

УДК 658.5

Романчик Т.В.

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры экономики и маркетинга  
Национального технического университета  
«Харьковский политехнический институт»

## КОНКУРЕНТНЫЙ ПОДХОД В РАЗРАБОТКЕ ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### COMPETITIVE APPROACH IN THE DEVELOPMENT OF COMPANY'S COMMODITY STRATEGY

#### АННОТАЦИЯ

В статье предлагается конкурентоспособность продукции рассматривать в двух плоскостях: как рыночную конкурентоспособность и как конкурентоспособность проектов. Предприятиям в условиях недостаточного финансирования приходится выбирать проекты, развитие которых является наиболее целесообразным. Во внутренней среде предприятия формируются условия для конкурентной борьбы между проектами за приоритетность их развития. Предложенный подход основан на сопоставлении оценок рыночной конкурентоспособности продукции и внутренней конкурентоспособности проектов предприятия. Это позволяет определить перечень проектов, совершенствование которых является объективно целесообразным, способствует выбору обоснованного решения в процессе формирования товарной стратегии предприятия.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность продукции, внутренняя конкурентоспособность, конкурентоспособность проектов, комплексная оценка, эффективность, товарная стратегия.

#### АНОТАЦІЯ

У статті пропонується конкурентоспроможність продукції розглядати в двох площинах: як ринкову конкурентоспроможність і як конкурентоспроможність проектів. Підприємствам в умовах недостатнього фінансування доводиться обирати проекти, розвиток яких є найбільш доцільним. У внутрішньому середовищі підприємства формуються умови для конкурентної боротьби між проектами за пріоритетність їх розвитку. Запропонований підхід заснований на зіставленні оцінок ринкової конкурентоспроможності продукції та внутрішньої конкурентоспроможності проектів підприємства. Це дозволяє визначити перелік проектів, вдосконалення яких є об'єктивно доцільним, а також сприяє вибору обґрунтованого рішення в процесі формування товарної стратегії підприємства.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність продукції, внутрішня конкурентоспроможність, конкурентоспроможність проектів, комплексна оцінка, ефективність, товарна стратегія.

#### ANNOTATION

The article proposes to consider the competitiveness of products in two planes: as a market competitiveness and as a project competitiveness. Companies in conditions of insufficient funding have to choose projects, the development of which is the most appropriate. In the internal environment of the company the conditions for competition between the projects for the priority of their development are formed. The proposed approach is based on a comparison of estimates of the market competitiveness of products and the internal competitiveness of the enterprise projects. This makes it possible to define a list of projects, improvement of which is objectively appropriate, promotes the choice of a reasoned decision during the formation of commodity strategy of the company.

**Keywords:** competition, product competitiveness, internal competitiveness, project competitiveness, comprehensive assessment, efficiency, commodity strategy.

**Постановка проблемы.** В условиях высококонкурентной среды и значительных темпов научно-технического прогресса усиливается соперничество предприятий на внутреннем и внешнем рынках. Для каждого субъекта экономики жизненно необходимым становится укрепление его рыночных позиций. Это требует от производителей оптимизации их товарной политики, совершенствования системы сбыта, разработки эффективных методов управления конкурентоспособностью продукции, что в условиях недостаточного финансирования часто является весьма проблематичным.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблемы соперничества предприятий и их продукции давно занимают умы отечественных и зарубежных ученых. Теоретические основы и методологические подходы управления конкурентоспособностью продукции нашли отражение в работах Г.Л. Азоева [1], И.Н. Булгаковой [2], А.П. Градова [3], А.Л. Загорянской [4], Ю.Б. Иванова [5], В.В. Буркинско [6], И.В. Липсица [7], А.А. Паршиной [8], М. Портера [9], С. Светулькова [10], Р. Фатхутдинова [11], А.Ю. Юданова [12] и др.

Несмотря на регулярно проводимые исследования проблем конкуренции, на сегодняшний день ряд вопросов остается раскрытым не в полной мере. В частности, при оценке конкурентоспособности продукции учитываются ее стоимостные характеристики, как фактор ее оценки потребителем. При этом недостаточно внимания уделяется степени экономической заинтересованности производителя в развитии того или иного проекта, отсутствует механизм выбора проектов, финансирование которых является наиболее целесообразным в стратегической перспективе.

