

## КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ<sup>1</sup>

*А.В. Езерская, Т.М. Лобанова*

В статье рассматриваются вопросы оценки конкурентоспособности предприятия. Проведенный анализ позволил определить сильные и слабые места предприятия в сравнении с конкурентами. По результатам анализа были сформулированы стратегические решения, которые позволят предприятию в будущем удержать и укрепить свое положение на внешнем рынке.

Ключевые слова: Стратегическое планирование, конкурентоспособность, конкурентное преимущество, комплексная оценка, ключевые факторы успеха.

В условиях развития процесса глобализации и обострения конкуренции, агрессивной политики зарубежных товаропроизводителей на внутреннем рынке Республики Беларусь, а также в связи с задачей развития белорусского экспорта возрастает значение проблемы повышения конкурентоспособности предприятий что позволит повысить эффективность предприятий, регионов, отраслей, экономики страны

Высокие требования, предъявляемые в современных условиях к продукции предприятия, обусловили необходимость внедрения методик мониторинга, как выпускаемой продукции, так и предприятия в целом. Объектом исследования является РУП завод «Могилевлифтмаш» – крупнейший в СНГ производитель высококачественных пассажирских, грузовых и грузопассажирских лифтов, а также нестандартных вариантов лифтов (изготавливаются по документации заказчика). В настоящее время завод производит около 300 наименований лифтового оборудования, которое отвечает требованиям мировых стандартов и может удовлетворить любые запросы заказчика.

Предприятие экспортирует свою продукцию на рынки семи стран ближнего зарубежья и рынок Республики Беларусь. Основными потребителями лифтового оборудования определены рынок Российской Федерации (60%) и рынок Республики Беларусь (30%). Как положительную тенденцию можно выделить освоение заводом новых рынков сбыта. Объёмы реализации за 2001–2005 годы постоянно возрастали. Как показывают данные об объёмах реализации, в 2005 году объём реализованной продукции был наиболее высокий среди нескольких последних лет. Этот факт положительно характеризует работу предприятия. Необходимо также отметить, что за анализируемый период наблюдается рост объёмов реализации по всем основным регионам сбыта лифтов. Но в 2004 году объём продаж внутри страны снизился, что характеризует ситуацию постепенного насыщения рынка лифтового оборудования Республики Беларусь.

Основной объём производства составляют пассажирские лифты, поэтому они и определяют темпы прироста всей совокупности лифтов. Интересная ситуация складывается относительно лифтов специального назначения. Наблюдается стабильный ежегодный прирост объёмов реализации. Этот факт свидетельствует о динамично растущем спросе на лифты специального назначения.

Анализ динамики объёмов реализации лифтов за 2000 - 2005 года выявил закономерность: на первые месяцы года приходится спад реализации лифтов, затем объём реализации заметно возрастает и пик его приходится на конец года. Это объясняется тем, что в начале года происходит, как правило, заключение большинства договоров на крупные заказы, которые к концу года должны быть выполнены либо пролонгированы. Снижение активности предприятия в начале года, несомненно, является негативным моментом, так как многие процессы, связанные с реализацией продукции тормозятся, увеличиваются расходы на хранение нереализуемой продукции и, в конечном счёте,

<sup>1</sup> Работа выполнена на кафедре "Экономическая информатика" в ходе дипломного проектирования

снижается прибыль. Но с другой стороны, этот период можно рассмотреть, как возможность для предприятия укрепить свои конкурентные позиции.

Основные конкуренты предприятия: Карачаровский и Щербинский заводы. На долю завода «Могилевлифтмаш» и двух его основных конкурентов приходится 80% от совокупного объёма продаж.

Изменения, происходившие со структурой объёмов реализации предприятия и его основных конкурентов за 2000 – 2005 годы, можно проследить на рисунке 1.

