

УДК 339.138

Дударь А.П.

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ СТАНОВЛЕНИЯ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

В сложившихся условиях становления рыночной экономики Украины объективной необходимостью становится обеспечение конкурентоспособности предприятий, поскольку в современной конкурентной борьбе при всей ее масштабности, динамизме и остроте выигрывает тот, кто анализирует и борется за свои конкурентные позиции.

Понятие конкурентоспособности фирмы включает в себя комплекс экономических характеристик, определяющих как положение торгового учреждения на том или ином рынке, так и характеристики товара, заложенные в сфере производства, а также факторы, формирующие в целом экономические условия производства и сбыта товаров. [1, с.79]. Если конкурентоспособность предприятия - характеристика, определяющая устойчивость предприятия, способность его сохранять свое положение на рынке или расширять занимаемый сектор рынка [2, с.102], то конкурентоспособность товара – это многоаспектное понятие. Оно означает соответствие товара условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации (цена, сроки поставки, каналы сбыта, сервис, реклама). Более того, важной составной частью конкурентоспособности товара является уровень затрат потребителя за период его эксплуатации.

Конкурентоспособность товара и конкурентоспособность торговой фирмы относятся между собой как часть и целое. Возможность компаний конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности фирмы, оказывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы. [3]

В экономической литературе существует множество определений категории “конкурентоспособность”, подчас противоречащих друг другу. Так, словари дают следующие толкования: во-первых, «... конкурентоспособность товара – совокупность потребительских свойств товара, определяющая его отличие от других аналогичных товаров по степени и уровню удовлетворения потребности покупателя и затратам на его приобретение и эксплуатацию» [4, с. 107]. Во – вторых, «... конкурентоспособность товара – способность продукции быть более привлекательной для потребителя (покупателя) по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения, благодаря лучшему соответствию своих качественных и стоимостных характеристик требованиям данного рынка и потребительским оценкам» [5, с. 106]. А.Н. Романов утверждает, что «... под конкурентоспособностью понимается комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара, определяющих его успех на рынке, то есть преимущество

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ СТАНОВЛЕНИЯ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

именно этого товара над другими в условиях широкого предложения конкурирующих товаров – аналогов». [6, с. 167].

По нашему мнению, все эти определения имеют общий недостаток: Представляя конкурентоспособность как совокупность всех свойств товара, они не учитывают того, что потребителя больше интересует соотношение: «качество/ цена потребления». Данное Е.А. Горбашко [7, с.7] определение, а именно: «... конкурентоспособность означает способность данного предмета (потенциальную и/или реальную) выдержать конкуренцию», - более точно отражает сущность данной категории, хотя и не объясняет, за счет чего может возникнуть эта способность.

На наш взгляд, конкурентоспособность – более высокое по сравнению с товарами – заменителями соотношение совокупности качественных характеристик товара и затрат на его приобретение и потребление при их соответствии требованиям рынка или его определенного сегмента. Иначе говоря, конкурентоспособным считается товар, у которого совокупный полезный эффект на единицу затрат выше, чем у остальных, при этом величина ни одного из критериев не является неприемлемой для потребителя. Так, товар с низким качеством может быть конкурентоспособен при соответствующей цене, но при отсутствии какого- либо свойства он потеряет привлекательность вообще. Например, отсутствие вспышки у фотоаппарата практически невозможно скомпенсировать снижением цены.

Помимо требований к товару, выдвигаемых каждым отдельным потребителем, существуют и требования, общие для всех товаров, обязательные к выполнению. Это нормативные параметры, которые устанавливаются: 1) действующими международными и региональными стандартами; 2) национальными зарубежными и отечественными стандартами; 3) действующими законодательствами, нормативными актами, техническими регламентами страны- экспортёра и страны- импортера, устанавливающими требования к ввозимой в страну продукции; 4) стандартами фирм – изготавителей данной продукции; 5) патентной документацией. И если хотя бы одно из требований не будет выполнено, то товар не может быть выведен на соответствующий рынок.