Исходя из наличия указанных проблем, возникла необходимость в развитии ряда направлений экономического анализа, в изменении его общей методологии.

**Целью статьи** является обобщение методологических основ оценки, анализа и управления конкурентоспособностью промышленной продукции, а также совершенствование организационно-экономического механизма этого процесса путем обоснования выбора товарной

стратегии предприятия на основе определения уровня конкурентоспособности его проектов.

**Основные результаты исследования.** Анализ теоретических основ конкуренции и конкурентоспособности, рассмотрение подходов известных экономистов к определению указанных категорий, показал, что большинство трактовок основываются на оценке характеристик товаров по степени их привлекательности для потребителя. Исследование основных подходов позволяет констатировать, что в научных публикациях конкурентоспособность рассматривается исключительно как рыночная категория. Однако, уровень рыночной конкурентоспособности продукции формируется во внутренней среде предприятия. Его оценка только в рыночной среде становится ограниченной и не отражает участие предприятия в конкурентной борьбе. Развитие определенного проекта должно быть прежде всего выгодным для производителя, потому как в основу рациональной организации деятельности предприятия всегда закладывалась эффективность его деятельности. Следует учитывать факт наличия заинтересованности производителя в развитии продукта. Поэтому сущность конкурентоспособности по-разному проявляется при рассмотрении ее с разных точек зрения: с позиции потребителя и с точки зрения производителя (рис. 1).

Потребитель, как правило, оценивает продукт по его качественно-стоимостным характеристикам. Оценка продукта во внутренней среде предприятия включает полезность развития соответствующего изделия для производителя и затраты на создание этой полезности.

Предприятия постоянно находятся в поиске наиболее привлекательных для себя направлений деятельности, разработке стратегических направлений своего дальнейшего развития, что требует расходования дополнительных финансовых средств. Предприятие не в состоянии одновременно инвестировать совершенствования всех своих проектов. Возникает вопрос выбора проектов, финансирование которых для предприятия является более целесообразным. Товаропроизводитель оказывается в ситуации, когда ему необходимо выбрать приоритетные производственные проекты, которые соответствуют направлениям его стратегического развития.

При решении задачи выбора проектов для определения стратегически важных направлений развития производства необходимо оценивать альтернативные варианты как с точки зрения их экономической эффективности, так и с точки зрения возможностей повышения конкурентоспособности продукции и, как следствие, укрепления конкурентных позиций самого предприятия. Объектом управления при этом выступают процессы разработки оптимального портфеля проектов. Целью управления является достижение максимального уровня конкурентоспособности продукции на рынке при оптимизации показателя расходов предприятия. Во внутренней среде предприятия при этом возникает соперничество между отдельными проектами за право приоритетного развития. Таким образом, внутри предприятия создаются условия для развития конкурентной борьбы – борьбы между проектами. Результат соперничества отдельных проектов во внутренней среде предприятия с



Рис. 1. Показатели оценки конкурентоспособности продукции

целью выделения стратегически важных из них, степень заинтересованности производителя в их приоритетном развитии можно определить, как конкурентоспособность проектов или внутреннюю конкурентоспособность изделий.

При оценке конкурентоспособности проекта перед предприятием стоит задача выделения факторов, которые могут быть рассмотрены в качестве решающих в данном аспекте. При этом вопросы экономической эффективности развития проекта – лишь один из факторов, хотя, во многих случаях, самый важный. При оценке конкурентоспособности проектов может взвешиваться: их экономическая эффективность, наличие перспектив расширения рынка сбыта, влияние развития проекта на имидж предприятия, укрепление его конкурентного статуса, конъюнктуру рынка и множество других, важных для жизнедеятельности предприятия, факторов. Все они обязательно должны учитываться в совокупности для получения наиболее объективной всесторонней оценки.

Таким образом, конкурентоспособность проекта или внутреннюю конкурентоспособность продукта можно рассматривать, как комплекс свойств проекта, определяющих его отличие от других проектов предприятия по степени влияния на результативность деятельности предприятия [13, с. 43].