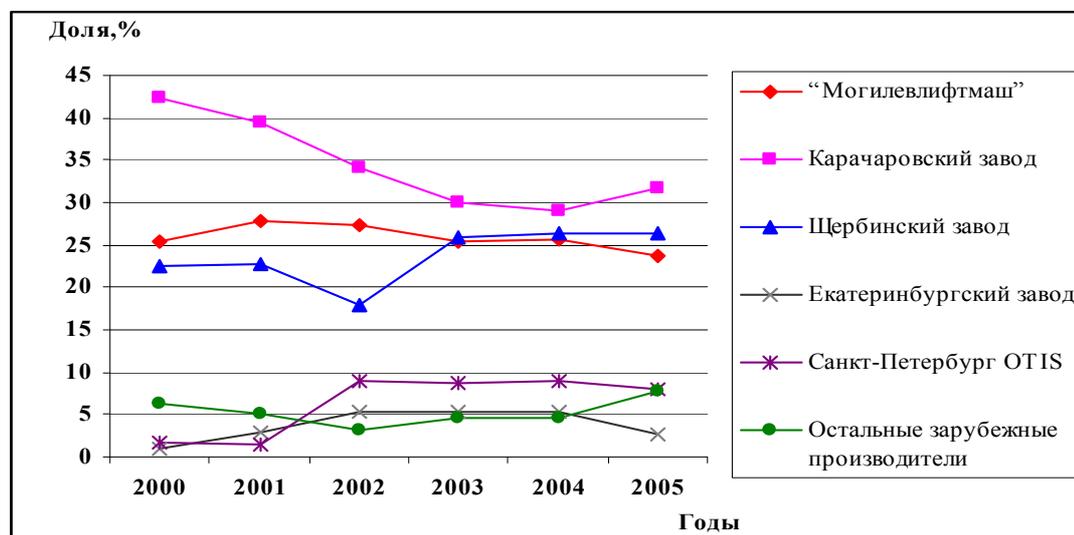


Рис. 1. Динамика объёмов поставок основных конкурентов

Необходимо отметить, что доля реализации Карачаровского завода каждый год снижается, Щербинского – увеличивается, а предприятия «Могилевлифтмаш» – остаётся относительно постоянной. Это свидетельствует о том, что в будущем основным конкурентом предприятия, скорее всего, станет Щербинский завод, который за 2003-2005 годы значительно укрепил свои позиции на рынке лифтового оборудования.

Для анализа конкурентоспособности предприятия были использованы бальные оценки ключевых факторов успеха (КФУ) [1].

Каждое предприятие само определяет для себя ключевые факторы успеха. РУП Завод «Могилёвлифтмаш» использует для оценки следующие показатели: качество, условия продаж, НИР, обслуживание, доставка, репутация, цена продукции и месторасположение предприятия.

Выделяя КФУ, предприятие сравнивает своё положение со всеми конкурентами, давая ответ в одном из трёх видов: лучше "+", хуже "-" или одинаково "0" его положение по отношению к каждому конкуренту. Такое сравнение производили сотрудники отдела маркетинга. Для КФУ экспертным методом назначаются весовые коэффициенты, которые определяют обобщённый показатель сравнительной конкурентной способности предприятия [2].

В нашем случае в роли экспертов выступают покупатели. Для изучения предпочтений покупателей своей продукции РУП Завод «Могилёвлифтмаш» предлагает каждому из них заполнить анкету. В такой анкете помимо прочих сведений содержится просьба расположить определённый перечень характеристик продукции и предприятия в целом в последовательности наибольшей важности для покупателя. Всего содержится 8 характеристик (КФУ) и покупателю предлагается наиболее важной присвоить ранг 1, а самой незначительной, на их взгляд, ранг 8.

После определения весовых коэффициентов для ключевых факторов успеха необходимо рассчитать интегральные показатели конкурентоспособности предприятия. Для этого рассчитанные веса подставляем в разработанную программу и получаем результаты (рисунок 2).

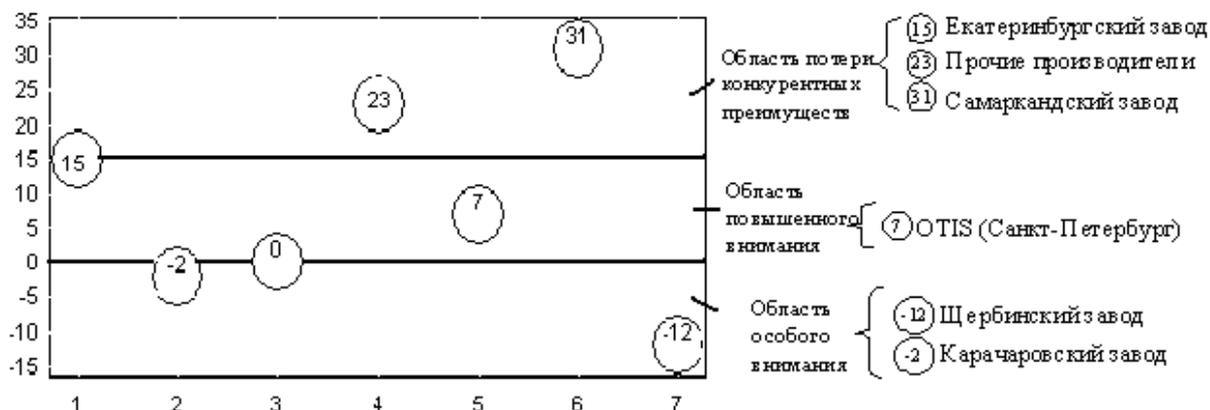


Рис.2. Конкурентная карта завода «Могилёвлифтмаш»

Агрегированное значение комплексного критерия завода «Могилевлифтмаш» по сравнению с его основными конкурентами следующее: существенно лучше, чем у Карачаровского завода и немного хуже, чем у Щербинского завода. OTIS в будущем может составить конкуренцию заводу поэтому его также следует не упускать из вида. В целом же конкурентное положение предприятия весьма удовлетворительное.

Необходимо отметить, что важность факторов с течением времени может изменяться, так же как и сам фактор, который, будучи главным приоритетом, может вообще быть впоследствии исключён из рассмотрения. Отсюда вытекает важность своевременной реакции на рыночную ситуацию.