При положительном результате анализа нормативных параметров необходимо проанализировать конкурентоспособность товара на конкретных рынках. При этом следует иметь ввиду, что конкурентоспособность не является имманентным качеством фирмы. Это означает, что конкурентоспособность фирмы может быть обнаружена (оценена) только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих товары (услуги) – субституты. Конкурентоспособность можно выявить только сравнением между собой этих фирм, как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка. [8, с. 84]

Следовательно, конкурентоспособность фирмы – понятие относительное: одна и та же фирма в рамках, например, региональной отраслевой группы может быть признана конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента – нет.

В современной экономической литературе предлагается различать четыре основных уровня конкурентоспособности предприятия. Для предприятий первого уровня характерна внутренне нейтральная организация управления. Руководитель беспокоится только о выпуске продукции, не смотря на имеющиеся проблемы конкурентоспособности и удовлетворения потребностей потребителей. В данном случае считаются лишними замена технологии или повышение технического уровня продукции, усовершенствование структуры и функций организации по вопросам

сбыта и службы маркетинга, поскольку не учитываются изменения рыночной ситуации и запросы потребителей.

Предприятия второго уровня конкурентоспособности стараются сделать свои производственные системы «внешне нейтральными». Это означает, что продукция предприятия должна полностью соответствовать стандартам, которые установлены их основными конкурентами. Если руководители знают, что фирма имеет какие-либо другие конкурентные преимущества на рынке, нежели ее конкуренты и стараются не придерживаться общих стандартов производства, установленных в отрасли, то предприятие в этом случае эволюционирует на третий уровень конкурентоспособности. Система управления на таких предприятиях начинает активно влиять на производственные системы, способствуя их развитию и усовершенствованию.

Когда же успех в конкурентной борьбе становится не столько функцией производства, сколько функцией управления и зависит от качества, эффективности управления, организации производства, то предприятия достигают четвертого уровня конкурентоспособности и существенно опережают своих конкурентов[11, с. 86-87].

Торговым менеджерам следует иметь в виду, что на конкурентоспособность оказывают влияние определенные элементы. Каждый из элементов – это составляющий блок, из которых складывается конкурентная среда. Элементы имеют свои критерии, то есть характерные черты, описывающие состояние данного элемента, как внешнего, так и внутреннего воздействия.

Кроме того, выделяют факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия и конкурентную среду. Под факторами мы подразумеваем движущие силы, инструменты, объективно и субъективно возникающие воздействия, которые формируют конкретную среду. Именно факторы определяют характеристики элементов, их влияние, объёмные, качественные и другие состояния. Рассмотренные в единстве и взаимосвязи элементы характеристики, факторы позволяют наиболее объективно и правильно формировать подход к организационному обеспечению управления конкурентоспособностью предприятия.[2, с.102-103].

Представляется, что все факторы можно классифицировать на три группы: во-первых, внешние; во-вторых, внутренние факторы и в-третьих, непосредственного окружения. На факторы внешнего окружения фирма влиять не может, тем не менее, она должна их учитывать в своей деятельности (таблица 1).

Факторы непосредственного окружения - это те, которые не зависят от торговой фирмы, но на которые она может существенно повлиять. К ним относятся: во-первых, действия конкурентов; во-вторых, действия поставщиков; в-третьих, экономический потенциал клиентов и их действия; в-четвёртых, действия компаний; в-пятых, действия кредиторов.

Внутренними считаются факторы, зависящие от торгового предприятия. Их инициатор – сама фирма. К ним относятся: 1)система и методы управления фирмой; 2) уровень техники и технологии на предприятии; 3)система разработки и внедрения нововведений; 4)уровень организации обслуживания; 5)система планирования; 6)система экономического стимулирования и др.

Таблица 1

Основные факторы внешней среды торгового предприятия,
влияющие на его конкурентоспособность.

