

С. М. МЕЛЬНИКОВ, В. В. ПЕТУХОВА

*Национальный аэрокосмический университет
им. Н.Е. Жуковского «ХАИ»*

О СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены основные стратегии повышения конкурентоспособности предприятий. Предложен подход к стратегии улучшения качества продукции предприятия, который рассчитывается на базе единичных показателей и показывает степень привлекательности. Как инструмент внутреннего стратегического анализа представлена диаграмма Исикавы, позволяющая выявить причинно-следственные связи деятельности предприятия по улучшению качества, а также сформировать стратегические альтернативы и разработать пути развития предложенной стратегии. Также в статье предложены формулы экономического эффекта и эффективности, которые позволят рассчитать результат предложенного подхода о стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: стратегия, конкурентоспособность, качество, конкурентное преимущество, предприятие, потребитель, продукция.

Постановка проблемы. В настоящий момент предприятия стоят перед выбором наиболее перспективных стратегий повышения конкурентоспособности. Для того чтобы украинские предприятия смогли составить конкуренцию иностранным производителям, необходимо иметь конкурентоспособное производство, сопровождаемое высоким качеством продукции и конкурентными издержками.

Анализ последних публикаций по проблеме. Исследованиям конкурентоспособности предприятий и разработке методологий управления конкурентными преимуществами разных объектов посвящены работы зарубежных и отечественных ученых, а именно: Ф. Котлера, М. Портера, А. А. Томпсона, Г. Асселя, В. И. Герасимчука, И. Л. Решетниковой,

Е. М. Азаряна, А. Э. Воронковой, Ю. Ф. Ярошенко, Х.А. Фахциева, Г. Л. Азоева, А. П. Градова, Р. А. Фатхутдинова, А. Д. Юданова, Е. П. Пешковой, Е. П. Голубкова, А. Н. Романова и других.

Формулировка цели. Исходя из вышесказанного, целью данной статьи является выявление проблем и рассмотрение подхода к стратегии повышения конкурентоспособности предприятия с учетом его конкурентной среды.

Изложение основных результатов с их обоснованием. В экономической теории понятию конкурентоспособности предприятия дано множество определений, каждое из которых охватывает ту или иную его сторону в зависимости от целей, задач исследования и изучаемых объектов, либо делает попытку его комплексной характеристики.

Конкурентоспособность предприятия – это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов.

Под конкурентоспособностью предприятия подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, то есть товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей [1, с. 62].

Обеспечение конкурентоспособности – это важная проблема, решение которой связано с совершенствованием разработки стратегии для формирования и поддержки конкурентоспособности предприятия.

Для оценки внутренних элементов, определяющих конкурентоспособность предприятий предлагается использовать следующие факторы: качество продукции, широта ассортимента, себестоимость единицы продукции, уровень цен, уровень использования производственных мощностей, размер прибыли, уровень рентабельности, финансовое состояние, платежеспособность.

Особую роль в обеспечении конкурентоспособности играет выбор

стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. Выделяют следующие основные стратегии:

1. Стратегия лидерства в издержках направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на отдельные элементы товара или услуг и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. Такая стратегия требует от предприятия оптимальных размеров производства, развитой сбытовой сети, захвата определенной доли рынка, использования ресурсосберегающих технологий, жесткого контроля всех видов расходов. Доминирующую роль в данной стратегии играет производство.

Реализация конкурентных преимуществ на основе низких издержек возможна при следующих условиях:

- спрос эластичен по цене;
- отсутствует возможность для дифференциации продукта;
- отраслевая продукция стандартизована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов;
- предприятие имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы или другим источникам снижения себестоимости продукции.

2. Стратегия дифференциации становится привлекательной, когда потребности и предпочтения покупателей различаются настолько, что не могут быть удовлетворены стандартизированной продукцией. Чтобы добиться успеха в реализации стратегии дифференциации, компания должна тщательно изучать потребности и поведение покупателей и знать, что покупатели считают важным, что, по их мнению, является ценным и за что они готовы платить деньги. Конкурентное преимущество возникнет тогда, когда значительное число покупателей будет прочно привязано к индивидуальным свойствам и характеристикам вашей продукции. Чем более привлекательны для покупателя индивидуализированные свойства, тем выше будет конкурентоспособность предприятия.

Успешная стратегия дифференциации позволяет компании:

- получить дополнительную цену за свою продукцию;
- увеличить объем продаж (за счет дополнительных покупателей, которые будут получены благодаря индивидуализированным свойствам);
- добиться приверженности покупателей своей торговой марке (за счет

того, что некоторых покупателей привлекут индивидуализированные свойства).

