

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

С.Л. ФЛЕРКО

---

### **ВЗАИМОСВЯЗЬ ФАКТОРОВ В МНОГОУРОВНЕВОЙ СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

---

Исследование проблем конкурентоспособности вызывает необходимость ее классификации по субъектам хозяйствования; видам производимой продукции, услуг и информации; видам производственной деятельности, включая разработку нормативных актов, научно-методических документов, проектно-конструкторской документации и технологий; новым формам и методам организации предпринимательства. Все уровни и виды конкуренции взаимосвязаны и взаимообусловлены, а поэтому конкурентоспособность товара, услуг и информации может быть обеспечена, если она будет достигнута на всех уровнях управления и во всех видах деятельности.

В основе концепции конкурентоспособности лежат следующие принципы: точность назначения. Товар должен отвечать своему назначению и полностью соответствовать той потребности, которую должен удовлетворять; функциональная эффективность и безопасность. Товар предназначен для выполнения определенных функций;

адекватность. Конкурентоспособность по всем своим параметрам должна быть адекватной тем условиям рынка, на которых товар предлагается. Адекватность, с одной стороны, означает уровень востребованности товара со стороны рынка, а с другой стороны — уровень соответствия товара рынку;

достаточность. Регламентирует нижний уровень конкурентоспособности и определяет, что ее компоненты должны быть достаточными для обеспечения соответствующего уровня конкурентоспособности;

оптимальность. Определяет верхний уровень конкурентоспособности и показывает верхнюю границу значений показателей конкурентоспособности с необходимым интервалом конкурентоспособности, превышение которого не приведет к дальнейшему увеличению конкурентоспособности;

экономичность. Этот принцип определяет эффективность затрат по обеспечению конкурентоспособности, соизмеряя затраты с результатами достижения заданного уровня конкурентоспособности товара, и лежит в основе выбора товарной стратегии предприятия;

прогрессивность. Выдвигает требования к процессу обеспечения конкурентоспособности как открытому, динамичному, поступательно развивающемуся на макроуровне и скачкообразно по спирали — на микроуровне. Тем самым определяется направление обеспечения конкурентоспособности на основе новейших достижений научно-технического прогресса.

Исходя из представленных принципов, концепцию конкурентоспособности товара можно охарактеризовать как совокупность правил обеспечения макси-

---

*Светлана Леонидовна ФЛЕРКО, кандидат экономических наук, доцент кафедры коммерческой деятельности на внутреннем и внешнем рынке Белорусского государственного экономического университета.*

мального удовлетворения потребности в товарах соответствующего качества с использованием минимума инвестиций, позволяющих гарантировать конкурентные преимущества этих товаров по сравнению с такого же рода товарами, представленными на рынке в рамках определенного ценового диапазона.

Процесс обеспечения конкурентоспособности продукции — это комплексный, взаимосвязанный механизм, который можно представить в виде концептуальной модели с четырьмя взаимопроникающими уровнями, сформированными по критерию возможностей общественного воздействия на процесс обеспечения конкурентоспособности (рис. 1).

Такое структурирование субъектов конкурентной борьбы, а также факторов и характеристик конкурентоспособности позволяет более четко охарактеризовать состав элементов этой сложной категории и выявить их взаимосвязи.

Первый уровень — процессы и правила обеспечения конкурентоспособности товара.

На конкурентоспособность товара оказывают влияние макро- и микрофакторы. Макроэкономические факторы, которые базируются на ассимилировании подходов И.М. Лифица и И.Н. Фурса [1; 2], представлены на рис. 2.

Факторы, определяемые макроэкономическими показателями, еще не гарантируют успеха в конкурентной борьбе. Важно успешно проанализировать «процессы жизненного цикла», определяемые микрофакторами, которые представлены ниже.

