

## УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Е.Ю. Слушкина, студент

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им.  
Н.П. Огарёва  
(Россия, г. Саранск)

DOI:10.24412/2500-1000-2023-12-4-193-198

**Аннотация.** В статье анализируется опыт применения конкретных инструментов, позволяющих промышленному предприятию реализовать на практике системный, процессный и ситуационный подходы к управлению конкурентоспособностью продукции. В результате проведенного исследования определены основные методы управления конкурентоспособностью: анализ и планирование конкурентоспособности продукции; создание преимуществ путем производства продукции с конкурентоспособными характеристиками по качеству и цене; мониторинг и контроль уровня конкурентоспособности продукции; поддержка и развитие рыночного положения продукции.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность продукции, системный подход, процессный подход, ситуационный подход, методы, инструменты.

В отечественной и зарубежной научной литературе нет четкой классификации методов управления конкурентоспособностью продукции. В связи с чем, посредством таких исследовательских инструментов, как синтез, анализ и систематизация автором статьи была предпринята попытка выделить основные подходы к управлению конкурентоспособностью продукции и методы их практической реализации на примере одного из ведущих предприятий приборостроительной отрасли России – АО «Саранский приборостроительный завод» (далее – АО «СПЗ»).

Обеспечение конкурентоспособности продукции в АО «СПЗ» основано на системном подходе, поскольку в данной работе задействована вся управленческая, производственно-хозяйственная и обеспечивающая структура предприятия [1]. Непосредственное участие в управлении конкурентоспособностью продукции в АО «СПЗ», т.е. участие в постановке и реализации соответствующих целей и задач, принимают генеральный директор и руко-

водители служб, подведомственных директорам по функциональным направлениям (рис. 1):

- директору по развитию – отдел главного конструктора, отдел главного технолога, отдел технической документации, специализированное конструкторско-технологическое бюро;
- директору по производству – производственно-диспетчерский отдел;
- техническому директору – отдел главного метролога, отдел технического контроля, отдел менеджмента качества;
- коммерческому директору – отдел закупок;
- директору по продажам – отдел продаж;
- директору по экономике и финансам – отдел маркетинга, планово-экономический отдел, финансовый отдел;
- директору по персоналу и развитию производственной системы – отдел по развитию производственной системы, отдел по развитию персонала.



Рис. 1. Структура управления конкурентоспособностью продукции АО «СПЗ»

Функции, обеспечивающие процессы создания конкурентоспособной продукции выполняют такие подразделения завода как: заготовительно-гальваническое производство, производство чувствительных элементов, сборочное производство, инструментальный цех, энергоремонтный цех, отдел механизации, автоматизации и нестандартного оборудования, транспортный цех, отдел организации труда и заработной платы, административный отдел, спец.отдел, отдел информационных технологий, юридический отдел, бухгалтерия. Данные подразделения обеспечивают бесперебойность работы производства и персонала, своевременность выпуска и отгрузки продукции, юридическую и информационную поддержку основных рабочих процессов.

Примером применения ситуационного подхода к управлению конкурентоспособностью продукции в АО «СПЗ» можно назвать разработку и вывод на рынок новой продукции для медицинских нужд в условиях пандемии COVID-19. В апреле 2020 г. предприятие приступило к производству, а затем поставило в регионы России кислородные клапаны для ИВЛ и комплектующие к ним. В настоящее время в продолжение медицинской темы АО

«СПЗ» продолжает разрабатывать новые виды продукции для медицинской сферы. Такими изделиями являются медицинская консоль, бактерицидные рециркуляторы закрытого типа, увлажнители кислорода (флоуметр). Изделия поставляются с медицинским регистрационным удостоверением.

Процессный подход к управлению конкурентоспособностью продукции в АО «СПЗ» охватывает все основные этапы работы с продуктом от изучения рынка и разработки нового продукта до вывода его на рынок и поддержания его рыночного положения, а именно:

- изучение запросов и ожиданий потребителей;
- анализ конкурентов и продуктов-аналогов;
- разработка продукта, выбор технологии его производства и используемых материалов и комплектующих;
- определение поставщиков используемых материалов и комплектующих;
- организация производства продукции;
- установление системы контроля качества продукции;
- установление порядка реализации продукции;
- выбор сбытовой и ценовой политики;

- обеспечение взаимоотношений с потребителями (работа с браком, консалтинг, гарантийное обслуживание и ремонт);

- обеспечение репутации и имиджа завода и продукции на рынке.

