

**А.Г. БАРАНОВСКИЙ**

доцент, кандидат экономических наук, ГУВПО «Белорусско-Российский университет»,  
a.g.baranovskij@gmail.com

**С.Н. ГНАТЮК**

доцент, кандидат экономических наук ГУВПО «Белорусско-Российский университет»

## **ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Рассматривается нетрадиционный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия. Вместо обычно рекомендуемых путей повышения конкурентоспособности предлагается формирование системы обеспечения конкурентоспособности предприятия. В этой системе пути повышения являются лишь одним из компонентов и реализуются на основе постоянного мониторинга уровня конкурентоспособности предприятия. Статья иллюстрирована тремя рисунками и четырьмя таблицами.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, система, обеспечение, механизм, мониторинг, потенциал конкурентоспособности, конкурентная борьба.

## **1. Система обеспечения конкурентоспособности предприятия.**

Традиционно работы, посвящённые проблемам экономики предприятия, организации производства и менеджмента завершаются главой или параграфом: пути повышения чего-нибудь (производительности, фондоотдачи, кредитоспособности) или совершенствования чего-либо (технологии организации, управления). При этом подразумевается, что реализация предложенных путей совершенствования позволит вывести хозяйственную деятельность предприятия на новый уровень в течение определённого времени. Затем, после очередного анализа деятельности предприятия и выявления новых проблем будут предложены и реализованы другие пути.

Представляется целесообразным изменить традиционный подход и разработать систему обеспечения высокого уровня определённого вида деятельности предприятия, в которой соответствующие пути будут лишь одним из необходимых компонентов. Рассмотрим это на примере обеспечения конкурентоспособности предприятия (рис. 1).

Компонентами системы обеспечения конкурентоспособности предприятия будем считать:

- потенциал предприятия, ориентированный на его конкурентоспособность;
- систему подготовки производства, обеспечивающая выпуск конкурентоспособной продукции;
- организационно-экономические предпосылки, создающие «запас прочности» или «подушку безопасности» для предотвращения и устранения угроз рыночным позициям предприятия;
- пути повышения конкурентоспособности, позволяющие сохранить или усилить конкурентные возможности предприятия;
- конкурентную борьбу – целенаправленные мероприятия для противодействия конкурентам с целью сохранить или расширить своё присутствие на рынке.

Целью системы будем считать поддержание высокого уровня конкурентоспособности в динамичной конкурентной среде рыночной экономики.

**1.1. Потенциал** обеспечения конкурентоспособности предприятия включает следующие элементы: финансовые ресурсы, технический и технологический потенциал, гибкая производственная мощность, патентная защита, надёжное ресурсное обеспечение, развитая инфраструктура предприятия, развитая сбытовая сеть.

Потенциал предприятия с точки зрения его конкурентоспособности должен отвечать следующим требованиям:

- наличие финансовых резервов или возможность привлечения финансовых ресурсов при необходимости решения задач развития производства или обновления продукции;

- уровень техники и технологии должен соответствовать современному уровню и обеспечивать стабильный выпуск высококачественной продукции при низких издержках производства;
- производственная мощность предприятия должна формироваться с учётом возможности без особых проблем изменять номенклатуру и объёмы выпуска продукции с учётом изменения спроса;
- патентная защита позволит в течение определённого времени сохранять преимущества предприятия в выпуске соответствующей продукции;
- если предприятие сможет решить проблему надёжного ресурсного обеспечения это во многом облегчит его деятельность в случае возникновения трудностей и угроз;
- развитая инфраструктура предприятия (производственная, социальная, управленческая) создаёт фундамент устойчивого функционирования предприятия и стабильного выпуска продукции;
- развитая сбытовая сеть обеспечивает надёжную и своевременную поставку продукции предприятия потребителям.

