

УДК 338.2

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Е.А. Павлова, Ю.Н. Сушилова

Рассмотрены теоретические аспекты понятия «конкурентоспособность»; представлены ключевые характеристики конкурентоспособности предприятия, а также оценка конкурентной позиции отдельных продуктов на разных рынках; сформулированы критерии и основные принципы обеспечения конкурентоспособности предприятия.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, эффективность, прибыльность, платежеспособность.

### Введение

Развитие рыночных отношений, а также открытость российской экономики для мирового бизнеса привели к тому, что в России начала XXI века происходит обострение как внутренней, так и внешней конкуренции. Вследствие этого руководители отечественных предприятий находятся в постоянном поиске новых (адекватных условиям конкуренции) инструментов управления предприятиями и рычагов обеспечения конкурентоспособности.

Ретроспективный анализ показывает, что в течение первых тридцати лет XX века ситуация в промышленно развитых странах складывалась таким образом, что предприятиям удавалось достичь успеха, а значит, и обеспечить конкурентоспособность с минимальными издержками [1, 2]. Дифференциации товарного ассортимента не существовало, а секрет успеха заключался в умении произвести продукцию с наименьшими затратами. Критериями оценки эффективности производства в это время были в основном показатели соотношения доходов и расходов.

Однако с течением времени, с внедрением новых технологий, постепенным насыщением спроса, интернационализацией и ростом конкуренции, усилением государственного регулирования в промышленных отраслях первого поколения – сталелитейной, судостроительной, станкостроения, в производстве сельскохозяйственной техники – ранее эффективные способы и методы управления уже не приводили к увеличению объема продаж и повышению конкурентоспособности предприятий. Снижение накладных расходов, сокращение персонала, увеличение производительности и объединение операций не могли остановить падение прибыли. Критериями оценки производственной деятельности к 1950 г. стали уже не только традиционные показатели соотношения доходов и расходов, но и организационной и управленческой эффективности (грузооборот, товарооборот, прибыль на вложенный капитал). Так, в 1950–1960 г.г. возникла потребность в системном подходе к управлению предприятием. Последующее развитие обще-

ственного производства и потребления привели к тому, что главным фактором конкурентоспособности предприятия становится обновление по всем направлениям: внедрение новой техники и технологий, освоение новых сырьевых рынков и рынков сбыта, быстрое внедрение на рынок новых видов продукции и т.п. Это породило интерес к новому виду управления – стратегическому.

В начале XXI века в России для повышения конкурентоспособности предприятий и продукции на предприятиях активно внедряются различные системы качества с последующей их сертификацией на соответствие стандартам серии ISO 9000. Под системой качества [3] понимают совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством на предприятии.

В конце XX века многолетний западный и уже наработанный отечественный опыт показали, что компании, озабоченные в основном получением текущей прибыли или обеспечением заданной рентабельности, забывают о необходимости создания конкурентных долговременных преимуществ. Для российских предприятий типовыми являются ситуации, когда при наличии прибыли предприятие является неплатежеспособным, т.е. не может погасить свои текущие обязательства, и, наоборот, имея убытки, предприятие аккуратно рассчитывается с поставщиками, сотрудниками, государством и кредиторами. Уже по этим примерам можно судить о том, что получение прибыли не может рассматриваться как стратегическая цель и как единственный и главный критерий успешности функционирования предприятия.

### Задачи обеспечения конкурентоспособности

По мере своего развития каждое предприятие сталкивается с определенными проблемами и задачами, преодоление и решение которых осуществляются посредством применения различных управленческих методик и технологий [4, 5]. Это приводит к пониманию необходимости обоснования концептуальных основ обеспечения конкурентоспособности предприятия в современных динамически меняющихся условиях общественного производства и потребления. Для этого необходимо, прежде всего, проанализировать задачи и выявить ключевые характеристики (индикаторы) конкурентоспособности, отражающие состояние предприятия по мере его развития.

Первая задача, которая возникает у предприятия, функционирующего в условиях рынка, – это элементарное выживание или способность отвечать по своим обязательствам, т.е. обеспечение платежеспособности. Эта задача решается принятием экстренных мер по реализации уже произведенной продукции, проведением ряда маркетинговых мероприятий: анализ рынка, оптимизация ассортимента продукции, выработка эффективной ценовой политики и т.п.

По мере обеспечения регулярной платежеспособности возникает естественная задача достижения заданной прибыльности хозяйственной деятельности. Ее решение требует дополнить зарекомендовавшие себя маркетинговые меры применением современных методов экономического и организационно-технологического анализа и управления (анализ затрат на производство, анализ себестоимости, анализ эффективности производства, технологичности и т.п.).

