

УДК 658.5.009.02

Бывшева Л. А., Кондратенко О. А.**ДОСТИЖЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ
НА РЫНКЕ ИНСТРУМЕНТАМИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации, компании должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. Кроме того, немаловажное значение для успешного функционирования деятельности организации необходимо применение маркетинговых исследований с целью анализа особенностей среды. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. В настоящее время исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстроменяющимся условиям ведения бизнеса.

Конкурентные преимущества создаются уникальными осязаемыми и неосязаемыми активами, которыми владеет предприятие, теми стратегическими важными для данного бизнеса сферами деятельности, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Основой конкурентных преимуществ, таким образом, являются уникальные активы предприятия либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для бизнеса [1].

В условиях усиления конкуренции на глобальном и локальных рынках проблема создания и удержания конкурентных преимуществ – одна из самых актуальных задач. На сегодняшний день в сфере изучения природы конкурентных преимуществ представлено значительное количество теоретических работ в частности: Ю. В. Мишина, Г. Л. Азоева, В. Г. Юданова, П. И. Голубкова, А. В. Машко и т. д. Основы формирования стратегий создания конкурентных преимуществ на уровне развития организаций представлены в трудах представителей западной экономической школы Р. Акоффа, И. Ансоффа, Б. Карлоффа, У. Кинга, М. Портера, А. Томпсона, А. Стрикленда, Ф. Котлера, Ж. Ж. Ламбена и др. [1–6]. Следует отметить, что все эти исследования проводились в стабильных условиях развития рыночных отношений, поэтому применение их к условиям экономики Украины требует внесения изменений и корректив. При анализе теорий, так или иначе затрагивающих проблему формирования конкурентных преимуществ, становится очевидно, что при всем многообразии подходов вопрос их функционального выявления остается открытым.

Целью работы является изучение факторов конкурентоспособности предприятия, влияющих на формирование и реализацию стратегии организации.

Под факторами конкурентоспособности предприятия понимают те явления или процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменения абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате – уровня конкурентоспособности предприятия.

Существуют разнообразные классификации, которые влияют на формирование конкурентных преимуществ страны или национальной экономики. Согласно исследованиям известного экономиста, профессора Гарвардской школы бизнеса М. Портера [6] все факторы конкурентоспособности можно подразделить на несколько групп: основные и развитые; общие и специализированные; естественные и искусственно созданные; внешние и внутренние. Он напрямую связывает факторы конкурентоспособности предприятия с факторами производства. Основные факторы конкурентоспособности – это природные ресурсы, климатические

условия, географическое положение страны, неквалифицированная и полуквалифицированная рабочая сила. К развитым же факторам относятся современная инфраструктура обмена информацией, высококвалифицированные кадры, использование высокотехнологичных производств.

Развитые факторы часто строятся на базе основных факторов, т. е. не являясь источником конкурентного преимущества, в то же время основные факторы должны быть достаточно качественными, чтобы на их базе создать родственные развитые факторы.

По степени специализации все факторы можно подразделить на общие (инфраструктура, персонал с высшим образованием), которые могут использоваться в широком спектре отраслей, специализированные (узкоспециализированный персонал, специфическая инфраструктура, базы данных в отдельных отраслях знаний) и другие факторы, применяемые в одной или нескольких отраслях. Общие факторы дают конкурентное преимущество ограниченного характера, а основывающиеся зачастую на них специализированные факторы образуют более солидную долговременную основу для обеспечения конкурентоспособности предприятий. К естественным факторам относятся природные ресурсы, географическое положение, а к искусственно созданным – техника, технология, экономическая среда и др. Французские экономисты А. Олпивье, А. Дайан, Р. Урссе, анализируя факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, предлагают так называемый «гипотетический многоугольник конкурентоспособности». Оценка конкурентных возможностей фирм путем наложения «многоугольника конкурентоспособности» дает возможность выявить слабые и сильные стороны предприятий-конкурентов, что позволяет острой конкуренции на рынке с помощью данного многоугольника использовать свои преимущества и слабости конкурента (рис. 1) [3].

