынка;
- 2) адаптация к нововведениям технического и организационного характера;
- 3) адаптация к социально-политическим условиям.

Стратегические цели адаптации определяются для каждого ее вида. Стратегические цели первого вида состоят в сохранении занятого и освоении новых сегментов рынка; диверсификации производства; освоении новых видов продукции; поддержании преимуществ выпускаемой продукции и продвижении ее на рынок. К стратегическим целям второго вида относятся реализация новых

идей и технологий; освоение новых видов материалов; совершенствование конструкции и дизайна продукции. Для адаптации третьего вида можно выделить следующие стратегические цели: использование преимуществ политического режима; получение гарантий и использование протекционистских мер органов власти; использование социальной ситуации в стране.

Измерение адаптивности рекомендуется проводить с помощью переменных адаптационных мер следующих политик: потребительской, ценовой, продуктовой, стимулирования и распределения.

Другая важная характеристика конкурентоспособности предприятия – его конкурентные преимущества, которые условно можно разделить на две категории:

- 1) «превосходство в умении»;
- 2) «превосходство в ресурсах».

Первая категория обусловлена эффективностью работы маркетологов и сбытовиков и включает в себя: ноу-хау в исследованиях и проектировании; умелое использование возможностей маркетинга; умение организовать стимулирование сбыта; инициативность всех звеньев производственно-сбытовой деятельности и др. Вторую категорию преимуществ определяют доступ к сырью, энергии, комплектующим; финансы, кадровый состав и его квалификация; производственные возможности, требующие небольших затрат; наличие развитой системы научно-технического, производственного, коммерческого сотрудничества и др.

Для измерения конкурентных преимуществ предлагается использовать следующие переменные: конкурентное ценообразование; преимущества в издержках; качество, дизайн, упаковка, эксплуатационные характеристики продукта; послепродажное обслуживание; скорость реакции на запросы потребителей; имидж; ассортимент продукции; контакты с поставщиками; широта распределительной сети; реклама; техника личных продаж; система маркетинговой информации; маркетинговые исследования.

При анализе и оценке конкурентоспособности необходимо учитывать, что адаптивность и конкурентные преимущества – это лишь потенциальная сторона конкурентоспособности предприятия, которая при определенных обстоятельствах может быть и не реализована. В то же время только результаты экономической деятельности дают непосредственное отражение реальных достижений в области обеспечения конкурентоспособности, и поэтому они должны быть использованы в качестве ее измерителей. Результаты экономической деятельности предприятия измеряются с помощью следующих показателей: финансовых (доход на инвестиции и прибыль); рыночных (объем продаж и рыночная доля предприятия); выживаемости (денежные поступления) [3].

Опыт зарубежных и отечественных предприятий показал, что большие возможности управления конкурентоспособностью находятся не только в сфере факторов его внешней среды, но и внутренней. В своих исследованиях английский исследователь В. Шоу выделила в качестве основного метода достижения долгосрочного успеха и повышения конкурентоспособности – внедрение более высокой степени маркетинговой ориентации предприятия. Предприятия маркетинговой ориентации показывают более высокий уровень развития адаптации и конкурентных преимуществ, чем предприятия с низким уровнем внедрения маркетинга.

Особая роль в системе управления предприятием на принципах маркетинговой ориентации должна принадлежать стратегическому маркетингу, являющемуся согласно стандартам ISO серии 9000 первой стадией жизненного цикла объекта и первой общей функцией управления. Его основное предназначение, как инструмента прогнозирования будущих параметров сложных систем – это разработка нормативов конкурентоспособности предприятия и продукции на основе исследования потребностей, товаров и конкурентов. По мнению автора, необходимо создавать на отечественных предприятиях службы стратегического маркетинга с целью прогнозирования нормативов конкурентоспособности предприятия, выпускаемой продукции, технологий, методов организации производства и др. [6].

Кроме того, можно оценить степень влияния отдельных рыночных факторов на конкурентоспособность предприятий и, следовательно, управлять ею, используя прогнозирование как один из инструментов стратегического маркетинга. Прогноз конкурентоспособности является поисковым и заключается в определении вероятного описания возможного ее состояния в будущем. Известно, что в основе прогнозирования лежат аналогии, экстраполяции и модели будущего состояния системы. Существует три основных способа разработки прогнозов конкурентоспособности – экспертная оценка специалистов, экстраполирование на основе изучения рядов динамики и последующего набора аппроксимирующей функции и моделирование, содержащее совокупность приемов разработки прогнозов и позволяющее получить большую объективность. Кроме этого, на практике наиболее частой техникой прогнозирования является написание сценариев. М. Портер настоятельно рекомендует использовать сценарии, поскольку они позволяют избежать опасности использования тенденциозного одностороннего прогноза и стимулируют менеджеров четко формулировать свои предложения.

Жесткая конкуренция, в которую окунулись российские предприятия, заставляет их уделять особое внимание качеству производимого товара. Убедиться в качестве товара можно двумя способами. Первый – это проверка и контроль самого товара. Однако в современных условиях при массовом серийном производстве все большее применение находит другой способ: проверка не товара, а способности изготовителя выпускать продукцию со стабильными характеристиками, удовлетворяющими потребителя. В мировой практике задача создания качественной продукции решается путем формирования систем управления качеством. Система качества интегрируется в общий процесс производства, охватывая все службы, связанные с созданием, выпуском и реализацией продукции и совершенствуется в унисон с развитием других сторон деятельности предприятия: организационных, технических, технологических, экономических, правовых и социальных.

