



На правах рукописи

Галушко Марина Викторовна

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ
К ФОРМИРОВАНИЮ
КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ
ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление
народным хозяйством:
экономика, организация
и управление предприятиями,
отраслями, комплексами
промышленности

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

14 МАЯ 2009

Оренбург 2009

Работа выполнена в Оренбургском государственном университете

Научный руководитель - доктор экономических наук, доцент
Чебыкина Марина Владимировна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Стрельцов Алексей Викторович
кандидат экономических наук, доцент
Алексеев Юрий Сергеевич

Ведущая организация - Пензенский государственный университет

Защита состоится 28 мая 2009 г. в 12 ч. на заседании диссертационного
совета Д 212.214.03 при Самарском государственном экономическом университете
по адресу: ул. Советской Армии, д. 141, ауд. 325, г. Самара, 443090

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Самарского государственного
экономического университета

Автореферат разослан 27 апреля 2009 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Волкодавова Е.В.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Современное состояние российской экономики характеризуется непрекращающимся спадом объемов производства и диспропорциями в развитии промышленности. В частности, машиностроение переживает сегодня далеко не лучшие времена.

Между тем машины, оборудование, приборы, транспортные средства и другие виды продукции машиностроения - это не только наиболее законченный вид готовых изделий, но и тот товар, который характеризует научно-технический потенциал и уровень промышленного развития производящей его страны.

С развитием рыночных отношений (в частности, с предстоящим вступлением России в ВТО) на первый план выдвигается проблема повышения конкурентоспособности продукции машиностроительных предприятий как на международной арене, так и на региональных рынках страны. В настоящее время продукция отечественного машиностроения не пользуется спросом из-за ее низкой конкурентоспособности. Техническому уровню зарубежных аналогов соответствует не более 12-14% экспортируемой продукции.

Для преодоления имеющегося отставания, как показывает зарубежный опыт, требуется не проведение отдельных мероприятий по выводу отрасли из кризиса, а научно проработанная долгосрочная стратегия развития машиностроительного комплекса на федеральном и региональном уровнях, обеспечивающая завоевание определенных рынков конкретных видов продукции. Это, в свою очередь, предполагает разработку соответствующего инструментария для анализа факторов, определения реального положения предприятий машиностроения на рынке и оценки их конкурентоспособности.

В данной связи очень важно учитывать универсальные подходы (инвестиционные, маркетинговые, инновационные), согласно которым предприятие будет успешно конкурировать при наличии конкурентных преимуществ, достижение которых возможно путем разработки предложения потребителям более высокой ценности: или за счет более низких цен, или за счет предоставления больших выгод, оправдывающих более высокие цены.

Таким образом, разрабатываемые предприятием стратегии должны учитывать не только потребности клиентов, но и стратегии конкурентов. Более того, разработка новых товаров, создание экономических планов и анализ результатов работы предприятия должны проводиться с учетом наличия существующих потенциальных конкурентов, в связи с чем не-

обходим набор механизмов и методов для эффективного ведения конкурентной борьбы и анализа позиций конкурентов.

Степень разработанности проблемы. Проблемами формирования конкурентоспособности предприятий машиностроения занимались и занимаются многие отечественные исследователи: Г.Л. Азоев, Г.Л. Багиев, В.В. Волгин, И.Н. Герчикова, А.П. Жабин, И.В. Корнеев, Н.К. Моисеева, А.В. Стрельцов, В.М. Тарасевич, Б.Я. Татарских, Р.А. Фатхутдинов, В.Е. Хруцкий, Н.А. Чечин и др. Методологически ценными в исследовании конкурентных стратегий являются труды таких зарубежных ученых, как И. Ансофф, Ф. Котлер, Ж.Ж. Ламбен, М. Портера, Д. Траут и др. Однако методические подходы к разработке конкурентных стратегий, предложенные зарубежными учеными, требуют адаптации и проработки при функционировании на каждом конкретном зарубежном рынке. Помимо того, исследователями раскрыты только общие подходы к разработкам конкурентных стратегий, а сами подходы имеют существенные отличия.

Таким образом, разрабатываемые предприятием конкурентные стратегии должны основываться на таком механизме, который позволил бы формировать конкурентные стратегии для локальных и внешних рынков с учетом расширенной методической базы.

Целью диссертационной работы является обоснование методических подходов к разработке практических рекомендаций по формированию конкурентных стратегий предприятий машиностроения.

Достижение поставленной цели обеспечивается решением комплекса взаимосвязанных задач исследования:

- исследовать экономическое содержание понятия "конкурентная стратегия";
- рассмотреть методические подходы к определению конкурентной борьбы;
- проанализировать проблемы и способы повышения конкурентоспособности предприятий машиностроения на рынке тракторных прицепов;
- обосновать процесс формирования и реализации конкурентной стратегии;
- разработать механизм определения конкурентной стратегии;
- предложить мероприятия по закреплению выявленных конкурентных преимуществ.

Объектом исследования являются предприятия машиностроения Российской Федерации.

Предметом исследования выступают экономические отношения, возникающие в процессе формирования конкурентных стратегий предприятий машиностроения, функционирующих на рынке тракторных прицепов.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам методов ведения конкурентной борьбы, использования методологии стратегического менеджмента в механизмах определения конкурентной стратегии, монографии, материалы научных конференций, тематические публикации в периодической печати, электронные ресурсы.

Методология исследования базируется на принципах научного обобщения, на принципах менеджмента. Научный инструментарий исследования составили методы и приемы системного экономического и статистического анализа, а также общенаучные методы познания (анализ, синтез, обобщения, логический метод).

