

ПУТИ ПОЛУЧЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА КАК ФАКТОР УСПЕХА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

О. А. Крикун, кандидат экономических наук; В. Н. Колосова

Проблема повышения уровня конкурентоспособности и эффективности отечественных предприятий в условиях дальнейшего развития экономики тесно связана с разработкой подходов к управлению конкурентными преимуществами, что способствует созданию развитого, цивилизованного рынка, который включает сферу производства и товарообмена.

Субъекты хозяйствования проявляют повышенный интерес к изучению конкурентоспособности, появилось большое количество разработок, направленных на решение этой проблемы. Вопросам методологии управления конкурентными преимуществами разных объектов посвящены работы таких зарубежных ученых-экономистов: Ф. Котлера [1], М. Портера [2], А. А. Томпсона [3], И. Ансоффа, Г. Асселя, так и отечественных исследователей в этой сфере: Г. Л. Азоев [4, 5], В. И. Герасимчука, И. Л. Решетниковой, Е. М. Азаряна, А. Е. Воронковой [6], Р. А. Фатхутдинов [9], Ю. Ф. Ярошенка и др. Несмотря на значительные достижения в теории и практики управления конкурентоспособностью предприятия, есть ряд проблем, которые остаются предметом дискуссии и обсуждения.

Целью статьи является обоснование значимости отдельных видов конкурентных преимуществ предприятия в условиях конкурентной борьбы за потребителя.

В большинстве научных работ отечественных и зарубежных ученых используется универсальный подход при рассмотрении роли конкурентных преимуществ предприятия (КПП), с учетом усиления отраслевой конкуренции на рынке товаров и услуг. При этом недостаточно систематизированы понятия и методология для изучения уровня конкурен-

тоспособности предприятия, как самого главного инструмента усиления позиций в конкурентной борьбе, слабо исследованы вопросы разработки и практического использования количественного подхода для оценки результатов управления конкурентными преимуществами.

Одним из часто цитируемых авторов в зарубежной и отечественной литературе по теории конкуренции, управления конкурентными преимуществами и конкурентоспособности является М. Портер [2]. Однако его теория разработана на основе анализа многих стран, отраслей и фирм, работающих в условиях сформировавшихся рыночных отношений, характеризующихся стабильностью и конкурентоспособностью правовой системы и рыночных механизмов.

Широко признано определение конкуренции, данное известным исследователем М. Портером: «Конкурентная стратегия должна основываться на всестороннем понимании структуры отрасли и процесса ее изменения. В любой отрасли экономики, – неважно, действует она только на внутреннем рынке или на внешнем тоже, – суть конкуренции выражается пятью силами [2]:

- 1) угрозой появления новых конкурентов;
- 2) угрозой появления товаров-заменителей;
- 3) способностью поставщиков комплектовать изделия торговаться;
- 4) способностью покупателей торговаться;
- 5) соперничеством уже имеющихся конкурентов между собой.

Значение каждой из пяти сил меняется от отрасли к отрасли и предопределяет, в конечном счете, прибыльность отраслей [6].

В других исследованиях понятие «конкуренция» определяется с иных позиций. Так, Р. Макконел и Л. Брю считают, что обязательными условиями конкуренции являются: «наличие на рынке большого числа покупателей и продавцов любого конкретного продукта или ресурса», а также «свобода для покупателей и продавцов выступать на тех или иных рынках или покидать их» [8].

На мировом рынке постоянно существует острая конкуренция товаропроизводителей. Для успешного выступления на внешних рынках требуется существенное повышение конкурентоспособности предлагаемых отечественных товаров. При импорте же использование конкуренции иностранных продавцов позволяет достигать более выгодных условий закупок» [9].

Различные определения конкуренции, как правило, не противоречат, а скорее дополняют друг друга. В то же время каждое из них, взятое в отдельности, невозможно признать достаточным. Это выражается в том, что, характеризуя отдельные весьма важные признаки конкуренции, они обходят вниманием общетеоретический аспект проблемы – сущности присущих ей преимуществ.