Факторы	Характеристика
1. Государственное регулирование экономики	Удельный вес предприятий различных видов собственности в народном хозяйственном комплексе страны, или отрасли; удельный вес таможенных ограничений по экспортным, импортным позициям; налоговое регулирование экспортных, импортных операций; амортизационная политика; уровень поддержки инновационных и инвестиционных процессов; уровень регулирования доходов; удельный вес приоритетных отраслей, поддерживаемых государством.
2. Монополизация экономики	Общий уровень концентрации продавцов; антитрестовое регулирование; вертикальная интеграция
3. Товарные рынки	Структура отраслевых рынков; ёмкость товарных рынков; уровень требовательности покупателей; стандартизация товаров; устойчивость позиций лидеров
4. Рыночная инфраструктура	Технический уровень информационных коммуникаций; разветвлённость и насыщенность транспорта; состояние банковского и страхового обслуживания; уровень развития специализированных посреднических организаций
5. Природно-ресурсный потенциал страны, отрасли	Обеспеченность экономики собственными природными ресурсами, уровень отрицательной экологической нагрузки; обеспеченность водными ресурсами
6. Трудовые ресурсы страны, отрасли	Возрастная структура; образовательный уровень; цена рабочей силы; уровень загрузки трудовых ресурсов.
7. Интеллектуальные ресурсы страны, отрасли	Удельный вес научных сотрудников в трудовых ресурсах; удельный вес специалистов с высшим образованием; инновационный задел; объем финансирования государством инновационных программ
8. Производственная база страны и отрасли	Стоимость основных производственных фондов страны, отрасли; уровень износа основных фондов; удельный вес активной части основных фондов
9. Кредитно-финансовая система страны, отрасли	Средний размер активов банков и страховых компаний, технический уровень финансовых организаций
10. Социальная ситуация	Культурный уровень развития общества; национальные традиции страны
11. Экономическая интеграция	Удельный вес в конечном продукте импортируемых товаров, комплектующих и материалов; уровень вертикальной и горизонтальной интеграции.

Между внутренними, внешними и факторами непосредственного окружения существует тесная взаимосвязь - внутренние, как правило, вытекают из внешних и факторов непосредственного окружения. Однако иногда довольно трудно провести между ними грань и выделить влияние каждого из них.

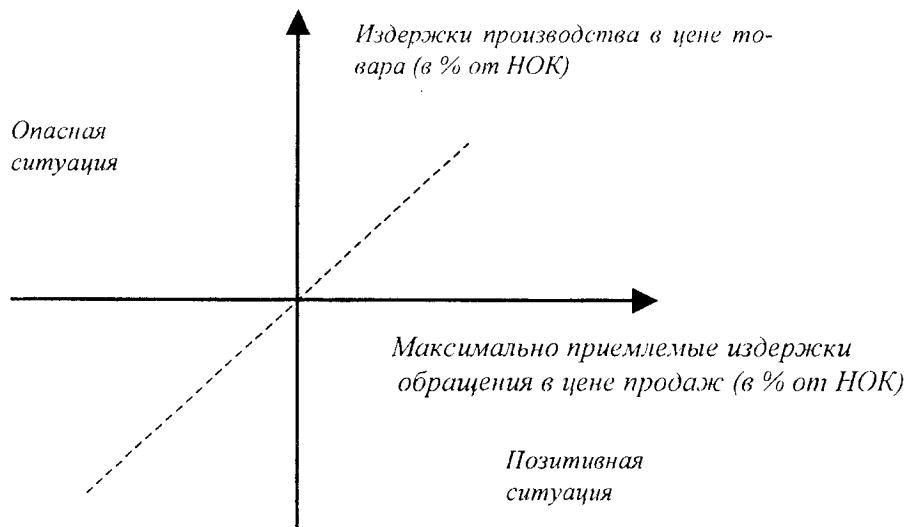
Главная цель исследования всех этих факторов – определить конкурентные преимущества предприятия. Конкурентное преимущество - это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными, и относится как непосредственно к товару или базовой услуге, так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, а также к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара. Указанное превосходство является, следовательно, относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, который занимает наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка. Данный конкурент считается самым опасным и называется приоритетным.

Относительное превосходство конкурента может быть обусловлено различными факторами. В общем виде эти факторы на наш взгляд можно сгруппировать в две большие группы, исходя из критерия создаваемых ими преимуществ, которые могут быть внутренними и внешними. Конкурентное преимущество называется «внешним», если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют «ценность» для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности. Внешнее конкурентное преимущество, следовательно, увеличивает «рыночную силу» фирмы в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного качества. Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, - это стратегия дифференциации, которая опирается на маркетинговое ноу-хау торговой фирмы, ее превосходство в выявлении и удовлетворении потребностей покупателей, недовольных имеющимися товарами на конкурентном рынке.

