



СОВМЕСТИМОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ОГРАНИЧЕНИЙ

Л.А. Соколова, студентка магистратуры,
направление подготовки «Управление персоналом»
e-mail: lyuda_sokolova_1995@mail.ru
ФГБОУ ВО «Калининградский государственный
технический университет»

Ю.С. Коноплина, канд. экон. наук, доц. кафедры
отраслевой логистики, маркетинга и коммерции
e-mail: yuliya.konoplina@klgtu.ru
ФГБОУ ВО «Калининградский государственный
технический университет»

Рассмотрены основные теоретические аспекты повышения конкурентоспособности предприятий. Представлена роль человеческого капитала сотрудников предприятия в повышении его конкурентоспособности. Подчеркнуто влияние учреждений высшего образования на формирование общего человеческого капитала сотрудников предприятий. Определены перспективы повышения конкурентоспособности предприятий за счет виртуальных предприятий и аутсорсинга. Представлены предпосылки участия предприятия в кластере. Для обеспечения связи теории с практикой проанализирована деятельность конкретного предприятия. Такой анализ был также дополнен оценкой его конкурентоспособности, по итогам оценки которой были разработаны направления повышения его конкурентоспособности. По каждому из направлений повышения конкурентоспособности предприятия был разработан перечень конкретных мероприятий. Выделены два варианта реализации разработанных мероприятий и представлено обоснование для выбора одного из подходов.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкуренция, внешняя среда, внутренняя среда

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях конкурентоспособность, на наш взгляд, следует рассматривать с учетом двух подходов: 1) базовый подход – обеспечение ежегодного минимально необходимого возрастания конкурентоспособности за счет реализации разработанной на каждый конкретный год программы мероприятий; 2) интенсивный подход – возможен только при успешном использовании базового подхода и состоит в интенсификации деятельности предприятия за счет развития человеческого капитала. Следует подчеркнуть, что применение интенсивного подхода к повышению конкурентоспособности может рассматриваться в качестве стратегической цели любого предприятия.

Интенсивный подход к повышению конкурентоспособности предприятия требует высокого уровня человеческого капитала, при наличии которого на предприятии повышается производительность труда и появляется способность находить или даже создавать рыночные ниши для товаров и услуг предприятия [1, 2]. Если уровень общего человеческого капитала в значительной степени определяется применением новаторских технологий обучения в высших учебных заведениях страны, то для обеспечения высокого уровня специального человеческого капитала предприятиям необходимо на регулярной основе направлять инвестиции на дополнительное обучение и повышение квалификации персонала [3]. Уровень человеческого

капитала предприятия имеет определяющее значение и в попытках предприятия повысить конкурентоспособность за счет современных тенденций распространения виртуальных предприятий и аутсорсинга [4, 5]. На самом деле, участие в виртуальных предприятиях в качестве равноценного партнера при осуществлении крупных проектов открывает для малых и средних предприятий перспективные возможности, однако только при условии достаточного уровня человеческого капитала. С другой стороны, воспользоваться возможностями аутсорсинга может как раз предприятие с недостатками в сфере человеческого капитала. Действительно, для предприятий важно передать те функции, для которых недостаточно общего и специального человеческого капитала, на аутсорсинг высокоэффективным сторонним организациям. Еще одной перспективной возможностью для повышения конкурентоспособности предприятий является их вхождение в состав кластера [6, 7]. Однако эта возможность для своей реализации требует наличия у предприятия достаточно высокого стартового уровня собственной конкурентоспособности как условия вхождения в состав кластера. Кластеры действительно открывают значительные возможности для повышения конкурентоспособности, но только для уже достаточно конкурентоспособных предприятий.

При всех преимуществах интенсивного подхода к повышению конкурентоспособности данное исследование будет направлено на изучение практических аспектов базового подхода, поскольку именно он является основным условием применения интенсивного подхода. Базовый подход в практическом плане может быть выражен в разработке рассчитанной на год программы мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия, чему и будет уделено основное внимание в данном исследовании.

ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования является функционирующее в Калининградской области предприятие ООО «Агропродукт». Данное предприятие занимается производством кетчупов, томатных соусов, горчицы и хрена с 2000 года. За время работы предприятия его продукция получила широкое признание у потребителей. Профессионализм сотрудников предприятия, постоянный контроль качества производства (от выбора сырья до упаковки) позволяет создавать продукцию с отличными вкусовыми свойствами. Предприятие ООО «Агропродукт» производит продукцию под двумя торговыми марками: «Славянский дар» и «Калининградский». Продукция предприятия реализуется как на рынке Калининградской области, так и в других регионах Российской Федерации.

