

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ

**КОЛОДИЗЕВ О. Н.**

*доктор экономических наук*

**ХМЕЛЕНКО И. И.**

*аспирантка*

**Харьков**

**Д**ля повышения конкурентоспособности предприятий, ориентированных на внешние рынки, необходимо разрабатывать модель управления конкурентоспособностью экспортной деятельности предприятия, что позволяет повысить управляемость предприятием как системой.

Исследование управления конкурентоспособностью предприятий машиностроения вызывает необходимость выделения кластеров внутренней и внешней конкурентоспособности предприятий, на основе которых возможно построение соответствующих стратегии управления конкурентоспособностью. Для достижения этой цели предлагаются следующие этапы формирования стратегий управления конкурентоспособностью машиностроительного предприятия, взаимосвязь которых приведена на *рис. 1*.

Выполним реализацию каждого этапа этих методических рекомендаций.

**Этап 1.** Формирование комплекса стратегий управления конкурентоспособностью предприятия.

Первым шагом для формирования такого комплекса стратегий является объединение кластеров внешней и внутренней конкурентоспособности. Для этого будем использовать матричный метод объединения (*рис. 2*).

Рассмотрим каждый квадрат матрицы, который характеризуется парой «внутренняя – внешняя» конкурентоспособность с позиции формирования стратегии управления конкурентоспособностью предприятия.

*Ситуация 1.* В данной ситуации наблюдается низкий уровень внешней и внутренней конкурентоспособ-

ности. Предприятию необходимо осуществлять резкое увеличение внутренней конкурентоспособности с целью улучшения внешней конкурентоспособности.

*Ситуация 2:* «низкий – средний». Низкий уровень внутренней конкурентоспособности не мешает предприятию занимать место среди предприятий со средней конкурентоспособностью. Однако он может в дальнейшем привести к снижению внешней конкурентоспособности.

*Ситуация 3:* «низкий – высокий». Эта ситуация является достаточно парадоксальной, так как предприятие, имея низкий уровень внутренней конкурентоспособности, имеет высокий уровень внешней конкурентоспособности. Она может быть вызвана рядом факторов. Во-первых, это глобальный кризис, который был разрушительнее для всех других предприятий и коснулся анализируемого предприятия незначительно. Во-вторых, уровень конкуренции достаточно маленький, что открывает возможности для входа на рынок и значительного роста этого уровня, являющегося угрозой для предприятия.

*Ситуация 4:* «средний – низкий». Эта ситуация очень близка к ситуации 1, то есть для предприятия наблюдается увеличение показателей конкурентоспособности, однако такое увеличение очень мало, потому необходимо осуществлять действия, как и в ситуации 1.

*Ситуация 5:* «средний – средний». С одной стороны, этот уровень может удовлетворять предприятие, однако, с другой – рынок всегда имеет тенденции к увеличению конкурентоспособности, потому предприятию необходимо направлять свое усилие на увеличение конкурентоспособности.

*Ситуация 6:* «средний – высокий». Данная ситуация является близкой к ситуации 5, однако она более приемлема для предприятия, и оно может осуществлять медленные действия относительно улучшения своей конкурентоспособности.

*Ситуация 7:* «высокий – низкий». Эта ситуация является наихудшей для предприятия. Высокий уровень внутренней конкурентоспособности свидетельствует о



Рис. 1. Блок-схема формирования стратегий управления конкурентоспособностью

Внешняя конкурентоспособность	высокая	3	6	9
	средняя	2	5	8
	низкая	1	4	7
		низкая	средняя	высокая

Внутренняя конкурентоспособность

Рис. 2. Матричное объединение внешней и внутренней конкурентоспособности предприятия

том, что предприятие максимально использует свои ресурсы для улучшения конкурентоспособности, однако это не дает результатов. В данном случае предприятию необходимо кардинально менять свою политику относительно управления конкурентоспособностью и значительно ее повышать.

*Ситуация 8: «высокий – средний».* Данная ситуация может свидетельствовать о двух основных направлениях поведения конкурентоспособности: или высокий внутренний уровень приведет к улучшению внешнего уровня, или необходимо приложить незначительные усилия для еще большего улучшения внутреннего уровня, чтобы значительно улучшить внешний уровень.

*Ситуация 9: «высокий – высокий».* Эта ситуация является наиболее позитивной для предприятия, которую надо достигать каждому предприятию.

Для управления конкурентоспособностью предлагается четыре основных стратегии.

