

УДК 338.242.2

Хасанов Р. Х., канд. экон. наук, доцент кафедры «Финансы и кредит» филиала ВЗФЭИ в г. Омске, rinat.khasanov@gmail.com

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье предлагается методика оценки конкурентоспособности предприятия, основанная на концепции ценностной цепи Майкла Портера. Методика предполагает оценку конкурентоспособности, основанную на ценностных действиях внутри фирмы. Оценка осуществляется экспертным путем с использованием опросных листов.

Ключевые слова: оценка конкурентоспособности предприятия, ценностная цепь фирмы, конкурентные преимущества, конкурентоспособное предприятие.

Основной методикой оценки конкурентоспособности является предложенная М. Портером концепция ценностной цепи (Value Chain), согласно которой все виды деятельности фирмы подразделяются на две категории:

- основная деятельность (постоянное производство, сбыт, доставка и обслуживание товара);
- поддерживающая деятельность (обеспечение компонентами производства: технологией, людскими ресурсами, инфраструктурой).

Обобщенная ценностная цепь фирмы представлена на рис. 1¹.

Любая фирма представляет собой сумму действий, необходимых для проектирования, производства, рыночного продвижения, доставки и обслуживания продукции. Ценностная цепь фирмы является отражением ее истории, стратегии, подходов к осуществлению стратегии, а также способов ис-

полнения, заложенных в ценностную цепь действий.

Сделаем дополнение по поводу терминов. Так, термин «ценность» понимается нами как денежная сумма, требуемая для выполнения того или иного действия. Однако это не только стоимостной показатель, но и показатель качества, значения выполняемого действия для достижения конкурентного преимущества. Поскольку не всякий показатель конкурентоспособности можно выразить денежной суммой, использование термина *ценностная* (а не стоимостная) *цепь* является более предпочтительным.

Ценностные действия и прибыль показывают цену товара, предлагаемого фирмой. Однако ценностная цепь фирмы не является еще одним способом определения себестоимости. Ее смысл в другом. Она предназначена для определения сильных и слабых сторон предприятия. Благодаря ей можно увидеть реальные и потенциальные источники конкурентного преимущества, а также оптимизировать работу фирмы согласно выбранной конкурентной стратегии.

¹ Porter M. Competitive Advantages. New York: The Free Press, 1985. P. 37.