ООО «Агропродукт» награждено золотой медалью «Продукт года – 2015» на международном профессиональном дегустационном конкурсе продуктов питания и напитков. Награды получили: соусы томатные «Премиум», а также соусы овощные и овощефруктовые «Аджика традиционная» и «Аджика клюква-груша».

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

При подготовке данной публикации была сформулирована следующая цель – разработать направления повышения конкурентоспособности на примере конкретного предприятия с учетом влияния на его деятельность внешних и внутренних ограничений. В соответствии с этим данная работа была направлена на решение следующих задач: 1) выявить и проанализировать влияние факторов внешней и внутренней среды предприятия; 2) оценить конкурентоспособность предприятия; 3) разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия с учетом внешних и внутренних ограничений; 4) обосновать совместимость представленных мероприятий при реализации всего комплекса мер, а также порядок выбора мероприятий для реализации в условиях финансовых ограничений.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Проведение данного исследования основано на эмпирическом подходе, направленном на описание тенденций и закономерностей развития наиболее важных факторов внешней среды предприятия. При этом основным методом исследования был выбран SWOT-анализ.

Кроме того, для достижения цели исследования была применена методика оценки конкурентоспособности предприятия, учитывающая весомость различных факторов конкурентоспособности. Информационная база данной публикации собрана в ходе подготовки выпускной квалификационной работы и включает в себя предоставленные предприятием первичные данные наблюдений за рыночной ситуацией, финансово-экономические показатели деятельности предприятия, а также материалы периодических научных изданий.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

При обосновании факторов повышения конкурентоспособности ООО «Агропродукт» необходимо выявить сильные и слабые стороны предприятия. Именно в результате такого анализа можно определить, благодаря каким аспектам предприятие развивается, а также уточнить, что мешает его развитию. У предприятия ООО «Агропродукт» достаточно незначительные слабые стороны, именно благодаря этому предприятие растет относительно быстрыми темпами и показывает удовлетворительные результаты развития (табл. 1).

Таблица 1 – Определение сильных и слабых сторон в деятельности ООО «Агропродукт»

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
Организация	Удобное расположение в экологически чистой зоне Калининградской области. Высокое мнение населения о предприятии	Зависимость от поставщиков
Производство	Профессионализм сотрудников фирмы, постоянный контроль качества на всех этапах производства	Недостаточно эффективная кадровая политика
Финансы	Наличие долгосрочных договоров с крупными клиентами	Недостаточно большое количество постоянных розничных и крупных оптовых клиентов
Инновации	В наличии достаточные производственные мощности	Недостаточно высокий темп обновления оборудования
Маркетинг	Ведется работа по сбору и изучению отзывов потребителей продукции	Уделяется незначительное внимание к рекламным акциям и продвижению продукции

В приведенной выше таблице представлены сильные и слабые стороны внутренней среды предприятия ООО «Агропродукт». Основной слабой стороной является низкое внимание к рекламным акциям и продвижению продукции, что и приводит к недостаточно большому количеству розничных и оптовых клиентов. Из сильных сторон можно выделить такие, как достаточные производственные мощности, профессионализм сотрудников фирмы, благодаря чему предприятие производит качественный и конкурентоспособный товар.

На деятельность ООО «Агропродукт» оказывает положительное воздействие такая сильная сторона маркетинговой службы предприятия, как осуществление работы по сбору и изучению отзывов потребителей продукции. Однако в то же время предприятие уделяет незначительное внимание рекламным акциям и разработке рекламной стратегии по продвижению товаров на рынок. Анализируя возможности и угрозы в деятельности ООО «Агропродукт», можно сделать вывод о том, что у предприятия есть хорошие возможности для развития, но и угрозы достаточно серьезные. Если руководство предприятия не будет принимать соответствующие меры по нейтрализации определенных угроз, это может привести к нежелательным для предприятия последствиям (табл. 2).

Основные угрозы, воздействующие на предприятие ООО «Агропродукт» из внешней среды, могут быть вызваны появлением крупных конкурентов со стороны польских и литовских производителей и падением совокупного спроса в связи с относительным снижением доходов населения (поскольку продукция ООО «Агропродукт» не является продукцией пер-

вой необходимости). Но, с другой стороны, одна из возможностей для предприятия – это стратегия государства, направленная на защиту отечественных производителей.