### Микрофакторы конкурентоспособности товаров

<i>Фактор</i>	<i>Состав</i>
Производственные	Качество продукции: сырье технология конструкция соответствие стандартам Оборудование: наличие современного оборудования износ оборудования Знание и опыт персонала Управление персоналом Развитость НИОКР
Рыночные	Емкость рынка Стабильность и перспективы рынка Подготовленность рынка Тип рынка Отношение потребителя к товару Показатели патентной чистоты
Сбытовые	Увязка нового товара с ассортиментом выпускаемой продукции Рекламное обеспечение Форма расчета с поставщиком Транспортабельность товара Надежность поставки
Сервисные	На стадии предпродажного обслуживания: условия приобретения товара и форма его оплаты демонстрация сложнотехнического товара в действии подбор товара исходя из индивидуальных особенностей покупателя На стадии послепродажного обслуживания: упаковка доставка установка товаров организация технического обслуживания в гарантийный и послегарантийный периоды
Психологические	Выявление потребностей покупателей Определение товаров, способных удовлетворить потребность, и их сравнительная характеристика

Фактор	Состав
Экологические	Предупреждение загрязнения окружающей среды Утилизация отходов
Социокультурные	Соответствие экологическим стандартам Стиль жизни Жизненные ориентиры и ценности Уровень образования Семья Религия
Экономические	Ценообразующие факторы: стоимость сырья трудоемкость технологического процесса объем производства прибыль и отчисления

Примечание: составлено нами на основе [1; 3].



Рис. 2. Макроэкономические факторы конкурентоспособности товара

В настоящее время на первый план в области обеспечения конкурентоспособности товара выходят неценовые факторы.

Целесообразно повышать товарную конкурентоспособность за счет использования инноваций, разработки высокотехнологичных продуктов, создание которых невозможно без развития научно-технического потенциала. Экономические факторы связаны с привлекательностью цены на товары и предоставлением иных материальных выгод. Привлекательность цены формируется в результате сравнения цен анализируемых и базовых товаров-конкурентов.

Второй уровень — процессы и правила обеспечения конкурентоспособности на уровне предприятия — производителя товара. Предприятие долж-