Определение внутренней конкурентоспособности, конкурентоспособности продукта с точки зрения производителя, является для предприятия задачей стратегической. Благодаря оптимальному определению данного обобщающего показателя предприятие получает реальную

перспективу разработки обоснованной товарной стратегии. Осуществляя управление конкурентоспособностью продукции, производство которой является экономически выгодным для предприятия, производитель может рассчитывать на синергетический эффект, когда весомые результаты в управлении продуктом достигаются значительно меньшими средствами. Таким образом, определение внутренней конкурентоспособности продукции становится важной задачей, решение которой способно значительно укрепить позиции предприятия на рынке.

Показатель внутренней конкурентоспособности можно рассматривать как дополнительный инструмент повышения эффективности деятельности предприятия. Основываясь на исследовании продукта в рыночной среде, он повышает объективность выбора приоритетных направлений финансирования.

Однако, показатель внутренней конкурентоспособности не может быть взят за основу разработки стратегических ориентиров предприятия без учета оценки продуктов предприятия во внешней среде. Поэтому выбор предприятием изделий – претендентов на совершенствование должен осуществляться на основе сопоставления оценок внутренней конкурентоспособности и конкурентоспособности товаров на рынке. Схематично этот процесс представлен на рис. 2 [14, с. 232].

Степень целесообразности совершенствования того или иного проекта оценивается при сопоставлении значений уровня конкурентоспособности продуктов во внутренней среде и их конкурентоспособности на рынке.



Рис. 2. Схема исследования проектов предприятия с учетом уровня внутренней конкурентоспособности

Этапы расчета уровня внутренней конкурентоспособности проектов аналогичны этапам оценки уровня рыночной конкурентоспособности продукта.

1. Определение цели оценки конкурентоспособности проекта.

2. Составление полного перечня проектов предприятия.

3. Определение групп индикаторов внутренней конкурентоспособности в зависимости от цели оценки.

4. Расчет показателей внутренней конкурентоспособности каждого проекта.

5. Определение рейтинговых показателей внутренней конкурентоспособности и разработка мероприятий по управлению проектами.

Важным этапом расчета значения внутренней конкурентоспособности является составление обоснованного перечня определяющих факторов. Каждый из показателей внутренней конкурентоспособности имеет специфические цели, разную степень важности для предприятия, подвергается воздействию различных факторов. В зависимости от индивидуальных особенностей деятельности различных организаций, особенностей оцениваемых изделий, группы факторов могут варьироваться.

Расчет уровней рыночной конкурентоспособности продукта (К) и его внутренней конкурентоспособности (Q) может осуществляться на основе применения различных известных методик оценки. Для наглядности полученные значения рекомендуется представить в виде таблицы (табл. 1).

Таблица 1  
Таблица расчетных показателей для определения группы несовершенных проектов

Исследуемый образец	Внутренняя конкурентоспособность проекта, Q	Рыночная конкурентоспособность продукта, К
1	$Q_1$	$K_1$
2	$Q_2$	$K_2$
...	...	...
N	$Q_n$	$K_n$
	$\bar{Q}$	$\bar{K}$

Окончательное решение о целесообразности развития того или иного проекта предприятия должно основываться на сопоставлении показателей степени привлекательности товара на рынке (рыночной конкурентоспособности – К) и степени выгодности развития производства этого продукта для товаропроизводителя (внутренней конкурентоспособности – Q). Для большей наглядности представим предложенный подход в виде схемы (рис. 3).

Согласно полученным результатам, развитие проектов, имеющих значение внутренней конкурентоспособности ниже определенного порогового уровня ( $Q_{\text{гран}}$ ) при низком уровне

рыночной конкурентоспособности нецелесообразно. Дальнейшее совершенствование этих проектов ведет к убыточной деятельности предприятия и, в конечном итоге, ухудшению его конкурентной позиции на рынке.

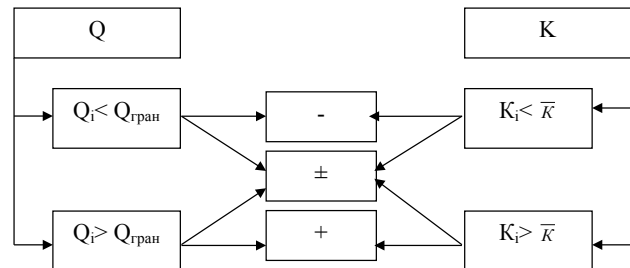


Рис. 3. Схема выбора проекта предприятия для укрепления его рыночной позиции

Наиболее привлекательными являются проекты с двумя высокими оценками. В случае, если только одна из оценок является положительной, проект требует проведения дополнительного анализа на предмет выявления наиболее важных факторов, влияющих на показатели его конкурентоспособности.