*Стратегия А – агрессивная стратегия.* Основой этой стратегии является улучшение внутренней конкурентоспособности, путь улучшения деятельности по всем сферам деятельности предприятия. Данная стратегия должна использоваться в случае, когда предприятие имеет уровень внутренней конкурентоспособности более высокий внешнего уровня, потому что предприятие при низком уровне внутренней конкурентоспособности будет терять судьбу рынка, прибыли и проч. Следует отметить, что агрессивная стратегия является наиболее затратной, потому что необходимо увеличивать показатели внутренней конкурентоспособности значительно больше чем при использовании других стратегий. Увеличивая внутренний уровень автоматически увеличивается и внешний уровень при этом увеличение надо проводить по всех трех компонентах конкурентоспособности.

*Стратегия Н – нейтральная стратегия.* Нейтральная стратегия используется в случаях, когда ситуация из конкурентоспособности вообще устраивает предприятие, но есть резервы для увеличения его конкурентоспособности. В целом реализация этой стратегии направлена на улучшение двух из трех компонент конкурентоспособности.

*Стратегия П – пассивная стратегия.* Данную стратегию следует использовать в случае, когда внутренняя конкурентоспособность ниже внешней, потому что как предприятие занимает высокие конкурентные позиции на рынке и есть смысл только незначительно улучшать свои конкурентные преимущества. В данном случае следует акцентировать внимание на наихудшей составной деятельности предприятия.

*Стратегия Т* – поддерживающая стратегия. Она используется для поддержку существующего уровня конкурентоспособности, который удовлетворяет предприятие.

Сочетание стратегий и матрицы конкурентоспособности будет иметь следующий вид (рис. 3).

Внешняя конкурентоспособность	высокая	Н	П	Т
	средняя	А	Н	П
	низкая	А	А	А
		низкая	средняя	высокая

**Внутренняя конкурентоспособность**

**Рис. 3. Соотношение стратегий и ситуаций относительно конкурентоспособности**

**Этап 2.** Прогнозирование будущего состояния конкурентоспособности.

Для того, чтобы спрогнозировать будущее состояние конкурентоспособности предприятия, необходимо осуществить прогноз интегральных показателей по каждому виду деятельности и разработать классификационные функции для распознавания образов.

В качестве спецификации модели для прогнозирования интегральных показателей следует избрать модели часовых рядов, что позволит исследовать динамику показателя во времени.

**Этап 3.** Определение стратегий управления конкурентоспособностью.

Определение стратегий управления конкурентоспособностью является прогнозированием уровня внутренней и внешней конкурентоспособности с помощью прогнозных моделей и классификационных функций.

Стратегии, которые построены на основании анализа внутренней и внешней конкурентоспособности, позволяют эффективно управлять конкурентоспособностью предприятий машиностроения.

Для более четкого построения этих стратегий необходимо использовать следующие рекомендации:

- 1) внедрение инновационной политики предприятия, которая определяет возможность предприятия конкурировать не только на внутреннем, но и на внешних рынках. Цель инновационной деятельности определяет ее направленность на создание производства новых или отсутствующих на рынке товаров и услуг;
- 2) наличие квалифицированного персонала, соответствующего требованиям международного рынка труда;
- 3) система управления качеством на предприятии;
- 4) непрерывное совершенствование продукции национальных производителей, которая реализуется на внутреннем рынке, и расширение их деятельности на международном рынке;

5) в работе маркетинговых служб предприятий машиностроения недостаточно полно используются резервы повышения эффективности сбыта продукции;

6) назревшая неотложная потребность диверсификации внешнего рынка продукции отечественных предприятий;

7) выход на европейский и азиатский рынки продукции, соединенный с кардинальным изменением условий формирования портфеля заказов (преимущественно с помощью тендеров), оплаты и снабжения продукции, выполнение которых связано с определенными серьезными финансовыми обязательствами;

8) созданию благоприятной конкурентной среды для предприятий машиностроительного комплекса могут способствовать меры, направленные на совершенствование ценовой, налоговой, учетной политики государства. ■

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна.– 4-е изд., доп. и перераб.– М. : Институт новой экономики, 1999.
2. Мерчанський В. В., Клочко В. М., Клочко І. М. Конкурентоспроможність підприємства та управління стратегією його розвитку: Колективна монографія.– Х.: РВВ ХДЗВА, 2010.– 157 с.
3. Мутанов Г. М., Куликова В. П. Математическое моделирование экономических процессов: Учебное пособие.– Алматы: Экономика, 1999.– 356 с.
4. Словарь современной экономической теории Макмиллана / Пер. с англ. Пивовара А. Г.– М.: ИНФРА-М, 2003.– 20 с.