

# УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

**В.В. Рыжова**

*Учреждение образования «Гомельский государственный  
технический университет имени П.О. Сухого», Беларусь*

Научный руководитель Н.П. Драгун

Процессы, происходящие в переходной экономике Республике Беларусь, приводят к возникновению конкуренции между её хозяйствующими субъектами. Однако отечественные предприятия оказались неспособны к ведению таковой конкурентной борьбы, что снижает их конкурентные преимущества на рынке. Поэтому важной задачей является создание алгоритма в управлении конкурентоспособностью, что позволило бы избежать негативных последствий усиления конкурентного противодействия на рынке.

Целью данной работы является определение основных проблем, возникающих при управлении конкурентоспособностью предприятия, описание стратегий управления конкурентоспособностью и анализ результатов внедрения алгоритма управления этим процессом.

Для достижения высокого уровня управления конкурентоспособностью предприятия необходимо решить следующие проблемы:

- 1) ресурсное обеспечение того или иного предприятия;
- 2) при необходимости, техническое перевооружение предприятия (в настоящее время большая часть оборудования предприятия характеризуется физическим и моральным износом);
- 3) развитие научно-технического и инновационного потенциала;
- 4) реформирование предприятия с учётом организации современного менеджмента, системы маркетинга, создание собственной товаропроизводящей сети;
- 5) разрешение проблемы кадрового обеспечения предприятия (необходимо восстановить эффективно действующую систему подготовки кадров с использованием современных форм обучения, развивающихся в рыночных условиях);
- 6) выбор и применение стратегии управления конкурентоспособностью предприятия.

Остановимся на последней проблеме подробнее. Довольно часто основное внимание в системе управления конкурентоспособностью предприятия уделяется краткосрочным результатам деятельности, что подавляет горизонт стратегических решений.

Можно выделить несколько основных видов конкурентных стратегий предприятий:

1. *Стратегия углубленного проникновения.* Данная стратегия применяется, если число потенциальных покупателей велико, но среди них невысокая доля приобретает товар данного предприятия.

2. *Стратегия расширения использования.* Применяется в тех случаях, когда фирма со своим товаром проникла на рынок достаточно глубоко, но приобретают товар нерегулярно и (или) в небольших объемах.

3. *Стратегия расширения рынка.* Принимается фирмой, если рынок не однороден и сегментирован. Для успешной конкурентной борьбы целесообразно расширение сферы продаж за счёт новых региональных рынков.

4. *Стратегия расширения ассортимента.* Применяется фирмами, когда наблюдается стагнация рынка, давление со стороны конкурентов и уменьшающийся спрос на товары фирмы. Для реализации стратегии необходимо оказание дополнительных услуг покупателю, а также поиск новых поставщиков.

5. *Стратегия рыночной ниши.* Заключается в поиске того сегмента рынка, на котором фирма может завоевать доминирующее положение, одновременно отказаться от участия в других малоэффективных областях деятельности. Переход от одной стратегии к другой целесообразен только в том случае, если дополнительные издержки, связанные с ним, будут полностью компенсированы приростом полученных выгод [2].

Но следует также учитывать, что выбор наиболее подходящей для фирмы стратегии конкуренции зависит от того, какие цели преследует фирма, какое место она занимает на рынке и какими возможностями располагает.

Теперь обратимся к алгоритму управления конкурентоспособностью. Он включает в себя следующие этапы:

- анализ уровня конкурентоспособности, достигнутого ранее;
- оценка конкурентных преимуществ предприятия;
- оценка факторного уровня конкурентоспособности предприятия;
- разработка и оценка эффективности мероприятий, которые направлены на повышение конкурентных преимуществ предприятия и снижение конкурентного противодействия деятельности предприятия;
- практическое применение мероприятий и контроль над их осуществлением.

В силу того что металлургическая отрасль является одной из самых значимых отраслей для развития экономики Республики Беларусь, чрезвычайно актуальной является реализация данного алгоритма при управлении конкурентоспособностью предприятий металлургической отрасли.

Анализ величины конкурентных преимуществ исследуемых металлургических предприятий с целью определения их роли как факторов динамики величины результатного уровня конкурентоспособности предприятий позволяет сделать вывод о том, что все оцениваемые конкурентные преимущества являются значимыми, если рассматривать всю совокупность исследуемых предприятий (табл. 1).

Однако их значимость для разных предприятий различна. В целом для совокупности исследуемых предприятий значимыми являются эффективность использования производственных ресурсов, конкурентоспособность продукции и адаптивность деятельности. Рыночная власть для совокупности предприятий как конкурентное преимущество значимой не является, однако для некоторых предприятий она значима и ее величина обратно пропорциональна результатному уровню их конкуренто-

способности, что говорит об ее использовании в основном неэффективно функционирующими предприятиями.

