

ВЫЯВЛЕНИЕ, ФОРМИРОВАНИЕ И НАРАЩИВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ В РЕАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ

В.А. Скворцов, П.А. Ткаченко,
Е.В. Скворцова, Н.В. Николаева

В условиях конкурентной среды важным для принятия обоснованных управленческих решений представляется выявление, формирование и наращивание конкурентных преимуществ предприятия по сравнению с ключевыми конкурентами на известном рынке.

Для реализации этой цели нами предлагается методика, основанная на оценке конкурентоспособности продукции предприятий-конкурентов. Для изложения сути методики проведем сравнительный анализ продукции ОАО «Красный Октябрь» («КО») и ОАО «Обувь» («О»), соответственно г. Витебск и г. Могилев. Анализ проводится на основе оценки продукции предприятий, конкурирующих на белорусском рынке по производству детской обуви, независимыми экспертами: N = 20 – товароведы и торговые работники сети специализированных обувных магазинов и секций в г. Витебске. Конкурентоспособность обуви оценивается по следующим параметрам потребительских свойств: качество, дизайн, износоустойчивость (эксплуатационные характеристики) по 20-бальной шкале (с равномерным шагом: до 5 – низкий уровень; до 10 – средний; до 15 – выше среднего; до 20 – эталон) и представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Оценка конкурентоспособности продукции по ее потребительским свойствам

Параметры (факторы) потребительских свойств обуви	Количественные характеристики потребительских свойств обуви (по оценке экспертов)			
	Эталон Кэ	ОАО «КО»	ОАО «О»	Значимость Кз
1. Качество обуви – Кк	20	18	16	0,7
2. Дизайн – Кд	20	10	20	0,2
3. Износоустойчивость – Ки	20	10	16	0,1

Конкурентоспособность продукции (К) по ее потребительским свойствам предлагается определять для каждого предприятия по следующей формуле (эталонная конкурентоспособность $K=1$):

$$K = K_{з1} \cdot K_{к1} / K_{э1} + K_{з2} \cdot K_{д2} / K_{э2} + K_{з3} \cdot K_{и3} / K_{э3};$$

где $K_{з}$ – коэффициент значимости факторов по оценке экспертов;
 $K_{д}$, $K_{к}$, $K_{и}$ – количество баллов по параметрам качества, дизайна, износоустойчивости, присвоенных экспертами по 20-бальной шкале.

Конкурентоспособность продукции сравниваемых предприятий по ее потребительским свойствам составит:

$$K_{«КО»} = 0,7 \cdot 18 / 20 + 0,2 \cdot 10 / 20 + 0,1 \cdot 10 / 20 = 0,78$$

$$K_{«О»} = 0,7 \cdot 16 / 20 + 0,2 \cdot 20 / 20 + 0,1 \cdot 16 / 20 = 0,84$$

Цена одной пары обуви составляет: $C_{«О»} = 20$ тыс.руб.; $C_{«КО»} = 22$ тыс. руб.

Приведенная цена продукции конкурентов с учетом ее потребительских свойств рассчитывается следующим образом:

$$C_{«О»}^* = C_{«О»} / K_{«О»}; \quad C_{«КО»}^* = C_{«КО»} / K_{«КО»};$$

Рассмотрим конкурентную позицию ОАО «Красный Октябрь» на рынке. С этой целью рассчитаем конкурентоспособность его продукции с учетом фактора – цены / КС«ко»/:

$$\begin{aligned} \text{КС«ко»} &= \frac{C_{\text{«о»}}}{C_{\text{«ко»}}} = \frac{K_{\text{«ко»}} \cdot C_{\text{«о»}}}{K_{\text{«о»}} \cdot C_{\text{«ко»}}} = \\ &= 0,78 \cdot 20000 / 0,84 \cdot 22000 = 0,844. \end{aligned}$$

Для гарантированного выхода изделия на рынок целесообразно установление шкалы конкурентных преимуществ для принятия обоснованных управленческих решений по формированию, наращиванию и сохранению этих преимуществ.

Нами предлагается следующая шкала конкурентных преимуществ на основе расчета КС по гарантированному завоеванию рынка по нашим исследованиям, которая представлена в таблице 2. Градация конкурентоспособности продукции с учетом цены (КС) основана на следующих соображениях: минимальные преимущества $\text{КС} \leq 1,10$ означают существенную подверженность деятельности предприятия инфляционным процессам, поглощающим названные преимущества, в свою очередь, чем более КС превышает величину 1,1, тем меньше указанное влияние.