Конкурентное преимущество является «внутренним», если оно базируется на превосходстве торговой фирмы в отношении издержек обращения, управлении фирмой или товаром, которое создает «ценность для продавца», позволяющую добиться цены меньшей, чем у конкурента. Внутреннее конкурентное преимущество – это следствие более высокой «производительности», которая обеспечивает торговой фирме большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкуренцией. Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, - это стратегия доминирования по издержкам, которая базируется главным образом на организационном и производственном ноу-хау фирмы.

Данные два типа конкурентного преимущества, имеющие разное происхождение и различную природу, часто оказываются несовместимыми, поскольку требуют существенно различающихся практических навыков торговых менеджеров и маркетинговой культуры. На рис 1. представлены оба аспекта конкурентного преимущества, которые можно выявить, используя следующие вопросы: во-первых, как наша

максимальная цена продаж, принимаемая рынком, соотносится с ценой приоритетного конкурента? Ответ: опасная или позитивная ситуация характеризуют уровень «рыночной силы» торговой фирмы. Во-вторых, наши издержки на единицу продукции выше или ниже, чем у приоритетного конкурента? Действительное состояние единичных издержек даст ответ об уровне «производительности» и рентабельности торговой фирмы.



НОК - наиболее опасный конкурент.

Рис 1. Схема конкурентного преимущества торгового предприятия.

Горизонтальная ось на рис 1. соответствует максимальной величине издержек обращения в цене, принимаемой рынком, а вертикальная ось – издержкам производства. Обе величины приводятся в процентах по сравнению с аналогичными значениями для приоритетного конкурента. При этом позиционирование в левом верхнем и правом нижнем квадратах отвечает соответственно опасной или идеальной ситуациям. Позиционирование в левом нижнем квадрате подразумевает стратегию лидерства по издержкам. Позиционирование в правом верхнем квадрате соответствует стратегии дифференциации. А вот биссектриса разграничивает благоприятные и неблагоприятные ситуации для конкурирующей фирмы.

Задача торгового менеджера при анализе конкурентоспособности разработать управленческое решение, дающее торговой фирме возможность позиционировать себя по этим осям, чтобы извлечь из этого стратегические следствия и сформировать приоритетные цели. Для выбора положения по оси «рыночная сила» следует использовать данные, полученные при исследованиях имиджа марки. Эти исследования позволяют измерить «ценность», воспринимаемую рынком, и оценить эла-

стичность по цене. При анализе «производительности» следует исходить из кривой опыта или учитывать данные службы маркетинга, в функции которой входит наблюдение за конкурентами [10, с. 277-279].

Следует отметить, что конкурентные преимущества, которые обеспечивают стабильность торгового предприятия, бывают высокого и низкого порядка. К низкому порядку относятся возможности использования дешевой рабочей силы, средств транспорта по низким тарифам, энергии и т.п. Низкий порядок этих конкурентных преимуществ связан с тем, что они нестабильны и легко могут быть утрачены в связи с ростом цен и заработной платы или из-за того, что конкуренты также используют дешевые трудовые и материальные ресурсы.

Конкурентные преимущества высокого порядка – это, прежде всего, уникальные товары, изготовленные на основе уникальных технологий и высококвалифицированные торговые специалисты, а также репутация самой фирмы. Понятно, что их использование обходится торговому предприятию недешево и требует много времени для внедрения в процесс обращения. В случае формирования конкурентных преимуществ высокого порядка возможно достижение стабильного конкурентоспособного положения на том или ином рынке.