Информационной базой исследования явились материалы Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, статистические данные о зарубежных рынках предприятий машиностроения, отчетные данные предприятий, выпускающих тракторные прицепы.

Область исследования. Работа выполнена в рамках п.п. 15.26. Методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации и управления отраслями и предприятиями машиностроительного комплекса, п.п. 15.10. Внешнеторговая деятельность предприятий в условиях либерализации внешнеэкономической деятельности специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: 15. Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности Паспортов специальностей ВАК (экономические науки).

Научная новизна исследования заключается в следующем.

1. Уточнена структуризация сущностного содержания понятия "стратегия предприятия", в иерархической системе которого (миссия - стратегия - цели - задачи) цели вынесены на более низкий уровень обобщения. Доказано, что формулировка цели должна обладать достаточной степенью конкретизации и включать в себя некоторые значения показателей.

2. Дана авторская трактовка понятия "конкурентная стратегия", которая характеризуется как экономический инструмент предприятия для ведения конкурентной борьбы, учитывающий программу конкурентной стратегии, план ее реализации и анализ итогов выполнения составленного плана. На базе существующих методов конкурентной борьбы (мини-

мизация издержек, дифференциация продукции и ее концентрация в определенных сегментах рынка, активные стратегии, стратегии реагирования и скрытые стратегии) конкурентные стратегии сгруппированы по сферам влияния на позицию предприятия и разделены на две категории: на общекорпоративную стратегию (сфера влияния - весь общекорпоративный бизнес), которая учитывает миссию предприятия, и на стратегию предприятия (сфера влияния - локальные рынки), которая учитывает цели предприятия.

3. Представлен процесс формирования и реализации конкурентной стратегии, основные этапы которого с учетом функциональных подразделений классифицированы на три фазы: фаза подготовки стратегии (службы - отдел по инвестициям и развитию, отдел маркетинга, финансово-экономическое управление); фаза разработки стратегии (службы - отдел правовых вопросов и внешнеэкономических связей, отдел маркетинга, финансово-экономическое управление, отдел управления производством, отдел транспорта, отдел сбыта); фаза реализации стратегии (службы - управление бухгалтерского учета и отчетности, отдел правовых и внешнеэкономических связей, логистический отдел, отдел по инвестициям и развитию). В ходе разработки конкурентной стратегии сформулированы принципы конкурентного планирования (преемственность и накопление опыта, последовательность выполняемых шагов, цикличность).

4. Обоснован конкурентный план функционирования предприятия в конкурентной среде, позволяющий на основе выявленных количественных и маркетинговых целей его реализации эффективно вести конкурентную борьбу, оценивать результаты предпринимаемых ответных действий, накапливать опыт. В рамках анализа конкурента разработана система картографии конкурентов (карта конкурентов, бизнес-портрет отдельного конкурента), определяемая как маркетинговый инструмент для проведения конкурентного анализа и содержащая наиболее существенные характеристики конкурентов, что позволяет определить конкурентную позицию участника рынка, его рыночную стратегию, сильные и слабые стороны.

5. Выявлены *проблемы* (отсутствие страновых стратегий; неразвитость финансовых рынков; существенные административные барьеры при экспорте; резкое сокращение комплектных поставок за рубеж; высокие издержки предприятий, связанные с выходом на внешние рынки; негативное влияние усиления международной конкуренции, обусловленное целым комплексом факторов: низкой конкурентоспособностью отечественной продукции; сохранением дискриминационной практики в отношении отечественной продукции; отсутствием координации между

российскими компаниями на внешних рынках; вытеснением российской продукции с зарубежных рынков) и *способы* повышения конкурентоспособности предприятий машиностроения на рынке тракторных прицепов (оценка страновой диверсификации деятельности и анализ ее динамики; исследование влияния факторов на динамику страновой диверсификации деятельности), что позволяет определить, во-первых, конкурентную ситуацию на рынке; во-вторых, направления формирования конкурентных стратегий предприятий машиностроения.

6. Разработан механизм определения конкурентной стратегии, рассматриваемый как процесс, позволяющий на основе сбора первичной информации о конкурентной среде, определения рыночных конкурентов, собственной конкурентной позиции (с помощью предложенного метода ранжирования) и оценки интенсивности конкуренции на рынке (с помощью предложенной расширенной методики комплексной оценки интенсивности конкуренции) произвести выбор стратегических альтернатив с помощью предложенной матрицы зависимостей двух параметров - интенсивности конкуренции и конкурентной стратегии.

Практическая значимость исследования заключается в возможности интегрировать механизм определения конкурентной стратегии в процессе бизнес-планирования на предприятии. Отдельные разработки могут быть использованы в вузах как методический и учебный материал в преподавании дисциплин "Экономика предприятия", "Менеджмент", "Стратегический менеджмент".

Апробация результатов исследования. Теоретические положения и практические результаты докладывались на ежегодных научно-практических конференциях по фундаментальным и прикладным проблемам развития промышленного сектора Оренбургской области, на межвузовских экономических конференциях (г. Пенза).

Выводы и рекомендации, полученные в результате исследования, внедрены в ОАО "Оренбургский станкозавод" (г. Оренбург), и в Академии труда и социальных отношений (г. Москва, Оренбургский филиал).

Публикации. По теме диссертации автором опубликованы научные статьи и тезисы докладов на научно-практических конференциях общим объемом 13,67 печ. л., в том числе авторский вклад составил 13,42 печ. л.

Структура и объем работы. Общий смысл и логика исследования определили структуру и содержание диссертации. Она состоит из введения, трех глав, заключения и содержит общее количество страниц 174, 30 таблиц, 9 рисунков, библиографический список, включающий в себя 126 наименований.

ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнена структуризация сущностного содержания понятия "стратегия предприятия", в иерархической системе которого (миссия - стратегия - цели - задачи) цели вынесены на более низкий уровень обобщения. Доказано, что формулировка цели должна обладать достаточной степенью конкретизации и включать в себя некоторые значения показателей. Структуризация сущностного содержания стратегии предприятия исследована в виде иерархической системы, в которой каждый последующий уровень следует рассматривать как определенное уточнение предыдущего. В свою очередь, более высокий уровень предстает как синтез одного или нескольких более низких. Цели вынесены на более низкий уровень обобщения, поскольку формулировка цели должна обладать достаточной степенью конкретности для того, чтобы можно было судить о степени реализации той или иной цели. В частности, необходимо, чтобы описание цели включало в себя некоторые значения показателей. Это важно для реализации самой стратегии. С учетом вышесказанного цепочка типовых элементов целевой сферы выглядит так: "миссия - стратегия - цели - задачи". Основные элементы внедряемой конкурентной стратегии представлены на рис. 1

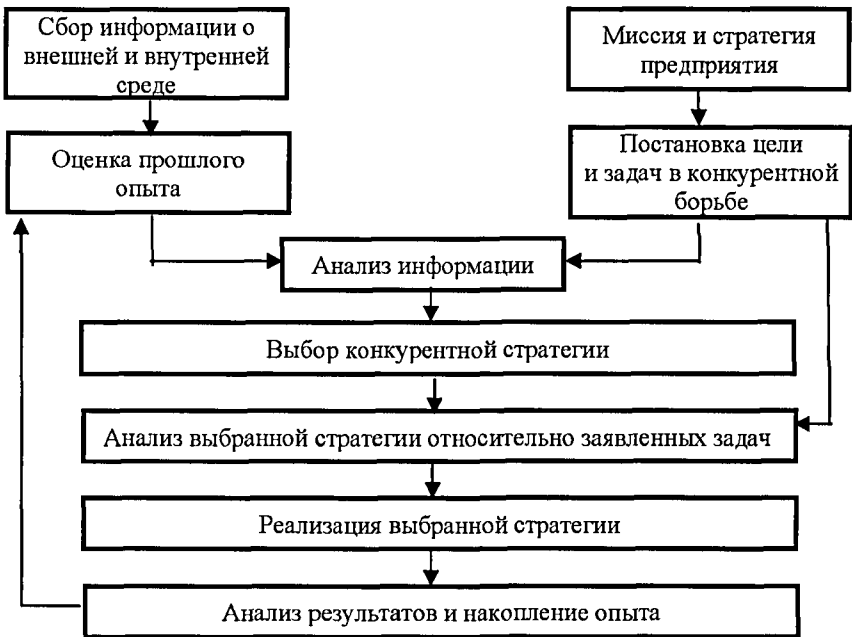


Рис. 1. Этапы разработки и внедрения конкурентной стратегии

2. Дана авторская трактовка понятия "конкурентная стратегия", характеризующаяся как экономический инструмент предприятия для ведения конкурентной борьбы, учитывающий программу конкурентной стратегии, план ее реализации и анализ итогов выполнения составленного плана. На базе существующих методов конкурентной борьбы (минимизация издержек, дифференциация и концентрация производства, активные стратегии, стратегии реагирования и скрытые стратегии) конкурентные стратегии сгруппированы по сферам влияния на позицию предприятия и разделены на две категории: на общекорпоративную стратегию (сфера влияния - весь общекорпоративный бизнес), которая учитывает миссию предприятия, и на стратегию предприятия (сфера влияния - локальные рынки), которая учитывает цели предприятия (табл. 1).

Таблица 1

Классификация конкурентных стратегий

Глобальные рынки	Конкурентные стратегии высшего порядка (сфера влияния - весь бизнес предприятия)	Стратегии Портера в возможных комбинациях		
Локальные рынки	Конкурентные стратегии низшего порядка (сфера влияния - локальный рынок)	Тип стратегии		
		Активные стратегии	Стратегии реагирования	Скрытые стратегии
		Лобовая атака Атака на нескольких направлениях Окружение Захват рыночной доли	Оборона Контратака Упреждающие действия	Партизанская война Фланговая атака

В условиях рыночной экономики, сильной конкуренции и постоянно меняющейся конъюнктуры предприятию необходимо иметь план действий, который бы мог дать возможность оценивать эффективность

действий. Поэтому для того, чтобы конкурентная борьба велась обдуманно, необходимо разработать конкурентную стратегию, составить план ее реализации и проанализировать итоги выполнения составленного плана. В ходе разработки конкурентной стратегии следует помнить об иерархии планирования - стратегия должна раскрывать заявленные цели и задачи предприятия. Функция конкурентного стратегического планирования осуществляется с помощью множества принципов, т.е. правил формирования и реализации конкурентной стратегии, ключевыми из которых являются: преемственность и накопление опыта; последовательность выполняемых шагов (этапов); цикличность. Таким образом, конкурентную стратегию целесообразно характеризовать как экономический инструмент предприятия для ведения конкурентной борьбы, учитывающий программу конкурентной стратегии, план ее реализации и анализ итогов выполнения составленного плана.

3. Представлен процесс формирования и реализации конкурентной стратегии, основные этапы которого с учетом функциональных подразделений классифицированы на три фазы: фаза подготовки, фаза разработки, фаза реализации. В ходе разработки конкурентной стратегии сформулированы принципы конкурентного планирования (преемственность и накопление опыта; последовательность выполняемых шагов; цикличность).

