

УДК 658.012

Н.П. ТКАЧЕВА, ассистент НТУ «ХПИ», Харьков

МОДЕЛИРОВАНИЕ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассмотрены вопросы создания механизма формирования и оценки конкурентных преимуществ машиностроительного предприятия. Задачей статьи является разработка предложений по моделированию конкурентного преимущества, прогнозирование изменения силы конкурентного преимущества по этапам его жизненного цикла.

In the article questions are considered creation of the scientific-grounded mechanism of forming and estimation of competitive edges of machine-building enterprise. The important task of the article is development of suggestions on forming of life cycle of competitive edge, ground of his stages and their economic maintenance, prognostication of change of force of competitive edge on the stages of his life cycle.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, жизненный цикл, промышленные предприятия

Введение. Современное состояние развития национальной экономики и повышения её конкурентоспособности связаны, в первую очередь, с повышением конкурентоспособности её хозяйствующих субъектов и, прежде всего, предприятий отрасли машиностроения, потери которых в ходе экономических реформ оказались наиболее существенными. Успех решения задач по выявлению и формированию конкурентных преимуществ, повышению конкурентоспособности промышленных предприятий в большей мере зависят от уровня разработки методических подходов по созданию и эффективному функционированию механизма конкурентных преимуществ.

Постановка задачи. Задачей статьи является разработка предложений по моделированию конкурентного преимущества, прогнозирование изменения силы конкурентного преимущества по этапам его жизненного цикла.

Методология. Методологической основой проведенного исследования стали научные труды ведущих отечественных и зарубежных ученых-экономистов по проблеме оценки уровня конкурентоспособности производственной системы. Для достижения поставленной цели использована система общенаучных и специальных методов исследования. В частности для теоретических и методологических обобщений, определения сущности и составляющих конкурентного преимущества и инструментов его оценки, использовались диалектический, абстрактно логический и системный вид анализа.

Результаты исследования. Конкурентоспособность организаций – это способность производителей и продавцов товаров конкурировать со своим соперниками,

поставляющими на те же рынки аналогичные товары. В такой конкурентной борьбе, за овладением рынками, организации для привлечения покупателей используют рекламу, снижение цен, повышение качества продукции, оказание допродажных и послепродажных услуг. Конкурентоспособность означает степень преимущества продукта на рынке по сравнению с другими, конкурирующими продуктами, аналогичного назначения. [1, с. 125]. Конкурентное преимущество – это эксклюзивная ценность, которой обладает организация и которая дает ей превосходство перед конкурентами.[4, с. 232]. Т. Питере и Б. Уотермен сформулировали общие принципы которые дают конкурентные преимущества производителям [5, с. 189]:

- ❖ нацеленность всех и каждого работника на действие, на продолжение начатого дела;
- ❖ близость предприятия к клиенту;
- ❖ создание автономии и творческой атмосферы на предприятии;
- ❖ рост производительности благодаря использованию способностей людей и их желанию работать;
- ❖ демонстрация важности общих для предприятия;
- ❖ умение твердо стоять на своем;
- ❖ простота организации, минимум уровней управления и служебного персонала;
- ❖ умение, быть одновременно мягким и жестким. Держать под жестким контролем наиболее важные проблемы и передавать подчиненным менее важные.

Как показывает мировая практика рыночных отношений, взаимосвязанное решение этих проблем и использование данных принципов гарантирует повышение конкурентоспособности предприятий. Главными направлениями обеспечения конкурентного преимущества организации являются: концентрация ресурсов фирмы для упреждения действий конкурентов, удерживание инициативы в конкурентной борьбе, обеспечение ресурсного потенциала для достижения поставленных целей, разработка гибкой системы планирования деятельности фирмы на рынке путем обоснования эффективной стратегии взаимодействия с конкурентами.

Конкурентное преимущество, которым обладают на конкретных рынках различные соперники (конкуренты), является существенным фактором климата, или конкурентной ситуации, на рынке товара. Конкурентное преимущество определяется набором характеристик, свойств товара или марки, который создает для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами [1, с. 28]. Превосходство оценивается относительным, сравнительным состоянием, положением организации по отношению к конкуренту, занимающему наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка. Оно может быть внешним и внутренним.

Конкурентное преимущество является внешним, если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют «ценность для покупателя» ввиду сокращения издержек или повышения эффективности. Внешнее конкурентное

преимущество увеличивает рыночную силу фирмы, т. е. способность фирмы заставить рынок принять цену товара, более высокую, чем у приоритетных (самых опасных) конкурентов, не обеспечивающих соответствующего отличительного качества. Внутреннее конкурентное преимущество базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает «ценность для изготовителя» и меньшую себестоимость, чем у конкурента. Это преимущество может создаваться благодаря проведению стратегии доминирования по издержкам за счет внедрения организационного и производственного нововведения фирмы. Таким образом, соотношение «рыночной силы» и «производительности» может характеризовать уровень конкурентного превосходства фирмы над конкурентами [8, с.70].

