

УДК 339.13.21

Романова А.И., к. э. н., доцент МФПА

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: МЕТОДЫ ОЦЕНКИ, СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ

В условиях сильной конкуренции любой хозяйствующий субъект для нормального функционирования и оценки своих перспектив на будущее должен знать свою конкурентоспособность. Располагая информацией о конкурентных позициях, предприятия получают возможность определить свои преимущества и узкие места, выбрать правильную стратегию и тактику поведения, адекватную реалиям рыночных процессов.

Конкурентоспособность предприятий — категория количественно измеримая, требующая применения методов экономико-математического анализа, модельного аппарата, способного с большей точностью отразить существующее состояние и дать достоверный прогноз развития на перспективу. Под уровнем конкурентоспособности предприятия следует понимать, относительный показатель, отражающий характеристики его возможностей противостоять конкурентному натиску на конкретных рынках (отдельных сегментах) в определенный период времени. При этом методы его установления, несмотря на традиционный набор вычислительных процедур, могут существенно отличаться. В частности, различия часто наблюдаются по составу локальных (частных) показателей, что в значительной степени зависит от отраслевой специализации предприятия, масштабов производства, организационной структуры использования инструментов маркетинга и т. д.

Обобщенный алгоритм оценки конкурентоспособности предприятия представлен на рис. 1.

Начинать исследование и оценку конкурентоспособности предприятия следует с

анализа состояния его места и роли в конкурентной среде¹. При этом важно знать не только долю рынка и занимаемых сегментов, но и происходящие в них изменения. Также необходимо четко представлять степень известности данного предприятия (отношения к нему потребителей, установить мотивы предпочтений при выборе, того, или иного производителя при покупке продукции, включая качество, уровень цен, дизайн, упаковку и т. д.). По результатам мониторинга проводится сопоставление показателей с аналогичными характеристиками конкурирующих субъектов и выполняются прогнозные расчеты на будущее. При широкой номенклатуре изделий необходимо весь ассортимент продукции разбить по товарным группам, основываясь на ряде критериев (вид продукции, упаковки, цена, класс и т. д.). Здесь также важно учитывать динамику этого показателя.

Источником информации могут являться торговые точки, в которых реализуется продукция данного предприятия и конкурентов. Данное исследование производится путем опроса с помощью специаль-

¹ Голубков Е.П. Исследование рынков//Маркетинг в России и за рубежом. 1999. № 1. С.14.

но разработанной анкеты. При этом выясняется, вся ли продукция реализуется, устраивают ли потребителей цены на товары, каково мнение о компании, ее продукции потенциальных покупателей, мотивы потребительских предпочтений при покупке продукции того или иного товаропроизводителя и т.д. Полученные сведения создают информационное поле анализа и позволяют дать оценку конкурентного положения исследуемых субъектов рынка в динамике за определенный период времени, выявить изменения рынка в целом и его сегментов, установить причины таких изменений, провести сопоставление конкретных показателей с аналогичными характеристиками конкурентов и перейти к необходимым расчетам.

Для оценки конкурентоспособности предприятий, выпускающих широкий ассортимент продукции, можно использовать дезагрегированную модель с применением детализированных показателей, характеризующих каждую конкретную группу товаров. Это необходимо для определения места, занимаемого данной товарной группой (или отдельного изделия) в ряду представленной на рынке аналогичной продукции.

Важная роль в оценке внутренней среды предприятия отводится отбору показателей, входящих в систему оценки, и непосредственно характеризующих результаты его деятельности. Такими основными индикаторами для промышленных предприятий являются: качество продукции (включая частоту, количество возврата и рекламаций, наличие и величину брака); широта ассортимента (число наименований изделий, разновидности упаковки, массы и пр.); себестоимость единицы продукции (по видам); цены на выпускаемые товары; размер прибыли (убытков); уровень рентабельнос-

Этапы проведения оценки и повышения конкурентоспособности предприятия

I этап — анализ показателей, определяющих конкурентоспособность предприятия

Анализ конкурентной среды

Анализ внутренней среды предприятия

II этап — формализация метода оценки конкурентоспособности предприятия

III этап — выделение отдельных признаков и установление по ним ограничений

IV этап — определение количественных значений отдельных признаков для каждого уровня шкалы градации с учетом коэффициентов весомости

V этап — проведение оценки конкурентоспособности предприятия

VI этап — разработка стратегий повышения конкурентоспособности предприятия

Рис. 1. Модель поэтапной оценки и разработки стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

ти; наличие собственного капитала; ликвидность активов, кредитоспособность и платежеспособность; уровень использования производственных мощностей; кадровый потенциал (уровень квалификации, текучесть); размер средней заработной

платы и пр. Для сравнительной оценки этих показателей и сопоставления их с аналогичными показателями конкурентов можно использовать *SWOT*-анализ, который позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятия и разработать стратегию и тактику работы на рынке на перспективу.