Концепция стратегического менеджмента предполагает не просто удовлетворение нужд потребителей, а лучшее из лучших удовлетворение потребителей в сравнении с конкурентами. Для этого предприятие должно обладать конкурентными преимуществами, и особенно в период экономического кризиса, когда слабые предприятия (фирмы) вынуждены оставить рынок, а конкурентоспособные не только в состоянии сохранить свои позиции, но продолжают его завоевание. Борьба за потребителя обостряется, и задача предприятия (фирмы) – создание реальных, выразительных и существенных конкурентных преимуществ, которые необходимо защищать.

Конкурентное преимущество определяется набором характеристик, свойств товара или марки, который создает для предприятия определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Конкурентные преимущества могут быть внутренними и внешними. Внутреннее конкурентное преимущество основа-

но на превосходстве предприятия в отношении издержек и является следствием высокой производительности и эффективного управления издержками. Внешнее конкурентное преимущество основано на отличительных свойствах товара или предоставляемой услуги.

Следовательно, конкурентное преимущество предприятия можно определить, как превосходство над конкурентами, которое позволяет получать желаемую прибыль и удерживать прочные позиции на рынке.

В условиях формирования рынка товаров или услуг конкурентное преимущество получает предприятие, владеющее знаниями о реальных, а не нормативных потребностях и платежеспособных возможностях населения для определения собственного сегмента рынка относительно видов и объемов товаров или услуг. Управленческим инструментом формирования рынка становится социальный маркетинг, ориентированный на предоставление требуемых видов услуг в необходимом объеме при оптимальном соотношении цены и качества.

Новые быстроразвивающиеся события взаимоотношений субъектов хозяйствования характеризуются тактикой выхода предприятия на рынок, который предусматривает:

- оценку ситуации в ценовой политике, видах и объемах товаров или услуг, предлагаемых на рынке;
- создание структуры реализации товаров или услуг и системы мер по их продвижению с целью создания правил «игры» на рынке;
- расширение пределов рынка, поиск новых групп потребителей и территориальных рынков;
- формирование приверженности потребителей к конкретному учреждению (формирование его позитивного имиджа), подготовка к моменту проникновения и закрепления на рынке конкурентов.

В результате реализации этих действий формируются такие ключевые конкурентные преимущества, как: низкая себестоимость и цена предлагаемых товаров или услуг; уникальность товара, его высокое качество и сервисное обеспечение; комплексное обслуживание сегмента рынка; работа в условиях отсутствия

конкурентов; опережение конкурентов за счет более мобильной системы управления.

Создание КПП на этапе завоевания рынка и закрепления своих позиций может быть осуществлено с помощью эффективного управления, что предполагает выработку действенных подходов к процессу планирования, организации и реализации маркетинговой деятельности, управлению качеством продукции или услуги, корпоративной культуры и прочее. Оно зависит не только от позиции предприятия. Его можно считать реальной и движущей силой лишь при должной активности руководства, функциональных специалистов и всего персонала. Эту активность характеризуют воля и целеустремленность руководства и персонала, качество выбираемых и реализуемых путей развития, уровень мобилизации потенциала; способность привлекать капиталовложения, методы, культура проведения

изменений, адекватная реакция на изменения ситуации; скорость адаптации к изменениям.

Таким образом, если говорить о значимости отдельных видов КПП, то должны быть выдержаны следующие условия (доля важности в 100 %): репутация организации как производителя высококачественной продукции – 85; качество продукции или обслуживания потребителя – 78; заметная позиция на рынке – 71; квалифицированные менеджеры и специалисты – 65; низкие издержки производства – 53; финансовые ресурсы – 51; ориентация на покупателя – 48; широта номенклатуры – 47; техническое превосходство – 46; большое число удовлетворенных покупателей – 45 %.

Понимание конкурентов и их деятельности может дать много преимуществ. Таким образом, пути получения конкурентного преимущества отразим в табл.

