

Сетевой научный журнал «Мировые цивилизации» values <https://wcj.world>

2017, Том 2, №3 / 2017, Vol 2, No 3 <https://wcj.world/issues/vol2-no3.html>

URL статьи: <https://wcj.world/PDF/04MZ317.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Бельская О.Л. Проблемы управления конкурентоустойчивостью предприятия // Мировые цивилизации Том 2, №3 (2017) <https://wcj.world.ru/PDF/04MZ317.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 65.012.23

Бельская Ольга Леонидовна

НАНО ВО «Институт мировых цивилизаций», Россия, Москва

Профессор

Кандидат экономических наук, доцент

E-mail: BelskajaOL@mail.ru

Проблемы управления конкурентоустойчивостью предприятия

Аннотация. Актуальность статьи объясняется необходимостью найти пути и методы повышения конкурентоустойчивости предприятия. Цель – обосновать пути определения и реализации эффективной стратегии конкурентоустойчивости предприятия. Используются методы стратегического анализа, векторный метод определения стратегической позиции предприятия, метод бюджетирования. Раскрыта методология обоснования и планирования реализации стратегии обеспечения конкурентоустойчивости предприятия. Практическое применение методологии позволит проводить предварительную оценку дальнейшего развития предприятия, обосновывать ресурсы для его развития.

Ключевые слова: конкурентоустойчивость; стратегия; анализ потенциала; анализ конкурентоспособности; анализ рынка; анализ макросреды; планирование ресурсов

Конкурентоустойчивость – это способность с одной стороны противостоять конкурентам, негативным факторам внешней среды, с другой – обеспечить стабильность и гибкость внутренней среды предприятия. Чтобы обеспечить конкурентоустойчивость, предприятие вынуждено разрабатывать стратегии, поддерживать свои конкурентоспособность и конкурентные преимущества. Стратегии обеспечения конкурентоустойчивости по сути являются стратегиями развития предприятия. Именно развитие предприятия обеспечивает его устойчивое положение во внешней среде. И одной из главных проблем управления конкурентоустойчивостью предприятия является обоснование и реализация стратегии обеспечения конкурентоустойчивости предприятия. Цель данной статьи – представить методологию решения данной проблемы.

Развитие предприятия невозможно без определения факторов, по которым можно оценить это движение вперед. Мы будем называть их факторами развития. Важнейшим фактором развития является формирование и удовлетворение потребностей человека. Какую бы область деятельности мы не стали рассматривать, существует и будет существовать она до тех пор, пока не поменялись, не изменились потребности человека, удовлетворяемые этим видом деятельности.

Какую потребность человека будет удовлетворять предприятие, оно решает на этапе формулирования своей миссии – главного предназначения предприятия, роли, которую собирается играть на сцене своего бизнеса. Определение миссии предприятия заключается в

формулировании ответа на вопрос: «Кто мы, что мы делаем и куда направляемся?». Миссия указывает на клиентов и их потребности, детализирует статус предприятия и определяет вид предпринимательской деятельности; очерчивает внешнюю среду, дает направление для определения целевых установок предприятия и дальнейшей выработки конкурентной стратегии развития.

Чтобы предприятие могло удовлетворить некоторую потребность человека, ему нужен определенный потенциал. Потенциал предприятия (производственной системы (ПС)) – это совокупность ресурсов информационных, финансовых, технико-технологических, организационных, кадровых, необходимых для обеспечения условий адекватной реакции ПС на вызов внешней среды и условий для расширения предельных возможностей ПС. Потенциал предприятия является источником формирования конкурентного преимущества.

Для обоснования и реализации стратегии обеспечения конкурентоустойчивости предприятия предлагается воспользоваться следующей схемой:

1. Провести стратегический анализ на уровне предприятия;
2. Определить стратегическую позицию предприятия;
3. Выбрать способ поведения предприятия в стратегическом пространстве;
4. Спланировать ресурсы для воплощения выбранного способа поведения предприятия в стратегическом пространстве в жизнь.

Методология стратегического анализа на уровне предприятия достаточно хорошо проработана (рис. 1). Мы добавим к ней разработанные таблицы для анализа потенциала предприятия, анализа положения предприятия в отрасли, анализа рыночных условий работы и анализа макроусловий работы предприятия (см. таблицы 1-4).