Месторасположение предприятия было рассмотрено относительно основных рынков сбыта продукции. Но следует помнить о том, что в целом Беларусь занимает очень выгодное географическое положение. До определённого времени завод не мог оказывать конкуренции ведущим мировым фирмам в силу отсутствия постоянных представительств в этих странах и предприятий по монтажу и обслуживанию лифтов (сервисных центров), а также из-за отсутствия сертификатов на продукцию завода на данных рынках. Но в 2005 году завод «Могилёвлифтмаш» прошёл проверку и получил европейский сертификат, который даёт возможность поставлять продукцию в страны дальнего зарубежья. Завод является единственным из всех производителей лифтового оборудования на постсоветском пространстве, который принял этот стандарт.

Из анализа КФУ видно, что цена не является определяющим фактором при принятии решения о покупке лифтового оборудования. Тем не менее, при желании покупателя приобрести большое количество лифтов, цена сыграет в этом не последнюю роль.

Оценка ключевых факторов успеха на РУП Завод «Могилёвлифтмаш» обнажила ряд моментов, влияющих на конкурентоспособность предприятия на внешних рынках. Для повышения привлекательности предприятия и его конкурентоспособности предложены следующие решения в части его стратегического развития:

1. реорганизация графика работ над лифтами специального назначения и увеличение объёмов их производства: производство их сосредоточить на первых месяцах года, когда происходит спад реализации лифтов серийного типа и предприятие располагает необходимыми производственными мощностями. Для этого потребуется на начало года создать запас необходимых материалов и комплектующих для производства новых лифтов. В этом случае все подготовительные работы должны завершиться к началу года, и процесс производства новых лифтов будет обеспечен всем необходимым. Таким образом, в долговременной перспективе предприятию необходимо сконцентрировать внимание на незначительном увеличении выпуска лифтов серийных моделей, а также проводить работу по поиску новых заказов на изготовление лифтов престижного исполнения и специальных лифтов;

2. расположение предприятия, оцениваемое на сегодняшний день хуже по отношению к основным конкурентам (географическая отдалённость от основных рынков сбыта), необходимо рассмотреть с иной стороны: Беларусь занимает очень выгодное географическое положение, поэтому выходом из ситуации может служить создание постоянных представительств и сервисных центров в европейских странах. Это вполне обоснованное предложение, т.к. на данном этапе завод является единственным из всех производителей лифтового оборудования стран СНГ, который получил европейский сертификат, позволяющий реализовывать продукцию в странах ЕС.

3. в первые месяцы года, когда снижается сезонная активность строительных организаций, сокращая объёмы реализации лифтов, целесообразно предложить покупателям более выгодные, чем у конкурентов, условия продажи (продажа в рассрочку, выгодные условия по доставке лифтов, их монтажу, услуги консультативного характера). Наряду с новой упаковкой, предусматривающей возможность длительного хранения лифтов и сводящей складские расходы к минимуму, такие действия со стороны предприятия должны вызвать двойной положительный эффект;

4. для устранения последствий нечестной конкурентной борьбы со стороны российских производителей (распространение неверной информации о качестве продукции завода среди потенциальных покупателей) необходимо проводить форумы и выставочные мероприятия на территории этих государств.

Важно проводить оценку целесообразности осуществления мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия. Если дополнительные затраты на дизайн, конструктивные изменения, рекламу, организационную перестройку производства и сбыта превышают сумму их покрытия выручкой, то экономически они являются нецелесообразными.

Результаты анализа показали, что продукция предприятия востребована и конкурентоспособна, положение предприятия стабильно и ему удастся сохранить передовое позиции. Но, несмотря на положительные тенденции, для сохранения и умножения своих конкурентных преимуществ заводу необходимо корректировать свою деятельность, исходя из меняющихся требований покупателей, своевременно отслеживать реакцию конкурентов на проводимые им действия, обеспечить высокое качество до- и послепродажного обслуживания клиентов предприятия, а также, обеспечить потенциальных покупателей исчерпывающей информацией, как о производимой продукции, так и о новых разрабатываемых моделях.

#### Литература

1. *Гаевская М.* Рыночный анализ и концепция маркетинга / Гаевская М. // Финансовый директор. – 2005. – №2 – с.46-53
2. *Маракулин М.В.* Реалистичный подход к формированию интегральных систем оценки и методов управления конкурентоспособностью современной компании / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №4 – С.82-85

#### **Езерская Анастасия Владимировна**

Выпускник экономического факультета 2006 по специальности "Экономика и управление на предприятии"

Белорусско-Российский университет, г. Могилев

Тел.: +375(293)09-06-44.

#### **Лобанова Татьяна Михайловна**

Старший преподаватель кафедры "Экономическая информатика"

Белорусско-Российский университет, г. Могилев

Тел.: +375(296) 69-12-89

E-mail: [yatm@rambler.ru](mailto:yatm@rambler.ru)