Дифференциация увеличивает прибыльность всегда, когда дополнительная цена на продукцию превышает дополнительные затраты на осуществление индивидуализации.

3. Стратегию концентрации от стратегий низких издержек и дифференциации отличает то, что эта стратегия сосредоточивает свое внимание на узком участке всего рынка. Целевой сегмент, или ниша, может определяться региональными особенностями, вытекающими из специальных требований к использованию продукции, или специальными свойствами продукции, привлекательными только для участников этого сегмента рынка. Задача состоит в лучшем, чем это делают конкуренты, обслуживании покупателей из целевой ниши рынка. Используя такую стратегию производитель может достичь конкурентного преимущества благодаря:

- меньшим, чем у конкурентов, издержкам при обслуживании этой рыночной ниши;
- способности предложить находящимся в нише потребителям что-то отличное от предлагаемого конкурентами.

Стратегия концентрации базируется на низких издержках, обусловленных покупательским сегментом, требования которого легче удовлетворить, чем требования остального рынка.

4. Стратегия наилучшей стоимости сочетает стратегический акцент на низкие издержки со стратегическим акцентом, на превышающие минимальные уровни качество, обслуживание, свойства или эксплуатационные характеристики.

Цель стратегии – создать конкурентное преимущество путем предложения потребителям товаров лучшего качества за приемлемую для них стоимость. Это осуществляется в результате предложения продукции с основными показателями, близкими к показателям по шкале «качество – услуги – свойства – эксплуатационные характеристики» продукции конкурентов, но с существенно более низкими затратами, потребовавшимися для получения этих показателей. Чтобы добиться успеха в реализации стратегии наилучшей стоимости, предприятие должно обладать значительным опытом в области получения высоких характеристик продукции

или услуг за более низкую цену, чем конкуренты. Ее опыт и знания должны превратиться в способность одновременно снижать затраты и улучшать свойства продукции или услуг.

5. Инновационная стратегия – это ведущая функциональная стратегия высокотехнологического промышленного предприятия. Она предполагает формирование целого комплекса мероприятий по технологическому совершенствованию производства, изменению организационной структуры предприятия, внедрению современных технологий управления.

Иными словами, стратегия – это детальный многосторонний план комплексного достижения целей предприятия.

Стратегия предполагает последовательное поведение, позволяющее предприятию позиционировать себя в окружающей среде, а изменения в стратегии являются реакцией на изменения внешних условий [2, с. 317 – 327].

Разработка конкурентной стратегии позволит предприятию:

- значительно расширить клиентскую базу и увеличить объем продаж;
- повысить конкурентоспособность продукции/услуг;
- наладить регулярный механизм модификации существующих и разработки новых продуктов;
- создать инструмент массового привлечения клиентов;
- выработать эффективную ценовую и продуктовую политику;
- создать механизм контроля маркетинговых мероприятий;
- повысить качество обслуживания клиентов.

Из пяти перечисленных стратегий конкурентоспособности предприятия, всего лишь одна из них обращает внимание на качество продукции, а именно стратегия наилучшей стоимости.

Чтобы быть конкурентоспособным предприятием на рынке, необходимо больше внимания уделить качеству производимой продукции предприятия и найти подход, который можно назвать «Ориентация на качество» – повышение покупательской ценности за счет качества товара или услуги в данном рыночном сегменте, при ценах на уровне конкурентов.

Для покупателя качественный товар это необязательно товар высшего класса. Это просто товар, который нравится, т.е. отвечает потребностям и ожиданиям целевой группы. Качество, следовательно, можно определить, как степень соответствия совокупности характеристик и свойств товара

совокупности потребностей и ожиданий покупателя с учетом цены, которую он готов заплатить.

Ясно, что сравнения по качеству имеют смысл только для товаров, служащих для удовлетворения одинаковых потребностей при одном уровне цен. Удовлетворенность покупателя есть функция степени соответствия между его ожиданиями от товара и восприятием его реальных возможностей.

Для применения данной стратегии необходимо:

1) провести анализ деятельности основных конкурентов. Для выявления близких конкурентов составим карту конкурентов на примере агропромышленных компаний Украины, специализирующихся на производстве бутылированного подсолнечного масла (рис. 1).