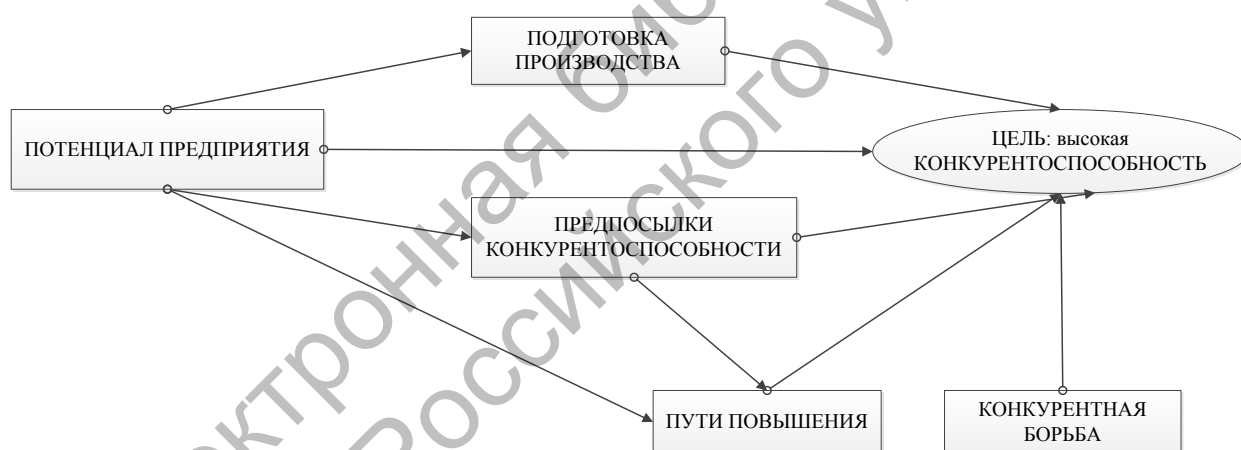


Рис. 1. Система обеспечения конкурентоспособности предприятия

**1.2. Подготовка производства** к выпуску конкурентоспособной продукции должна базироваться на использовании современных методов подготовки.

Подготовка производства должна создать условия для выпуска продукции высокого качества, в полной мере удовлетворяющей потребности клиентов, с приемлемым для них уровнем издержек на приобретение и содержание продукции. В мировой хозяйственной практике разработан широкий арсенал инструментов подготовки производства, обеспечивающих разработку и освоение выпуска конкурентоспособной продукции: CALS, QFD, ФСА, FMEA, ФФА, СЕ, FAST, ТРИЗ, СПУ. Описание этих инструментов подготовки производства легко найти в интернете.

В табл. 1 приведены полные названия перечисленных методов подготовки производства.

Надо отметить, что ведущие компании мира расходуют миллиарды долларов на подготовку производства и освоение новой продукции. Так, расходы Audi на новые разработки в 2013–2017 годах оцениваются в 13 миллиардов евро, что в несколько раз превышает расходы бюджета РБ на научные исследования и разработки.

Тем удивительнее то обстоятельство, что практически все автомобилестроительные фирмы мира неоднократно отзывают свои модели из-за конструктивных недоработок. За период 2011–2016 годов авторы статьи насчитали более двух десятков случаев отзыва автомобилей, сообщения о чём постоянно появляются в СМИ.

Ситуация с отзывом автомобилей красноречиво говорит о том, какое серьёзное внимание следует уделять подготовке производства к выпуску продукции, которая не создавала бы проблем для потребителей.

Таблица 1  
Методы подготовки производства

Аббревиатура	Название
CALS	Непрерывная информационная поддержка поставок и жизненного цикла
QFD	Технология развертывания функций качества
ФСА	Функционально-стоимостный анализ
FMEA	Технология анализа возможности возникновения дефектов и их влияния на потребителя
ФФА	Функционально-физический анализ
СЕ	Параллельное проектирование
FAST	Методика системного анализа функций
ТРИЗ	Теория решения изобретательских задач
СПУ	Сетевое планирование и управление

**1.3. Организационно-экономические предпосылки** сохранения устойчивости функционирования и конкурентоспособности предприятия включают: диверсификацию производственно-хозяйственной деятельности, дифференциацию выпускаемой продукции, охват нескольких рынков, бережливое производство, рекламную активность, устойчивое финансовое состояние, систему управления качеством, организацию сервиса, активную инновационную деятельность, формирование положительного имиджа фирмы.