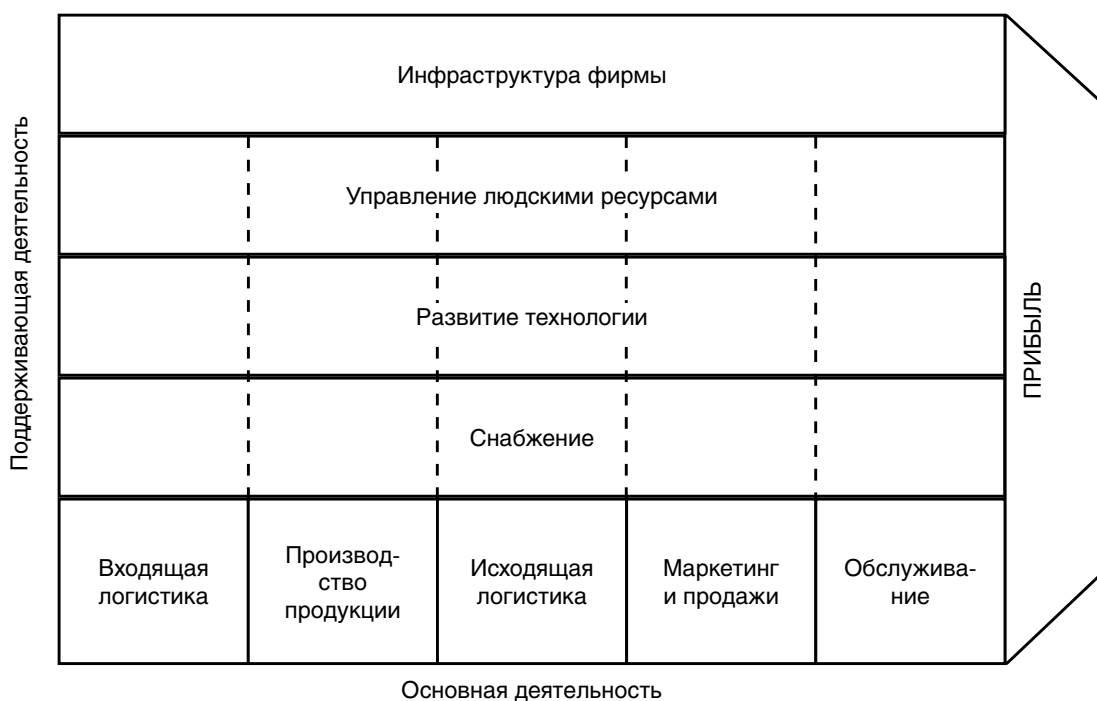


Рис 1. Обобщенная ценностная цепь фирмы

Каждое ценностное действие использует: *определенное сырье и материалы, человеческие ресурсы и технологию*. Кроме этого, используется и создается та или иная *информация* (например, технические спецификации, чертежи, данные о покупателях, процент брака и т. д.).

К основной относятся действия, связанные с физическим созданием продукта, его продажей, доставкой и сервисным обслуживанием.

Поддерживающая деятельность должна обеспечивать основную, предоставляя снабжение, технологию, управление и выполнение функций, связанных с фирмой в целом. На рисунке пунктирные линии, проходящие через такие поддерживающие действия, как снабжение, технология и менеджмент, показывают, что каждое из них может ассоциироваться как с фирмой в целом, так и с конкретными основными действиями (например, снабжение обеспечивает все отделы фирмы канцелярскими товарами, а также

специфические потребности каждого звена). Только инфраструктура фирмы не связана с конкретными основными действиями, ее функция заключается в обеспечении эффективных внутрифирменных связей и взаимодействия.

Основные и поддерживающие ценностные действия являются как бы строительными блоками конкурентного преимущества. Источники преимущества в издержках могут находиться как в производственном блоке, так и в блоке исходящей логистики (интересно, что источники дифференциации могут также происходить из этих двух блоков). Концепция ценностной цепи позволяет увидеть место образования конкурентного преимущества, наметить стратегические планы сосредоточения усилий фирмы на конкретные блоки внутрифирменного пространства, а также непосредственно найти места неэффективного использования капитала и пути выхода из кризиса.

Основная деятельность

Основная деятельность фирмы может быть разбита на 5 категорий, каждая из них состоит из свойственных им действий:

- *входящая логистика*. Она включает действия, связанные с получением, хранением и распространением по предприятию входных продуктов (переработка грузов, складирование, контроль за состоянием запасов, планирование доставок, возврат брака поставщикам);

- *производство продукции*. Сюда относятся действия, связанные с переработкой входных материалов в конечный продукт (обработка сырья и материалов, сборка, отделка, упаковка и проверка);

- *исходящая логистика*. Включает действия, связанные с приемкой, хранением и физическим распространением продукции к покупателям (складирование готовой продукции, разгрузка-погрузка, планирование и доставка продукции потребителю, принятие заказов);

- *маркетинг и продажи*. Включает действия, направленные на стимулирование покупателей, и непосредственные продажи (реклама, продвижение товара, маркетинг, реализация, работа с каналами, распределение, ценообразование);

- *обслуживание*. Сюда относятся действия, направленные на восстановление и поддержание ценности приобретенного покупателем продукта (инсталляция и сборка на месте, ремонт, подготовка обслуживающего персонала, предоставление запасных частей).

Каждая из этих категорий действий может играть чрезвычайно важную роль для получения конкурентного преимущества. Эти действия присутствуют в каждой фирме, имея разную важность в зависимости от отрасли, в которой функционирует фирма.