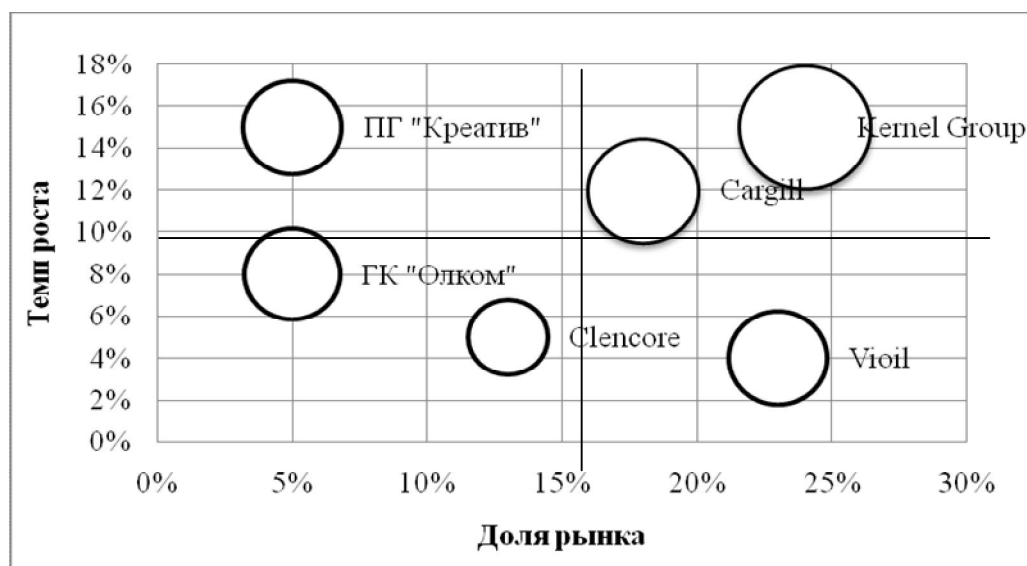


Рис. 1. Карта конкурентов

Исходя из полученных результатов, Kernel Group и Cargill занимают лидирующие позиции на агропромышленном рынке. Для сохранения существующей доли рынка Vioil необходимо проводить политику поддержания. Сложное положение занимает ПГ «Креатив», его доля рынка снизилась, что ведет к потере активного воздействия на рынке. ГК «Олком» и Clencore являются малоперспективными за счет низкого темпа роста.

2) рассчитать групповые показатели по потребительским параметрам конкурентоспособности на базе единичных показателей, выражающих степень привлекательности (формула 1) [3, с. 56]:

$$I_n^i = \sum_{i=1}^n a_i q_i, \quad (1)$$

где I_n^i – групповые показатели по потребительским параметрам;

a_i – коэффициент значимости (весомость i -го показателя);

q_i – единичный параметр, показатель конкурентоспособности по i -му параметру.

3) найти причину низкой конкурентоспособности продукции, производимой на своем предприятии.

Для нахождения факторов, которые влияют на качество продукции, предлагается применить диаграмму Исикавы (рис. 2), которая применяется при разработке и непрерывном совершенствовании продукции.

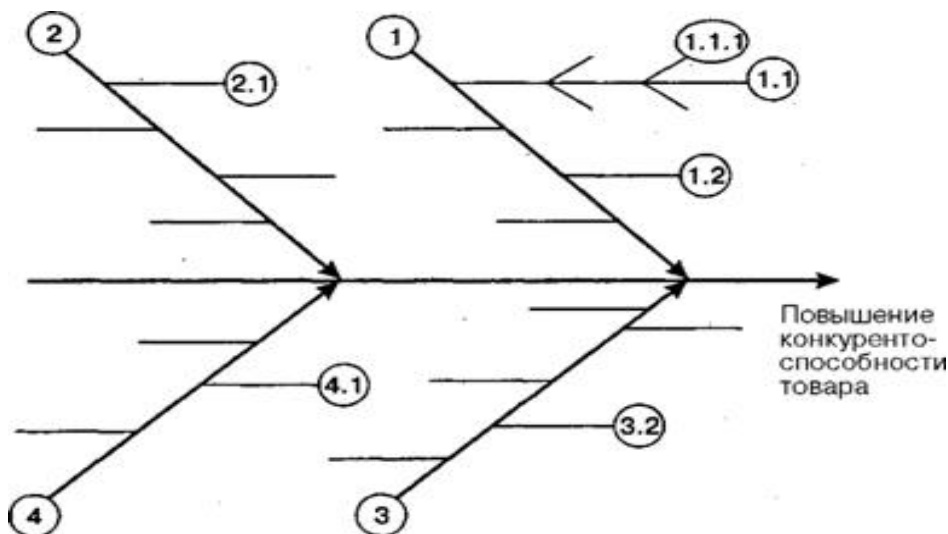


Рис. 2. Диаграмма Исикавы

Диаграмма Исикавы – инструмент, обеспечивающий системный подход к определению фактических причин возникновения проблем.

