

УДК 334.021

Кулик Евгения Ивановна, к.э.н., доцент, доцент ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ», г. Донецк

e-mail: evgeniyakulik@yandex.ru

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье определена сущность конкурентных преимуществ предприятия, дана оценка влиянию факторов внешней и внутренней среды предприятия, обоснованы особенности процесса управления конкурентными преимуществами, предложен комплекс взаимосвязанных этапов процесса управления конкурентными преимуществами.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, внутренняя и внешняя среда предприятия, управление конкурентными преимуществами.

Kulik Evgenia Ivanovna, Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the State University of Higher Education "DONETSK ACADEMY OF MANAGEMENT AND PUBLIC SERVICE UNDER THE HEAD OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC," Donetsk

e-mail: evgeniyakulik@yandex.ru

MANAGEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE

Summary. The article defines the essence of the competitive advantages of the enterprise, assesses the influence of factors of the external and internal environment of the enterprise, substantiates the features of the process of managing competitive advantages, suggests a set of interrelated stages of the process of managing

competitive advantages.

Key words: competitiveness, competitive advantages, internal and external environment of the enterprise, management of competitive advantages

В современных условиях наблюдается обострение конкурентной борьбы во всех секторах экономики, поэтому вопросы формирования конкурентных преимуществ остаются объектом исследования как на уровне теории, так и на уровне практики. Контролировать ситуацию на рынке, независимо от его формы собственности, сферы деятельности и размеров, способны исключительно те предприятия, которые системно работают над формированием конкурентных преимуществ. А значит, вопросы определения сущности и особенностей управления конкурентными преимуществами предприятия чрезвычайно актуальны и требуют всестороннего рассмотрения.

Значительный научный вклад в исследование теоретических проблем конкурентоспособности и конкурентных преимуществ предприятий внесли такие ученые, как Г. Л. Азоев [1], И. Ансофф, А.Э. Воронкова [3] В. Геец, А.С. Головачев, А. Градов, П. Забелин, М. Кныш, Н.Ю. Кониная [4], И.М. Лифиц [5], М. Портер, Т.Г. Философова [9], А. Юданов и др. В то же время задача формирования и управления конкурентными преимуществами предприятия в условиях усиления конкуренции продолжает оставаться недостаточно разработанной, в частности отсутствует единый методологический подход по формированию конкурентных преимуществ, что обуславливает необходимость продолжения этих исследований.

Цель статьи заключается в исследовании теоретических и методических подходов к управлению конкурентными преимуществами предприятия, разработке рекомендаций по формированию и управлению конкурентными преимуществами предприятия в условиях современной экономики.

Изложение основного материала. В условиях современной конкуренции добиться, а тем более сохранить полученные рыночные позиции очень сложно. Современному рынку присущи неопределенность и изменчивость, а

экономическая среда требует от предприятия постоянного мониторинга качества управления и контроля за эффективностью формирования и управления конкурентными преимуществами его деятельности. Эффективность деятельности любого предприятия в современных условиях конкурентной борьбы прямо пропорциональна эффективности управления его конкурентными преимуществами. Конкурентные преимущества являются одной из важнейших категорий рыночной экономики, характеризующих способность предприятия своевременно и эффективно адаптироваться к быстро меняющимся условиям внешней рыночной среды, противостоять кризисным явлениям в экономике, выживать и развиваться. [2]

Для лучшего понимания сущности необходимо сравнить взгляды по определению понятия конкурентных преимуществ в научной литературе. Одним из ключевых понятий теории конкуренции является понятие конкурентных преимуществ предприятия. Ведь они неразрывно связаны с конкуренцией и возникают тогда и там, где возникает и развивается конкуренция.

Следует отметить, что с момента возникновения понятия конкурентные преимущества до настоящего времени оно в значительной степени претерпело существенные изменения, даже в современной экономической теории ученые не имеют единого определения этого понятия. Анализ тематической литературы позволяет прийти к определенным выводам, а именно:

- несмотря на совокупность и системность некоторых трактовок, предложенных учеными, все они, без исключения, носят определенный дискуссионный характер и не могут претендовать на универсальность или завершенность;
- понятие «конкурентные преимущества» рассматривается учеными довольно разнообразно, при этом большая часть трактовок не показывает содержательной характеристики этого понятия, а подчеркивает выделенные составляющие;
- большая часть трактовок не учитывает относительного, сравнительного

или ограниченного пространственно-временного характера эффективности в формировании конкурентных преимуществ предприятия;

– ученые конкурентные преимущества предприятия рассматривают как показатель, сравнительное преимущество, свойство, возможность, параметр, способность, результат деятельности и т.д., что не создает условий для унификации терминологического аппарата в этой сфере.