Поддерживающая деятельность

Поддерживающая деятельность может быть разделена на 4 общие категории:

- *снабжение*. Оно призвано обеспечить фирму необходимыми для ее функционирования материалами, сырьем, машинами, другими товарами. Часто снабжение ассоциируется с основной функцией фирмы — такой, как входящая логистика, однако оно обслуживает всю ценностную цепь фирмы (например, обеспечивает оборудованием производственный блок, офисом — менеджмент и т. д.). Как и все другие действия, снабжение имеет собственную технологию, включающую процедуры переговоров с поставщиками, информационную систему, квалификационные и производственные требования. Несмотря на то что доля расходов на саму службу снабжения мала, ее качественные характеристики играют очень важную роль для получения конкурентного преимущества, причем как для лидерства в издержках, так и для дифференциации. Известен пример с экспертами качества хлопка, которые определяют сорт хлопка такими методами, как «на глаз», «на нюх» и «на зуб», причем альтернативы этим специалистам до сих пор не существует. Это говорит о важности качественного снабжения, поскольку только качественное сырье может обеспечить производство качественного товара;

- *развитие технологии*. Каждое ценностное действие включает технологию — будь то ноу-хау, процедуры или технология приемки товара. Количество технологий, используемых на предприятиях, очень велико — от технологии подготовки документов и перевозки товаров до сервисной или производственной технологии. Более того, многие ценностные действия используют технологию, которая включает несколько субтехнологий. Развитие технологии имеет множество форм (например, требуется развить дизайн продукта и в то же время нужны новые технологии маркетинговых исследова-

ний, интерактивная система регистрации заказов). Таким образом, используемая технология является важнейшим фактором конкурентного преимущества, причем важна не только производственная технология, но и технологии выполнения других основных ценностных действий;

- *управление людскими ресурсами.* Оно включает действия, связанные с наймом, подготовкой, контролем и оплатой труда всех типов персонала. Управление персоналом обслуживает как основную, так и вспомогательную деятельность. Персонал значительно влияет на конкурентное преимущество, а возможно, даже играет главную роль. Для преимущества на дифференциации важны квалификация и творческий потенциал рабочей силы, в то же время лидерство в издержках в некоторых отраслях может быть обеспечено только при использовании дешевой рабочей силы;

- *инфраструктура фирмы.* Она состоит из следующих действий, обеспечивающих функционирование фирмы в целом: управление высшего звена, планирование, финансы, бухгалтер, связи с правительством. В отличие от других ценностных действий инфраструктура не обслуживает отдельные категории, а работает на всю ценностную цепь фирмы. Она также может являться источником конкурентного преимущества.

Использование ценностной цепи предприятия предполагается в качестве основы для конкурентного анализа. Это обусловлено тем, что:

- во-первых, концепция ценностной цепи универсальна, ее можно использовать в любой отрасли народного хозяйства;

- во-вторых, при построении ценностной цепи фирмы можно увидеть существующие и потенциальные источники конкурентного преимущества;

- в-третьих, ценностная цепь наглядно, в графическом виде, демонстрирует достоинства и недостатки исследуемого предприятия, а также позволяет определить рейтинг каждого ценностного блока.

Достоинством данной методики является ее трансформируемость, т. е. возможность некоторой доработки под нужды конкретных предприятий или отрасли. Это объясняется тем, что при составлении общей методики сложно бывает учесть все источники конкурентного преимущества, характерные для каждой фирмы и (или) отрасли.

Экспертная группа должна ответить на вопросы, сгруппированные по ценностным блокам фирмы (табл. 1). При этом оценка 1 является самой низкой, т. е. утверждение или вопрос не соответствует реальному положению дел; оценка 3 отражает частичное соответствие, 5 — полное соответствие, это наивысшая оценка. Отвечать на вопросы следует предельно честно, с большей долей умаления собственных возможностей при анализе своей фирмы и преувеличения возможностей конкурентов (см. табл. 1).

После заполнения общей таблицы следует сделать выводы по ценностным блокам, структурировав их в следующей таблице (табл. 2). В ее левой части указываются ценностные блоки, в правой — средние баллы по каждому блоку. Затем подсчитывается общий средний балл.