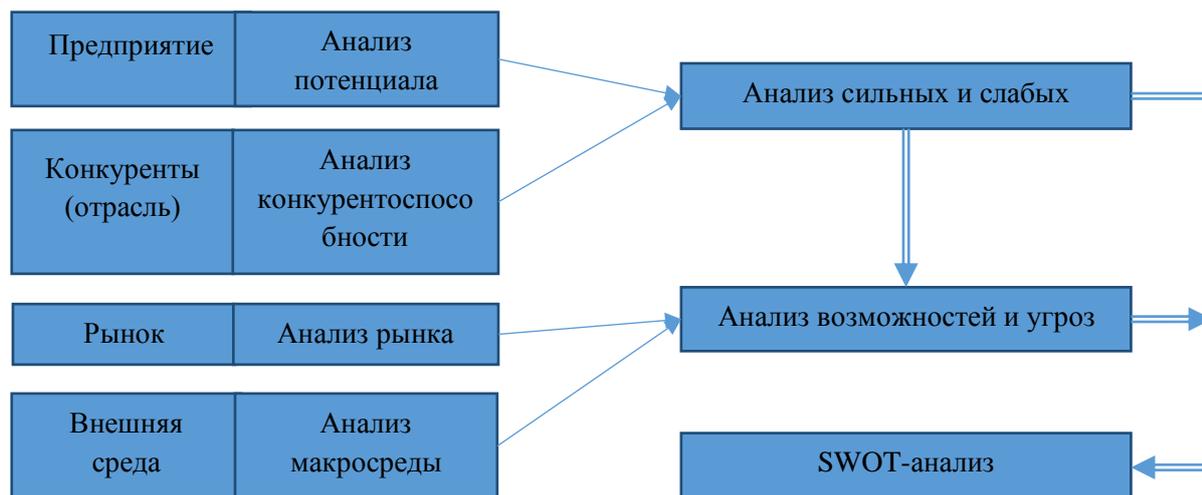


Рисунок 1. Стратегический анализ на уровне предприятия

Таблица 1

Анализ потенциала предприятия

Условия	Ресурсы				
	технико-технологические	кадровые	организационные	информационные	финансовые
1. Макроэкономический анализ					
2. Оценка спроса					
3. Анализ конъюнктуры рынков продукции					

Условия	Ресурсы				
	технико-технологические	кадровые	организационные	информационные	финансовые
4. Анализ конъюнктуры рынков факторов производства					
5. Выдвижение конкурентоспособных идей					
6. Реализация конкурентоспособных идей					
7. Внешняя гибкость (независимость от конъюнктуры рынков)					
8. Поддержание конкурентного статуса					
9. Внутренняя гибкость ПС					
10. Конкурентоспособность, обеспечивающая лидерство					
11. Выпуск продукции в объемах, обеспечивающих планируемую долю захвата рынка					
12. Рациональное использование инвестиционных возможностей					
13. Разработка стратегической программы развития ПС					
14. Реализация стратегической программы					
Всего по столбцам					
Итого					

Таблица 2

Анализ положения предприятия в отрасли

Показатели	Оценка	Примечание
1. Доступность сырьевой базы		
2. Зависимость от поставщиков		
3. Преимущество применяемых технологий		
4. Технический уровень производства		
5. Используемые способы производства		
6. Широта номенклатуры		
7. Осуществление инновационной деятельности		
8. Объем производства продукции		
9. Качество продукции		
10. Наличие сертификатов, отвечающих требованиям международных стандартов		
11. Преимущество в цене продукции: А) внутренний рынок Б) внешний рынок		
12. Связи с потребителями		
Итого		

Таблица 3

Анализ рыночных условий работы

Показатели	Оценка	Примечание
1. Тенденция к увеличению доли рынка		
2. Зависимость спроса на рынке от цены		
3. Степень приверженности покупателей		
4. Рекламная деятельность		
5. Стадия развития рынка		
6. Основные конкурирующие позиции		
7. Факторы успеха предприятия на рынке, обусловленные внешними условиями		
8. Факторы успеха предприятия на рынке, обусловленные внутренними условиями предприятия		
Итого		

