

2. Laird S, Cordoba S.F., Vanzetti D., Market access proposals for non-agricultural products. //UNCTAD, UN. - NY a. Geneva, 2003
3. Reports on recent trade developments. Global crisis requires global solutions» [Электронный ресурс]//Всемирная торговая организация. Режим доступа:<http://www.wto.org/english/news_e/news09_e/tpr_13jul09_e.htm>. Дата доступа: 28.08.2009.
4. Киреев А.П. Международная экономика. В 2 частях.-Ч.1.Уч.пособие для ВУЗов.- М.:МО, 2004.-с.416.

УДК 658.012(075.8)

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИЙ

И.Ф. Мартин, Ф.В. Колосова

Новосибирский технологический институт Московского государственного университета дизайна и технологии (филиал), г. Новосибирск, Российская Федерация

Исследование тенденций изменения конкурентоспособности организаций показывает, что в управленческих решениях, принимаемых в процессе продвижения товаров, недостаточно учитываются конкретные потребности покупателей, условия формирования рынка сбыта продукции, тенденции изменения качества продукции, что в итоге приводит к ухудшению рыночных позиций организаций.

Становление рыночных отношений в российской экономике усилило конкуренцию между организациями. Залогом успешной деятельности отечественных предприятий стала разработка и внедрение стратегий в области управления их конкурентоспособностью.

В данной работе под управлением конкурентоспособностью понимается деятельность, направленная на фор-мирование управленческих решений, которые, в свою очередь, должны быть ориентированы на про-тивостояние всевозможным внешним воздей-ствиям и достижение лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями.

В процесс управления конкурентоспособностью предприятия входят:

- сбор, обработка и анализ информации о состоянии инвестиций, результатах деятельности, применяемых стратегиях и потенциальных возможностях анализируемого предприятия и фирм - конкурентов;
- сравнение этих данных и оценка конкурентного статуса;
- выявление снижения или более низкого уровня конкурентного статуса и причин такого положения;
- разработка мероприятий по повышению конкурентного статуса и принятие управленческих решений, необходимых для достижения поставленных целей.

При этом управление конкурентоспособностью рассматривается не только как фиксирование отклонений, но и как выявление возможных тенденций развития.

Конкурентоспособность организации рассматривается авторами как способность предприятия разрабатывать, производить и продавать свою продукцию на рынке по цене, обеспечивающей в полном объеме его финансово-экономические обязательства, а также количественный и качественный рост его потенциала.

Возможность предприятия конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности предприятия, оказывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы.

Как известно, конкурентоспособность товара можно рассматривать как совокупность потребительских и стоимостных характеристик товара, позволяющих быстрее продать товар на рынке и получить большую прибыль по сравнению с конкурентами.

Эффективность деятельности современного предприятия определяется не только постоянным вниманием к товарам, но и к их набору. При выборе производимых и продаваемых товаров в современных условиях обязательно достижение положительного синергического эффекта, когда совокупная результативность всех видов деятельности выше, чем простая сумма результатов каждого из них в отдельности.

В целом, предприятия придают большое значение анализу своих сильных и слабых сторон для оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе и разработке мер и средств, за счёт которых предприятие могло бы повысить конкурентоспособность и обеспечить свой успех. Оценка конкурентоспособности предприятия на конкретном рынке или его сегменте основывается на тщательном анализе технологических, производственных, финансовых и сбытовых возможностей предприятия, она призвана определить потенциальные возможности предприятия и мероприятия, которые предприятие должно предпринять для обеспечения конкурентных позиций на конкретном рынке.

Анализ известных методов определения комплексного показателя конкурентоспособности предприятия и продукции позволил выбрать наиболее легко реализуемые в практической деятельности методы, основанные на данных внешней среды и существующей в организациях системы учёта и отчётности.

На основе сводных характеристик методов определения конкурентоспособности предприятия сформирована оптимальная модель определения уровня конкурентоспособности.

В рамках данной работы конкурентоспособность предприятия определяется по качественным, количественным и ценовым свойствам реализуемой продукции, для определения возможности влияния на ключевых поставщиков и потребителей.

Предложенная методика апробирована на частном предприятии ООО «ТД Басон». ООО «ТД Басон» - это сеть магазинов розничной торговли текстилем и текстильными изделиями для интерьера, а также всевозможными аксессуарами для оформления интерьера, высококачественными текстильными товарами для дома только европейских производителей. Кроме розничной торговли сеть магазинов предлагает ряд дополнительных услуг по установке карнизных систем, изготовлению штор, покрывал, столового и постельного белья, картин, авторских ковров из кожи и шерсти ручной работы с учетом пожеланий заказчика.

Основными потребителями услуг являются обеспеченные люди со средним и выше среднего доходами, а также гостиницы, офисы, рестораны, кафе и государственные учреждения.

В настоящее время ООО «ТД Басон» уделяет больше внимания маркетингу, ориентированному на потребителя.

В целях комплексной оценки деятельности рассматриваемого предприятия выполнен анализ факторов микро - и макросреды по PEST- факторам, произведена оценка организации со стороны заинтересованных групп: покупателей, конкурентов, кредиторов, поставщиков, общественности, который дополнен анализом внутренней среды предприятия по методу SWOT-анализа – одного из самых распространенных видов анализа в стратегическом управлении на сегодняшний день.

Общий анализ хозяйственной деятельности предприятия показал, что предприятие в целом успешно, рыночная доля на рынке розничной торговли текстилем и текстильными изделиями для интерьера г. Новосибирска составляет 20%.

В работе определены ключевые факторы успеха ООО «ТД Басон»:

- большое количество магазинов розничной торговли (предприятие опережает конкурентов по объемам продаж);
- использование материалов европейских производителей (в основном конкуренты работают на турецком и китайском сырье или стоковых позициях европейских производителей);
- склад в Новосибирске (обеспечение бесперебойной работы швейного и карнизного цехов, расширение рынка оптовых продаж в период кризиса).