Поскольку любое промышленное предприятие представляет собой многомерный динамический объект, следовательно, при определении уровня его конкурентного потенциала необходима взаимосвязанная между собой совокупность (набор) определенных характеристик, отражающих количественную меру его развития, где индикаторами могут являться: $k_1, k_2, k_3, \dots, k_n$, где k_i — показатели конкурентоспособности предприятия по i -му направлению деятельности в определенный период времени (t_i).

Вместе с тем общий (интегральный) показатель (K), как правило, устанавливается традиционным способом [4, с. 87-92]:

$$K = \sum k_i \times d_i,$$

где d_i — весовой коэффициент значимости i -го показателя конкурентоспособности предприятия устанавливается методом экспертных оценок, $i = 1, \dots, n$.

Интегральный показатель конкурентоспособности предприятия в нормированном виде можно представить величиной, находящейся в диапазоне:

$$0 \leq K \leq 100.$$

В результате создается основа для формализации процедуры оценки, в том числе для определения ограничительных критериев, которые устанавливаются экспертным путем. Сущность таких ограничений состоит в следующем: при максимальном суммарном значении всех признаков интегральный показатель конкурентоспособности составит 100 баллов ($K = 100$). Соответственно при сумме баллов свыше 75 можно считать исследуемое предприятие высоко конкурентоспособным; от 50 до 75 — сред-

не конкурентоспособным, при сумме от 25 до 50 — низко конкурентоспособным и при сумме ниже 25 — не конкурентоспособным.

Установление коэффициента (индекса) весовой значимости при оценке конкурентоспособности предприятия является одним из самых важных этапов в оценочной процедуре, поскольку от его величины зависит не только правильность полученных количественных значений, но и план дальнейших действий, соответственно, и полученные в будущем результаты.

Поскольку для оценки уровня конкурентоспособности ставится задача адаптации готовой функции, абстрагируемся от деталей математических зависимостей. Оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта можно проводить как по одному предприятию, так и в сравнении с другими представителями рынка. Кроме того, уровень конкурентоспособности может рассматриваться в динамике за разные периоды времени, что позволяет выявить тенденцию ее изменения.

В разработанных по результатам исследования методических положениях наиболее важное место отводится отбору (выделению) важнейших характеристик (признаков) конкурентоспособности предприятий и определению меры значимости каждого признака. Это связано с тем, что выделенные признаки создают основу для количественной оценки и степени их влияния на конечный результат.

Исследование позволило выделить показатели, которые чаще всего рассматриваются учеными-экономистами² в качестве важнейших характеристик конкурентоспособности, целенаправленное воздействие

² См.: Голубков Е.П. Исследование рынков//Маркетинг в России и за рубежом. 1999. №1. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. — М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002; Сабельская Г. Система показателей конкурентоспособности//ЭКО — 2000. №4 и др.

Таблица 1

Система показателей, используемых в оценке конкурентоспособности предприятия

№№ п/п	Показатель	Индекс	Способ расчета	Обозначение символа
K1	Занимаемая доля рынка (сегмента)	Ур	$Ур = Q/E$	Q — объем реализованной продукции; E — емкость рынка
K2	Качество продукции	Кп	Оценивается системой параметров	-
K3	Уровень цен	Kz	Z/Z_k	Z, Z _k — цены на аналогичную продукцию исследуемого предприятия и конкурента
K4	Широта ассортимента	Уа УТэ	Уа = п/пак Оценивается системой параметров	п, пак — число наименований выпускаемой продукции исследуемого предприятия и конкурента
K5	Финансовая устойчивость	Фу	Оценивается системой параметров	-
K6	Уровень использования производственной мощности	УМ	$УМ = Q/M$	M — величина производственной мощности
K7	Уровень дистрибуции	Уп	$Уп = п/пк$	п/пк — количество торговых точек исследуемого предприятия и конкурента
K8	Технико-экономический уровень предприятия	УТэ	Оценивается системой параметров	-
K9	Уровень корпоративной культура (имидж)	Ни	Оценивается системой параметров	-
K10	Затраты на рубль товарной продукции	Sв	$S_b = Sп/B$	S _п — полная себестоимость; B — выручка
K11	Уровень инновационной активности	Y _{ин}	$Y_{ин} = N_{ин}/N_o$	N _{ин} , N _о — количество инноваций, внедренных исследуемым предприятием и конкурентом
K12	Показатели рентабельности	R	Оцениваются системой показателей рентабельности	-