Таблица 4

Анализ макроусловий работы предприятия

Показатели	Оценка	Примечание
1. Влияние политических рисков		
2. Эффективность законодательной базы		
3. Давление внутриэкономической политики		
4. Влияние международной политики		
5. Изменение валютного курса		
6. Влияние налоговой системы		
7. Риск проведения коммерческих операций		
8. Влияние уровня инфляции страны		
9. Влияние уровня развития промышленных комплексов на спрос металлопродукции		
10. Степень потребительских предпочтений, влияние структуры и динамики		
11. Условия доступа к новейшим технологиям		
12. Развитость НИОКР		
13. Транспортная инфраструктура		
14. Степень государственной защищенности предприятия, как предприятия металлургической отрасли		
15. Влияние таможенной политики		
16. Правовое обеспечение экспорта продукции		
17. Влияние экологических ограничений		
Итого		

Для определения стратегической позиции предприятия воспользуемся подходом, описанным Ефремовым В. С. В данной статье предлагается новая характеристика стратегических областей для идентификации стратегической позиции предприятия, а, следовательно, для определения и обоснования стратегии обеспечения конкурентоустойчивости предприятия.

Стратегическое пространство образуется 4-мя полуосями, на которых откладываются ресурсный потенциал предприятия, отраслевые условия (конкуренция), рыночные условия и макроэкономические условия. Значения показателей оцениваются по 10-бальной системе экспертами предприятия. На прямо ориентированных полуосях значения откладываются без каких-либо изменений. На обратно ориентированных полуосях откладываются значения, определяемые как разница между найденным экспертным путем баллом показателя и десятью баллами. Координаты стратегической позиции предприятия определяются графическим методом. Далее представлен пример определения стратегической позиции предприятия (рис. 2). Исходные данные показаны в таблице 5.