Диагностика конкурентной среды требует не только анализа состояния различных методов конкуренции, но и исследования имиджа товара и имиджа организации. Действительно, снижая цену на свой товар или услугу, организация приобретает возможность укрепить свои позиции по сравнению с конкурентами. Повышение цены товара или услуги приводит к понижению уровня ее конкурентного преимущества. Улучшая качественные характеристики продукта, компания получает значительное превосходство перед конкурентами, что, в свою очередь, может быть основанием для назначения более высокой цены. Если же организация удерживает цену своих товаров на уровне цен конкурентных товаров, то более высокое качество создает ему лидирующее положение на рынке, позволяет увеличить численность потребителей и соответственно размер занимаемой фирмой рыночной доли [7, с. 77]. Так методика оценки конкурентного преимущества опирается на сущность ценности, которая является источником получения преимущества (материальные, нематериальные, денежные, социальные и другие ценности), и зависит от ее содержания, источника происхождения, динамичности проявления, масштаба распространения и других условий.

Рассмотрим основные факторы конкурентного преимущества организаций. Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние и внутренние. Ниже будут приведены типовые конкурентные преимущества, характерные для гипотетической организации, конкретная российская организация может иметь только несколько из перечисленных конкурентных преимуществ. [4, с.246]. В таблице 1 приведен перечень внешних факторов конкурентного преимущества организации, а в таблице 2 - перечень внутренних факторов конкурентного преимущества.

Таблица 1 - Перечень внешних факторов конкурентного преимущества организации

Внешние факторы конкурентного преимущества организации	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества в условиях России
1. Уровень конкурентоспособности отрасли	Принять меры по повышению конкурентоспособности отрасли либо уйти из нее в другую, более конкурентоспособную отрасль
2. Государственная	Переработать систему поддержки по малому и среднему

поддержка малого и среднего бизнеса в стране и регионах	бизнесу, ориентировав ее на эффективное и законопослушное ведение бизнеса
3. Открытость общества и рынков	Развитие международного сотрудничества и интеграции, международной свободной конкуренции
4. Национальная система стандартизации и сертификации	Активизация работ в этой области, усиление контроля соблюдения международных стандартов и соглашений, правовое обеспечение гармонизации с международной системой
5. Государственная поддержка развития человека	Увеличить в десятки раз в российском бюджете расходы на образование, здравоохранение и социальную сферу
6. Государственная поддержка науки и инновационной деятельности	Совершенствовать систему трансферта (разработка новшеств, их инновация и диффузия), увеличить в десятки раз расходы из бюджета на науку
7. Качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии	Создание единых национальных информационных центров по сферам или отраслям народного хозяйства, отвечающих последнему слову науки и техники
8. Наличие доступных и дешевых природных ресурсов	Увеличить удельный вес добываемых из недр Земли ресурсов, находящихся в государственной собственности, не менее чем до 50%. Отладить государственный контроль за расходованием ресурсов
9. Система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране	Поступление международных, государственных и спонсорских инвестиций в данную сферу и их расходование должны находиться под государственным контролем и давать конкретный результат
10. Климатические условия и географическое положение страны или региона	Охранять окружающую природную среду, повышать качество среды обитания и развивать конкурентные преимущества в этой сфере.
11. Уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране	Комплексно формировать и реализовывать рыночные отношения

Проявление внешних факторов в малой степени зависит от организации, в основном они формируются от уровня конкурентоспособности страны. Факторы, же, которые достигаются и реализуются персоналом, где особую роль играют руководители, называются внутренними (таблица 2)

Таблица 2 - Перечень внутренних факторов конкурентного преимущества организации

Внутренние факторы конкурентного преимущества организации	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества
1. Структурные	Миссия должна содержать оригинальную идею, эксклюзивную сферу деятельности, конкурентоспособный продукт, популярную товарную марку и т. д. Организационная структура должна строиться на основе дерева целей организации с горизонтальной координацией всех работ менеджером по конкретному товару (проблемно-целевая организационная структура). Включить в структуру организации средства автоматизации учета соблюдения принципов пропорциональности, непрерывности, прямоточности, параллельности, ритмичности протекания отдельных процессов. Постоянно осуществлять отбор персонала, повышать его квалификацию и создавать условия для продвижения, мотивировать качественный и эффективный труд с целью обеспечения конкурентоспособности персонала. При проектировании и развитии структур в информационные системы следует закладывать качественную информацию и нормативно-методические документы. При выборе сферы деятельности и поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий, оборудования, кадров и т. д. анализировать силу конкуренции и выбирать конкурентоспособных поставщиков.
1.1. Миссия организации	
1.2. Организационная структура организации	
1.3. Учет и регулирование производственных процессов	
1.4. Персонал	
1.5. Информационная и нормативно-методическая база управления	
1.6. Сила конкуренции на выходе и входе системы	
2. Ресурсы	Следить за параметрами рынка, чтобы не упустить возможный доступ к качественному и дешевому сырью
2.1. Доступ к качественному	