Процесс формирования и реализации конкурентной стратегии целесообразно осуществлять путем последовательного выполнения восьми основных этапов. Но так как разработка и реализация конкурентной стратегии затрагивают различные службы и функциональные подразделения, то логично произвести деление процесса на фазы: *фаза подготовки* (службы - отдел по инвестициям и развитию; отдел маркетинга; финансово-экономическое управление); *фаза разработки* (отдел управления производством; отдел транспорта; отдел сбыта); *фаза реализации* (службы - управление бухгалтерского учета и отчетности; отдел правовых и внешнеэкономических связей; логистический отдел; отдел по инвестициям и развитию) (рис. 2).

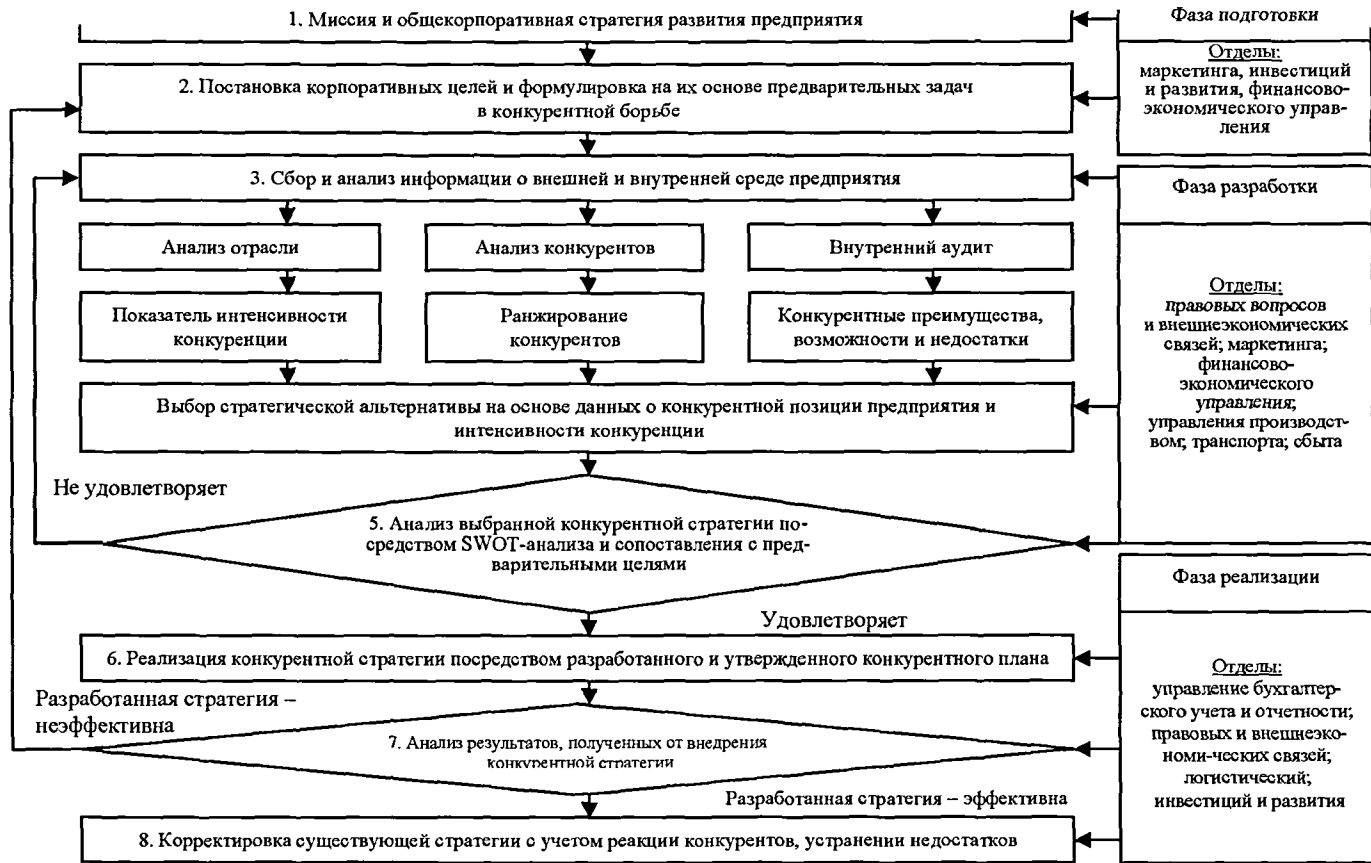


Рис. 2. Процесс формирования и реализации конкурентной стратегии

4. Обоснован конкурентный план функционирования предприятия в конкурентной среде, позволяющий на основе выявленных количественных и маркетинговых целей его реализации эффективно вести конкурентную борьбу, оценивать результаты предпринимаемых ответных действий, накапливать опыт. В рамках анализа конкурента разработана система картографии конкурентов (карта конкурентов, бизнес-портрет отдельного конкурента), определяемая как маркетинговый инструмент для проведения конкурентного анализа и содержащая наиболее существенные характеристики конкурентов, что позволяет определить конкурентную позицию участника рынка, его рыночную стратегию, сильные и слабые стороны.

Общей идеей каждого плана является программа действий, которая позволяет получить положительный экономический эффект, прибыль, рост продаж, увеличение доли рынка. А итогом разработки конкурентного плана должно быть определение целей, характерных для конкурентной стратегии: 1) количественных - это показатели реализации конкурентной стратегии, характеризующие изменение за определенный период времени (как правило, один год) доли, занимаемой компанией на рынке, увеличение объема продаж в количественном и денежном выражении; 2) маркетинговых - это цели, определяющие продуктовую, сбытовую, ценовую и клиентскую политику компании.

Все устанавливаемые в конкурентном плане цели должны удовлетворять следующим критериям: быть конкретными и реально достижимыми за планируемый период.