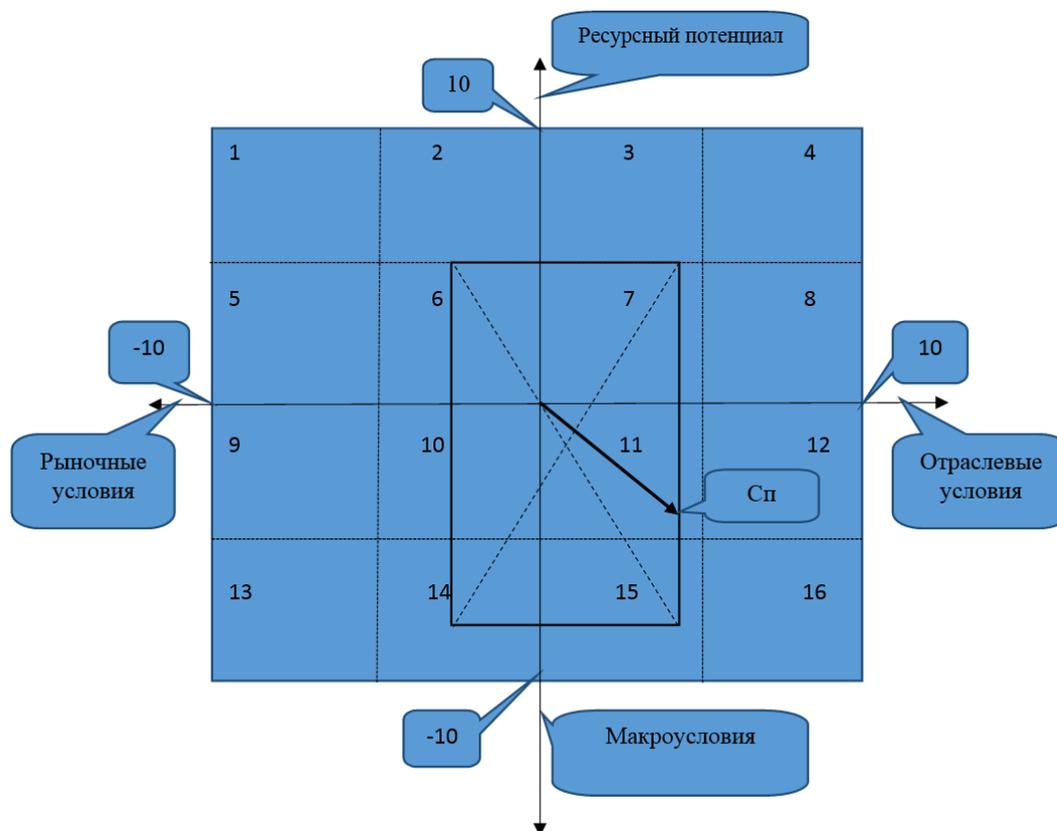


Рисунок 2. Определение стратегической позиции бизнеса

Таблица 5

**Пример определения значений показателей
для изображения стратегической позиции бизнеса**

Показатель	Экспертная оценка показателя, балл	Значение показателя, откладываемое на координатной полуоси
Ресурсный потенциал	5	5
Отраслевые условия	4	4
Рыночные условия	7	$7-10 = -3$
Макроусловия	3	$3-10 = -7$

При определении стратегической позиции бизнеса через полученные значения очерчивается прямоугольная область, расположение центра которой по отношению к началу координат пространства стратегических позиций указывает направление поиска стратегической позиции (точка Сп на рис. 2). Она будет находиться там, где вектор, проведенный из начала координат стратегического пространства через центр прямоугольника, будет пересекать границу очерченной прямоугольной области. В целом стратегическое пространство представлено как поле, условно разбитое на 16 областей. В таблице 6 представлена краткая характеристика данных областей.

Таблица 6

Характеристика стратегических областей

Область	Характеристика
1. «Черепаша»	Неуклонно следующая намеченной цели компания. Характеризуется очень высоким стратегическим потенциалом, способным полностью контролировать условия макросреды. Однако весьма консервативна.
2. «Барсук»	«Барсук» – символ богатства. Бизнес, осуществляемый предприятием полностью адекватен макросреде. Однако, выбранный сегмент рынка не позволяет занять выгодные позиции в отрасли, и компания характеризуется низкими конкурентными преимуществами.
3. «Конь»	Компания с высоким стратегическим потенциалом является олицетворением выносливости. Честный и порядочный, придерживающийся своих принципов деловой партнер. Возможно компания функционирует на недостаточно привлекательном сегменте рынка, имея хорошие конкурентные преимущества.
4. «Олень»	Это символ восхождения и знак высшей силы. Компания, обладая высоким потенциалом, сильными конкурентными преимуществами, занимает выгодные позиции на рынке. Прокладывая новые пути, предприятие характеризуется стремительностью в развитии.
5. «Осел»	Желание много делать, привлекая только собственные ресурсы делает предприятие незаметным, трудно восприимчивым к изменениям среды. Бизнес характеризуется слабыми рыночными позициями и не имеет преимуществ по сравнению с конкурентами.
6. «Слон»	Упорная, плодотворно сотрудничающая с другими предприятиями компания, может работать сколь угодно долго, ломать любые препятствия, если это необходимо, оставаясь при этом консервативной.
7. «Бобер»	Компанией не достигнуто должное положение в отрасли и нет определяющих конкурентных преимуществ, но предприятие отличается твердостью проводимой политики, открытостью. Стратегический потенциал еще способен нейтрализовать неблагоприятные условия макросреды.
8. «Гепард»	Компания, умеющая работать в экстремальных ситуациях. Занимает привлекательное положение в отрасли и характеризуется наличием конкурентных преимуществ, но не обладает достаточным стратегическим потенциалом и макросреда, в которой она действует, является не совсем благоприятной.
9. «Уж»	Во времени переориентации деятельности такое предприятие становится активным и маневренным. Вялость и замкнутость в спокойный период, ориентируют на внутренние проблемы, поэтому оно часто оказывается беззащитным в своем окружении.
10. «Петух»	Компания – резкий и нередко поспешный в своих действиях реформатор, часто руководствующийся эмоциональными соображениями. Множество планов приводит к тому, что начатое дело бросается на полпути. Лишь одно из немногих предприятий данной области может «в кучке найти жемчужное зерно».
11. «Медведь»	«Медведи» – это предприятия, которые умеют работать и, всегда с прибылью, у них всегда есть гигантские планы и проекты, обязательно воплощаемые в жизнь. Прекрасная организация, умение воздействовать на конкурентов помогают осуществлять непредсказуемую политику.
12. «Лань»	Компания, имеющая хорошие конкурентные преимущества, занимает достаточно выгодные позиции в отрасли. Однако воздействие макросреды значительно и не перекрывается стратегическим потенциалом компании.
13. «Волк»	Любовь к борьбе в экстремальных условиях заставляет компанию часто менять свои планы. Способность выживать в таких условиях, теряя все в испытаниях может быть вознаграждена взлетом наверх и определенным богатством.
14. «Паук»	Стратегический потенциал компании очень мал и не способен нейтрализовать воздействие неблагоприятных макроусловий. Кроме того, компанией еще не достигнуты необходимые конкурентные преимущества, чтобы занять выгодные рыночные позиции.
15. «Тур»	Мягкость, податливость конкурентному давлению, низкий потенциал, зачастую приводят к тому, что предприятие оказывается в ослабленном положении на рынке или имеет не очень высокие конкурентные преимущества.
16. «Лисица»	Ловкая, хитроумная и предусмотрительная компания, никогда не полезет на рожон, сможет раскусить любую интригу конкурентов. Однако она функционирует в абсолютно неблагоприятных условиях макросреды и характеризуется полным отсутствием стратегического потенциала.