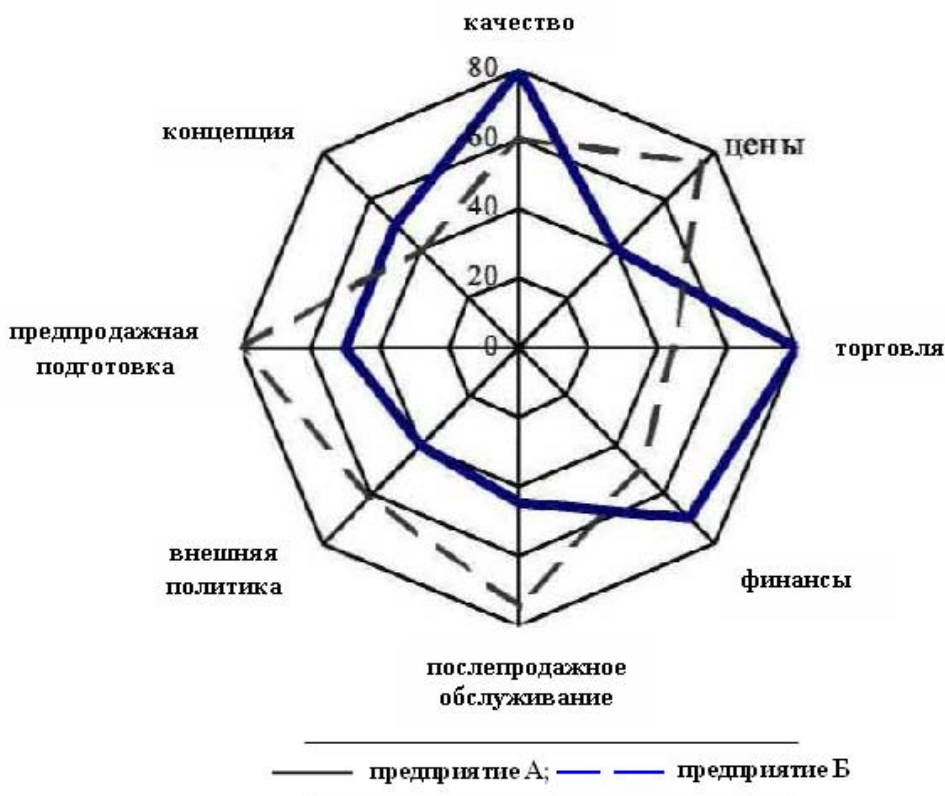


Рис. 1. Многоугольник конкурентоспособности

Многие авторы в зависимости от отношения факторов к предприятию группируют их на внешние и внутренние. Внутренние факторы – это объективные критерии, определяющие возможности предприятия по обеспечению собственной конкурентоспособности, к ним можно отнести: потенциал маркетинговых служб, научно-технический персонал, кадровый потенциал, финансово-экономический потенциал, уровень материально-технического обеспечения и др. Внешние факторы – это социально-экономические и организационные отношения, позволяющие предприятию создать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательна. К внешним факторам можно отнести меры государственного воздействия экономического и административного характера; характеристики самого рынка; деятельность общественных и негосударственных институтов; деятельность политических партий, движений, формирующих социально-экономическую обстановку в стране. И. Н. Герчикова [5] предлагает классификацию фактора конкурентоспособности в зависимости от целевого назначения создаваемого продукта труда:

- коммерческие условия;
- организация сбытовой деятельности;
- воздействие тенденции развития конъюнктуры на положение фирмы на рынке.

Основываясь на теоретических исследованиях, изложенных Р. А. Фатхутдиновым [2], перечисленные им внешние и внутренние факторы конкурентного преимущества организации не отражают такие значимые элементы в деятельности предприятия, как: психологическое состояние микроклимата в коллективе, уровень психологической поддержки и социальные факторы (профессиональная пригодность и адаптация, потенциал сотрудников) (табл. 1).

Таблица 1

Факторы конкурентоспособности предприятий по Р. А. Фатхутдинову

Внутренние факторы	Внешние факторы
1. Структурные	1. Правовое регулирование сферы торговли
2. Ресурсные	2. Уровень конкурентоспособности региона, отрасли, страны
3. Технические	3. Государственная поддержка развития предпринимательства
4. Управленческие	4. Правовое регулирование функционирования страны и региона
5. Рыночные	5. Открытость общества и рынков
6. Эффективность функционирования организации	6. Научный уровень управления экономикой страны, отрасли, региона
	7. Национальная система стандартизации и сертификации
	8. Государственная поддержка развития человека
	9. Государственная поддержка науки и инновационной деятельности
	10. Качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии
	11. Налоговые, процентные ставки в стране и регионах
	12. Система подготовки и переподготовки персонала
	13. Климатические условия и географическое положение страны или региона
	14. Уровень конкуренции в данной сфере деятельности

Интересная группировка факторов конкурентоспособности представлена в научных исследованиях Е. С. Брулёва (табл. 2) [4].

Таблица 2

Факторы конкурентоспособности предприятий

Группа факторов	Подгруппы факторов
Определяющие удовлетворенность потребителя	Соответствие качества продукции предприятия условиям потребления; наличие на предприятии условий для повышения качества продукции; насыщение рынка товарами предприятия; наличие на предприятии тенденций к увеличению своей доли рынка; своевременность выхода продукта на рынок; приемлемость цен на продукцию
Влияющие на эффективность производственно-хозяйственной деятельности	Экономическая эффективность производства, НИОКР, внепроизводственной деятельности; производственная активность предприятия; финансовая устойчивость предприятия; объемы инвестиций
Определяющие интенсивность маркетинговых усилий	Позитивное отношение к покупателям; престижность рекламы; положительный имидж предприятия; сила конкуренции, участие в благотворительных акциях; инновационный маркетинг.
Определяющие качество менеджмента	Эффективность управления трудовыми ресурсами; наличие систем управления качеством и стратегического менеджмента; эффективность экологического менеджмента; автоматизация управления; развитость образовательного потенциала предприятия