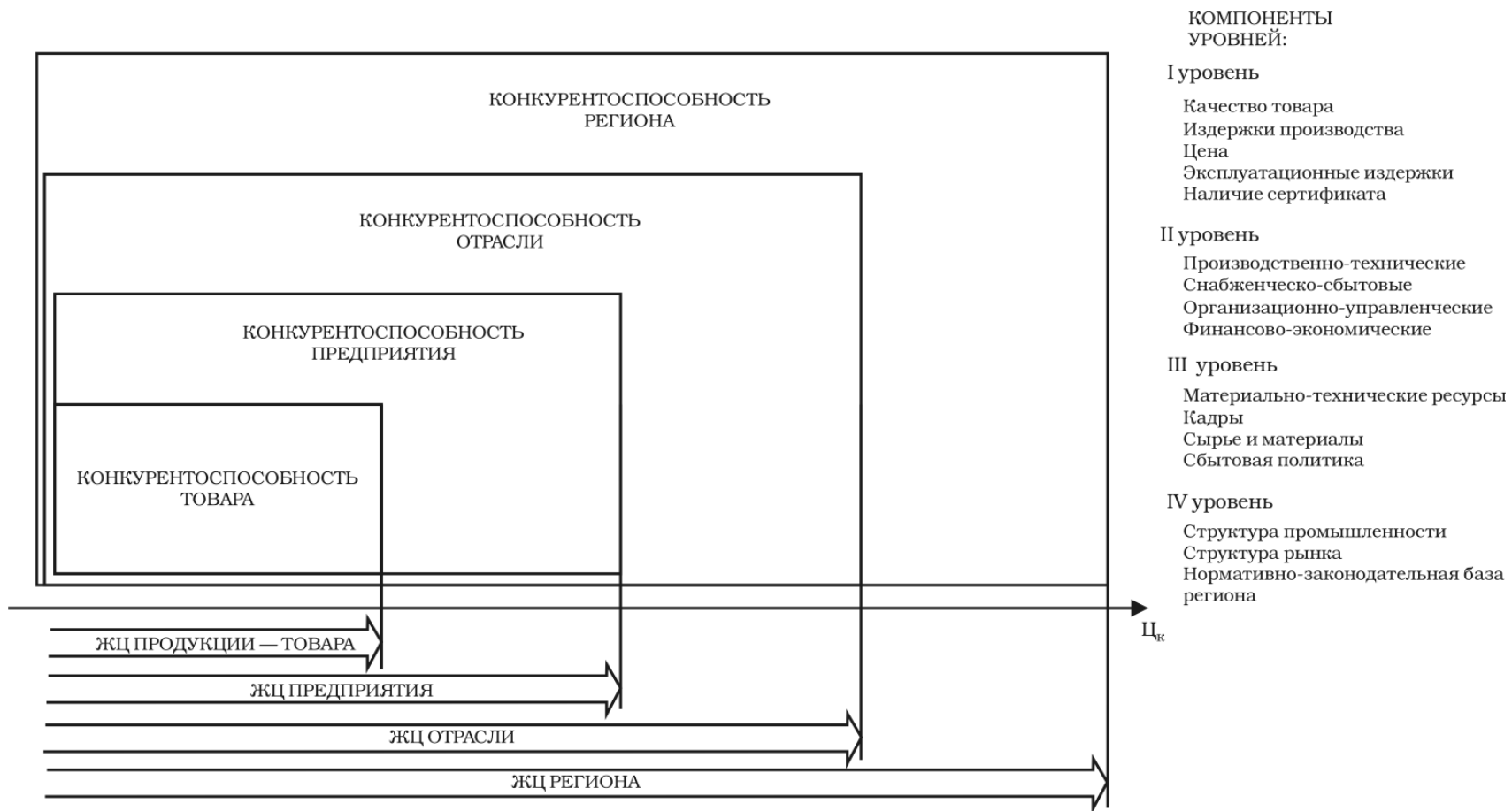


Рис. 1. Многоуровневая система обеспечения конкурентоспособности:  
 $У_{\text{к}}$  — уровень компонентов конкурентоспособности;  $\Pi_{\text{к}}$  — ось циклов конкурентоспособности

но не только контролировать свое положение на конкурентном рынке, но также отслеживать и анализировать успехи предприятий-конкурентов. Если предприятие реализует свой товар на международных рынках, то оно принимает участие в конкурентной борьбе на этих рынках. При этом одно и то же предприятие в рамках региона или республики может быть конкурентоспособным, а на мировом рынке — нет [3, 99].

Конкурентоспособность предприятия — это способность устойчиво функционировать при эффективном использовании своего потенциала [4, 101].

Данный уровень обеспечения конкурентоспособности включает в себя первый уровень, формирующий исходную конкурентоспособность всей программы выпуска изделий, а также все производственные процессы, связанные с техническими, организационно-управленческими, снабженческо-сбытовыми и финансово-экономическими аспектами. Этот процесс обеспечения конкурентоспособности протекает в соответствии с жизненным циклом товара и циклом управления предприятием, распространяясь по всем фазам перечисленных циклов. Описание процессов второго уровня с помощью названных циклов обуславливается тем, что на данном уровне присутствует признак массовости, который определяет специфику второго уровня как процесса обеспечения конкурентоспособности массы товаров.

Процесс обеспечения конкурентоспособности на втором уровне можно рассматривать как состоящий из двух взаимосвязанных частей. Первая часть данного процесса сориентирована на внутреннюю организацию предприятия, с учетом его признака массовости с точки зрения оптимальной и согласованной организации производственного процесса как основного внутреннего фактора обеспечения конкурентоспособности предприятия. Вторая направлена на эффективное рыночное поведение, являющееся основным внешним фактором обеспечения предприятия. Первая часть описывается последовательным перечнем этапов в соответствии с циклом управления, вторая — этапами процесса в соответствии с жизненным циклом товара.