Таким образом, можно сформулировать общий подход: конкурентные преимущества являются тем ключевым фактором, характеристикой или свойством связанными с деятельностью промышленного предприятия в пределах определенного целевого рынка, предоставляющих предприятию определенные приоритеты по сравнению с конкурентами в удовлетворении потребностей потребителей.

Стоит заметить, что в зависимости от целей, которые ставит перед собой предприятие, преимущества могут быть над предприятиями-конкурентами и преимущества по отношению к клиентам (закljučаются в лучшем понимании клиентом потребительских свойств товара по сравнению с конкурирующими).

Единый подход к классификации конкурентных преимуществ в научной литературе отсутствует:

Во-первых, конкурентные преимущества могут являться проявлением лидерства в экономической, технической, организационной, научной сферах деятельности предприятия.

Во-вторых, индикаторами преимуществ могут являться такие экономические показатели, как объем реализации (в том числе – экспорта), рентабельность предприятия, стабильность финансового состояния, расширение рынков сбыта, активизация инвестиционной деятельности и т. д.

На современном этапе развития экономики традиционное распределение конкурентных преимуществ на более низкие издержки и увеличение товарной группы недостаточно, поскольку это не позволяет в полной мере постичь все разнообразие конкурентных преимуществ и ситуации, сложившейся на современных рынках. Также не стоит забывать о влиянии факторов внешней и

внутренней среды предприятия.

Конкурентные преимущества по формам возникновения и проявления делятся на внутренние и внешние. Внутренние – это характеристики внутренних аспектов деятельности предприятия (уровень затрат, производительность труда, организация процессов, система менеджмента и т.п.), превышающие аналогичные характеристики приоритетных конкурентов. Внешние конкурентные преимущества – это те, которые базируются на возможности предприятия создать более значимые ценности для потребителей его продукции, что создает возможности для более полного удовлетворения их потребностей, уменьшения затрат или повышения эффективности их деятельности. [6]

Базисом общего конкурентного преимущества являются преимущества внутренние, однако, это всего лишь потенциал достижения предприятием своих конкурентных позиций. Внешние конкурентные преимущества с одной стороны ориентируют предприятие на развитие и использование тех или иных конкурентных преимуществ, а с другой – обеспечивают ему конкурентные позиции, поскольку ориентируют на целенаправленное удовлетворение потребностей конкретной группы потребителей.

Таким образом, устойчивые конкурентные преимущества формируются на пересечении использования внешних возможностей и внутренних уникальных свойств предприятия. Внешние возможности создают необходимые условия (общепринятый набор ценностей для потребителей), а привлечение ее внутренних ресурсов позволяет предложить потребителю уникальную дополнительную ценность по отношению к конкурентам, которая будет отличать предприятие на рынке, то есть достаточные условия для получения им устойчивых конкурентных преимуществ.

В условиях изменчивости факторов внешней среды, активных действий конкурентов и целенаправленного развития внутренней среды предприятия одни конкурентные преимущества усиливаются, другие ослабевают и поэтому оптимальный для конкретного периода набор конкурентных преимуществ

постоянно меняется. В таких условиях важно постоянно отслеживать динамику развития и оценивать каждое конкурентное преимущество на разных этапах его жизненного цикла конкретного субъекта хозяйствования. То есть предприятия в современных условиях должны быть заинтересованы не только в формировании конкурентных, но и в формировании устойчивых конкурентных преимуществ на основе управленческого подхода.

Обобщение предложенных в научной литературе подходов позволяет выделить следующие особенности процессов управления конкурентными преимуществами в современных условиях:

1. системность и комплексность работы предприятия по этому направлению для обеспечения надежности и эффективности конкурентных преимуществ;

2. непрерывность в поиске новых источников конкурентных преимуществ в условиях развития и усложнения внешней среды;

3. необходимость одновременного использования факторов высокого уровня (инновации, квалификация, технологии), и традиционных факторов (доступ к дешевым источникам сырья, расширение рынков сбыта, наращивание объемов производства).

4. доступность технологических конкурентных преимуществ не зависимо от уровня развития государства;

5. динамичность в увеличении перечня конкурентных преимуществ требует формирования значительных финансовых и уникальных кадровых ресурсов, что ограничивает возможности динамичного развития предприятий из развивающихся стран.

Анализ различных подходов к характеристике природы конкурентоспособности предприятия, можно сделать вывод, что ключевыми элементами управления конкурентными преимуществами являются: [6; 7]

1) государство и его политика (законодательство, деятельность специальных органов, налоговая и тарифная политика, особенно в области пошлин);

2) непосредственные конкуренты и производители товаров-заменителей (товар в другой отрасли, но удовлетворяет аналогичную потребность);

3) поставщики и клиенты предприятия (исследуется степень монополизма поставщиков;

4) входной барьер в отрасль (совокупность финансовых, организационных, управленческих и технических условий, необходимых для создания бизнеса этого профиля).