Исследовав известные классификации конкурентных преимуществ, можно сделать вывод о необходимости акцентировать внимание на классификационном признаке конкурентных преимуществ, связанном с возможностью их воспроизводства конкурентом. В соответствии с таким взглядом, конкурентные преимущества можно разделять на явные (очевидные) и скрытые (латентные), причем к последним относятся те, которые не поддаются копированию на основе так называемого обратного реинжиниринга и касаются, как правило, организации бизнес-процессов и других комбинаций ключевых компетенций, которые можно постоянно развивать. При этом эффективное продуцирование латентных конкурентных преимуществ возможно при условии сочетания маркетингового и ресурсного подходов в управлении.

Таким образом, выявление сущностных положений современной теории конкурентных преимуществ позволило установить тенденцию нарастания в ней значимости идей нелинейного стратегического управления, в первую очередь – инновационной составляющей и борьбы за интеллектуальное лидерство. На основе обобщения известных подходов к построению конкурентных преимуществ нами определены характеристики современной парадигмы управления ими на макро- и микроуровнях с использованием ряда известных и новых трактовок, актуальных и важных в контексте гармонизации конкурентной и инновационной политики.

1. Формирование и развитие портфеля компетенций субъекта хозяйствования как более перспективного варианта развития по сравнению с портфелем стратегических единиц бизнеса.

2. Сочетание процессов продуцирования собственных и абсорбции внешних инноваций как источника конкурентных преимуществ на основе сочетания маркетингового и ресурсного подходов в управлении.

3. Приоритетное и превентивное развитие человеческого ресурса, внедрение менеджмента знаний и формирование на основе этого креативной сети.

4. Использование ресурсного подхода и механизма продуцирования идей, начиная с низового уровня (так называемая «система корня»).

Анализ факторов конкурентоспособности дал понять, что управление конкурентоспособностью на уровне предприятия представляет собой управление процессом формирования, поддержания конкурентных преимуществ и преодоления конкурентных слабостей, основная цель управления конкурентоспособностью предприятия – создание конкурентных преимуществ.

ВЫВОДЫ

Реакция управления конкурентоспособностью предприятия на внешние изменения носит двойственный характер: долговременный и оперативный одновременно. Долговременная реакция закладывается в стратегические планы формирования конкурентоспособности предприятия, оперативная же реализуется вне стратегического планового цикла в реальном режиме времени.

Тактическое управление конкурентоспособностью предприятия охватывает временной интервал до одного года и направлено на разработку и осуществление конкретных мероприятий по реализации стратегических планов управления конкурентоспособностью предприятия.

Основная цель управления конкурентоспособностью предприятия – создание долгосрочных конкурентных преимуществ.

Конкурентоспособность предприятия – довольно подвижное, динамичное его свойство, обусловленное высокой степенью изменчивости внешней конкурентной среды. Управление конкурентоспособностью предприятия представляет собой комплекс мер, имеющих своей целью повышение эффективности деятельности предприятия в сравнении с деятельностью его конкурентов.

Применение методов управления конкурентоспособностью предприятия позволяет предприятию добиться конкурентного преимущества, укрепить свои позиции на рынке, преодолеть силы конкуренции и привлечь покупателей. Предприятие получает возможность предоставлять потребителям товары (услуги), обладающие большей конкурентоспособностью.

В ходе управления конкурентоспособностью предприятия разрабатываются не только общие цели и направления движения, но и эффективные пути их достижения, включая как стратегии рыночного позиционирования предприятия (система действий предприятия во внешней среде), так и стратегии развития его функциональных областей (система действий по приведению в соответствие внешних и внутренних возможностей предприятия).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Особливості формування конкурентного середовища функціонування промислових підприємств України / С. В. Мироненко, І. П. Фоміченко, О. О. Кондратенко // *Економіка: проблеми теорії та практики* : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – Випуск 259 : В 7 т. – Т. II. – С. 357–362.
2. Андрианов В. Конкурентоспособность в мировой экономике / В. Андрианов // *Экономист*. – 2007. – № 10. – С. 34–42.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – С.-Пб. : ПИТЕР, 2009. – 416 с.
4. Астахова И. Повышение конкурентоспособности изделий / И. Астахова // *Бизнес-информ*. – 2007. – № 21. – С. 71–74.
5. Немцев А. Д. Стратегия формирования конкурентоспособности машиностроительной продукции / А. Д. Немцев. – Саратов : Изд-во Сарат. ун-та, 2010. – 96 с.
6. Портер М. Международная конкуренция : пер. с англ. / М. Портер ; под ред. и предисл. В. Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 2010. – 896 с.

Статья поступила в редакцию 19.09.2013 г.