Таблица 1

**Динамика исчисленной за период 1996–2002 гг. величины конкурентных преимуществ и результативного уровня конкурентоспособности предприятий металлургической отрасли РБ**

Предприятие	Эффективность использования производственных ресурсов	Конкурентоспособность продукции (работ, услуг)	Адаптивность деятельности	Рыночная власть	Результатный уровень конкурентоспособности предприятия за период
РУП «Центролит»	0,8899	0,3979	0,2238	1,0649	0,4765
РУП «ГЗЯиН»	0,6618	0,8823	1,1617	0,9365	0,9885
РУП «БМЗ»	0,9371	0,8705	0,9933	1,0140	0,9470
РУП «РМЗ»	1,5192	0,0488	0,5536	1,0605	0,2088
ОАО «ММЗ»	1,6157	0,0362	0,7635	0,8208	0,4705
РУП «БелНИИлнт»	3,1855	1,0226	4,1131	1,0279	1,7568
ОАО «МЗОО»	1,7860	0,2861	0,3411	1,1635	0,8089

Внутренними факторами конкурентоспособности исследуемых предприятий, значимыми с точки зрения влияния на величину конкурентоспособности продукции (работ, услуг), являются:

$$\overset{\wedge}{K}_m = ОПФ^{-0,5305} \cdot Ч_{ред}^{-0,7647} \cdot M^{1,6666} \cdot П^{0,2219}, \quad (1)$$

где  $\overset{\wedge}{K}_m$  – расчетное значение величины конкурентоспособности проекции (работ, услуг) исследуемыми предприятиями в период 1996–2002 гг.;

$ОПФ$ ,  $Ч_{ред}$ ,  $M$ ,  $П$  – средняя за год первоначальная стоимость основных производственных фондов, общая редуцированная численность персонала, уровень мотивации персонала, величина ресурсов позиционирования соответственно исследуемых предприятий в период 1996–2002 гг.

Результаты исследования тенденций развития металлургии в мире и факторов, определяющих результатный уровень конкурентоспособности металлургических предприятий Республики Беларусь, позволили определить мероприятия, направленные на его повышение. К ним относятся мероприятия по оптимизации размеров исследуемых предприятий (снижению среднегодовой первоначальной стоимости их основных фондов и численности персонала); повышению доли высоколиквидных оборотных средств; уровня мотивации персонала; величины ресурсов позиционирования; снижению интенсивности конкурентного противодействия деятельности металлургических предприятий на рынке. Расчет эффективности предлагаемых мероприятий приведен в табл. 2.

**Реализация мероприятий по повышению результатного уровня конкурентоспособности металлургических предприятий Республики Беларусь**

Внутренний фактор конкурентоспособности предприятия	Уровень изменения, %	Изменение величины конкурентных преимуществ предприятия		Ретроспективный уровень интенсивности конкурентного противодействия	Результатный уровень конкурентоспособности предприятия на рынке
		Эффективность использования производственных ресурсов	Конкурентоспособность продукции		
<i>ОПФ</i>	-7,00	1,29	3,71	-10,00	2,42
<i>ОСл</i>	10,00	1,78		-10,00	1,37
<i>Чред</i>	-8,00	1,02	-6,12	-10,00	-0,96
<i>Вр</i>	4,00	0,95	-	-10,00	1,05
<i>М</i>	10,00	8,9	16,67	-10,00	9,67
<i>П</i>	6,00	-	1,33	-10,00	1,12
<i>Итого</i>	-	13,94	15,59	-10,00	11,27

Таким образом, реализация совокупности предлагаемых мероприятий в случае наиболее вероятного эффекта от них позволяет повысить эффективность использования производственных ресурсов на 13,94 %, конкурентоспособность продукции (работ, услуг) – на 15,59 %, снизить интенсивность конкурентного противодействия на 10,00 %, что приведет к росту результатного уровня их конкурентоспособности на 11,27 %. Данный рост позволит значительно укрепить позиции исследуемых предприятий на рынке [1].

В современных условиях эффективное управление конкурентоспособностью связано с изменением внутренней среды организации, а также развитием связей с внешним окружением.

В данной работе было дано определение основных проблем, возникающих при управлении конкурентоспособностью предприятия, описание стратегий управления конкурентоспособностью и проведено исследование и анализ результатов внедрения алгоритма управления конкурентоспособностью на примере некоторых предприятий металлургической промышленности.

#### Литература

1. Драгун, Н.П. Алгоритм управления конкурентоспособностью предприятия /Н.П. Драгун //Вестник ГГТУ им.П.О. Сухого. – 2004. – № 1. – С. 73-76.
2. Петришенко, О. Стратегическое управление конкурентоспособностью оптовых фирм /О. Петришенко //Экономика. Финансы. Управление. – 2002. – № 4. – С. 69-70.