

УДК 334.021.1

Мисник Екатерина Александровна, студентка магистратуры ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса», г. Курск

e-mail: katya.misnik.00@mail.ru

Рашидов Олег Ибрагимович, к.э.н., доцент ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса», г. Курск

e-mail: umo@mebik.ru

Кулешова Лариса Васильевна, к.э.н., доцент, ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ», г. Донецк

e-mail: lara-kuleshova@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИ ВЫХОДЕ НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ

Аннотация. В статье рассмотрены подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия при выходе на внешние рынки. Определено, что предприятиям Донецкой Народной Республики необходимо формировать, а в дальнейшем и реализовывать хорошо обоснованную конкурентную стратегию для завоевания устойчивых конкурентных позиций на внешних рынках, поскольку предприятие всегда должно быть готовым к разным изменениям рыночной среды и своевременно на них реагировать.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность предприятия, управление конкурентоспособностью, внешние рынки, стратегия конкурентоспособности.

Misnik Ekaterina Aleksandrovna, master's student of ChOW VO "Kursk Institute of Management, Economics and Business," Kursk

e-mail: katya.misnik.00@mail.ru

Rashidov Oleg Ibrahimovich, Ph.D., Associate Professor, CHOU VO "Kursk Institute of Management, Economics and Business," Kursk

e-mail: umo@mebik.ru

Kuleshova Larisa Vasilievna, Ph.D., associate professor, GOU VPO "DONETSK ACADEMY OF PUBLIC SERVICE ADMINISTRATION UNDER THE HEAD OF DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC," Donetsk

e-mail: lara-kuleshova@mail.ru

COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF ENTERPRISES WHEN ENTERING FOREIGN MARKETS

Summary. The article considers approaches to managing the competitiveness of the enterprise when entering foreign markets. It is determined that enterprises of the Donetsk People's Republic need to form and further implement a well-founded competitive strategy to win stable competitive positions in foreign markets, as the company must always be ready for various changes in the market environment and respond to them in a timely manner.

Keywords: competition, enterprise competitiveness, competitiveness management, external markets, competitiveness strategy.

В конкурентных условиях любой хозяйствующий субъект для эффективного функционирования и оценки своих перспектив на будущее должен управлять собственной конкурентоспособностью. Обладая информацией о собственных конкурентных позициях, предприятия получают возможность определить свои преимущества, выбрать правильную стратегию и тактику поведения, адекватную реалиям современных рыночных процессов.

Актуальные проблемы конкурентоспособности предприятий являются предметом изучения многих зарубежных и отечественных ученых-экономистов. Среди них следует отметить таких известных исследователей, как А. Смит, А. Курно, Д. Рикардо и т.д. В отечественном экономическом поле

проблемы конкурентоспособности рассматривали в своих трудах И. Должанский, Л. Балабанова, С. Шевелева и др. Но, несмотря на важность и внимание к изучаемой проблеме, до сих пор не очерчены единые подходы к изучению путей повышения конкурентоспособности предприятий в современных условиях выхода на внешние рынки

Цель статьи – рассмотреть ключевые вопросы управления конкурентоспособностью предприятий при выходе на внешние рынки.

Несомненным является факт, что в настоящее время именно конкурентоспособность считается основным мерилом успеха любого предприятия. Исследователи отмечают, что в современных условиях глобализации экономики соответственно глобализируется и конкуренция между субъектами рынка, в первую очередь с известными мировыми брендами. Новые рынки сегодня найти практически невозможно, поэтому повышение конкурентоспособности собственных товаров и услуг является главной задачей предприятия. Проблема повышения конкурентоспособности предприятий, их товаров и услуг далеко не нова, однако все же очень актуальна, поскольку касается практически всех сфер жизни в государстве. Без преувеличения, она постоянно находится в поле зрения власти, деловых кругов и всего общества.

В процессе обострение борьбы стран-конкурентов за рынки сбыта предприятия вынуждены находиться в постоянном поиске новых резервов и возможностей для улучшения конкурентоспособности собственного производства.

Конкурентоспособность предприятия может быть определена как комплексная сравнительная характеристика, которая отражает степень преимущества совокупности оценочных показателей его деятельности, определяющих успех предприятия на определенном рынке за определенный промежуток времени, по отношению к совокупности показателей конкурентов [1].

Международная конкурентоспособность проявляется в достижении предприятием конкурентных преимуществ в международном соперничестве.

Конкурентные преимущества предприятия по источникам их возникновения можно разделить на внутренние и внешние.

Внутренние – это характеристики внутренних аспектов деятельности предприятия (уровень затрат, производительность труда, организация процессов и тому подобное), которые превосходят аналогичные характеристики конкурентов.