В конкурентном плане должны содержаться следующие разделы: резюме, описание и анализ текущей ситуации на рынке; итоги прошлого периода; постановка целей и описание выбранной стратегии; оценка выбранной конкурентной стратегии; план реализации выбранной конкурентной стратегии; бюджет на планируемый период. При проведении анализа конкурентов, как, впрочем, и при любом другом анализе, может оказаться значимой система картографии конкурентов (рис. 3).

5. Выявлены проблемы и способы повышения конкурентоспособности предприятий машиностроения на рынке тракторных прицепов, позволяющие определить, во-первых, конкурентную ситуацию на рынке; во-вторых, направления по формированию конкурентных стратегий предприятий машиностроения.

Системной проблемой рынка тракторных прицепов является его узость. Низкий внутренний спрос на отечественную технику порождает недостаточную загрузку производственных мощностей и практически нулевую рентабельность предприятий отрасли. В результате российским

производителям не удастся не только выплачивать заработную плату, сопоставимую по величине с зарплатой в других отраслях экономики, но и самостоятельно сконцентрировать финансовые ресурсы для более масштабной модернизации производства.

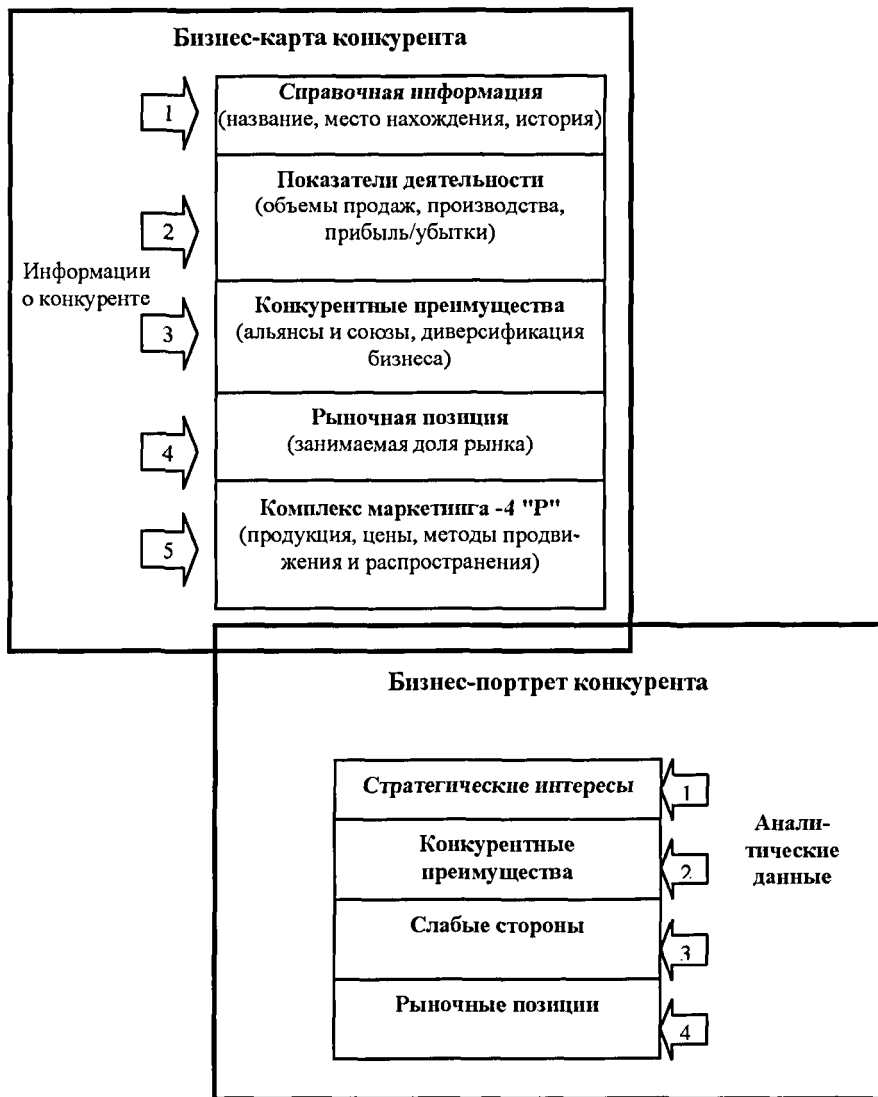


Рис. 3. Система картографии конкурентов

Таблица 2

**Основные проблемы российского экспорта
на рынке тракторных прицепов и пути их решения**

Проблемы	Пути решения
1	2
1. Отсутствие страновых стратегий	Выявление страновых рыночных ниш, в которых российские экспортеры могут значительно увеличить поставки продукции с высокой долей добавленной стоимости. Необходимо определение набора инструментов для продвижения продукции на рынки конкретных стран и регионов на основе оценки конкурентоспособности российской продукции на этих рынках. Для того чтобы инструменты были востребованы, требуется их настройка в зависимости от конкретных условий рынков и отраслей. Дифференциация задач государственной внешнеэкономической политики в отношении различных производств и видов деятельности может осуществляться через ежегодные страновые стратегии продвижения российского экспорта
Неразвитость финансовых рынков	Необходимо упрощение имеющихся механизмов финансовой поддержки экспорта путем облегчения доступа к ним, сокращения сроков рассмотрения документов, упрощения процедур; расширение перечня финансируемых мероприятий (в том числе затрат на сертификацию); привлечение регионов к софинансированию расходов на оказание поддержки экспорту
Высокие административные барьеры при экспорте	Необходимо: упрощение таможенных формальностей, определение размера сборов, взимаемых в связи с таможенной очисткой, в зависимости от реальной стоимости операций, а также максимальное сокращение перечня документов при экспорте товаров, к которым не применяются вывозные таможенные пошлины и нетарифные ограничения. Кроме того, целесообразным может быть совершенствование процедур экспортного контроля, в частности однократная экспертиза товара
Резкое сокращение комплектных поставок за рубеж	Для их увеличения необходимо увеличить объем предоставляемых государственных кредитов, более тщательно перерабатывать обращения представителей иностранных государств. Потенциальный проект следует оценивать не только по финансовому состоянию страны-заемщика, но по значимости для российского экспорта и возможности восстановления утраченных или занятия новых позиций на рынке страны-заемщика. Крайне важна политическая и финансовая поддержка участия российских предприятий в международных тендерах