Таким образом, в АО «СПЗ» при управлении конкурентоспособностью продук-

ции используется комплексный подход к управлению всеми этапами ее жизненного цикла, учитывающий концепцию «спирали» [2] конкурентоспособности продукции (рис. 2).



Рис. 2. Спираль конкурентоспособности продукции АО «СПЗ»

Рассмотрим подробнее содержание этапов управления конкурентоспособностью продукции.

Для изучения запросов и ожиданий потребителей в АО «СПЗ» используются следующие методы:

1. Участие в профессиональных выставках, позволяющих путем непосредственного общения с потенциальными потребителями выявить их ожидания, пожелания, объемы потребности в конкретных видах продукции, заключить контракты или соглашения о намерениях.

2. Интервьюирование дилеров, работающих в разных регионах страны, с целью выяснения ожиданий потребителей и прогнозируемого объема спроса на конкретные виды продукции.

3. Поддержание контактов с партнерами из числа представителей профессиональной среды по вопросам новых тенденций в приборостроении и отраслях-потребителях продукции.

4. Участие в профессиональных конференциях для открытого обмена знаниями и мнениями, обсуждения отзывов и ожиданий потребителей.

5. Интервьюирование покупателей силами сотрудников отдела продаж, каждый из которых специализируется на работе с клиентами по конкретной группе продукции.

Оценка конкурентоспособности продукции в АО «СПЗ» осуществляется с помощью квалиметрического и маркетингового методов. При использовании квалиметрического метода применяется информация, аккумулируемая службой продаж. Специалисты отдела маркетинга рассчитывают обобщающий индекс конкурентоспособности по видам продукции с учетом потребительских параметров качества и цен продукции. Для оценки важных для потребителей технических параметров продукции привлекаются технические специалисты – технологи, конструкторы.

При использовании маркетингового подхода применяются методы анализа рыночной ситуации на основании информации, подготовленной специалистами отделов сбыта и маркетинга. Отдел маркетинга регулярно проводит исследование рыночного положения предприятия с определением рыночных долей по основным видам продукции. Исследуются рыночные ниши конкурирующих продуктов, дается их описание с указанием основных покупателей, географии продаж, сбытовой и ценовой политики. Таким образом определяется текущая рыночная доля в разрезе видов продукции, даются прогнозы по ее изменению в перспективе.

В целях обновления ассортимента продукции и обеспечения ее конкурентоспособности в современных условиях АО «СПЗ» ведет работу по разработке новых видов продукции: запорного сильфонного клапана, преобразователя разности, дифманометра стрелочный показывающий ДСП-100.

В процессе проектирования и разработки продукции в АО «СПЗ» проект рассматривается многократно – по мере развития от оригинальной концепции до рабочей документации для производства. Необходимость промежуточных рассмотрений предусматривается заранее во избежание трудностей и дополнительных затрат по внесению изменений на более поздних стадиях. Проводится проверка проекта – систематическое отслеживание хода проектирования [3].

Ответственность за процесс проектирования и разработки продукции возложена на технического директора предприятия. Качество продукции на этапе проектирования и разработки обеспечивается путем контроля за выполнением тех работ, последовательность которых прописана в стандартах предприятия [4]. Также подвергаются контролю и ранее выполненные, зарекомендовавшие себя наработки из прежних проектов, которые часто применяют в новых проектах.

Следующим этапом управления конкурентоспособностью продукции является определение поставщиков и закупка каче-

ственных материалов и комплектующих. Заказы на материалы и комплектующие изделия подразделениями предприятия размещаются только на основании соблюдения требований к ним, указанным в технологической документации.

В АО «СПЗ» определена процедура выбора поставщиков закупаемой продукции. Отдел закупок на основании результатов оценки предыдущих поставок формирует и актуализирует перечень приемлемых для предприятия поставщиков. Информация о требованиях, предъявляемых к закупаемой продукции, доводится до сведения поставщиков до заключения договоров на поставку в виде заявок и уточняется в процессе подготовки договора.

Следующим этапом, обеспечивающим конкурентоспособность продукции, является организация ее производства и контроля качества [5]. В основе организации производственных процессов АО «СПЗ» лежит модель «Производственной системы предприятия» (ПСП), ядром реализации которой являются 4 принципа:

- «Все внимание на производственную площадку»;
- «Люди – самый ценный актив»;
- «Культура непрерывных усовершенствований»;
- «Прежде думай о заказчике».