Таблица 2 – Определение рыночных возможностей и угроз в деятельности ООО «Агропродукт»

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
Конкуренция	Усиление конкурентного преимущества при производстве томатных соусов, кетчупа, хрена и горчицы	Появление крупных конкурентов со стороны польских и литовских производителей
Сбыт	Возможность расширения ассортимента продукции	При недостаточном успехе программы расширения ассортимента повышаются риски ухудшения вкусовых и качественных показателей продукта
Характер спроса	Продукция предприятия относится к категории товаров постоянного спроса	Для товаров постоянного спроса высок риск недостаточно точного определения вкусов и предпочтений потребителей
Природные и экологические факторы	Экологически чистое производство из высококачественного сырья, без использования красителей и искусственных ароматизаторов	Несвоевременное обслуживание и замена оборудования на очистных сооружениях может привести к экологическим последствиям
Макроэкономические факторы	Стратегия государства, направленная на защиту отечественных производителей и импортозамещение	Падение совокупного рыночного спроса в связи с относительным снижением доходов населения

Сбытовые аспекты деятельности ООО «Агропродукт» также подвержены влиянию возможностей и угроз рынка. К числу основных перспективных возможностей, открывающихся для ООО «Агропродукт», можно отнести возможность расширения ассортимента продукции. Но при осуществлении сбытовой деятельности ООО «Агропродукт» следует учесть следующие угрозы: при недостаточном успехе программы расширения ассортимента повышаются риски ухудшения вкусовых и качественных показателей продукта.

Учитывая характер спроса, деятельность предприятия ООО «Агропродукт» также подвержена влиянию существенных возможностей и угроз. Возможности для ООО «Агропродукт» открываются в связи с тем, что продукция предприятия относится к категории товаров постоянного спроса. Угрозы для ООО «Агропродукт» могут быть вызваны обратной стороной возможностей – для товаров постоянного спроса высок риск недостаточно точного определения вкусов и предпочтений потребителей.

Для оценки конкурентоспособности предприятия был проведен анализ факторов конкурентоспособности ООО «Агропродукт» и пяти его конкурентов, даны абсолютные значения в баллах (табл. 3).

Таблица 3 – Анализ факторов конкурентоспособности ООО «Агропродукт»

Показатель конкурентоспособности	Ранг a_i	Коэффициент весомости g_i	Абсолютные значения показателей в баллах							
			X_{max}	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_{min}
Ассортимент	8	0,22	10	8	9	6	8	4	9	1
Сервис	5	0,14	10	7	8	5	6	4	9	1
Качество продукции	6	0,17	10	10	9	6	6	5	8	1
Цена	7	0,19	10	9	10	6	8	6	7	1
Имидж организации	2	0,06	10	5	9	8	7	5	7	1
Стимулирование сбыта	3	0,08	10	4	6	8	6	4	9	1
Удобство расположения	4	0,11	10	3	7	6	7	4	9	1
Ресурсы предприятия	1	0,03	10	6	8	9	7	4	6	1
Итого	36	1	80	52	63	54	57	36	64	8

Проведя данный анализ, видно, что предприятие ООО «Агропродукт» лидирует по такому фактору, как качество продукции, а в общей конкурентной борьбе хотя и занимает пятое место (X_1), имеет не слишком большое отставание от лидеров, особенно от предприятий, занявших третье и четвертое место. Еще раз подчеркнем, что в данном исследовании конкурентоспособность оценивается именно в рамках рынка Калининградской области.

В качестве пяти конкурентов предприятия ООО «Агропродукт» были выбраны представленные на рынке Калининградской области фирмы:

- X_6 – Unilever (торговая марка – Calve (майонезы, кетчупы, соусы));
- X_2 – H. J. Heinz (торговая марка – Heinz (кетчупы, соусы));
- X_4 – Махеев (торговая марка – Махеев (майонезы, кетчупы, соусы)).
- X_3 – Mars (торговая марка – Dolmio (соусы));
- X_5 – Fruktus (торговая марка – Fruktus (майонезы, соусы)).

В представленной табл. 4 по полученным взвешенным значениям поменялся лидер, а у анализируемого предприятия не изменилось положение, и оно все так же является довольно конкурентоспособным предприятием.