1	2
Высокие издержки предпрятий, связанные с выходом на внешние рынки	Необходимы разработка технических регламентов, гармонизация норм и стандартов, возмещение затрат на сертификацию продукции, улучшение администрирования экспортного НДС, а также комплексное развитие объектов транспортной инфраструктуры и снижение транспортной составляющей в цене товаров и услуг
Негативное влияние международной конкуренции	Необходима целенаправленная работа по обеспечению доступа российских товаров на внешние рынки. Присоединение к ВТО может дать возможность бороться в целом за доступ на все рынки, а также на конкретные рынки конкретных стран. Целесообразнее было бы распределить между отдельными компаниями зоны ответственности, что приведет к увеличению конкуренции в отдельных регионах и к снижению издержек. Вытеснение российской продукции с зарубежных рынков можно приостановить путем расширения конкурентоспособного сегмента через обустройство полного технологического процесса от центров сервисного обслуживания до отделов продаж. Следующий способ - прямые инвестиции за рубеж - один из каналов проникновения российских товаров на иностранные рынки. Это относится как к инвестированию в целях улучшения доступа к рынкам сбыта, находящимся в развитых странах, так и к инвестированию в целях улучшения доступа к ресурсам. Механизм проникновения через инвестиции особенно важен при наличии удаленных рынков, а также рынков, закрытых для проникновения товаров

На рынке тракторных прицепов представлена техника как отечественных производителей, так и зарубежных. Среди отечественных производителей, занимающихся серийным производством прицепной техники, выделяются ОАО "ПО «Сармат»" (Оренбургская область); ОАО "Ишимский машиностроительный завод" (Тюменская область); ОАО "Механический завод «Калачинский»"; ОАО "Прицеп" (Саратовская область); ОАО "Аскольд" (Приморский край). Среди зарубежных производителей, занимающихся производством прицепной техники, известны ОАО "Джанкойский машиностроительный завод" (Украина); "PRONAR" (Польша); ОАО "Бобруйсксельмаш" (Белоруссия).

Анализ производства тракторных прицепов и структуры рынка тракторных прицепов России выявил, что "Ишимский машинострои-

тельный завод" является лидером на рынке большегрузных тракторных прицепов (доля рынка - 40%). ОАО "ПО «Сармат»" занимает вторую позицию по производству прицепов (доля рынка - 35%). Фактически эти два производителя делят данный сегмент рынка между собой пополам.

Конкурентная ситуация на рынке развивается постоянно, исходя из чего у предприятий существует потребность систематически отслеживать конкурентные изменения на рынке. Комплексное изучение внешних рынков, применение на каждом из них оптимальной стратегии - стратегии снижения себестоимости, стратегии дифференциации продукции, стратегии сегментации, стратегии внедрения новшеств, а также организация более широкой и технически продвинутой дилерской сети в сочетании с техническими методами снижения себестоимости продукции способны вернуть предприятиям те позиции, которые они занимали в конце 1990-х гг. на рынках Финляндии, Эстонии, Дании.

В условиях, когда предприятия осуществляют внешнеэкономическую деятельность, целесообразно исследовать структуру их экспорта по следующим направлениям: а) оценка страновой диверсификации деятельности и анализ ее динамики; б) исследование влияния факторов на динамику страновой диверсификации деятельности.

Предприятия машиностроения, функционирующие на рынке тракторных прицепов, могут осуществлять диверсификацию деятельности: а) путем расширения географии (увеличения количества стран, в которые экспортируется продукция); б) с помощью более равномерного распределения усилий по странам, в которые экспортируется продукция (в этом случае структура экспорта в разные страны обычно неравномерна) (табл. 3).

Анализ экспортной деятельности предприятий машиностроения, функционирующих на рынке тракторных прицепов, показал, что предприятия занимаются лишь пассивным нерегулярным экспортом в приграничные страны. Данная экспортная стратегия оказалась неэффективной: предприятия стремительно теряют рынки сбыта ("Сармат" перестал осуществлять перспективный экспорт в Финляндию). Следовательно, необходимо разработать другие, более эффективные стратегии работы на внешних рынках. Однако невозможно разработать единую эффективную стратегию выхода предприятия на внешние рынки, так как у каждого рынка имеются свои особенности. Поэтому актуальной задачей сегодняшнего дня является разработка конкретного механизма, позволяющего определить конкурентные стратегии предприятий.

