

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный университет промышленных
технологий и дизайна»

В. А. Ежова

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Утверждено Редакционно-издательским советом
университета в качестве учебного пособия

Санкт-Петербург
2020

УДК 339.137 (075)
ББК 65.9 (2) я7
Е 410

Рецензенты:

кандидат экономических наук, профессор кафедры менеджмента и инноваций
Санкт-Петербургского государственного экономического университета

С. Ю. Александров;

кандидат экономических, доцент кафедры финансов и учета института
управления и экономики ВШТЭ Санкт-Петербургского государственного
университета промышленных технологий и дизайна

Т. В. Шмулевич

Ежова В.А.

Е 410 Методы оценки и прогнозирования конкурентоспособности
предприятий: учебное пособие/ В.А. Ежова. – СПб.:
ФГБОУВО «СПбГУПТД», 2020. - 37 с.

Учебное пособие составлено в соответствии с программой и учебным
планом дисциплины: «Методы оценки и прогнозирования
конкурентоспособности предприятий» для студентов вузов, обучающихся по
направлению подготовки 38.03.01 «Экономика». В учебном пособии описаны
ключевые инструменты анализа конкурентов, традиционные элементы оценки
потенциала рыночной среды, методы оценки и принципы прогнозирования
конкурентоспособности.

Предназначено для подготовки бакалавров, отдельные разделы пособия
могут быть полезны магистрам и специалистам, проводящим анализ
конкуренции и конкурентоспособности.

УДК 339.137 (075)
ББК 65.9 (2) я7

ISBN 978-5-7937-1811-0

© ФГБОУВО «СПбГУПТД», 2020
© Ежова В.А., 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
1. Конкурентоспособность предприятия: теоретические основы.....	5
1.1. Определение конкурентоспособности предприятия.....	5
1.2. Источники конкурентоспособности предприятия.....	10
2. Методы оценки конкурентоспособности предприятия.....	16
2.1. Методы оценки конкурентоспособности продукции предприятия.....	16
2.2. Операционные методы оценки конкурентоспособности.....	17
2.3. Динамический метод оценки конкурентоспособности предприятия.....	19
2.4. Метод «Многоугольник конкурентоспособности».....	23
2.5. Пример оценки конкурентоспособности предприятия.....	26
3. Прогнозирование уровня конкурентоспособности.....	28
3.1. Определение стратегической конкурентоспособности.....	28
3.2. Планирование конкурентоспособности предприятия.....	31
3.3. Принципы прогнозирования конкурентоспособности.....	34
Библиографический список.....	37

ВВЕДЕНИЕ

Существенным драйвером рыночных отношений является соперничество, которое в большей степени определяет формы производственно-хозяйственной деятельности.

Смысл конкуренции состоит в укреплении весомости компании на рынке, что достигается благодаря отличию производимых товаров и оказываемых услуг от конкурирующих по степени соответствия потребностям покупателей и по затратам на удовлетворение определенной потребности. Конечная цель любого предприятия – победа в конкурентной борьбе как закономерный итог постоянных и непрерывных усилий развития предприятия.

Жизнь в условиях конкурентной борьбы – неперенный фактор, определяющий само право на существование той или иной организации на рынке, поскольку успешность компании обуславливается способностью предложить товары и услуги, наиболее соответствующие нуждам рынка и потребителей.

Предприятиям для выживания и удержания своих позиций необходимо быть конкурентоспособными – это значит знать свои сильные и слабые стороны, использовать весь потенциал организации для занятия лидирующих позиций в отрасли, осуществлять совершенствование систем управления, вести анализ деятельности конкурентов, предоставлять услуги в соответствии с требованиями рынка и потребителей.

Поэтому так важно уделять пристальное внимание такому многозначному аспекту, как конкурентоспособность предприятия, которая является движущей силой развития участников рынка.

1. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

1.1. Определение конкурентоспособности предприятия

Понятие «конкурентоспособность» давно вошло в обиход россиян и употребляется на всех уровнях научной и хозяйственной жизни общества, общепринятого определения рассматриваемой категории отечественными и зарубежными экономистами не выработано. Рассмотрим ряд определений конкурентоспособности предприятия, встречающихся в отечественной экономической литературе:

- способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию, а также устойчивость предприятия и возможность его адаптации к изменяющимся условиям конкуренции (Адаева Т. Ю.);
- способность предприятия приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной прибыльности (Забелин П. В.);
- способность предприятия производить пользующуюся спросом продукцию при эффективном использовании производственного, кадрового и финансового потенциалов (Ершова И. В.);
- способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами (Фатхутдинов Р. А.);
- реальная и потенциальная способность предприятия, а также имеющихся у него для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по своим ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов (Пичурин И. И.);
- свойство субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там конкурирующими субъектами рыночных отношений (Портер М.);
- обобщающая характеристика деятельности предприятия, отражающая уровень эффективности использования экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами (Воронов Д. С.).

Представленные определения конкурентоспособности предприятия содержат крайне разнородные элементы исследуемого явления: от продукции предприятия до эффективности использования потенциала организации.

Выделяют три основных подхода к определению сущности конкурентоспособности предприятия:

- 1) конкурентоспособность предприятия есть конкурентоспособность его продукции;
- 2) конкурентоспособность предприятия есть способность конкурировать;
- 3) конкурентоспособность предприятия есть мера эффективности его деятельности.

Существует иерархия конкурентных отношений (рис.1.1).



Рисунок 1.1. Иерархия уровней конкурентоспособности

Исследование конкурентной среды должно быть непрерывным и отражать не только текущее состояние дел, но и складывающиеся тенденции.

Трендовый анализ данных, полученных в результате таких исследований, компания должна использовать для прогнозирования изменений в конкурентной среде и заблаговременно планировать ответные ходы на возможные неблагоприятные изменения ситуации.

Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия-производителя продукции соотносятся между собой как часть и целое. Возможность компании конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности предприятия.

Часто понятие «конкурентоспособность предприятия» сводят к понятию «способность предприятия производить конкурентоспособный товар». Так, под конкурентоспособностью фирмы подразумевается способность использовать свои сильные стороны и концентрировать свои усилия в той области

производства товаров или услуг, где она может занять лидирующие позиции на внутренних и внешних рынках.

Алгоритм исследования конкурентоспособности представлен ниже (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. Последовательность оценки конкурентоспособности фирмы

В настоящее время предприятия могут производить различные виды продукции и одновременно работать на различных товарных (отраслевых) рынках в рамках стратегий диверсификации, уровень конкурентоспособности предприятия и уровень конкурентоспособности продукции, производимой им, не совпадают. Наличие одного или нескольких видов конкурентоспособной продукции в номенклатуре не означает еще, что предприятие тоже является конкурентоспособным. В качестве базы для сравнения уровня конкурентоспособности предприятия используются данные по предприятиям-конкурентам.

Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность организации, несмотря на их взаимообусловленность, отличаются по своей сущности:

- определяются и применимы к разным временным промежуткам (конкурентоспособность продукции определяется в любой краткий

промежуток времени, а конкурентоспособность организации применима к довольно длительному периоду времени);

- конкурентоспособность организации зависит от уровня конкурентоспособности всего ассортимента продукции и эффективности каждого вида деятельности;
- конкурентоспособность продукции является необходимым, но недостаточным условием конкурентоспособности организации.

Конкурентоспособность товара — способность отвечать требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей в сравнении с другими аналогичными товарами, представленными на рынке. Она определяется, с одной стороны, качеством товара, его техническим уровнем, потребительскими свойствами, с другой стороны — ценами, устанавливаемыми продавцами товаров. Кроме того, на конкурентоспособность влияют мода, продажный и послепродажный сервис, реклама, имидж производителя, ситуация на рынке, колебания спроса.

Таким образом, конкурентоспособность товара — рыночная характеристика, совокупность его преимуществ на рынке, способствующих успешной реализации в успешной конкуренции. Данное понятие определяется системой технических, потребительских и экономических показателей: техническим уровнем продукции, функциональными, социальными, эстетическими и другими полезными свойствами, ценой покупки и затратами на потребление. Оценка проводится путем сравнения этих показателей с товаром-конкурентом, перспективными образцами и нормативами.