Исходя из этого процесс обеспечения конкурентоспособности на втором уровне базируется на цикле обеспечения конкурентоспособности первого уровня и включает в себя два параллельных взаимосвязанных направления, которые ориентированы:

на обеспечение нормального протекания процесса производства посредством его оптимальной организации и цикла управления предприятием;

организацию эффективного рыночного поведения предприятия, основа которого определяется жизненным циклом товара. Соответствие этапов жизненного цикла товаров рыночной стратегии предприятия создает необходимые условия для конкурентных преимуществ.

Данные два направления, взаимодействуя и взаимодополняя друг друга, создают системный эффект обеспечения конкурентоспособности, являющийся результатом горизонтальной интеграции функции и задач второго уровня обеспечения конкурентоспособности.

По отношению к предприятию факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность предприятия, можно классифицировать:

на внешние: экономические и административно-хозяйственные факторы со стороны государства; характеристики рынка — сегмент рынка, емкость, наличие конкурентов; политическая ситуация;

внутренние: маркетинг; научный, технический, кадровый потенциал; эффективность рекламы; качество товара; сервис; материально-техническое снабжение [5, 135].

Все остальные внутренние и внешние факторы являются производными от факторов обеспечения конкурентоспособности предприятия и дополняют их каждый в своем направлении.

Для изменения уровня конкурентоспособности руководители должны искать резервы улучшения состояния предприятия, которое отражено в

конкурентных преимуществах организации. Конкурентные преимущества предприятия делят на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние — почти целиком определяемые руководством предприятия [6, 133].

Третий уровень — процессы и правила обеспечения конкурентоспособности на уровне отрасли. Развитие международного разделения труда привело к определенной специализации стран на мировой арене в зависимости от степени конкурентоспособности той или иной отрасли.

Конкурентоспособность отрасли определяется прежде всего обеспеченностью материально-техническими ресурсами, кадрами, политикой в области снабжения сырьем и материалами, ценовой политикой отрасли, политикой в области сбыта, качеством менеджмента.

Конкурентоспособность на уровне отрасли можно оценивать, применяя следующие показатели (и их комбинацию): производительность труда; уровень оплаты труда; капиталоемкость; наукоемкость и технический уровень продукции; совокупность знаний и научных заделов, необходимых для самостоятельного освоения продукции и ее воспроизводства; объем технологических заделов для реализации научных и проектно-конструкторских разработок; степень экспортной ориентации или импортной зависимости отрасли; степень соответствия уровня развития отрасли общему уровню развития национального хозяйства; то же — в отношении динамики цен на продукцию; экспансия отрасли и т. д. Этот набор показателей может быть изменен или дополнен с учетом специфики отраслевых объединений, финансово-промышленных групп или отдельных сфер хозяйствования [7].

Система анализа конкурентоспособности отрасли разработана и названа М. Портером национальным «ромбом». В соответствии с теорией Портера в любой отрасли экономики — неважно действует она только на внутреннем рынке или на внешнем тоже — суть конкуренции выражается пятью силами: 1) угрозой появления новых конкурентов; 2) угрозой появления товаров или услуг-заменителей; 3) способностью поставщиков комплектующих изделий торговаться; 4) способностью покупателей торговаться; 5) соперничеством уже имеющихся конкурентов между собой [8, 52].

В экономической литературе выделяют достаточно много факторов, воздействующих на положение в отрасли, причем для различных отраслей они свои. Среди наиболее важных факторов, влияющих на изменение в отрасли, следует отметить следующие [9, 23]:

- долгосрочные тенденции в отрасли;
- изменения в составе потребителей и способе использования товара, внедрение новых товаров;
- технологические изменения и прорывы;
- изменения в системе маркетинга;
- выход новых или уход крупных участников;
- глобализация отрасли (или переход с местного уровня на национальный);
- изменение производительности и структуры затрат;
- изменение в законодательстве, экономике, политике, социальной сфере;
- сила и средства конкуренции в отрасли.

Четвертый уровень — общесистемные процессы и правила обеспечения конкурентоспособности на уровне региона.