Рассмотрим значение перечисленных предпосылок:

- диверсификация позволяет сохранить устойчивость и конкурентоспособность фирмы в целом, при возникновении проблем с реализацией продукции на одном из предприятий фирмы или одного из продуктов, производимых фирмой;

- присутствие на нескольких рынках имеет следствия аналогичные дифференциации деятельности;

- дифференциация продукции позволяет более полно удовлетворять специфические потребности клиентов предприятия;

– умелая рекламная деятельность является действенным средством информирования покупателей о достоинствах и преимуществах выпускаемой предприятием продукции;

– концепция бережливого производства позволяет обеспечить рачительное хозяйствование и выпуск продукции с минимальными издержками путём устранения всех видов потерь ресурсов производства;

– устойчивое финансовое состояние открывает сравнительно лёгкий доступ к заёмным финансовым ресурсам при необходимости;

– система управления качеством обеспечивает стабильный выпуск продукции высокого качества и его постоянное повышение;

– инновационная активность приводит к непрерывной реализации мероприятий совершенствования всех сторон производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

– организация сервиса один из важных факторов конкурентоспособности для технической продукции;

– положительный имидж фирмы способствует появлению у неё стойких приверженцев выпускаемой продукции, что содействует сохранению продаж и лояльности покупателей к фирме в периоды экономических спадов.

## **2. Общая характеристика путей повышения конкурентоспособности предприятия.**

Под путями повышения конкурентоспособности будем понимать деятельность по формированию и сохранению конкурентных преимуществ предприятия в его производственной и коммерческой сферах, а также формирование на предприятии механизма управления конкурентоспособностью предприятия.

**Конкретные мероприятия** повышения конкурентоспособности предприятия: сопровождение товара в рамках жизненного цикла, модернизация продукции, освоение новой продукции, выход на новые рынки, расширение параметрического ряда продукции, переподготовка персонала, изменение системы мотивации персонала, использование опыта конкурентов, обращение за государственной поддержкой.

Деятельность по обеспечению конкурентоспособности предприятия может быть представлена следующим образом, как показано на рис. 2.

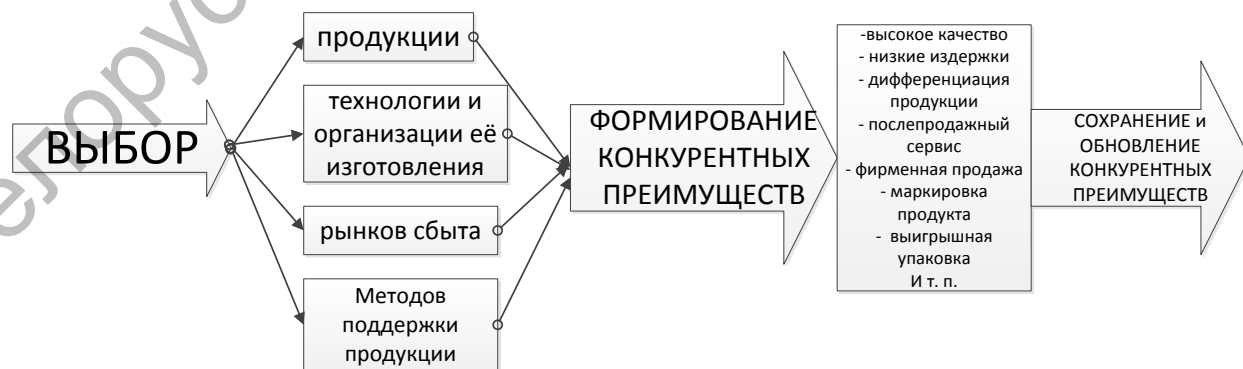


Рис. 2. Процесс обеспечения конкурентоспособности

Выбор путей повышения конкурентоспособности предприятия обусловлен состоянием его внутренней и внешней сред. Пути выбираются с расчётом укрепления слабых звеньев хозяйственного потенциала, устранения узких мест, предупреждения и нейтрализации угроз во внешней среде и использования возникших во внешней среде благоприятных возможностей.

Конкурентные преимущества для каждого предприятия специфичны и зависят от множества факторов и условий внутренней и внешней сред. Вместе с тем, наиболее существенными конкурентными преимуществами для любого предприятия являются: высокое качество изделий, низкие цены; развёрнутая система сервиса продукции, находящейся у потребителей; прогрессивный уровень технологии и организации производства, его гибкость; финансовая устойчивость и наличие финансовых резервов; задел научно-технических разработок.

Относительно путей повышения конкурентоспособности предприятия целесообразна следующая последовательность действий:

- 1) определение основных конкурентных преимуществ предприятия;
- 2) оценка потенциала и уровня преимуществ сравнительно с конкурентами;
- 3) выявление факторов, обуславливающих то или иное преимущество;
- 4) разработка конкретных мероприятий развития и стабилизации преимуществ.