Таким образом, все проекты могут быть отнесены к трем группам:

- 1) проект приоритетное значение;
- 2) бесперспективный проект;
- 3) проект, требующий определенных изменений.

Если относительно целесообразности развития первых двух групп проектов вопросов не возникает, то третья группа включает в себя проекты, которые либо имеют недостаточный уровень рыночной конкурентоспособности, либо при относительно высоком уровне развития данного показателя невыгодны для предприятия. Именно эти проекты требуют дополнительного внимания предприятия. Они должны быть подвергнуты дополнительному исследованию с целью выявления причин, негативно влияющих на внутреннюю или рыночную конкурентную позицию продукта.

Предложенный методический подход к обоснованию товарной стратегии предприятия позволяет на основе комплексной оценки конкурентоспособности продукции и соответствующих проектов установить наиболее значимые проекты предприятия.

Выводы. Сегодня промышленным предприятиям недостаточно только успешно выполнять отдельные проекты, поддерживая их рыночную конкурентоспособность. Товаропроизводители должны грамотно выбирать те из направлений деятельности, которые требуют приоритетного развития. Решение относительно совершенствования товарной стратегии предприятия должно основываться на всестороннем анализе отдельных проектов с точки зрения их важности для предприятия, влияния на его дальнейшую деятельность, на развитие его потенциала, а также уровня рыночной конкурентоспособности соот-

ветствующей продукции. Благодаря сопоставлению оценок рыночной конкурентоспособности и конкурентоспособности проектов предприятие получает реальную перспективу разработки обоснованной стратегии в отношении ассортимента продукции, объемов ее производства, возможности улучшения конкурентной позиции предприятия в целом.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 207 с.
2. Булгакова И.Н. Использование «функции желательности» для формализации комплексного показателя конкурентоспособности промышленного предприятия / И.Н. Булгакова, А.Н. Морозов // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление – 2009. – №2. – С. 54-56.
3. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы / А.П. Градов. – СПб.: Спецлит, 2000. – 589 с.
4. Загорянська О.Л. Конкурентоспроможність машинобудівної продукції та напрями її підвищення : дис. ... канд. екон. наук: 08.07.01 / Загорянська Олена Леонідівна. – Х.: КДПУ, 2005. – 269 с.
5. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: науч. изд. / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова. – Х.: ХНЭУ, 2004. – 255 с.
6. Конкурентоспособность продукции и предприятия / Б.В. Буркинский, Е.В. Лазарева, И.Н. Агеева, С.В. Брыкалина, В.М. Лысюк и др.; за ред. Б.В. Буркинского. – Одесса: ИПРЭИ НАН Украины, 2002. – 132 с.
7. Липсиц И.В. Конкурентная стратегия фирмы / И.В. Липсиц // Вопросы экономики – 1998. – №9. – С. 35-43.
8. Паршина О.А. Управління конкурентоспроможністю машинобудівної продукції: монографія / О.А. Паршина – Дніпропетровськ: НГУ, 2008. – 280 с.
9. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: [пер. с англ.] / М. Портер. 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
10. Светульников М.Г. Проблема измерения уровня конкуренции в целях разработки предпринимательских решений (с учетом многоуровневой модели рынка / М.Г. Светульников, А.В. Волков // Вестник ОГУ: зб. наук. праць. – Оренбург: ОГУ. – 2010. – №8 (114). – С. 107-113.
11. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації: підручник / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська – К.: «Кондор», 2009. – 470 с.
12. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – М.: Аколис, 2006. – 272 с.
13. Романчик Т. В. Конкурентоспроможність проектів у контексті теорії конкуренції / Т. В. Романчик // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва : зб. наук. праць. – Х. : НТУ «ХПІ», 2014. – Вип. 32. – С. 40-46.
14. Перерва П.Г. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства / П.Г. Перерва, Т.В. Романчик // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 230–235.