Объединением конкурентного потенциала предприятий образуется уровень конкурентоспособности региона. Элементами данного процесса являются промышленная структура региона, инфраструктура, а также действие региональной законодательно-нормативной базы, способствующей производству и сбыту товаров за пределы региона, введению инноваций и росту инвестиций в реальную экономику как самого региона, так и за его пределами.

Данный процесс обеспечения конкурентоспособности описывается в соответствии с жизненным циклом организации и процессами организационного поведения субъектов хозяйствования регионального уровня как целост-



ного единого механизма хозяйствования с использованием всех видов ресурсов региона в рамках единого правового пространства, путем формирования региональной системы информационных и материальных потоков для получения системного эффекта в целях обеспечения конкурентоспособности целого региона. Для проведения политики конкурентоспособности на данном уровне определяются приоритеты развития экономики региона, комплекс рычагов по государственному стимулированию процессов конкурентоспособности на первом и втором уровнях системы, таких как льготное налогообложение, кредитование и другие меры воздействия.

На этом уровне можно выделить два направления обеспечения конкурентоспособности региона. Первое связано с оптимизацией общего организационного поведения предприятия в соответствии с этапами жизненного цикла организации. Оно включает в себя всю рыночную и производственную инфраструктуру, систему налогов, кредитов и ценовых приоритетов, обеспечивающих конкурентоспособность на уровне организации, и позволяет сделать ее вполне реальной на микроуровне. Второе рассматривает на макроуровне интеграционные циклы, происходящие в регионе. Элементами данных циклов являются различные субъекты хозяйствования, рассматриваемые на микроуровне и имеющие свои жизненные циклы. Существуют особенности развития данных циклов, выраженные в спиралевидном характере процесса на макроуровне, который развивается поступательно, не имеет обратных ходов на вышележащих уровнях спирали относительно нижележащих. Объясняется это тем, что на каждом новом уровне развития процесса обеспечения конкурентоспособности региона необходимы новые и все более совершенные общие организационные формы обеспечения конкурентоспособности.

Таким образом, на конкурентоспособность товара оказывают влияние факторы на микро- и макроуровнях. Именно конкурентоспособность товара лежит в основе конкурентоспособности предприятия, отрасли, региона. Систематизация факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность, и их постоянный мониторинг позволяют вовремя принимать управленческие решения, направленные на повышение уровня анализируемого показателя.

### Литература

1. *Лифиц, И.М.* Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. — М.: Юрайт-Издат, 2004.
2. *Фурс, И.Н.* Конкурентоспособность продовольственных товаров / И.Н. Фурс. — Минск: ИВЦ Минфина, 2004.
3. *Данилов, И.П.* Формирование региональной системы обеспечения конкурентоспособности промышленной продукции: дис. д-ра экон. наук: 08.00.05 / И.П. Данилов. — Чебоксары, 1998. — 380 л.
4. *Магомедов, Ш.Ш.* Конкурентоспособность товаров: учеб. пособие / Ш.Ш. Магомедов. — М.: Дашков и К°, 2003.
5. *Гриневиц, М.Н.* Производственная стоимость и конкурентоспособность предприятия / М.Н. Гриневиц, В.А. Устинович, Н.В. Зеленковская. — Могилев: Беларус.-Рос. ун-т, 2004.
6. *Фатхутдинов, Р.А.* Стратегический менеджмент: учеб. / Р.А. Фатхутдинов. — 8-е изд. М.: Дело, 2007.
7. *Богомолова, И.П.* Анализ формирования категории конкурентоспособности как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И.П. Богомолова, Е.В. Хохлов // Маркетинг в России и за рубежом. — 2005. — № 1.
8. *Портер, М.* Международная конкуренция: пер. с англ. / М.Э. Портер. — М.: Междунар. отношения, 1993.
9. *Токарев, Б.Е.* Маркетинговые исследования / Б.Е. Токарев. — М.: Экономист, 2007.

Статья поступила  
в редакцию 11.09. 2012 г.

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.  
□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□. □□□□□□□□□□.