Таблица 4 – Взвешенные показатели конкурентоспособности ООО «Агропродукт»

Показатель конкурентоспособности	Коэффициент весомости g_i	Взвешенные значения показателей в баллах							
		$g_i * X_{max}$	$g_i * X_1$	$g_i * X_2$	$g_i * X_3$	$g_i * X_4$	$g_i * X_5$	$g_i * X_6$	$g_i * X_{min}$
Ассортимент	0,22	2,2	1,76	1,98	1,32	1,76	0,88	1,98	0,22
Сервис	0,14	1,4	0,98	1,12	0,7	0,84	0,56	1,26	0,14
Качество продукции	0,17	1,7	1,7	1,53	1,02	1,02	0,85	1,36	0,17
Цена	0,19	1,9	1,71	1,9	1,14	1,52	1,14	1,33	0,19
Имидж организации	0,06	0,6	0,3	0,54	0,48	0,42	0,3	0,42	0,06
Стимулирование сбыта	0,08	0,8	0,32	0,48	0,64	0,48	0,32	0,72	0,08
Удобство расположения	0,11	1,1	0,33	0,77	0,66	0,77	0,44	0,99	0,11
Ресурсы предприятия	0,03	0,3	0,18	2,40	2,70	2,10	1,20	1,80	0,03
Итого	1	10	7,28	10,72	8,66	8,91	5,69	9,86	1

В связи с этим по результатам анализа можно сделать следующие выводы:

- предприятие ООО «Агропродукт» сильный участник рынка Калининградской области и рынков еще нескольких российских регионов;
- у предприятия много возможностей и сильных сторон, что позволяет ему дальше развиваться, укреплять и наращивать свое положение в конкурентной борьбе;
- предприятию может быть рекомендовано выходить на рынки других российских регионов, что позволит ему создавать угрозы конкурентам и развивать свое производство;
- предприятию необходимо постоянно улучшать свою продукцию и расширять ассортимент.

Какие из допустимых действий может предпринять руководство предприятия для того, чтобы повысить его конкурентоспособность, укрепить и даже улучшить его положение на рынке, показывает табл. 5. Выполняя данные мероприятия, предприятие ООО «Агропродукт» повысит внимание к своему товару, снизит издержки и заработает еще большее одобрение со стороны потребителей, благодаря чему будет расти количество клиентов и соответственно его прибыль.

Таким образом, на основе полученного списка мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности ООО «Агропродукт» предприятие может выбрать для себя два вари-

анта действий: 1) реализовать все мероприятия из списка; 2) реализовать только те мероприятия из списка, для которых характерны наиболее высокие коэффициенты весомости.

Таблица 5 – Мероприятия в рамках повышения конкурентоспособности ООО «Агропродукт»

Направления повышения конкурентоспособности	Мероприятия в рамках повышения конкурентоспособности предприятия
Ассортимент	– Расширить ассортимент майонезов (начать выпуск майонеза «Оливковый» и майонеза «Легкий») за счет введения в эксплуатацию новой технологической линии по производству майонезов
Сервис	– Начать выпуск горчицы «Домашняя» и хрена «Огонек» в двух вариантах упаковки – по 160 и 250 г. – Наладить выпуск товаров в сдвоенной упаковке – майонез «Провансаль» и кетчуп «Томатный» в одной сдвоенной упаковке
Качество продукции	– Модифицировать выпускаемые товары в соответствии с потребностями и новыми вкусами покупателей, ввести необычный новый вкус – горчица с хреном
Цена	– Начать применение акции – при заказе продукции больше чем на сто тысяч предоставлять скидку в размере 10 %. – Ввести карты скидок для постоянных клиентов
Имидж организации	– Добавить в организационную структуру предприятия маркетинговый отдел. – Повысить затраты на рекламную деятельность – реклама на телевидении и радио
Стимулирование сбыта	– Открыть магазин под собственным брендом в г. Калининград. – Сбывать продукцию не только крупным оптовым покупателям, но и малым магазинам
Удобство расположения	– Ввести в эксплуатацию дополнительный склад в г. Калининград ближе к основным клиентам
Ресурсы предприятия	– Заменить автопарк предприятия – транспортное средство с грузоподъемностью 6 т заменить на транспортное средство с грузоподъемностью 9 т