Для выбора стратегии конкурентоустойчивости – способа поведения предприятия в стратегическом пространстве мы предлагаем воспользоваться рисунком 3 и таблицей 7.

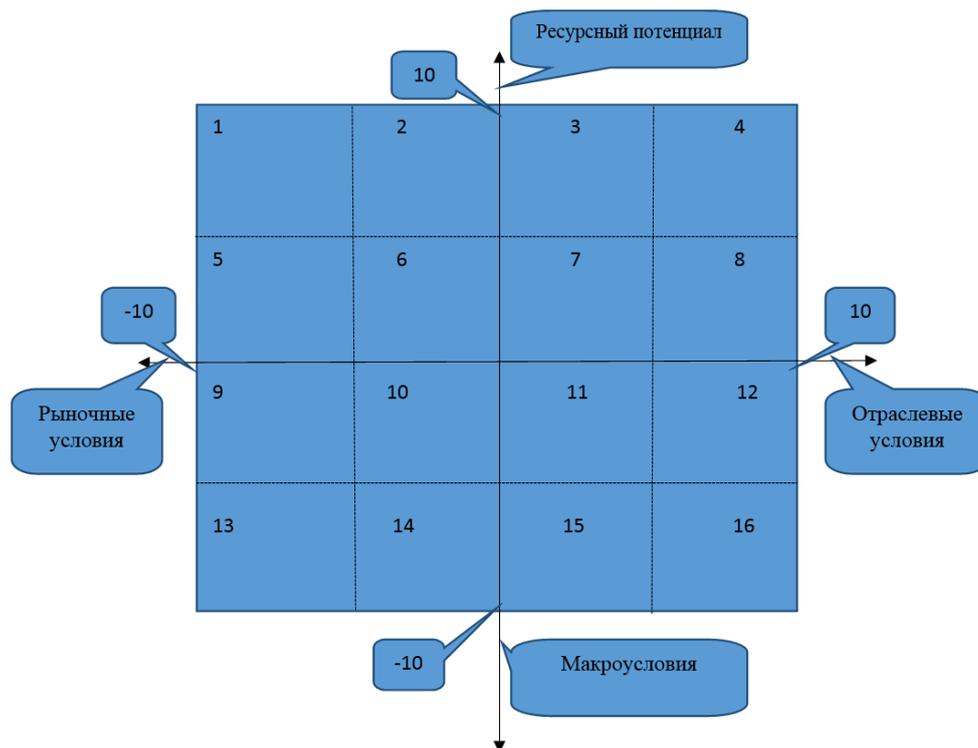


Рисунок 3. Стратегическое пространство и его области

Таблица 7

Способы поведения компании в стратегическом пространстве

Область	Характеристика стратегий обеспечения конкурентоустойчивости
1.	Ограниченная прибыльность Риск ↓, норма прибыли ↑ Сокращение отдельных сегментов рынка
2.	Утверждение превосходства Производительность ↑ Конкурентоспособность ↑
3.	Утверждение превосходства Производительность ↑ Конкурентоспособность ↑
4.	Защита лидерства Поддержание требуемой структуры прибыли
5.	Предельная результативность Зпост ↓, Риск ↓ Анализ и оценка рынка
6.	Избирательная экспансия Расширение тогда и там, когда и где норма прибыли ↑, риск ↓
7.	Избирательная экспансия Расширение тогда и там, когда и где норма прибыли ↑, риск ↓
8.	Выборочный рост Рост потенциала, концентрация усилий
9.	Предельная результативность Зпост ↓, Риск ↓ Анализ и оценка рынка
10.	Избирательная экспансия Расширение тогда и там, когда и где норма прибыли ↑, риск ↓