В числе первоочередных мер формирования механизма конкурентоспособности предприятия назовём следующие:

- формирование системы показателей конкурентоспособности, отражающих специфику производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
- разработка стандарта предприятия, закрепляющего за каждым структурным подразделением ответственность за качество продукции и конкурентоспособность предприятия, а также содержащего перечень соответствующих функций каждого подразделения;
- введение системы мониторинга уровня конкурентоспособности и изменения факторов и условий его определяющих.

### ***3. Конкурентная борьба как метод укрепления конкурентных позиций предприятия на рынке.***

***Конкурентная борьба*** для сохранения и укрепления позиций на рынке включает: позиционирование предприятия на рынке, выявление основных конкурентов, выбор стратегии конкурентной борьбы.

Возможны два вида стратегий конкурентной борьбы: наступательные и оборонительные [1,2].

Описание этих стратегий не является задачей данной работы. Задача проще: показать, что ведение конкурентной борьбы одно из свойств конкурентоспособности предприятия, позволяющее ему сохранить или укрепить рыночные позиции.

Общие стратегии могут использовать как наступление, так и защиту, чтобы, например, при нишевой стратегии закрепиться в определённой нише рынка или освоить соседнюю нишу.

Конкретные виды стратегий приведены в табл. 2.

Очевидно, что нет необходимости в их подробной характеристике.

Ограничимся общим описанием особенностей наступательных и оборонительных стратегий, их возможных результатов и факторов выбора.

Таблица 2

Виды стратегий конкурентной борьбы

Стратегии			
общие	наступательные		оборонительные
- силовая; - нишевая; -соединяющая; - пионерная	- атака сильных сторон конкурента; - атака слабых сторон конкурента; - общее наступление; - наступление в одном направлении; - упреждающие удары; - партизанские действия	- фронтальная атака; - фланговая атака; - атака с окружением; - обходная атака; - партизанская атака	- позиционная оборона; - фланговая оборона; - упреждающая оборона; - сжимающая оборона; - оборона с контрнаступлением

В табл. 3 приведены возможные конкретные действия и ожидаемые результаты реализации наступательной стратегии.

Таблица 3

Реализация наступательных стратегий

НАСТУПАТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ	
возможные действия	ожидаемые результаты
- освоение товара рыночной новизны, - агрессивная рекламная компания, - повторение конкурентных преимуществ соперников на более высоком уровне; - разработка и реализация преимуществ отсутствующих у конкурентов; - вытеснение конкурентов посредством ценовой войны; - переманивание покупателей от конкурентов посредством скидок и бонусов	- ограничение возможностей конкурентов; - вытеснение конкурентов; - разрушение их конкурентных преимуществ; - расширение доли рынка

В табл. 4 представлены возможные действия и результаты в рамках оборонительных стратегий.

Стратегии различаются:

- направленностью действий (нападение или оборона);
- объектами атаки или обороны (продукция, каналы сбыта, сервис и т. п.);
- количеством объектов воздействия (один или несколько);
- интенсивностью соперничества;

- образом действий (в одиночку или с союзниками);
- географией «боевых» действий (один сегмент рынка или несколько);
- приоритетными ресурсами, используемыми в борьбе (трудовыми, техническими и финансовыми);
- временным периодом.

Таблица 4

Реализация оборонительных стратегий	
ОБОРОНИТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ	
возможные действия	ожидаемые результаты
<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание барьеров для конкурентов;</li> <li>- укрепление слабых мест в деятельности предприятия;</li> <li>- освоение новых рынков для создания запасных позиций;</li> <li>- патентная защита, маркировка и брендинг продукции;</li> <li>- удлинение модельного ряда продукции;</li> <li>- скидки торговле;</li> <li>- создание стратегических альянсов с лояльными конкурентами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сохранение и укрепление конкурентных преимуществ;</li> <li>- устранение и предупреждение угроз деятельности предприятия;</li> <li>- сохранение доли рынка;</li> <li>- стабилизация деятельности предприятия</li> </ul>

**Выбор** той или иной *стратегии* обусловлен следующими факторами:

- цель предстоящей борьбы: сохранение или укрепление позиций на рынке;
- степень удовлетворённости фирмы позицией на рынке;
- состояние хозяйственного потенциала предприятия;
- наличие и уровень конкурентных преимуществ;
- количество конкурентов;
- соответствующее поведение конкурентов (их стратегии).