дешевому сырью и другим ресурсам 2.5. Оптимизация эффективности использования ресурсов	Поддерживать работу по оптимизации ресурсов, так как глобальная цель конкуренции — экономия ресурсов и повышение качества жизни
3. Технические 3.1. Патентованный товар 3.2. Оборудование 3.4. Качество изготовления товаров	Продолжать работу по увеличению количества изобретений и патентов. Увеличивать удельный вес прогрессивного технологического оборудования, снижать его средний возраст Применять современные методы контроля и стимулирования качества для удержания конкурентного преимущества
4. Управленческие 4.1. Менеджеры 4.2. Анализ выполнения законов организации 4.3. Функционирование системы менеджмента (конкурентоспособности) организации 4.4. Функционирование системы управления качеством в организации	Увеличивать удельный вес конкурентоспособных менеджеров По результатам анализа законов организации должны разрабатываться и реализовываться мероприятия по совершенствованию процессов Дальнейшее удержание этого конкурентного преимущества требует высокой квалификации персонала, применения научных методов управления Система управления качеством должна соответствовать международным стандартам ИСО серии 9000 (версии 2000), научным подходам и принципам управления качеством
5. Рыночные 5.1. Доступ к рынку ресурсов, нужных организации 5.2. Доступ к рынку новых технологий 5.3. Лидирующее положение на рынке товаров 5.4. Эксклюзивность каналов распределения 5.5. Эксклюзивность рекламы товаров организации 5.6. Прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры	Для получения этого преимущества необходимо изучить параметры рынков на входе системы (организации), а для его сохранения — проводить мониторинг рыночной инфраструктуры. Для удержания этого главного преимущества необходимо постоянно принимать меры по удержанию всех конкурентных преимуществ организации. Это преимущество достигается высоким уровнем логистики, сохраняется конкурентоспособными маркетологами и работниками сбыта. Для сохранения преимущества необходимы высокая квалификация работников рекламы и достаточные средства на нее. Для сохранения этого конкурентного преимущества необходимо по своим товарам анализировать действие законов спроса, предложения, конкуренции и др., иметь качественную информационную базу и квалифицированных специалистов
6. Эффективность функционирования организации	Для удержания своих конкурентных преимуществ организация должна повышать научный уровень управления.

Чем выше сила конкуренции в отрасли, тем меньше будет доходность и себестоимость товаров, но выше интенсивность и качество товаров.

Выводы. Перечисленные в табл. 1 и 2 внешние и внутренние факторы конкурентного преимущества являются максимально возможными для абстрактной организации. Для конкретной организации количество конкурентных преимуществ может быть любым. Таким образом, можно сделать вывод, что чем больше организация имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность. Для этого необходимо повышать научный уровень управления, завоевывать новые конкурентные преимущества и смелее смотреть в будущее.

Список литературы. 1. *Азов Г.Л.* «Конкурентные преимущества фирмы», М.: «Новости», 2000г., 256с. 2. *Кирицнер И.М.* «Конкуренция и предпринимательство», М.: «ЮНИТИ», 2001г., 240с. 3. *Портер М.* «Конкуренция», М.: «Вильямс», 2006г., 608с. 4. *Фатхутдинов Р.А.* «Конкурентоспособность организации в условиях кризиса», М.: «Маркетинг», 2002г., 892с. 5. *Федько В.П.* «Основы маркетинга», Ростов н/Д.: «Феникс», 2005г., 479с. 6. *Васильева З.А.*

Иерархичность понятия конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом, 2006г. – №2 – с.83. **7.Кац А.М.** Прогнозирование конкурентоспособности предприятий // Маркетинг в России и за рубежом, 2006г. – №4 – с.76. **8. Куштавкин Д.Е.** Разработка бренда как фактор формирования конкурентных преимуществ // Маркетинг в России и за рубежом, 2007г. - №3, с.70. **9.Лукина А.В.** Создание конкурентных преимуществ на основе дифференциации // Маркетинг в России и за рубежом, 2007г. -№3 – с.88. **10.Хотинская Г.И.** Факторы увеличения конкурентоспособности компании // Маркетинг в России и за рубежом, 2006г. -№5 – с.94.

Подано до редакції 14.01.2011