Таблица 2 – Шкала принятия решений по выходу на рынок по критерию КС (конкурентоспособности продукции) с учетом цены

Уровень конкурентных преимуществ (КП) по КС			
$\text{КС} < 1$	$1 \leq \text{КС} \leq 1,10$	$1,11 \leq \text{КС} \leq 1,2$	$1,21 \leq \text{КС} \leq 1,3$
Уход с рынка, исследование рынка	Минимальные конкурентные преимущества, необходим анализ КС по факторам: цена, качество, дизайн, эксплуатационные характеристики	Наличие конкурентных преимуществ, необходим анализ КС по факторам для их наращивания. Осторожный выход на рынок	Уверенный выход на рынок, анализ КС по факторам для наращивания и удержания (сохранения) конкурентных преимуществ

Поскольку в нашем случае $\text{КС}_{\text{«ко»}} = 0,844 < 1$, то целесообразен уход с рынка. Однако, проанализируем возможные действия предприятия по наращиванию конкурентных преимуществ по факторам, управляя конкурентоспособностью продукции:

- 1) увеличить КС за счет снижения цены;
- 2) увеличить КС за счет улучшения дизайна;
- 3) увеличить КС за счет эксплуатационных характеристик продукции.

1. Цена. Расчет проводится по желаемому значению $\text{КС}_{\text{«ко»}} = 1,3$ для уверенного выхода на рынок :

$$\begin{aligned} C_{\text{«ко»}} &= \frac{K_{\text{«ко»}} \cdot C_{\text{«о»}}}{K_{\text{«о»}} \cdot \text{КС}_{\text{«ко»}}}; \\ C_{\text{«ко»}} &= 0,78 \cdot 20000 / (0,84 \cdot 1,3) = 14286 \text{ (руб.)}; \\ \text{Себестоимость (С}_{\text{«ко»}}) \text{ 1 пары обуви:} \\ C_{\text{«ко»}} &= 15,38 \text{ тыс.руб.} \end{aligned}$$

Таким образом, продукция для уверенного выхода на рынок по фактору цены становится убыточной.

Проверим возможность осторожного выхода на рынок ($1,11 \leq \text{КС} \leq 1,2$) по тому же фактору (C_1) при $\text{КС}_{\text{«ко»}} = 1,2$;

$$C_{\text{«ко»}_1} = 0,78 \cdot 20000 / (0,84 \cdot 1,2) = 15800 \text{ руб.}$$

Таким образом прибыль (Π) на единицу продукции составит:

$$\Pi = 15800 - 15380 = 420 \text{ руб.}$$

Рентабельность (R) составит:

$$R = (420 / 15380) \cdot 100 = 2,7\%.$$

По результатам расчетов и с учетом шкалы конкурентных преимуществ возможен осторожный выход на рынок ОАО «Красный Октябрь» небольшими партиями продукции ($R = 2,7\%$), при условии наращивания конкурентных преимуществ и успешной реализации целесообразно увеличение партий продукции и расширение (завоевание) рынка.

2. Дизайн. Попробуем повысить показатель дизайна продукции ОАО «Красный Октябрь» до 16 баллов (осторожная оценка, при увеличении себестоимости до уровня $C_d = 15600$ руб., что обусловлено дополнительными затратами по данному фактору) с учетом $C_{1\text{«КО»}} = 15800$ руб.

Конкурентоспособность ($K_{1\text{«КО»}}$) с учетом работ по дизайну составит:

$$K_{1\text{«КО»}} = 0,7(18 / 20) + 0,2(16 / 20) + 0,1(10 / 20) = 0,84;$$

$$KC_{1\text{«КО»}} = K_{1\text{«КО»}} \times C_{\text{«О»}} / (K_{\text{«О»}} \times C_{1\text{«КО»}}) = 0,84 \times 20000 / (0,84 \times 15800) = 1,266.$$

В данном случае возможен уверенный выход на рынок при минимальной рентабельности:

$$R_{1\text{«КО»}} = (15800 - 15600) / 15800 \times 100 = 1,26\%.$$

Если выход на рынок сопровождается успешной реализацией продукции с учетом мер по дизайну, возможно повышение цены без существенной потери конкурентных преимуществ до уровня $C_{\text{«КО»}2}$ ($KC_{\text{«КО»}2} = 1,11$):

$$C_{\text{«КО»}2} = 0,84 \times 20000 / (0,84 \times 1,11) = 18018 \text{ руб.}$$

Рентабельность составит:

$$R_{2\text{«КО»}} = (18018 - 15600) / 15600 \times 100 = 15,5\%.$$

Аналогично проводятся варианты расчеты по факторам: качества, эксплуатационным характеристикам.

Таким образом, регулирование параметров цены, качества, дизайна, износоустойчивости с учетом возможностей предприятия и проведением расчетов по нашей методике позволяет управлять конкурентоспособностью продукции, осуществлять мониторинг конкурентной среды предприятия, выявлять реальные конкурентные преимущества, избирая различные пути по их наращиванию.

Поскольку доминирующим фактором в формировании конкурентных преимуществ является цена, предлагается кардинально изменить подход к проектированию и моделированию продукции на предприятиях легкой промышленности, используя модель «Проект в цене».

С этой целью предлагается следующая модель отбора и реализации инноваций в области создания новых изделий в стратегическом управлении предприятием (см. рисунок).