Для обеспечения процессу управления конкурентными преимуществами на предприятиях системной, научно обоснованной основы, целесообразно использовать алгоритм осуществления организационно-экономических мер, сформированных в виде взаимосвязанных этапов, направленных на обеспечение развития предприятия.

Таим образом, процесс управления конкурентными преимуществами должен выступать в виде комплекса взаимосвязанных этапов:

На первом этапе происходит формирование целей конкурентной борьбы. Успешность всей конкурентной деятельности определяется эффективностью этого этапа, поэтому цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, реалистичными и определены по времени.

Второй этап предусматривает анализ конкурентной (внешней) среды с целью определения потенциальной ниши для поиска конкурентных преимуществ.

Третий этап включает анализ собственного конкурентного потенциала предприятия, что позволит определить сильные и слабые стороны и установить параметры конкурентоспособности предприятия.

Четвертый этап предполагает поиск источников конкурентных преимуществ.

На пятом этапе необходимо сформировать конкурентные преимущества с ранжированием их по степени влияния на конкурентоспособность предприятия и по степени управляемости.

Заключительный, шестой этап состоит из реализации конкурентных

преимуществ с осуществлением контроля и своевременной оценки актуальности и их эффективности

Однако, важно не только достичь конкурентных преимуществ, но и удержать их в долгосрочном периоде. [8] Для этого необходимо, чтобы сформированная стратегия конкурентных преимуществ соответствовала определенным условиям:

должна быть умеренно рискованной, но не занижать стратегические преимущества конкурентов и не завышать свои преимущества;

учитывать технические, технологические, экологические, экономические, управленческие и другие аспекты развития предприятия;

интегрировать различные стороны предприятия, в частности, миссию, потенциал, структуру, систему менеджмента и др.;

ориентировать на достижение не временных задач, а стратегических целей, обеспечивающих удовлетворение стратегически общественных и личных интересов; воплощать в себе научные достижения в области экономики, техники, управления и других наук;

быть гибкой, учитывать многовариантность стратегических ситуаций, которые возникают в пространстве и времени;

концентрировать стратегические и тактические конкурентные преимущества предприятия, внешней среды, знания, умения и опыт всего коллектива

Данный подход формирования конкурентных преимуществ на основе системного, позволит повысить конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе.

Таким образом, можно сделать вывод, что не существует единого правильного подхода к определению конкурентных преимуществ предприятия. При оценке, прогнозировании и управлении конкурентоспособностью предприятия необходимо учитывать всю совокупность внутренних и внешних факторов, которые повлияли или могут повлиять на ее формирование.

Сущность управления конкурентными преимуществами предприятия

заключается в обеспечении механизма конкуренции, а содержание выражается в нормах и правилах функционирования предприятий в системе экономических координат.

Чтобы конкурентные преимущества приносили победу над другими участниками рынка, они должны отвечать определенным требованиям: выгодно отличать предприятие от конкурентов; обеспечивать долгосрочное и высокое положение на рынке; удовлетворять потребности потребителей; основываться на способностях и специфичности предприятия, отличающих его от других подобных; быть гибкими и адаптированными к изменениям в рыночной среде; формироваться на стратегическом уровне с учетом взаимодействия и согласованности во всех функциональных областях деятельности предприятия.

Список использованных источников

1. Азоев, Г. Л. Конкурентные достоинства компании: [моногр.] / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков – М.: Новости, 2000. – 256 с.
2. Близнюк, С. В. Конкурентный потенциал предпринимательства как категория современных экономических исследований / С. В. Близнюк, А. В. Остапенко. – Николаев: Изд. Инвестиции: практика и опыт Черноморского Государственного Университета им. Петра Могилы, 2011. – №7. – 41-42 с.
3. Воронкова, А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Э. Воронкова. – Луганск: И-во Восточнoукраинского национального университета им. В. Даля, 2000. – 310 с.
4. Кони́на Н. Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире; Проспект - Москва, 2012. - 368 21. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсу
5. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг; Юрайт - Москва, 2013. - 448 с.

6. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с

7. Фатхутдинов Р. А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю; Стандарты и качество - Москва, 2013. - 464 с.

8. Фатхутдинов, Г. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Г. А. Фатхутдинов – М.: Эксмо, 2005. – 544с.

9. Философова Т. Г., Быков В. А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность; Юнити-Дана - Москва, 2013. - 296 с.