Для анализа конкурентоспособности фирмы на основе полученных результатов создается новый рисунок, отражающий ценностную цепь предприятия (рис. 2).

В результате можно наглядно оценить реальное положение дел в компании, определить точки возможного роста, блоки неэффективного использования капитала, ценностные действия, которые определяют конкурентное лицо компании и ее конкурентные преимущества. Графическое представление ценностной цепи совместно с количественными экспертными оценками позволяет российским предпринимателям и менеджерам определить свое конкурентное преимущество и создать конкурентоспособное предприятие.

Данная методика неоднократно применялась на практике, в частности авторским

Таблица 1

Конкурентные преимущества фирмы, сгруппированные по ценностным блокам

Исследуемое предприятие: _____
(основная деятельность)

Входящая логистика

Ценностное действие	Оценка (1, 2, 3, 4, 5)
Эффективность переработки грузов (учитывать обеспеченность специальным оборудованием, навыки персонала)	
Используется ли система доставки сырья и материалов «точно в срок» (используется, не используется, используется частично)	
Оцените размер затрат на хранение продукции	
Размер запасов (оптимальный, перерасход, недостаточный)	
Условия доставки товара отвечают требованиям конкурентной стратегии (сроки, скорость, стоимость)	
Большие объемы закупок позволяют экономить на затратах	
Квалификация складского персонала	
Оцените ваши взаимоотношения с поставщиками	
Оцените месторасположение складов	
Оцените количество персонала	
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	
Итого средняя оценка	

Производство

Ценностное действие	Оценка (1, 2, 3, 4, 5)
Оборудование отвечает современным требованиям (хуже, на том же уровне или лучше, чем у конкурентов)	
Применяемая технология производства (соответствует требованиям времени, передовая, отсталая)	
Уровень квалификации работающих	
Размер объема производства (относительно объема рынка)	
Оцените количество работающих	

Продолжение табл. 1

Ценностное действие	Оценка (1, 2, 3, 4, 5)
Каково качество выпускаемых изделий (желательно сравнивать с продукцией конкурентов)	
Соответствуют ли цели руководителей целям вашей фирмы (не соответствуют, соответствуют, соответствуют частично)	
Оцените производственные нововведения в вашей фирме (их количество, качество, объем инвестиций)	
Имеется ли план развития производства (не имеется, имеется, как выполняется)	
Имеется ли программа повышения качества продукции	
Способно ли ваше производство перестраиваться на другие типы продукции	
Насколько упаковка содействует продажам, привлекая внимание	
Оцените дизайн продукции, насколько он соответствует современным вкусам потребителей, узнаваема ли продукция	
Размер производственных затрат (оптимальный, может быть снижен, высокий)	
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	
Итого средняя оценка	

Исходящая логистика

Ценностное действие	Оценка (1, 2, 3, 4, 5)
Оцените обеспеченность фирмы складами готовой продукции	
Условия хранения готовой продукции	
Оцените затраты на хранение готовой продукции	
Оцените оборудование складов	
Оцените численность складского персонала	
Нет ли затоваривания	
Каковы ваши связи с покупателями	
Каково физическое распространение товара по каналам распределения	
Применяется отгрузка «с колес», минуя склад	
Каковы потери продукции при хранении и транспортировке (минимальные, большие, могут быть снижены)	

Продолжение табл. 1

Ценностное действие	Оценка (1, 2, 3, 4, 5)
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	
Итого средняя оценка	

Маркетинг и продажи

Ценностное действие	Оценка (1, 2, 3, 4, 5)
Оцените знания и опыт фирмы в области маркетинга	
Квалификация работников отделов маркетинга и сбыта	
Проводятся ли маркетинговые исследования, каковы их качество, системность, использование результатов	
Насколько хорошо вы знаете своего покупателя (половозрастной состав, уровень доходов и др.)	
Насколько покупатели осведомлены о достоинствах продукции фирмы	
Объем рекламы ниже, одинаков или выше, чем у конкурентов	
Вы знаете и отслеживаете изменения в своей рыночной доле?	
Оцените эффективность каналов распределения продукции	
Цены на продукцию ниже, одинаковы или выше, чем у конкурентов	
Клиентам предоставляются скидки в виде купонов или в определенные дни?	
Существует ли у фирмы программа маркетинга (да, нет, не явно)	
Оцените образ фирмы и ее продуктов	
Оцените известность и популярность торговой марки (по сравнению с конкурентами)	
Проводятся ли мероприятия по стимулированию сбыта (лотереи, распродажи, продажи в рассрочку)	
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	
Итого средняя оценка	