на которые может привести к определенным (желаемым) изменениям в состоянии изучаемого объекта. Эти локальные пока-

затели могут быть применены и при анализе конкурентоспособности промышленных предприятий (табл. 1).

Для оценки внутренних элементов, определяющих конкурентоспособность предприятий, предлагается использовать следующие показатели: качество продукции (с учетом наличия и величины брака, частоты и количества рекламаций); широта ассортимента; себестоимость единицы продукции (по видам); уровень цен; уровень использования производственных мощностей (тенденции изменения); размер прибыли (убытков); уровень рентабельности; финансовое состояние; кредитоспособность; платежеспособность и пр.

Уровень использования производственной мощности является важнейшей технико-экономической характеристикой, влияющей на размер затрат, цен на продукцию и, в конечном итоге на конкурентоспособность предприятия.

Технико-экономический уровень — комплексная характеристика, которая отличается спецификой расчета и требует системного подхода к оценке. Технический уровень предприятия определяется по всему парку оборудования. При этом за основу могут быть приняты: возрастной ценз, степень обновления оборудования и пр. Сначала определяются локальные показатели, затем с учетом весовых коэффициентов их значимости устанавливается обобщающий показатель.

Экономические показатели учитывают такие аспекты, как уровень рентабельности (продукции, производства, продаж, активов и предприятия); размер производственных затрат; производительность труда; фондоотдача; затраты на рубль товарной продукции и пр. Сначала производятся расчеты по локальным направлениям, с последующей интегральной оценкой. Затем определяется общий показатель по совокупности экономических и технических параметров с учетом их значимости.

Финансовая устойчивость зависит от следующих показателей: общей (абсолютной) и относительной ликвидности; автономии предприятия; оборачиваемо-

сти оборотных средств и платежеспособности.

Конкурентоспособное предприятие выпускает конкурентоспособную продукцию, которая является комплексной характеристикой и подлежит оценке по качественным параметрам, широте ассортимента и ценовому фактору с последующим синтезом в единый измеритель.

Уровень дистрибуции и широта ассортимента не представляют сложности в установлении.

Корпоративная культура формирует имидж предприятия, который является одной из важнейших характеристик его привлекательности на рынке. Факторы имиджа отличаются большим разнообразием: известность, как предприятия, так и его продукции; позиция на рынке; наличие бренда и т.д. Здесь необходимы специальные исследования для установления количественных показателей. Возможна оценка (в баллах) по специально разработанной шкале.

Уровень инновационной активности определяется степенью готовности предприятия к обновлению по всем элементам производства: новая продукция, техника, технология, упаковка и т.д.

Определение конкурентоспособности предприятия представляет собой сложный процесс и требует привлечения ученых и высококвалифицированных специалистов в качестве экспертов. Особенно это важно при установлении количественных показателей, где невозможно их установить расчетным путем, как по параметрам конкурентоспособности, так и по весовым коэффициентам.

Оценку конкурентоспособности хозяйствующего субъекта можно проводить как по одному предприятию, так и в сравнении с другими представителями рынка. Кроме того, уровень конкурентоспособности может рассматриваться в динамике за разные периоды времени. Это позволяет выявить тенденцию изменения конкурентного потенциала.

Определение конкурентоспособности предприятия представляет собой сложный процесс и требует привлечения ученых и высококвалифицированных специалистов в качестве экспертов. Особенно это важно при установлении количественных показателей, когда установить их расчетным путем не представляется возможным.

Различные виды и уровни конкуренции предопределяют поиск разных способов укрепления предприятиями своих позиций на рынке и, соответственно, разработку стратегий адекватного реагирования на изменчивость рыночной среды. Изучение трудов российских зарубежных ученых-экономистов³ позволило выделить среди них несколько основных групп.

1. Стратегия лидерства на основе низких издержек. В основу данной стратегии положено создание устойчивого преимущества в затратах перед конкурентами и стремление стать поставщиком на рынок самых дешевых товаров, привлекательных для широкого круга потребителей. Широкому применению данной стратегии препятствуют такие факторы, как инфляция, несовершенство законодательства, проблемы с обеспечением сырьем и др.