Внешние преимущества – это те, которые базируются на способности предприятия создать более значимые ценности для потребителей его продукции, что создает возможности более полного удовлетворения их потребностей и уменьшения расходов. Именно внешние конкурентные преимущества ориентируют предприятие на развитие и обеспечивают ему устойчивые конкурентные позиции, поскольку ориентируют на целенаправленное удовлетворение потребностей потребителей.

Сейчас рынок Донецкой Народной Республики характеризуется довольно низким уровнем платежеспособного спроса на предлагаемую продукцию, что в свою очередь создает ситуацию, когда предприятие едва поддерживает объем сбыта на достигнутом уровне. Одним из вариантов решения этой проблемы может стать выход на зарубежные рынки сбыта.

Одним из факторов эффективного осуществления и развития внешнеэкономической деятельности предприятия является адекватная система управления. Управление должно осуществляться на основе механизма, представляющего собой совокупность целей, задач, принципов, функций, методов управления, форм регулирования и организационной структуры управления ВЭД предприятия. Формирование механизма управления ВЭД предприятия предусматривает анализ действующей системы управления, разработку, реализацию и корректировку стратегии ВЭД.

Принятие решения о выходе на внешний рынок, выбор форм долгосрочного присутствия на нем, а также определение ценовой политики и выбор каналов товародвижения необходимо осуществлять в рамках общей системы внутрифирменного планирования предприятия, причем, согласование

стратегий предприятия на внутреннем и внешнем рынках определяется границами рентабельности деятельности предприятия на каждом из них.

Следует отметить, что эффективное функционирование системы управления конкурентоспособностью предприятия должно взаимодействовать с общей системой управления предприятием, поскольку международные стандарты ISO используют только понятие «управление качеством», но не «управление конкурентоспособностью». Именно поэтому система управления конкурентоспособностью должна дополнять систему управления качеством, благодаря разработке конкурентной стратегии, анализу конкурентов, возможностям предприятия, что дает возможность спланировать деятельность и конкурентоспособность.

Практика хозяйствования свидетельствует, что поддержка высокой конкурентоспособности обуславливает продуктивное использование ресурсов, при котором предприятие становится более прибыльным, чем его конкуренты. Это предполагает, что предприятие занимает стабильное место на рынке товаров и услуг, а его продукция пользуется постоянным спросом[2].

Основные способы повышения конкурентоспособности предприятия показаны на рисунке 1.

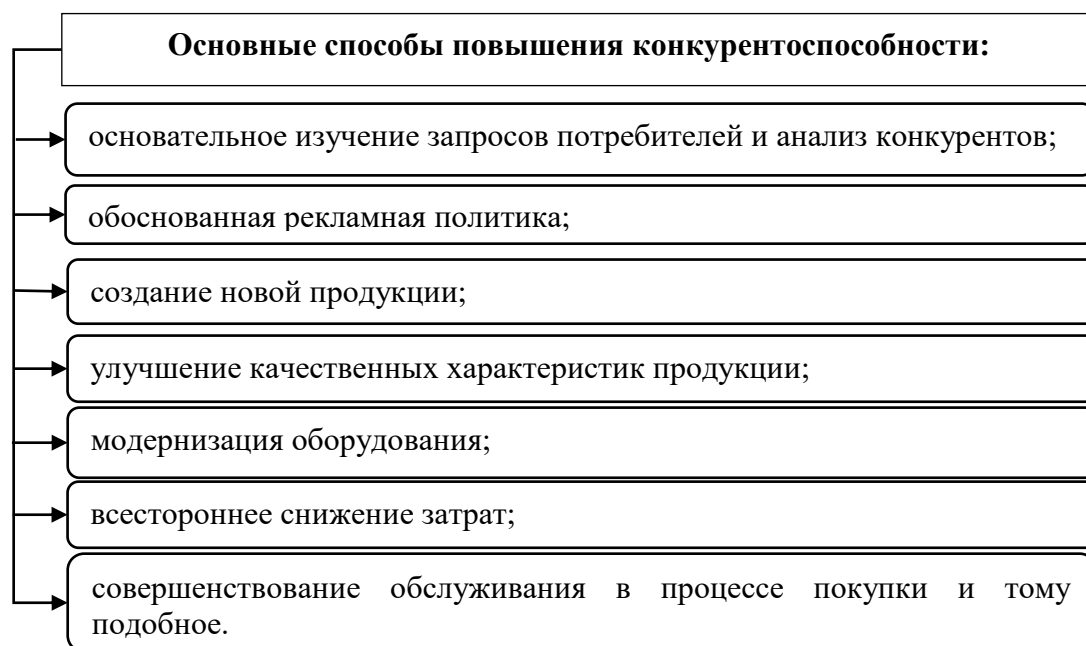


Рисунок 1 – Основные способы повышения конкурентоспособности предприятия

К основным функциям управления конкурентоспособностью предприятия при выходе на внешние рынки относят:

анализ показателей, характеризующих конкурентоспособность продукции, потенциала и рыночной активности предприятия;

разработка стратегии с целью улучшения конкурентной позиции компании на рынке;

организация мероприятий по реализации разработанной конкурентной стратегии;

мотивация персонала предприятия с помощью материального и морального стимулирования сотрудников для достижения конкурентных преимуществ;

контроль за выполнением разработанной конкурентной стратегии предприятия,

регулирование деятельности в том понимании, что через него осуществляется согласование действий разных подразделений предприятия и координация различных направлений деятельности для обеспечения высокой эффективности конкурентных преимуществ.