Продолжение табл. 1

Обслуживание

Ценностное действие	Оценка (1, 2, 3, 4, 5)
Расположение сервисных пунктов	
Срок гарантии по сравнению с конкурентами	
Квалификация сервисных работников	
Существует ли обратная связь с потребителями?	
Обеспеченность сервисных пунктов запасными частями	
Известно ли потребителю об уровне сервиса?	
Имеются ли дополнительные типы сервиса, отличающие вашу фирму от конкурентов?	
Уровень послепродажного обслуживания	
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	
Итого средняя оценка	

Поддерживающая деятельность**Снабжение**

Ценностное действие	Оценка (1, 2, 3, 4, 5)
Оцените надежность системы доставки входных материалов	
Качество сырья	
Качество сборочных компонентов	
Расположение складов	
Доставка продукции клиентам минимизирует затраты?	
Качество запасных частей	
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	
Итого средняя оценка	

Продолжение табл. 1

Развитие технологии

Ценностное действие	Оценка (1, 2, 3, 4, 5)
Технология обеспечивает уникальные качества продукции?	
Оцените технологию хранения и транспортировки	
Количество патентов	
Технология обеспечения качества	
Специальные компьютерные программы для обеспечения продаж	
Технология исследования рынка	
Технология снабжения запасными частями	
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	
Итого средняя оценка	

Управление людскими ресурсами

Ценностное действие	Оценка (1, 2, 3, 4, 5)
Квалификация персонала	
Существуют ли программы переобучения?	
Стабильная политика в области управления персоналом	
Текучесть кадров	
Лучшие инженеры и ученые работают в исследуемой фирме?	
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	
Итого средняя оценка	

Инфраструктура фирмы

Ценностное действие	Оценка (1, 2, 3, 4, 5)
Высший менеджмент обеспечивает эффективные связи с окружением?	
Оцените эффективность внутрифирменных связей	
Имидж фирмы	
Значения коэффициентов финансовой устойчивости (соответствуют норме, выше, намного выше, банкротство)	

Окончание табл. 1

Ценностное действие	Оценка (1, 2, 3, 4, 5)
Оцените организационную структуру фирмы	
Квалификация высшего менеджмента	
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	
Итого средняя оценка	

Таблица 2

Общие выводы по ценностным блокам

Ценностный блок	Средний балл
Входящая логистика	
Производство	
Исходящая логистика	
Маркетинг и продажи	
Обслуживание	
Итого средний балл по основной деятельности	
Снабжение	
Развитие технологии	
Управление персоналом	
Инфраструктура фирмы	
Итого средний балл по поддерживающей деятельности	
Общая оценка фирмы	

коллективом анализировалась конкурентоспособность предприятий кластера химической и нефтехимической промышленности Омской области², проводились исследования в пищевой отрасли и машиностроении.

² Хасанов Р. Х. Моделирование промышленных кластеров (на примере кластера химической и нефтехимической промышленности Омской области). <http://www.pmjobs.net/art/9.doc>

В целом методика может с минимальными изменениями применяться в любых отраслях или регионе, а в силу доступности инструментария не требует использования дорогостоящего оборудования или специализированных знаний. В идеале корпорации (либо даже средние и малые предприятия) могут определить свою конкурентоспособность самостоятельно, не прибегая к помощи экспертов.