Стрелки 1, 2, 3, 4 – 1-й уровень – главные (коренные), 1.1, 2.1, 3.1,

4.1, – 2-й уровень – углубленные причины и 1.1.1 – разделение обнаруженных факторов [4, с. 42 – 44];

4) выявив причинно-следственную связь, следующим этапом будет разработка путей улучшения качества на примере своего предприятия;

5) установит цену на товар или услугу не выше, чем у конкурентов, но при этом постепенно её повышать, опираясь на качество и уникальность продукции;

6) последним этапом является расчет экономического эффекта и эффективности:

$$E = B - Z_{п/в}, \quad (2)$$

где E – экономический эффект;

B – дополнительная выручка, грн.;

$Z_{п/в}$ – затраты на внедрение мероприятий, грн.

$$\mathcal{E}_ф = \frac{E}{Z_{п/в}} \cdot 100\%, \quad (3)$$

где $\mathcal{E}_ф$ – эффективность;

E – экономический эффект;

$Z_{п/в}$ – затраты на внедрения мероприятий, грн.

Осуществление данной стратегии дает возможность:

- повышать цену на товар;
- увеличить объем продаж (сыграв на качестве и уникальности продукции);
- повысить имидж предприятия;
- возможность раскрутить торговую марку;
- завоевать лояльность покупателей к своей торговой марке.

Недостатки стратегии:

- существует риск оказаться между предприятиями с одинаковыми стратегиями;
- возможно быстрое копирование удачных отличительных признаков.

Данные меры позволят предприятию не только выжить в современных рыночных условиях, но и добиться конкурентного преимущества, а также изменить ориентацию предприятия с узкого рыночного сегмента на

широкий рыночный сегмент или наоборот, а также завоевать долю рынка. Применение стратегии дает возможность предлагать товар с уникальными свойствами.

Выводы

Конкурентная стратегия предприятия, а также повышение конкурентоспособности – это обязательные условия победы в конкурентной борьбе. Для повышения конкурентоспособности предприятия был предложен подход к стратегии предприятия, ориентированной на качество продукции для завоевания большей доли рынка.

Литература

1. Светульников, С. Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях [Текст] : учеб.-метод. пособие / С. Г. Светульников. – СПб : С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов, 1997. – 106 с.
2. Основы маркетинга [Текст] : пер. с англ. / Ф. Котлер [и др.]. – М. : ООО «ИЛ .Вильямс», 2013. – С. 317 – 327.
3. Дунченко, Н. И. Управление качеством в отраслях пищевой промышленности [Текст] : учеб. пособие / Н. И. Дунченко, М. М. Магомедов. – 4-е изд. – М. : ИТК «Дашков и К°», 2012. – 56 с.
4. Исикава, К. Японские методы управления качеством [Текст] : сокр. пер. с англ. / К. Исикава ; под. ред. А. В. Гличева. – М. : Экономика, 1988. – С. 42 – 44.

Поступила в редакцию 2.09.2014, рассмотрена на редколлегии 17.09.2014

Рецензент: д-р экон. наук, проф., зав. кафедры финансово-экономической безопасности, учета и аудита **Т. В. Момот**, Харьковская национальная академия городского хозяйства, Харьков.

ПРО СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

С. М. Мельніков, В. В. Петухова

У статті розглянуто основні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств. Запропоновано підхід до стратегії покращення якості

продукції підприємства, який розраховується на базі одиничних показників, що показує ступінь привабливості. Як інструмент внутрішнього стратегічного аналізу представлено діаграму Ісікава, що дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки діяльності підприємства щодо поліпшення якості, а також сформувані стратегічні альтернативи і розпрацювати шляхи розвитку запропонованої стратегії. Також в статті запропоновано формули економічного ефекту і ефективності, які дозволять розрахувати результат запропонованої стратегії до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: стратегія, конкурентоспроможність, якість, конкурентна перевага, підприємство, споживач, продукція.

ABOUT STRATEGIES OF INCREASING TO COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

S. M. Melnikov, V. V. Petukhova

The article describes the main strategy to improve the competitiveness of enterprises. An approach to strategies to improve quality of the enterprise, which is calculated on the basis of individual performance, expressing the degree of attractiveness. As a tool for internal strategic analysis presented Ishikawa diagram, allows to identify the causal relationship of the company to improve the quality and form strategic alternatives and develop a way of development of the proposed strategy. Also in article proposed formula economic effect and efficiency that will calculate the result of the proposed strategy to improve the competitiveness of enterprises.

Keywords: strategy, competitiveness, quality, competitive advantage, enterprise, consumer, product.

Мельников Сергей Михайлович – канд. техн. наук, доцент кафедри економіки и маркетинга, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «ХАИ», Харьков, e-mail: xai2008@list.ru.

Петухова Валентина Владимировна – магистр кафедри економіки и маркетинга, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «ХАИ», Харьков, e-mail: petuhova-91@list.ru.