2. Стратегии индивидуализации состоят в стремлении сделать свою продукцию уникальной, чтобы она выгодно отличалась от товаров конкурентов и за счет этого стала более привлекательной для широкого круга покупателей. Успех при реализации этой стратегии может быть обеспечен только при тщательном изучении потребностей покупателей. Правильное использование данной

стратегии обеспечивает предприятиям стабильно высокую прибыль, когда дельта повышения цены на продукцию превышает дополнительные затраты на осуществление индивидуализации продукта. Реализация стратегии индивидуализации на практике заканчивается неудачей, в случае, если покупатели не оценили уникальность данной торговой марки и отдали предпочтение продукции конкурентов.

3. Стратегии концентрации на рыночной нише отличает сосредоточение внимания на узком участке рынка. Здесь доминирует предложение узкому сегменту рынка продукции, отвечающей его вкусам и потребности. Целевая ниша рынка может определяться региональными особенностями, вытекающими из специальных требований к продукции, или специальными свойствами товара, привлекательными для участников только этого рыночного сегмента. Задача состоит в лучшем, чем это делают конкуренты, обслуживании покупателей такой рыночной ниши.

4. Стратегия наилучшей стоимости заключается в том, что в ней упор делается на предложении потребителям большей реальной ценности товара путем сочетания низких издержек и дифференциации качества. Чтобы стать производителем с наилучшей стоимостью, предприятию необходимо обеспечить высокое качество продукции и придать ей нужные свойства при более низких, в сравнении с конкурентами, издержках.

5. Стратегия инновации может обеспечить предприятию конкурентное преимущество в получении монопольной, сверхвысокой прибыли и достижении быстрого экономического роста. Преимущество хозяйствующего субъекта, реализующего данную стратегию, основано на том, что он является первым либо в данном бизнесе, либо на определенной территории, либо на новом рынке

³ Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. — М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002; Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки). — Уфа: Акад. Менеджмента. — М.: Экономика, 1993.

(сегменте). Основные особенности конкурентного преимущества, связанного со стратегией инновации, заключаются в использовании продуктовых, технологических, организационных и других новшеств. Это сопряжено со значительным риском, однако в случае успеха обеспечивает высокую прибыль за счет установления монопольных цен. Ориентированные на инновационную деятельность предприятия должны располагать высококвалифицированным персоналом, достаточными финансовыми ресурсами для создания и вывода новинок на рынок. Такая стратегия присуща преимущественно крупным компаниям.

6. Стратегия фокусирования используется, как правило, небольшими предприятиями, которые находят свою нишу на рынке и все усилия направляют на этот сегмент. Многие небольшие зарубежные предприятия стараются придерживаться этой стратегии. Ее рекомендуется использовать предприятиям, расположенным в небольших населенных пунктах.

Применение на практике рассмотренных стратегий в чистом виде встречается нечасто не только у отечественных, но и у зарубежных производителей. Чаще используется комбинация стратегий в ви-

де некоторого рационального сочетания стратегических приемов. Вместе с тем приведенные стратегии могут служить ориентиром будущей деятельности предприятия в зависимости от уровня его конкурентоспособности в целом и отдельных ее составляющих. Специалисты считают, что ни одно предприятие не может достичь превосходства над конкурентами абсолютно по всем характеристикам конкурентоспособности. Необходим выбор приоритетов и выработка стратегий, в наибольшей степени соответствующих тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующих сильные стороны предприятия.

Литература

1. Голубков Е.П. Исследование рынков.//Маркетинг в России и за рубежом. 1999. № 1.
2. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. — М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002.
3. Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки). — Уфа: Акад. Менеджмента. — М.: Экономика, 1993.
4. Сабецкая Г. Система показателей конкурентоспособности//ЭКО. 2000. № 4; и др.

Статья поступила в редакцию 15.08.2007

*A. Romanova, PhD (Economics),
Assistant Professor, MIFP*

BUSINESS COMPETITION: ASSESSMENT METHODOLOGY, COMPETITIVENESS LEVEL IMPROVEMENT STRATEGIES

When the competition is fierce, any business, in order to operate normally and estimate the development prospects, should know its competitiveness level well. If a business learns about its position in the competition, it can determine and identify where the advantages are and where there are areas for improvement and choose the right strategy and tactics in line with the market development processes.