Основываясь на модели М. Портера, в работе произведен анализ конкурентной среды, который показал, что ООО «ТД Басон» удерживает свои конкурентные позиции за счёт:

- незначительности давления со стороны поставщиков и покупателей (у исследуемого предприятия обширные наработанные связи на данных рынках);
- приверженности клиентов качеству используемых материалов (позволяет избежать угрозы появления товаров – заменителей);
- наличия склада в Новосибирске (выделяет предприятие среди конкурентов, в основном работающих «под заказ»).

В работе произведен сравнительный анализ и определена позиция рассматриваемого предприятия среди десяти предприятий - конкурентов на рынке г. Новосибирска.

Критериями для сравнения послужили следующие показатели: стоимость ткани, поставщик тканей, поставщик карнизов, стоимость карниза наличие услуги «установка карниза», ее стоимость, стоимость пошива комплекта штор, средняя стоимость комплекта штор, сроки поставок заказных тканей, наличие склада для хранения продукции, сроки изготовления изделия (пошива), наличие услуги «выезд дизайнера на дом», расположение магазинов, лояльность персонала в отношении потенциального клиента (реакция на просьбу о консультации по звонку).

Анализ показал, что предприятие может конкурировать со всеми выбранными для анализа предприятиями.

Но для удержания конкурентных позиций ООО «ТД Басон» необходимы новые пути развития фирмы. Одним из них может быть концентрация усилий в сфере маркетинга и инвестиций на работу с сегментами: «посредники», «торговцы» (оптовые покупатели, поставщики), «корпоративные клиенты».

Выявлен ряд недостатков, которые затрудняют работу с выбранными целевыми сегментами, связанных с оплатой услуг посредников, системой распространения и представления информации о товарах предприятия оптовым покупателем, с объёмом и ассортиментом товарного запаса тканей для корпоративного клиента востребованной ценовой категории.

В условиях кризиса выявилась проблема уменьшения потока частных клиентов в розничной торговле.

Для выяснения создавшейся ситуации проведена фотография рабочего времени всех сотрудников одного из ведущих магазинов розничной сети ООО «ТД Басон». Выделены основные, второстепенные и дополнительные виды работ, определены их доли в фонде рабочего времени и предложено рациональное перераспределение работ между сотрудниками, позволяющее увеличить время на выполнение прямых обязанностей по обслуживанию частных клиентов продавцами.

Применительно к исследуемой организации ООО «ТД Басон» под управлением конкурентоспособностью подразумевается формирование и удержание целевого рынка с учетом реальных конкурентов, опираясь на ключевые факторы конкурентоспособности и учитывая недостатки в работе. В целях удержания конкурентных позиций и привлечения новых целевых сегментов рекомендован ряд реорганизационных мероприятий:

- постоянная работа по управлению конкурентоспособностью и поддержанию ключевых факторов конкурентоспособности;

- контроль за состоянием конкурентного рынка, анализ преимуществ и недостатков действующих и новых конкурентов;
- расширение целевого рынка за счет привлечения новых сегментов;
- изучение потребностей целевых сегментов и отслеживание их изменений.

Апробированная в работе методика оценки конкурентоспособности может быть использована любыми организациями для разработки индивидуальных практических рекомендаций по удержанию или усилению конкурентных позиций на рынке.

УДК 681

МЕТОДИКА ВЫБОРА ПРОЕКТОВ САНАЦИИ, УДОВЛЕТВОРЯЮЩИХ ТРЕБОВАНИЯМ УПРАВЛЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Н.Н. Масалитина, Н.В. Водополова

*УО «Гомельский государственный технический университет имени П.О. Сухого»,
г. Гомель, Республика Беларусь*

Управление предприятием в условиях кризиса часто требует проведения глубокого комплекса преобразований, направленных на восстановление его устойчивости и развитие механизмов направленных на предупреждение кризисных изменений в будущем – санации предприятия. Успех санации во многом зависит от соответствия выбранного инвестиционного проекта стадии кризисной ситуации управляемого объекта и перспективам его изменения. В ситуации управления предприятием, подвергающимся кризисным изменениям, проект санации (ПС) следует считать удовлетворительным, если он позволяет обеспечить выполнение двух основных условий:

- 1) повышение уровня устойчивости предприятия по сравнению со сложившимся на момент инвестирования;
- 2) предотвращение перехода к более глубокой стадии кризиса в процессе реализации ПС с учетом всех необходимых вложений материальных и финансовых ресурсов.

Количественная реализация указанных условий требует оценки запаса внутренних ресурсов предприятия и объема необходимого эффекта от реализации ПС. Величина этих показателей, а также правила их оценки существенно отличаются на различных стадиях кризисного процесса (КП).

В данной работе рассмотрены следующие основные стадии КП:

- *устойчивое состояние (У)*– характеризуется соответствием эффективности превентивных антикризисных мер уровню интенсивности кризисных воздействий;
- *квазиустойчивое состояние (КУ)*– характеризуется приостановлением КП за счет применения временных антикризисных мер (приемов, обеспечивающих непродолжительное сдерживание развития кризиса без глубоких преобразования, направленных на устранение его причин);
- *состояние самостоятельного антикризисного управления (САУ)*– определяется предельными возможностями по управлению КП без внешнего вмешательства (процедур внешнего антикризисного управления);
- *потенциальное банкротство (ПБ)* – характеризуется появлением законодательно установленных признаков экономической несостоятельности субъектов предпринимательской деятельности.

Более подробно обоснование критериев выделения перечисленных стадий КП и правила их диагностики представлены в [1].