Если у предприятия недостаточно свободных финансовых ресурсов или есть какие-либо другие финансовые ограничения, то в таком случае рекомендуется второй вариант действий. Именно выбор и реализация тех мероприятий, для которых характерны наиболее высокие коэффициенты весомости, в таком случае позволит достигнуть максимальной эффективности предпринимаемых усилий. Однако, поскольку анализируемое предприятие имеет достаточно финансовых ресурсов в виде прибыли, рекомендуется реализовать все мероприятия из предложенного списка. Еще одним аргументом в пользу данного варианта действия является возможность получения синергетического эффекта вследствие реализации именно всех предусмотренных мероприятий в комплексе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При определении направлений повышения конкурентоспособности предприятия рекомендуется провести анализ сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз со стороны внешней среды. Однако результаты такого анализа будут иметь второстепенный вспомогательный характер по сравнению с непосредственными результатами оценки конкурентоспособности предприятия. Главным и определяющим источником информации для разработки мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности предприятия должны быть именно результаты оценки конкурентоспособности. Методика оценки конкурентоспособности не содержит прогнозного инструментария, что легко объяснимо, поскольку прогнозировать действия конкурентов практически невозможно. Однако оценить эффективность реализации предложенных мероприятий все-таки возможно на осно-

ве учета прироста экономического результата функционирования предприятия. В качестве показателя экономического результата функционирования предприятия наиболее удобно принять выручку от реализации. Поскольку программу мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия наиболее целесообразно разрабатывать на год, то по истечении этого срока рекомендуется провести повторную оценку конкурентоспособности предприятия и проанализировать, насколько результативны и эффективны были предложенные мероприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Коноплина, Ю. С. Производительность труда в условиях информационной экономики / Ю. С. Коноплина // Балтийский экономический журнал. – 2017. – № 4 (20). – С. 50-60.
2. Chan Kim W., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard, Harvard Business School Press, 2005, 215 p.
3. Саванович, С. В. Особенности управления процессом конструирования имиджа образовательного учреждения в сфере высшего образования / С. В. Саванович // Известия БГАРФ. – 2017. – № 1 (39). – С. 28-34.
4. Коноплина, Ю. С. Виртуальные предприятия как особенность постиндустриальной экономики / Ю. С. Коноплина // Балтийский экономический журнал. – 2016. – № 1 (15). – С. 74-83.
5. Котляров, И. В. Формы аутсорсинга в современной международной торговле / И. В. Котляров // Мировая экономика и международные отношения. – 2011. – № 6. – С. 65-72.
6. Сомова, Е. В. Промышленные кластеры. Зарождение, функционирование и упадок / Е. В. Сомова // Мировая экономика и международные отношения. – 2011. – № 4. – С. 117-121.
7. Лисевич, А. В. Применение кластерного подхода для поддержки малого и среднего предпринимательства / А. В. Лисевич // Балтийский экономический журнал. – 2015. – № 1 (13). – С. 103-111.

COMPATIBILITY OF MEASURES AIMED AT IMPROVING THE ENTERPRISE'S COMPETITIVENESS TAKING INTO ACCOUNT EXTERNAL AND INTERNAL LIMITATIONS

L.A. Sokolova, student of magistracy, direction of training «Personnel Management»
e-mail: lyuda_sokolova_1995@mail.ru
Kaliningrad State Technical University

Yu.S. Konoplina, candidate of economic sciences, associate professor
of the Department «Sectoral Logistics, Marketing and Commerce»
e-mail: yuliya.konoplina@klgtu.ru
Kaliningrad State Technical University

The basic theoretical aspects of improving competitiveness of enterprises are regarded. The role of enterprise's human capital in improving its competitiveness is represented. The influence of higher education institutions upon forming general human capital of enterprise's employees is underlined. The perspectives of improving enterprises' competitiveness by means of virtual enterprises and outsourcing are determined. The preconditions of entering the cluster by enterprises are represented. In order to ensure connection between theoretical and practical aspects of competitiveness the activity of the concrete enterprise was analyzed. This particular analysis was supplemented by the estimation of this enterprise competitiveness. Using the results of estimating the competitiveness of the concrete enterprise the directions of its competitiveness improving were developed. In

accordance with each of these directions the list of the concrete actions aimed at the enterprise's competitiveness improvement was worked out. The authors regarded two ways of elaborated recommendations realization, and represented the substantiation, basing on which it is possible to choose one of the approaches.

Key words: *competitiveness, competition, external environment, internal environment*