Область	Характеристика стратегий обеспечения конкурентоустойчивости
11.	Избирательная экспансия Расширение тогда и там, когда и где норма прибыли ↑, риск ↓
12.	Выборочный рост Рост потенциала, концентрация усилий
13.	Минимизация потерь Избегать инвестиций 3↓ Сокращение ?!
14.	Осторожная экспансия Развивать потенциал, конкурентоспособность без риска
15.	Осторожная экспансия Развивать потенциал, конкурентоспособность без риска
16.	Проникновение на рынок Инвестировать развитие своего бизнеса

Спланировать ресурсы для воплощения выбранного способа поведения предприятия в стратегическом пространстве в жизнь, на наш взгляд, целесообразно с помощью метода бюджетирования (рис. 4).

Таким образом, в данной статье представлена методология обоснования и реализации стратегии обеспечения конкурентоустойчивости. Предложены формы, включающие базовые показатели для проведения анализа потенциала предприятия, анализа положения предприятия в отрасли, анализа рыночных условий работы и анализа макроусловий работы предприятия. Рассмотрены способы поведения предприятия в стратегическом пространстве, обеспечивающие повышение его конкурентоустойчивости. Осуществлена привязка к этапу реализации стратегии обеспечения конкурентоустойчивости предприятия.

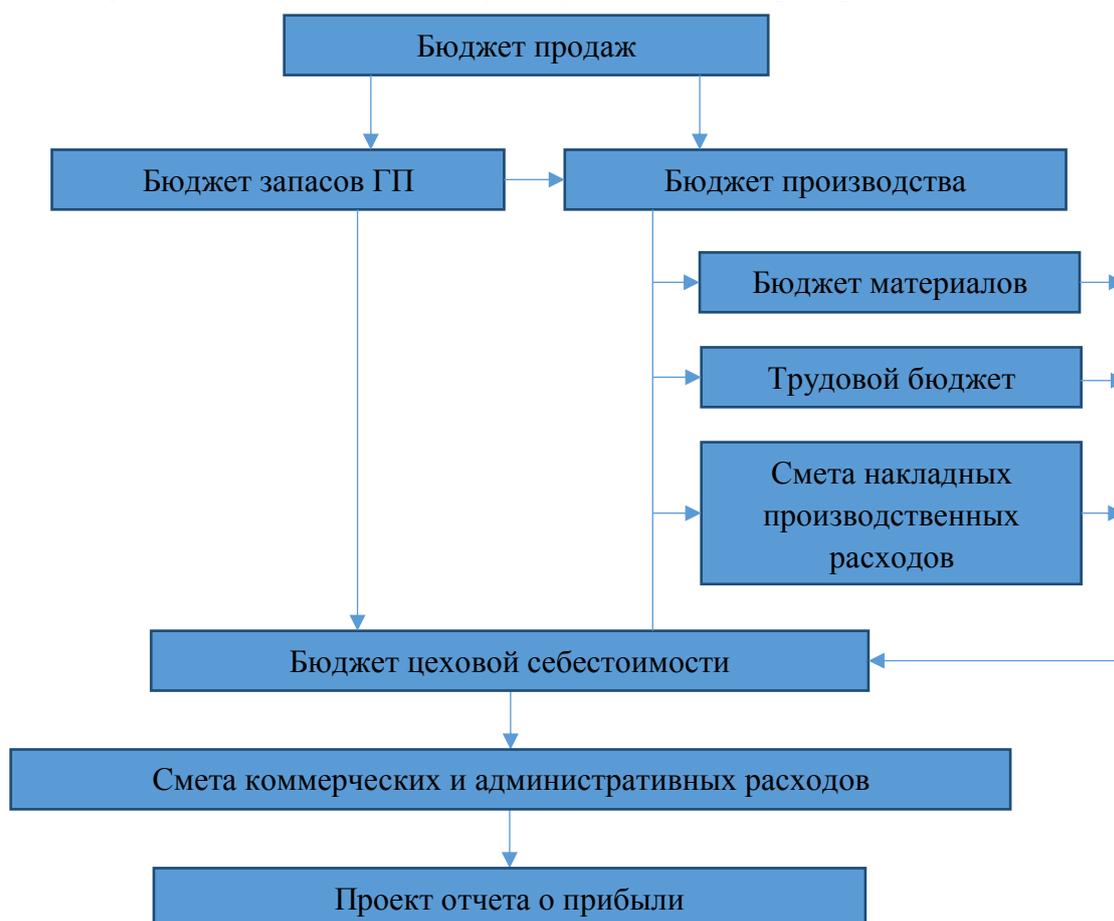


Рисунок 4. Схема составления оперативного бюджета

ЛИТЕРАТУРА

1. Конкурентный анализ и управление конкурентоспособностью предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю. А. Ахенбах [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Воронеж: Научная книга, 2012. – 274 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29269.html>.
2. Криворотов В. В. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» / В. В. Криворотов, А. В. Калина, С. Е. Ерыпалов. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 351 с. – 978-5-238-02697-8. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/34467.html>.
3. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса – М., 1998 г.
4. Бельская О. Л. Эффективное управление статья в сб. Актуальные проблемы экономики, управления и права: материалы III-й науч.-практ. Конференции, 2 декабря 2008 г., г. Коломна / Коломенский филиал Автономной некоммерч. организации высшего профессион. образов-я «Евразийский открытый ин-т», Гос. образ. учр-е доп. профессион. образов-я «Ряз. обл. ин-т развития образования». – Рязань, 2009, – 84 с., с. 12-15.