С целью повышения результативности производственных процессов и исключения потерь в АО «СПЗ» внедрена система бережливого производства на принципах производственной системы Toyota. Анализ результативности процессов производства проводится владельцем процесса с установленной периодичностью. Результаты контрольных мероприятий документируются и используются при пересмотре подходов к работе. Для более подробной регламентации процессов сформирована практика разработки стандартов. Эти меры позволяют предприятию производить качественную продукцию с минимумом потерь, что особенно важно для обеспечения выгодного конкурентного положения продукции завода на рынке с позиций «цена-качество» [6].

На следующем этапе управления конкурентоспособностью продукции в АО «СПЗ» определяется товарная, сбытовая и ценовая политика.

Осуществляя товарную политику, АО «СПЗ» ориентируется на качество продукции. При этом предприятие обладает широким ассортиментом и активно занимается разработкой новой продукции. При формировании товарного ассортимента учитываются текущие рыночные потребности и уровень рентабельности продукции. Ассортиментные акценты АО «СПЗ» – это продукция специального назначения и сильфонная продукция.

Ценовая политика АО «СПЗ» имеет довольно очевидную особенность: цена формируется с учетом рыночной ситуации и носит скорее договорной характер. Предприятие использует метод установления цены на основе уровня текущих цен, а также применяет скидки для дилеров и индивидуальных заказчиков.

Через дилерскую сеть завода реализуется весь объем приборов контроля и измерения технологических процессов. Производство и реализация технологической оснастки возможна только как работа с индивидуальными заказчиками. Отдельную группу составляют покупатели специальной продукции, которая производится и реализуется на основании контрактов государственного оборонного заказа, условия

которых регулируются соответствующими нормативными документами.

АО «СПЗ» действует в нижнем и среднем ценовых сегментах. Существующий диапазон цен желательно сохранять, так как их повышение будет отрицательно сказываться на приверженности постоянных покупателей, влиять на конкурентоспособность продукции и объемы продаж.

В качестве недостатков сбытовой политики можно отметить ее излишнюю лояльность – достаточно большой объем продукции продается на условиях последующей оплаты с внесением авансового платежа. Это вызывает неприятности с образованием дебиторской задолженности, в т.ч. просроченной, которая в годовом измерении может достигать до 35-40%.

Проведенное исследование позволило выявить и определить основные методы управления конкурентоспособностью в АО «СПЗ», к которым, по нашему мнению, относятся следующие:

- анализ и планирование конкурентоспособности продукции;
- создание преимуществ путем производства продукции с конкурентоспособными характеристиками по качеству и цене;
- мониторинг и контроль уровня конкурентоспособности продукции;
- поддержка и развитие рыночного положения продукции.

#### **Библиографический список**

1. Хабалтуев А.Ю., Петрякова А.М. Концепция системы управления конкурентоспособностью продукции и основные научные подходы к его пониманию // В сборнике: Экономика, управление и образование. Материалы III Национальной научно-практической конференции. – Улан-Удэ, 2020. – С. 132-138.
2. Гринцевич Л.В. Управление конкурентоспособностью продукта на этапах жизненного цикла // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. – 2023. – № 2 (274). – С. 84-94.
3. Калининченко М.П. Управление стратегической конкурентоспособностью промышленных предприятий: оценка, внедрение технологических и управленческих инноваций // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2022. – Т. 12. № 1. – С. 80-91.
4. Юкласова А.В. Управленческие аспекты обеспечения конкурентоспособности инновационно-активных предприятий // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2021. – Т. 12. № 4. – С. 80-87.

5. Быковская Е.В., Гаврилова Ю.С. Влияние технологической конкурентоспособности на рост эффективности деятельности промышленного предприятия в современных условиях // Russian Economic Bulletin. – 2022. – Т. 5. № 6. – С. 219-229.

6. Горбачева Е.В. Механизм формирования конкурентного потенциала предприятия // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2022. – № 2 (56). – С. 70-75.

## **PRODUCT COMPETITIVENESS MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE: APPROACHES AND METHODS OF IMPLEMENTATION**

**E.Yu. Slushkina**, *Student*

**National Research Ogaryov Mordovia State University  
(Russia, Saransk)**

***Abstract.** The article analyzes the experience of using specific tools that allow an industrial enterprise to implement in practice systemic, process and situational approaches to managing product competitiveness. As a result of the study, the main methods of competitiveness management were identified: analysis and planning of product competitiveness; creating advantages by producing products with competitive characteristics in terms of quality and price; monitoring and control of the level of competitiveness of products; support and development of the market position of products.*

***Keywords:** product competitiveness, system approach, process approach, situational approach, methods, tools.*