Реализация и развитие перечисленных выше методов управления конкурентоспособностью предприятия – трудоемкая задача, требующая системного подхода при осуществлении большого количества управленческих, технических, технологических и др. мероприятий.

Проблема поиска путей совершенствования стратегии управления конкурентоспособностью предприятия в экономической науке и практике многоплановая, требующая системно-целевого подхода и концентрирующаяся, в частности, на разработке аналитических методов исследования конкурентоспособности и организационно-экономических методов, составляющих единый организационно-экономический механизм (ОЭМ) поддержки управления конкурентоспособностью предприятия, который объединяет управленческие, технические и технологические мероприятия ее повышения.

Организационно-экономический механизм (ОЭМ) управления конкурентоспособностью предприятия должен разрабатываться исходя из целевой установки на основе целостной системы принципов, в качестве которых целесообразно использовать следующие семь групп принципов [2].

1. Общесистемные принципы: комплексность – отдельные звенья ОЭМ управления конкурентоспособностью должны быть встроены во все функциональные подразделения предприятия; системность – процесс разработки и реализации ОЭМ управления конкурентоспособностью должен основываться на методологии системного анализа развивающихся систем; динамичность – принимаемые стратегические решения по управлению конкурентоспособностью должны основываться на динамических рядах оценок стратегических возможностей и конкурентных позиций предприятия; непрерывность – работа над стратегией управления конкурентоспособностью должна вестись постоянно, с отслеживанием скачкообразных изменений составляющих ее факторов; оптимальность – управленческий выбор основывается на использовании критериального базиса, отражающего принцип оптимальности, который вытекает из принятой на предприятии системы ценностных установок; конструктивность –

ОЭМ должен формулировать стратегии и тактику управления конкурентоспособностью, обосновывать их выбор и выработать пути их реализации.

2. Принципы управления развитием: принципы развития систем; принципы моделирования; принципы принятия управленческих решений; принцип самоорганизации; принцип синергизма.

3. Стратегические принципы (концентрация усилий, баланс рисков, сотрудничество).

4. Принцип информированности и достаточности участников процесса управления.

5. Принцип использования непрерывного мониторинга, предусматривающий постоянное наблюдение и контроль за реализацией и динамикой жизненного цикла процесса управления конкурентоспособностью предприятия.

6. Принцип обеспечения и поддержания диверсификации стратегий управления конкурентоспособностью предприятия, постоянно отслеживающий и подготавливающий альтернативные варианты стратегий управления.

7. Принцип обратной связи, позволяющий сделать ОЭМ управления конкурентоспособностью адаптивным по отношению к трансформирующейся рыночной среде. Учет этого принципа позволяет провести необходимые структурные, организационные и ресурсные изменения на предприятии, что в конечном итоге может затрагивать его интересы и возможности.

Структуру основных элементов организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью формируют программно-целевые блоки, отражающие необходимые действия, конкретные организационные, экономические, технические и технологические мероприятия в их взаимозависимости, реализация которых способствует результативному осуществлению управленческих решений в данной сфере деятельности. Автор предлагает в ОЭМ включить следующие блоки: выбор конкурентных стратегий развития; реформирование системы управления персоналом и трудовой мотивацией; повышение качества и конкурентоспособности продукции предприятия, внедрение систем управления качеством и их сертификация; системный подход к диверси-

фикации и планированию производства; достижение единства действий всех звеньев и процессов управления во внешней и внутренней политике предприятия; реорганизация системы учета и анализа; совершенствование маркетинговой ориентации, укрепление маркетинговой службы; активизация инвестиционной и инновационной деятельности, привлечение внешнего инвестирования; совершенствование информационного обеспечения управления конкурентоспособностью; совершенствование финансового менеджмента; разработка мероприятий, направленных на эффективное использование производственных и финансовых ресурсов; техническое и технологическое перевооружение и модернизация предприятия, внедрение прогрессивных технологических процессов.

Таким образом, управление конкурентоспособностью должно охватывать, с одной стороны, проблемы качества, ресурсосбережения, изучения инфраструктуры внутренних и внешних рынков, с другой – все общие функции управления – стратегический маркетинг, планирование, организацию процессов, учет и контроль, мотивацию и регулирование, и с третьей – все стадии жизненного цикла управляемых объектов, начиная со стратегического маркетинга, НИОКР и заканчивая утилизацией отработанного объекта.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Бондаренков А. П. Оценка конкурентного статуса предприятия / А. П. Бондаренков //2-я междунар. конф. студентов и молодых ученых «Экономика и маркетинг в XXI веке». Н.Новгород, 2003. – С.20-21.
2. Завьялов П. С. Конкурентоспособность и маркетинг / П. С. Завьялов // Российский экономический журнал. – 1995. – №12.
3. Синько В. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия / В. Синько // Стандарты и качество. – 2000. – №4. – С.54-59.
4. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
5. Черкасова О. В. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия: монография / О. В. Черкасова. – Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2009. – 120с.
6. Щиборщ К. В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и/или региона / К. В. Щиборщ //Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – №5. – С. 92-111.
7. Яновский А. Конкурентоспособность товара и производителя / А. Яновский //Бизнес-Информ. – 2002. – №5. – С. 21-23.