Таблица 3

**Факторный анализ изменения коэффициента диверсификации
по предприятиям машиностроения, функционирующим
на рынке тракторных прицепов**

Показатели	Годы				
	2003	2004	2005	2006	2007
ОАО "Ишимский машиностроительный завод"					
1. Коэффициент диверсификации	0,673	0,685	0,704	0,731	0,741
2. Изменение коэффициента диверсификации		0,012	0,019	0,027	0,010
3. Изменение вследствие расширения географии		0,015	0,015	0,034	0,050
4. Изменения вследствие увеличения равномерности распределения по странам		0,003	0,005	-0,008	0,004
ОАО "ПО «Сармат»"					
1. Коэффициент диверсификации	0,398	0,444	0,542	0,440	0,496
2. Изменение коэффициента диверсификации		0,046	0,098	-0,102	0,056
3. Изменение вследствие расширения географии		0,000	0,000	0,083	-0,250
4. Изменения вследствие увеличения равномерности распределения по странам		0,046	0,098	-0,185	0,306

6. Разработан механизм определения конкурентной стратегии, рассматриваемый как процесс, позволяющий на основе сбора первичной информации о конкурентной среде, определения рыночных конкурентов, собственной конкурентной позиции и оценки интенсивности конкуренции на рынке произвести выбор стратегических альтернатив (рис. 4).

На первом этапе происходит сбор первичной информации о конкурентной среде и определяются рыночные конкуренты, после чего процесс делится на два подпроцесса: 1) определение собственной конкурентной позиции (с помощью ранжирования); 2) оценка интенсивности конкуренции на рынке.

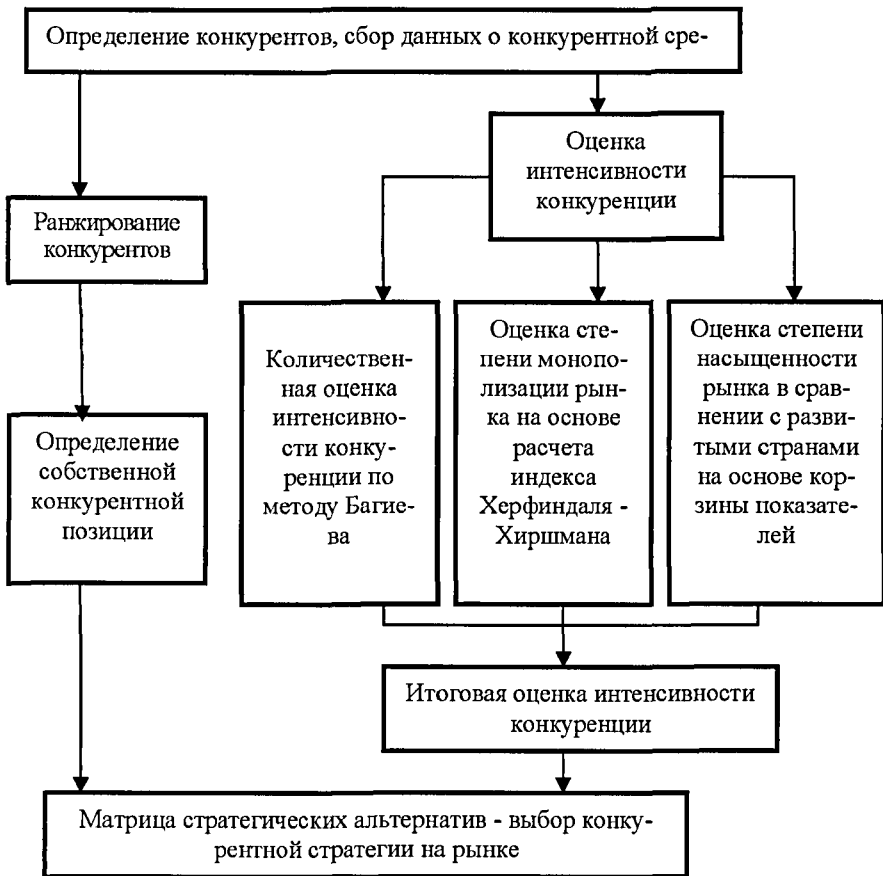


Рис. 4. Механизм определения конкурентной стратегии на локальном рынке

Проанализированы существующие методы анализа интенсивности конкуренции на рынке. В результате анализа на основе имеющихся методик автором предложена собственная расширенная методика комплексной оценки интенсивности конкуренции на основе трех методов: интегрального коэффициента Г.Л. Багиева (рассчитанного на основе данных о распределении долей рынка между конкурентами, темпах роста рынка и рентабельности рынка), индекса Херфиндаля - Хиршмана, оценки насыщенности рынка. Данный подход в отличие от однопараметрических оценок позволяет не только более точно определять интенсивность конкуренции, но также выявлять причины изменения интен-

сивности конкуренции и соотношения конкурентных сил, а также перспективы развития рынка. На основе матрицы зависимостей двух параметров (интенсивность конкуренции и конкурентная стратегия) автором предлагаются возможные рекомендации по выбору конкурентной стратегии на зарубежном рынке (активная стратегия, стратегия реагирования, скрытая стратегия).

Таблица 4

Насыщенность рынка тракторных прицепов отдельных стран

Предприятия	Насыщенность, (тракторных прицепов на 100 тракторов)	Показатель насыщен- ности	Насыщенность рынка (полученная шкалированием)
"PRONAR" (Польша)	0,601	0,678	Высокая
ОАО "Ишимский машиностроитель- ный завод" (Россия)	0,586	0,672	
ОАО "Прицеп" (Россия)	0,591	0,671	
ОАО "Механический завод Калачинский" (Россия)	0,605	0,461	Умеренная
ПО "Сармат" (Россия)	0,498	0,450	
ОАО "Джанкойский машиностроитель- ный завод" (Украина)	0,482	0,409	
ОАО "Автомобильный завод Саранский" (Россия)	0,239	0,281	Низкая
ОАО "Бобруйсксель- маш" (Белоруссия)	0,198	0,249	
ОАО "Аскольд" (Россия)	0,205	0,238	
ЗАО "ЭРМЗ" (Россия)	0,187	0,203	