Таблица

Пути получения конкурентного преимущества

Конкурентное преимущество	Возможности по достижению конкурентного преимущества	Условия получения
Продуктовое лидерство	<i>Ориентирование на рынок в целом и учет особенностей поведения потребителей:</i> <ul style="list-style-type: none"> • совершенствование товара; • сервисное обслуживание; • стимулирование продаж; • создание имиджа 	Ненасыщенный рынок; слабая конкуренция; активное поведение на рынке
Ценовое лидерство	<i>Ориентация на рынок в целом с учетом действия конкурентов:</i> <ul style="list-style-type: none"> • объем затрат на производство; • внедрение новых технологий; • затраты на маркетинг могут снижаться 	Зрелый рынок; слабые нововведения
Лидерство в нише	<i>Ориентирование на закрепление лидерства в сегменте, который не привлекает внимание более сильных конкурентов:</i> <ul style="list-style-type: none"> • анализ привлекательности рынка (низкая конкуренция, мало препятствий для проникновения, собственные достоинства и недостатки, которые можно реализовать на данном рынке); • анализ сильных и слабых мест конкурента; • наличие товарных аналогов; • уровень покупательной способности потребителей 	Малый бизнес

Знание имеющихся сильных и слабых сторон конкурента может помочь выявить возможности и опасности, что послужит основой для принятия решений и действий. Понимание будущих стратегий конкурентов позволит предугадать будущую угрозу или возможность ее возникновения. Решение о стратеги-

ческих альтернативах в значительной степени зависит от способности правильно прогнозировать реакции основных конкурентов.

Конкурентные преимущества, удовлетворяя нужды и запросы предприятия, является начальным звеном деятельности субъектов рынка. Особая роль принадлежит коммерче-

скої діяльності, пов'язаної з виконанням комплексу заходів по доведенню продукції від виробника до покупця. Основними її завданнями є: вивчення запитів і потреб в продукції з орієнтацією на покупцьку спроможність, і тільки при інших рівних умовах КПП може бути втримано:

- при розробці підприємством ноу-хау в області технологій, організації виробництва і управління, мотивації праці, організаційної культури, і т. д.;
- при грамотній і оперативній роботі з постачальниками, клієнтами (покупцями), дистрибуторами, державними структурами і іншими зацікавленими сторонами;
- при реалізації комплексної системи в трудових відносинах і корпоративній культурі підприємства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер : [пер. с англ.] / Ф. Котлер, Т. Р. Тэор, Т. В. Виноградов, А. Чех, Л. Л. Царук. – С.Пб. : Нева, 2003. – 224 с.
2. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / М. Портер. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
3. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов : [пер. с англ.] / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд, Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
4. Управление организацией : учеб. для вузов / кол. автор, Азоев Г. Л., Баранчев В. П., Гунин В. Н., Кибанов А. Я., Поршнев А. Г., Румянцев З. П., Саломатин Н. А. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 715 с.
5. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : Типография «Новости», 2000. – 289 с.
6. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 511 с.
7. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.
8. Методические рекомендации по определению факторов конкурентоспособности продукции отрасли. – М. : НИИМАШ, 1986. – 113 с.
9. Фатфутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатфутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

УДК 339.061.5:65.012.8:33

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ КОРПОРАТИВНИХ МЕРЕЖ

В. І. Ящук, кандидат економічних наук

Лібералізація торгівлі як складової ринкової економіки зумовлює широку демонополізацію торговельної сфери, свободу вибору організаційних форм і методів торговельної діяльності, жорстку конкуренцію, корпоративізацію торговельних структур і їх інтеграцію у міжнародні торговельно-економічні зв'язки. Ці процеси супроводжуються суттєвими ризи-

ками та загрозами фінансовій безпеці підприємств торгівлі.

Щоб ефективно управляти фінансовою безпекою підприємств роздрібною торгівлю корпоративних мереж, необхідно розробити обґрунтовану методику її оцінювання та організації процесу її забезпечення, що дозволить адаптуватися до сучасних умов господарюван-