После успешного решения задач элементарной выживаемости необходимо переходить к проблемам более высокого уровня, а именно, к обеспечению конкурентных позиций предприятия в долгосрочной перспективе. Первой ключевой задачей на этом уровне является обоснование стратегических ориентиров развития, т.е. у руководства должно выработаться понимание того, какой должна быть компания в средне- и долгосрочном будущем. Для этого разрабатывается «пирамида стратегий» компании.

По мнению авторов, важной задачей для обеспечения конкурентоспособности предприятия является создание и внедрение адаптивной системы управления. Под адаптивностью системы управления предприятием понимается ее способность оперативно реагировать на сигналы внешней среды, а также соответствие его организационной структуры особенностям внешнего окружения бизнеса. Система управления должна способствовать реализации стратегической концепции предприятия.

### Методические подходы к обеспечению конкурентоспособности предприятия

В состав ключевых характеристик состояния конкурентоспособности предприятия обычно включают инвестиционную привлекательность, управляемость бизнесом, финансовую и управленческую прозрачность, адаптивность системы управления, прибыльность, платежеспособность и др. Анализируя ключевые характеристики состояния предприятия и известные подходы к оценке и повышению его конкурентоспособности, можно сформулировать основные принципы концепции обеспечения конкурентоспособности предприятия.

1. Конкурентоспособность предприятия есть интегральная характеристика, включающая уровень конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности действующей системы управления.
2. Система критериев конкурентоспособности предприятия должна строиться с учетом горизонта планирования и управления.

- на оперативном уровне основным показателем конкурентоспособности предприятия является интегральный показатель конкурентоспособности продукции;
- на тактическом уровне конкурентоспособность предприятия оценивается показателями его общего финансово-хозяйственного состояния;
- на стратегическом уровне конкурентоспособность предприятия характеризуется показателями его инвестиционной привлекательности.

Конкурентоспособность продукции опосредованно характеризует способности предприятия обеспечить входной денежный поток, достаточный для достижения заданной эффективности производства. Оценка конкурентоспособности продукции может быть осуществлена посредством одного из трех основных методов: эвристического (экспертного), квалиметрического или комплексного (интегрального).

Авторы считают, что существующие методики комплексной оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия позволяют охарактеризовать конкурентоспособность предприятия на тактическом уровне. Существует довольно большое количество методик оценки состояния предприятия. Вместе с тем стандартов такой оценки, как и единой методики, не существует, так как немало предприятий обладают собственными уникальными методиками оценки.

Для оценки стоимости предприятия (бизнеса) в теории и практике традиционно используют три подхода к оценке бизнеса:

- доходный подход (income approach);
- сравнительный (рыночный) подход (market approach);
- затратный (на основе активов) подход (market based approach).

В настоящее время заслуживает внимание распространенный в зарубежной практике и новый для России подход, основанный на оценке имущественных (реальных) опционов.

### **Заключение**

Наряду с определением ключевых характеристик и критериев конкурентоспособности, необходим выбор конкретной стратегии, на основе которой будут определены дальнейшие действия предприятия. Без стратегического подхода предприятие становится неконкурентоспособным.

На данный момент наиболее распространены так называемые наступательные стратегии. Среди целей, присущих наступательным стратегиям, можно выделить следующие: увеличение объема продаж и прибыли (в количественном выражении), овладение определенным сегментом рынка, занятие определенного положения в конкурентной среде, прирост объема производства и производительности труда.

Очевидно, что предприятие как субъект рынка самостоятельно определяет для себя выбор той или иной стратегии в соответствии с поставленными долгосрочными целями, направленными на обеспечение устойчивости рыночных позиций. Такой подход не противоречит стремлению к максимизации прибыли, но создает условия для успешного функционирования в длительной перспективе.

Таким образом, авторы исходят из того, что конкурентоспособность предприятия представляет собой комплекс управленческих решений как в области развития продукта, так и в области менеджмента. И если методология оценки конкурентоспособности продукта достаточно разработана, то теоретические и методические аспекты конкурентоспособности в области менеджмента требуют дальнейшего исследования.

### **Литература**

1. Абрамишвили Г.Г. Проблемы международного маркетинга. – М.: Международные отношения, 1990. – 223 с.
2. Максимов И.П. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. – 1998. – № 6. – 33 с.
3. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 334 с.
4. Павлова Е.А. Система планирования деятельности предприятия. – СПб: Нестор, 2003. – 157 с.
5. Васюхин О.В., Павлова Е.А. Стратегия формирования и развития инновационного потенциала промышленного предприятия // Научно-технический вестник СПбГУ ИТМО. – 2010. – №2(66). – С. 113–119.

- Павлова Елена Александровна* – Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики, кандидат экономических наук, доцент, ea\_pavlova@mail.ru
- Сушилова Юлия Николаевна* – Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики, старший преподаватель, sushilova@mail.ru