Принимая во внимание опыт развитых стран мира в сфере комплексного управления конкурентоспособностью предприятия, следует отметить, что на сегодняшний день эти государства обеспечивают управление конкурентоспособностью еще на этапе проектирования изделия и используют методы, минимизирующие возможность появления отклонений на этапе производства.

Для этого необходимо формировать стратегию управления конкурентоспособностью предприятия, которая является одним из наиболее существенных и сложных этапов стратегического планирования. В современных рыночных условиях необходим поиск таких организационно-экономических механизмов разработки стратегии управления конкурентоспособностью, которые обеспечивали бы эффективное развитие

предприятия на внутреннем рынке и предоставляли доступ к международным рынкам.

В зарубежной экономической литературе существует целый ряд концепций, обосновывающих конкурентные стратегии предприятия, характеризующих факторы, которые находятся в основе формирования устойчивой конкурентной позиции предприятия на рынке, определяют методы, инструменты, механизмы, с помощью которых предприятия добиваются конкурентных преимуществ на рынке.

Основное назначение стратегии управления конкурентоспособностью состоит во взаимосогласовании маркетинговых целей предприятия с их возможностями, требованиями потребителей, используя при этом слабые стороны конкурентов и конкурентные преимущества.

Сложность процесса управления конкурентоспособностью при выходе на внешние рынки зависит от количества подразделений на предприятии, эффективности их сочетания и взаимодействия, специализации и кооперации, разветвленности организационной структуры. На большинстве отечественных предприятий организационное построение не отвечает требованиям рынка. Они не гибки, их система управления не включает такие важные подсистемы в рыночных условиях, как маркетинг, логистика, инновации и тому подобное.

На сегодняшний день у большинства предприятий управление конкурентоспособностью сводится к управлению производством продукции. Однако, при этом недостаточно внимания уделяется ассортименту продукции и диагностике потребительского спроса.

Предприятие должно разработать собственную ассортиментную систему показателей, отвечающих целям и задачам управления. На большинстве отечественных предприятий встречается интуитивное управление ассортиментом продукции с отсутствием экономической обоснованности. В современных условиях необходимо правильно оценить потребность и покупательную способность потребителей, долю на рынке, позиции конкурентов и незаполненные ниши рынка.

Для разработки стратегии необходим комплексный анализ деятельности предприятия.

Во-первых, необходимо провести комплексный анализ эффективности ВЭД на принципах финансово-экономического анализа, что четко выявит внутренние возможности предприятия.

Во-вторых, необходимо провести анализ внешней среды, который включает в себя оценку поставщиков, конкурентов и потребителей.

В-третьих, для определения привлекательности рынка внешнеэкономической деятельности предприятия целесообразно провести матричный анализ, где предприятия чаще всего используют такие матрицы: матрица BCG – анализ темпов роста и доли рынка; матрица GE – анализ сравнительной привлекательности рынка и конкурентоспособности; матрица ADL – анализ жизненного цикла отрасли и относительного положения на рынке.

Сегодня многие предприятия несырьевых секторов наиболее часто при выходе на внешние рынки используют следующие стратегии:

стратегия «простых операций», что подразумевает интернационализацию за счет единичных внешнеторговых операций;

стратегия «расширения горизонтов», то есть рост в первую очередь за счет экспорта продукции, имеющей успех на внутреннем рынке с помощью агентских организаций и представительств;

стратегия «инноваций и брендинга», предполагающая постоянное совершенствование продукции и вывод на развитый рынок более современных версий продукта. Формулу успеха компаний, использующих данную стратегию, можно обобщить с помощью следующих категорий: качественный продукт, грамотное брендрование, зарубежные стандарты оформления и упаковки продукции и бережное, индивидуальное отношение к покупателю;

стратегия «прирожденного глобалиста», где вывод нового продукта осуществляется как на развивающиеся, так и развитые рынки. У данных компаний сравнительно выше расходы на НИОКР, и зарубежные филиалы

воспринимаются не как простые дополнения к внутреннему рынку, а скорее, как важный компонент глобального присутствия [3].