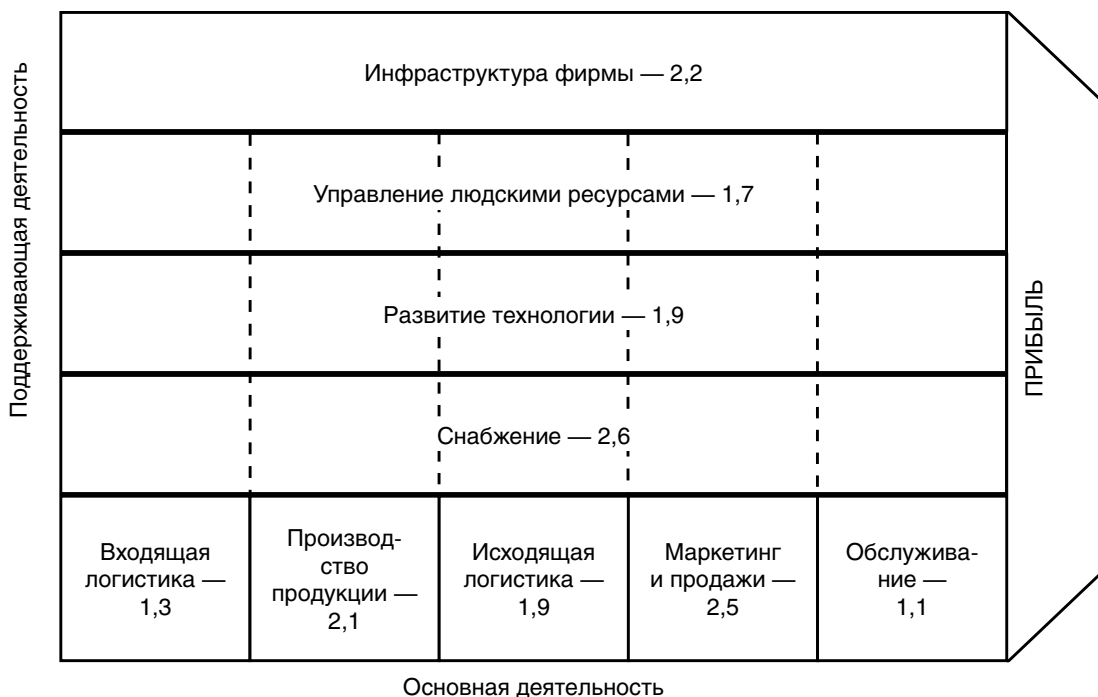


Рис. 2. Пример анализа конкурентоспособности предприятия

Список литературы

1. Michael E. Porter. Russian Competitiveness: Where Do We Stand? Institute for Strategy and Competitiveness. Harvard Business School. U.S.–Russian Investment Symposium. Boston, Massachusetts 13 November 2003 http://www.isc.hbs.edu/pdf/CAON_Russia_2003_Harvard_Symposium_11-13-03_CK.pdf
2. Porter M. Competitive Advantages. New York: New York: The free Free Press, 1985.
3. Портер М. Конкуренция. Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.
4. Хасанов Р. Стратегии конкуренции. Анализ и практика. Омск, 1999.
5. Хасанов Р. Х. Моделирование промышленных кластеров (на примере кластера химической и нефтехимической промышленности Омской области). <http://www.pmjobs.net/art/9.doc>
6. Штайльман К. Новая философия бизнеса. Т. III. М. — Берлин: МИД, 1998.

Статья поступила в редакцию 27.05.2009.

R. Kh. Khasanov, PhD (Economics), Associate Professor, the Finance and Credit Chair, the All-Russian State Distance-Learning Institute of Finance and Economics (ARDLIFE), branch, Omsk, rinat.khasanov@gmail.com

THE METHOD OF ENTERPRISE COMPETITIVE CAPACITY EVALUATION

The article offers the method of enterprise competitive capacity evaluation based on Michael Porter's value chain concept. The method is aimed at evaluating competitive capacity based on value action inside a firm. The evaluation process suggests expert examination as well as the use of questionnaires.

Key words: enterprise competitive capacity evaluation, a firm's value chain, competitive advantages, competitive enterprise.