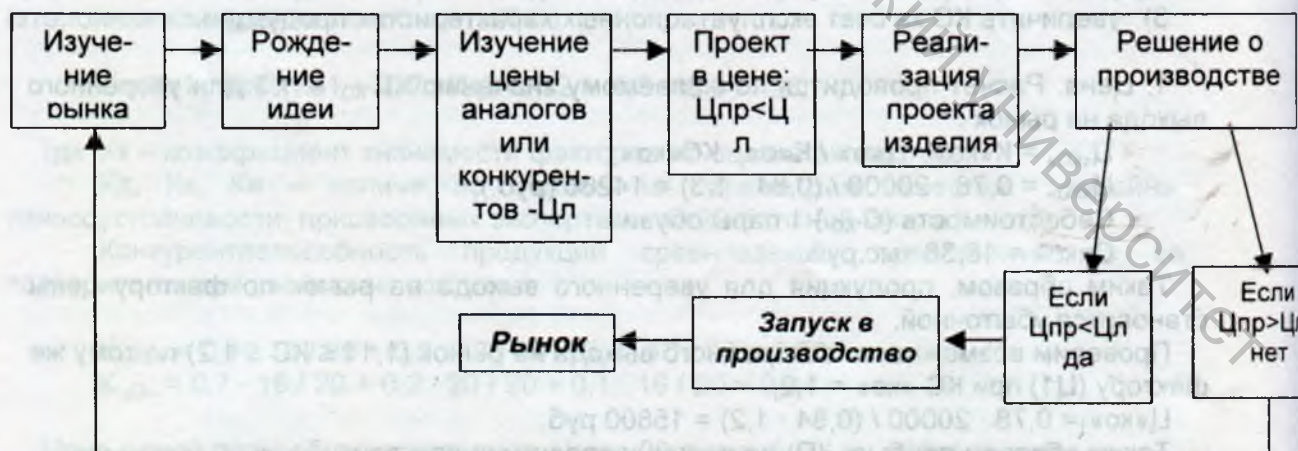


Рисунок – Ценовая модель «Проект в цене» отбора и реализации инновационных проектов по созданию конкурентоспособной продукции

Главной идеей модели, по которой производится фильтрация инновационных проектов, является постепенное движение от цены к готовому изделию, а не наоборот, т.е. цена формируется до стадии выдачи технического задания на проектирование продукции.

Изучение рынка. На этом этапе проводится комплексное изучение рынка, анализ отрасли, конкурентов, продукции.

Изучение цены аналогов. Сравнение цены лидера (C_l) и определение возможной своей цены. Цена предложенной продукции будет соответствовать цене идеи новой продукции ($C_{идеи} \leq C_l$). Эта цена будет являться конкурентным преимуществом.

Проект в цене. Проект должен начинаться с четкой постановки цели. Поскольку окончательный успех определяется на рынке, то и цели должны быть определены рыночной потребностью. Прежде всего, это рыночный сегмент и его взаимосвязанные характеристики (размер, допустимая цена, $C_{пр} < C_l$, требования к технической эффективности и время выхода продукта). Продукт в свою очередь должен быть определен по своей эффективности, цене и дате появления.

На этом этапе происходит разработка бизнес-планов, ТЭО и других обоснований реализации предложенного проекта.

SUMMARY

The technique of revealing and escalating of competitive advantages on an example of the working enterprises of a shoe industry is offered. The model "the Project in the price" on formation of competitive advantages at a stage of designing of production is developed.

УДК 331.5 (476.5)

ОБОСНОВАНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРИОРИТЕТОВ ОБЛАСТНОЙ ПРОГРАММЫ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

Е.В. Ванкевич

Вопросы регионального развития все более активно поднимаются в экономической теории и хозяйственной практике, поскольку неравномерность экономического роста является объективной закономерностью. Это обуславливает необходимость выделения схожих по уровню развития и комплексу базовых проблем регионов страны и групп населения, нуждающиеся в приоритетной поддержке и внимании. Однако неравномерность развития имеет многоаспектное проявление.

Во-первых, существуют различия между регионами. Так, в Беларуси сложились регионы, достаточно благополучные по уровню социально-экономического развития (например, г. Минск, Солигорск, др.) и неблагополучные регионы, в которых численность бедного населения выше, а уровень доходов населения, финансово-экономического благополучия предприятий региона значительно ниже средне-республиканских значений.

Во-вторых, существуют различия между регионами Беларуси по такому показателю, как уровень официальной безработицы. Так, уровень безработицы в Беларуси в 2004г. составил 1,9%, в то время, как в Речицком районе он достиг 3,3%, в Лельчицком 3,2%, Ганцевичском 7,7%, Поставском 5,0% [1.С. 27], что намного выше средне-республиканского значения. То есть речь идет о том, что в рамках одной страны не все слои населения получают выгоды от национального роста в одинаковой степени. Более того, разрыв между регионами прогрессирует, что ведет к возрастающей дифференциации в области образования, усилению разрыва между городом и деревней, прогрессирующему неравенству в уровне