Торговому предприятию для того, чтобы быть уверенным в успешном функционировании на местном или мировом рынке, необходимо формировать конкурентные преимущества, прежде всего, высокого порядка. [9, с. 42]

Выявление характера конкурентного преимущества торговой фирмы является достаточно сложной задачей. Здесь возникает несколько проблем. Первая из них заключается в выборе базовых объектов для сравнения, то есть в выборе фирмы-лидера в сфере торговли страны или за ее пределами. Такая фирма-лидер должна, по нашему мнению, обладать определенными параметрами, чтобы сравнение с ней было корректным. К таким параметрам следовало бы на наш взгляд отнести: во-первых, соизмеримость характеристик выпускаемых в стране или регионе товаров по идентичности потребностей, удовлетворяемых с их помощью; во-вторых, соизмеримость сегментов рынка, для которых предназначены данные товары; в-третьих, соизмеримость фазы жизненного цикла, в которой функционирует фирма.

Иначе говоря, конкурентное преимущество одной торговой фирмы над другой может быть оценено в том случае, когда обе фирмы удовлетворяют идентичные потребности покупателей, относящихся к родственным сегментам рынка. При этом оба торговых предприятия находятся примерно в тех же фазах жизненного цикла. В противном случае сравнение будет некорректным.

Вторая проблема состоит в выборе критерии продуктивности использования ресурсов торговой фирмы. Продуктивность использования ресурсов предполагает наибольшую отдачу, наибольший результат, приходящийся на единицу совокупных ресурсов, которыми располагает торговое предприятие. Когда деятельность фирмы связана с извлечением прибыли, а совокупные ресурсы оцениваются в денежном выражении, продуктивность может быть оценена показателем рентабельности.

Однако в условиях перехода к рыночной экономике торговая фирма ставит перед собой цель не только извлечения максимальной прибыли. Она может функционировать и по принципу безубыточности. В этом случае конкурентное преимущество

во «продуктивность использования ресурсов» должно оцениваться за длительный период, в течении которого могут быть достигнуты не только тактические, а и стратегические цели данной фирмы.

Третья проблема заключается в возможности сканирования (слежения) рынка. С одной стороны сложность, а иногда и полное отсутствие доступа к информации о деятельности конкурентов может создать у руководства торговой фирмы необоснованное мнение о превосходстве своей фирмы над конкурентами, привести к самоуспокоенности и ослаблению усилий, связанных с поддержанием необходимого уровня конкурентного преимущества. А с другой, информация может создать впечатление о невысоком уровне продуктивности использования ресурсов фирмой-конкурентом. И тогда сравнение с ней будет трактоваться как преимущество своей фирмы.[8, с. 84- 85].

Таким образом, для получения корректных результатов оценки уровня конкурентного преимущества с целью совершенствования механизма управления конкурентоспособностью необходимо на наш взгляд усиление тех составляющих стратегического потенциала, которые должны обеспечивать возможность адекватного отражения ситуаций, складывающихся как во внутренней, так и внешней среде торговой фирмы.

Литература

1. Хвичия Л. Обеспечение конкурентоспособности фирмы// Бизнес-информ- 1998-№5 -- с. 79 – 81
2. Воронкова А.. Тенлинский Г., Комисаренко В. Поддержка конкурентоспособности предприятия// Бизнес-информ.- 1999-№3 – 4. – с. 102 – 103
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М..1995
4. Амбарцумов А.А., Стерликов Ф.Ф. 1000 терминов рыночной экономики. - М.: Крон-Пресс. 1993. – 302с.
5. Тарасова В.П., Крутикова Ф.А. Толковый словарь рыночной экономики. – М.: Рекламно-издательская фирма «Глория», 1993 – 302с.
6. Маркетинг (Под ред. Романова А.Н.) – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996 – 560с.
7. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ. 1998 – 207с.
8. Градов. Экономическая стратегия фирмы. – СПб, 1996.
9. Оберемчук В. Стратегия предприятия. Киев, 2000 – 128 с.
10. Ламбен Ж.Ж Стратегический маркетинг. – СПб., 1996
11. Оберемчук В. Стратегия предприятия. Киев, 2000 – 128 с.
12. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М., ОАО « Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256с.
13. Анфалов А. Методика определения конкурентоспособности продукции. // Экономика и управление. – 2000. - № 6. -с. 3-4.
14. Смолин И.В., Лещук Н.М. Стратегия развития торгового предприятия в рыночных условиях. – К., 1999 – 73 с.

Поступило в редакцию 12.09.2001