Но предприятиям Донецкой Народной Республики необходимо начинать с основных методов улучшения конкурентоспособности продукции предприятия:

1. Одним из методов повышения конкурентоспособности является управление продвижением изделий на рынок, что является одной из функций маркетинга. Данный метод включает в себя следующие элементы, взаимосвязанные между собой: рекламу; стимулирование продаж; ценовое стимулирование; персональные продажи; сервисное обслуживание; создание имиджа и связи с общественностью.

2. Следующим направлением повышения конкурентоспособности является поиск новых поставщиков сырья и материалов, что позволит открыть доступ к качественному и одновременно дешевому сырью и другим ресурсам.

При разработке стратегии выхода на внешние рынки, в первую очередь, руководство предприятия должно определить принципы управления, глобальные и локальные цели ВЭД, при этом ключевыми вопросами будут следующие:

есть ли экономический смысл переносить предпринимательскую активность и риски из внутристрановой среды за границу и могут ли соответствующие выгоды и/или потери быть оценены заранее;

от каких основных факторов зависит принятие такого рода решений;

насколько свободен бизнес в своих решениях и действиях от политики своего государства, может ли он рассчитывать на его поддержку или должен учитывать противодействие;

что следует учитывать, предвидеть и предпринимать, ведя деловые операции на «чужой территории», в интересах обеспечения долговременной прибыльности этих операций и безопасности их ведения.

Необходимо удостовериться, что цели, достигаемые с помощью стратегии, согласуются с реальным состоянием внешней среды, возможностями предприятия, а также желаниями и ожиданиями всех заинтересованных лиц.

Для оценки стратегии и достижения запланированных результатов осуществляется анализ экономических показателей внешнеэкономической деятельности, в случае неудовлетворительного результата проводится корректировка стратегии ВЭД.

Основными задачами анализа ВЭД являются:

оценка степени и качества выполнения обязательств по экспортным и импортным операциям;

характеристика достигнутых количественных и стоимостных уровней экспорта и импорта товаров и услуг;

оценка эффективности использования средств при осуществлении внешнеэкономической деятельности;

характеристика финансовых результатов ВЭД, показателей рентабельности, финансового состояния;

выявление резервов и разработка мероприятий по улучшению финансового положения организации.

С каждым годом происходят изменения в экономике, система управления конкурентоспособностью постоянно совершенствуется в соответствии с зарубежным опытом, поэтому руководитель должен следить за всеми экономическими изменениями не только на уровне государства, но и на международном уровне для того, чтобы правильно выполнять весь цикл работ и тем самым обеспечивать высокую прибыль предприятию.

Таким образом, для предприятий Донецкой Народной Республики, осуществляющих ВЭД, вопросы управления конкурентоспособностью встают остро. В целях преодоления проблем конкурентоспособности предприятий ДНР и ее повышения на внешних рынках необходимо рассмотреть соответствующие направления:

во-первых, это четкий пересмотр экспортно-импортной политики предприятий при осуществлении внешнеэкономической деятельности и переход от экспорта сырья к производству продукции с высокой добавленной стоимостью;

во-вторых, постоянный сбор и мониторинг рыночной среды (обеспечение сбора и систематизации данных о состоянии рыночной среды, конъюнктуре потенциальных зарубежных рынков, конкуренции и т.п.), что позволит строить прогнозы по изменению потребительских потребностей и опережать конкурентов в разработке новой потребительской ценности

Вместе с тем, для потенциального конкурентоспособного предприятия при выходе на внешний рынок важно формирование и реализация хорошо обоснованной конкурентной стратегии для завоевания устойчивых конкурентных позиций на внешнем рынке, поскольку предприятие всегда должно быть готовым к разным изменениям рыночной среды и своевременно на них реагировать. Возможность предприятия конкурировать на внешнем рынке напрямую зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности предприятия в условиях конкурентной борьбы.

Для решения этой главной задачи необходимо учитывать основные факторы, влияющие на деятельность предприятия в международном пространстве, следует решать ряд проблем, связанных с производством продукции (внедрение новой техники, технологии, новых форм организации производства), внедрять средства повышения качества продукции; исследовать потребности рынка на продукцию; вести добросовестную координацию различных сфер деятельности с целью налаживания системы управления предприятием, а также формировать научно-техническую политику и стратегии предприятия, которые позволят успешно действовать на внешнем рынке.

Список использованных источников

1. Абаева, Н. П. Конкурентоспособность организации / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина – Ульяновск: УлГТУ, 2018. – 259 с.
2. Белоусова, Д.С. Понятие и сущность конкурентоспособности. Факторы, влияющие на конкурентоспособность / Д.С. Белоусова// Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2016. № 15–2. – с.72 –76.
3. Налбандян, Г. Г. Формирование стратегии выхода на внешние рынки промышленных компаний [Электронный ресурс].– Режим доступа: http://www.fa.ru/org/div/uank/autorefs/dissertations/Налбандян%20102__Диссертация.pdf.