#### **4. Мониторинг конкурентоспособности предприятия.**

Представляется целесообразным сформировать систему мониторинга конкурентоспособности предприятия по следующим направлениям: конкурентоспособность продукции, рыночная ситуация, финансовое состояние предприятия, наличие КФУ – ключевых факторов успеха (конкурентных преимуществ), инвестиционная привлекательность, эффективность производства (рис. 3).

На рисунке показаны составляющие конкурентоспособности предприятия и рекомендуемые методы соответствующего мониторинга. АХД – это анализ хозяйственной деятельности.

Результаты мониторинга позволят постоянно отслеживать информацию о состоянии конкурентоспособности предприятия и оперативно разрабатывать меры по её сохранению или повышению.

**Заключение.** Конкурентоспособность предприятия - это сложное, многоплановое понятие, которое отражает его возможности преуспеть в конкурентной борьбе на выбранных сегментах рынка.

Обеспечение конкурентоспособности предприятия это интенсивная целенаправленная системная деятельность и непрерывный процесс.



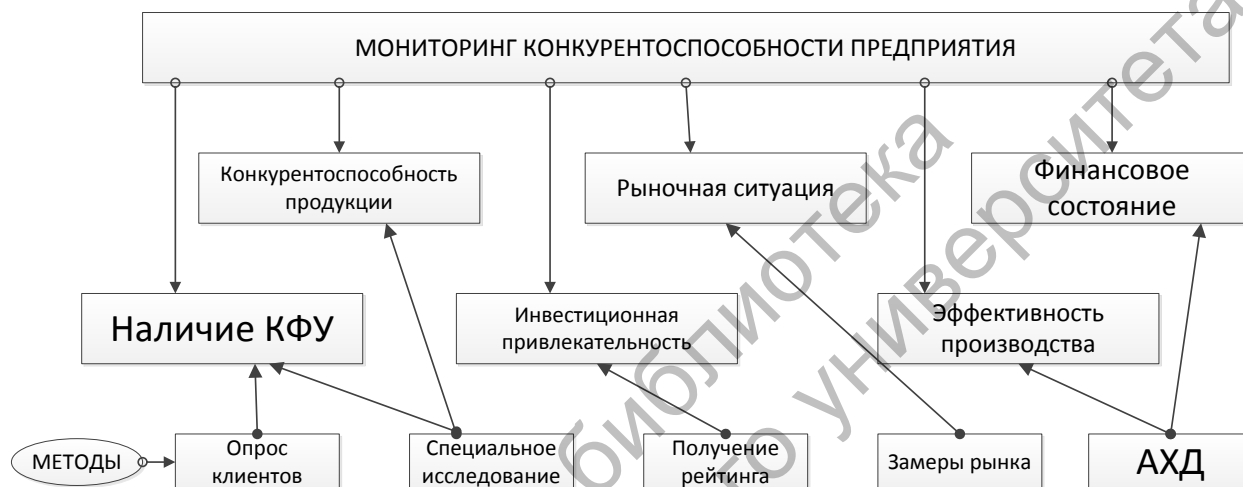


Рис. 3. Мониторинг конкурентоспособности продукции

Достижение и сохранение конкурентоспособности предприятия:

- требует слаженного взаимодействия всего персонала предприятия с целью создания, сохранения и обновления конкурентных преимуществ;
- предполагает воздействие на все факторы, условия и предпосылки конкурентоспособности на основе мониторинга их состояния;
- предусматривает введение специального механизма управления конкурентоспособностью и формирование системы её обеспечения.

#### Список литературы

1. Конкуренция экономическая. Кругосвет. Универсальная научно-популярная онлайн-энциклопедия. [http://www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye\\_nauki/ekonomika\\_i\\_pravo/KONKURENTSIYA\\_EKONOMICHESKAYA.html](http://www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye_nauki/ekonomika_i_pravo/KONKURENTSIYA_EKONOMICHESKAYA.html) (дата обращения: 20. 04. 2016).
2. Маркетинг: конспект лекций, Либрусек. <http://lib.rus.ec/b/204640/read> (дата обращения: 20.04. 2016).