Таблица 5

Взвешенная оценка конкурентной позиции компании относительно конкурентов (шкала рейтинга: слабейший, худший - 1, сильнейший, лучший - 10, в скобках - произведение веса на рейтинговую оценку)

№ п/п	Параметр	Вес	ПО "Сармат"	ОАО "Джанкойский машиностроительный завод" (Украина)	ОАО "Аскольд"
1	Качество продукции	0,15	6 (0,90)	7 (1,05)	5 (0,75)
2	Цена	0,20	8 (1,60)	8 (1,60)	6 (1,20)
3	Дилерская сеть	0,15	5 (0,75)	4 (0,60)	4 (0,60)
4	Продвижение, реклама	0,10	6 (0,60)	7 (0,70)	5 (0,50)
5	Сервисное обслуживание	0,20	7 (1,40)	8 (1,60)	6 (1,20)
6	Репутация, имидж	0,15	7 (1,05)	7 (1,05)	5 (0,75)
7	Финансовое положение	0,05	2 (0,10)	6 (0,30)	4 (0,20)
	Взвешенный рейтинг силы	1,0	6,4	6,9	5,2

Для выполнения необходимых мероприятий по закреплению существующих позиций, в частности сильной конкурентной позиции ОАО "ПО «Сармат»" при умеренной интенсивности конкуренции, считаем правомерными в скрытых стратегиях атаки на лидера рынка (а именно на ОАО "Джанкойский машиностроительный завод" (табл. 4, 5): 1) использовать дилеров и торговых представителей как способ повышения конкурентоспособности продукции; 2) осуществлять управление издержками как способ повышения внутренней и внешней конкурентоспособности предприятия.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

В изданиях, определенных ВАК РФ

1. Галушко, М.В. Производственная интеграция как фактор повышения конкурентного потенциала [Текст] /М.В. Галушко, Т.Н. Шаталова //Вестн. Оренбург. гос. ун-та. - Оренбург, 2007. - № 5. - С. 65-68. - 0,31/0,15 печ. л.

2. Галушко, М.В. Внешнеторговая деятельность предприятий в рамках международной производственной кооперации [Текст] / М.В. Галушко // Вестн. Оренбург. гос. ун-та. - Оренбург, 2007. - № 8. - С. 41-45. - 0,34 печ. л.

В других изданиях

3. Галушко, М.В. Методика построения конкурентных стратегий предприятий автомобильной промышленности [Текст] /М.В. Галушко// Актуальные проблемы маркетинга: сб. науч. тр. - 2-е изд., испр. - Оренбург: ИПК ГОУ ОГУ, 2006. - С. 211-217. - 0,37 печ. л.

4. Галушко, М.В. Теоретические вопросы стратегии международной производственной кооперации [Текст] /М.В. Галушко, Т.Н. Шаталова// Формирование рыночного хозяйства: теория и практика: сб. науч. тр. - Вып. VII. - Оренбург: ИПК ГОУ ОГУ, 2007. - С. 236-239. - 0,19/0,1 печ. л.

5. Галушко, М.В. Перспективы развития внешнеэкономических связей Оренбургской области [Текст] /М.В. Галушко// Опыт и проблемы социально-экономических преобразований в условиях трансформации общества: регион, город, предприятие: материалы V Междунар. науч.-практ. конф. - Пенза: РИО ПГСХА, 2007 - С. 145-147. - 0,19 печ. л.

6. Галушко, М.В. Внешнеэкономическая деятельность предприятий машиностроения (этапы и формы) [Текст] /М.В. Галушко// Проблемы менеджмента и рынка: материалы XI Междунар науч. конф. - Оренбург: ИПК ОГУ, 2007. - С. 97-102. - 0,37 печ. л.

7. Галушко, М.В. Перспективы развития внешнеэкономических связей Оренбургской области и Казахстана [Текст] /М.В. Галушко// Конкурентоспособность национальной экономики в условиях глобализации: материалы междунар. науч.-практ. конф. - Актобе, 2007. - С. 505-508. - 0,25 печ. л.

8. Галушко, М.В. Методические аспекты формирования конкурентных стратегий предприятий автомобильной промышленности [Текст] /М.В. Галушко// Совершенствование системы управления организацией в современных условиях: материалы V Всерос. науч.-практ. конф. - Пенза, 2008. - С. 41-43. - 0,19 печ.л.

9. Галушко, М.В. Формирование конкурентных стратегий предприятий машиностроения: методические подходы [Текст]: монография / М.В. Галушко. - Оренбург: ИПК ГОУ ОГУ, 2008. - С. 166. - 10,4 печ. л.

10. Галушко, М.В. Конкурентная стратегия, ее составные части и ключевые принципы конкурентного стратегического планирования [Текст] / М.В. Галушко // Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий и формирование направлений его стратегического развития: сб. ст. VI Всерос. науч.-практ. конф. - Пенза: РИО ПГСХА, 2008. - С. 78-86. - 0,62 печ. л.

11. Галушко, М.В. Проблемы и способы повышения конкурентоспособности предприятий машиностроения на рынке тракторных прицепов [Текст] / М.В. Галушко // Экономика и финансы. - 2009. - № 1(154). С. 39-44. - 0,44 печ. л.

Лицензия № ЛР020716 от 02.11.98.

Подписано в печать 23.04.2009 г.

Формат 60x84 ¹/₁₆. Бумага писчая.

Усл. печ. листов 1,0. Тираж 150. Заказ 233.

ИПК ГОУ ОГУ

460018, г. Оренбург, ГСП, пр. Победы, 13,
Государственное образовательное учреждение
«Оренбургский государственный университет»

22