Belskaya Ol'ga Leonidovna

Institute of world civilizations, Russia, Moscow

E-mail: BelskajaOL@mail.ru

Problems of management of competitiveness of the enterprise

Abstract. The relevance of the article is explained by the need to find ways and methods to increase the competitiveness of the enterprise. The goal is to substantiate the ways of defining and implementing an effective strategy of the enterprise's competitiveness. The methods of strategic analysis, the vector method of determining the strategic position of the enterprise, the method of budgeting are used. The methodology of substantiation and planning of the implementation of the strategy of ensuring the competitiveness of the enterprise is disclosed. Practical application of the methodology will allow for a preliminary assessment of the further development of the enterprise, justifying the resources for its development.

Keywords: competitiveness; strategy; capacity analysis; competitiveness analysis; market analysis; macro-environment analysis; resource planning

REFERENCES

1. Konkurentnyy analiz i upravlenie konkurentosposobnost'yu predpriyatiya [Elektronnyy resurs]: uchebnoe posobie / Yu. A. Akhenbakh [i dr.]. – Elektron. tekstovye dannye. – Voronezh: Nauchnaya kniga, 2012. – 274 c. – 2227-8397. – Rezhim dostupa: <http://www.iprbookshop.ru/29269.html>.
2. Krivorotov V. V. Konkurentosposobnost' predpriyatiy i proizvodstvennykh sistem [Elektronnyy resurs]: uchebnoe posobie dlya studentov vuzov, obuchayushchikhsya po napravleniyam podgotovki «Ekonomika» / V. V. Krivorotov, A. V. Kalina, S. E. Erypalov. – Elektron. tekstovye dannye. – M.: YuNITI-DANA, 2015. – 351 c. – 978-5-238-02697-8. – Rezhim dostupa: <http://www.iprbookshop.ru/34467.html>.
3. Efremov V. S. Strategiya biznesa – M., 1998 g.
4. Bel'skaya O. L. Effektivnoe upravlenie stat'ya v sb. Aktual'nye problemy ekonomiki, upravleniya i prava: materialy III-y nauch.-prakt. Konferentsii, 2 dekabrya 2008 g., g. Kolomna / Kolomenskiy filial Avtonomnoy nekommerch. organizatsii vysshego profession. obrazov-ya «Evraziyskiy otkrytyy in-t», Gos. obraz. uchr-e dop. professsion. obraz-ya «Ryaz. obl. in-t razvitiya obrazovaniya». – Ryazan', 2009, – 84 s., s. 12-15.