Конкурентоспособность предприятия является более сложным и обобщающим понятием по сравнению с понятием «конкурентоспособность товара». Конкурентоспособность предприятия — интегральная числовая характеристика, с помощью которой оцениваются достигнутые предприятием конечные результаты его деятельности в течение определенного периода. Это система элементов, каждый из которых предназначен для отражения числовой (например, балльной) оценки определенного вида **потенциала**. Конкурентоспособность предприятия обеспечивается за счет приобретаемых им разного рода преимуществ по сравнению с основными конкурентами, а именно: экономических, финансовых, инвестиционных, кадровых, имиджевых и т.п.

Рассмотрение конкурентоспособности организации через призму конкурентоспособности продукции — подход, реализуемый на оперативном или тактическом уровне управления, предполагающий принятие управленческих решений, позволяющих локализовать неблагоприятную ситуацию и минимизировать возможные потери. Стратегическая же конкурентоспособность возможна при наличии у организации устойчивых управляемых конкурентных преимуществ на длительную перспективу, одним из которых является альтернативный набор стратегий конкурентоспособности организации.

Обеспечение конкурентоспособности организации предполагает три уровня: оперативный, тактический и стратегический.

Обеспечение конкурентоспособности на оперативном уровне означает обеспечение конкурентоспособности продукции. Критерием конкурентоспособности в данном случае является показатель конкурентоспособности продукции.

Конкурентоспособность на тактическом уровне характеризуется общим состоянием предприятия. Критерием конкурентоспособности в данном случае является комплексный показатель состояния предприятия.

Обеспечение конкурентоспособности на стратегическом уровне означает обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия. Критерием конкурентоспособности в данном случае является рост стоимости предприятия.

Конкурентоспособность предприятия в самом широком смысле можно определить как способность к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов. Цели, как правило, имеют временную привязку. Поэтому можно сказать, что конкурентоспособность предприятия определяется его способностью вести успешную (в отношении поставленных целей) деятельность в условиях конкуренции в течение определенной времени.

Конкурентоспособность — интегральная характеристика. В общем случае целесообразно выделять следующие составляющие: конкурентоспособность предложения на рынке, ресурсов предприятия, менеджмента и предпринимательской идеи.

Текущая конкурентоспособность предприятия связана с конкурентоспособностью предложения на рынке. Предложение включает продукт, цену и сопутствующие услуги, а в общем случае — все, что определяет полезность (выгодность) приобретения для клиента. Часто предприятие имеет несколько предложений (дифференциация), при этом можно говорить об интегральной конкурентоспособности всего продуктового портфеля.

Маркетинговый подход к определению конкурентоспособности предполагает, что предложение конкурентоспособно, если оно имеет на данном потребительском сегменте одну или более потребительские характеристики, лучшие, чем у товаров-аналогов (при этом данные характеристики признаются потребителями ведущими). Индикатором актуальности потребительской характеристики может являться, например, статистика вопросов покупателей, задаваемых при приобретении продукта. Потребители заинтересованы не в абсолютно лучшем по всем характеристикам продукте, а в том, который удачно сочетает качества, наиболее востребованные на данном сегменте рынка, и часто готовы поступиться отдельными характеристиками продукта ради улучшения других.

Долгосрочная конкурентоспособность — это конкурентоспособность ресурсов (потенциала) предприятия: финансовых, кадровых, материальных, технологических, управленческих, информационных, интеллектуальных и других (в частности, как особый вид ресурса можно рассматривать лояльность

покупателей). Наличие ресурсов позволяет предприятию длительное время обеспечивать (поддерживать) **конкурентоспособность предложения**.

В условиях конкуренции ресурсную базу необходимо поддерживать в состоянии, актуальном условиям рынка. Эффективное использование имеющихся ресурсов с точки зрения конкуренции определяется конкурентоспособностью менеджмента предприятия, прежде всего высшего руководства. Значение данной составляющей особенно проявляется в условиях динамичной внешней среды и активного конкурентного противодействия.

Конкурентоспособность менеджмента — это сравнительная характеристика качества менеджмента на предприятии и у конкурентов, это различия в квалификации, мотивации, организации управления. Оценка конкурентоспособности менеджмента затруднена, так как результаты работы каждого менеджера интегрируются в общий результат, который в свою очередь может проявляться с определенным запозданием. Способности топ-менеджеров к принятию важнейших стратегических решений, генерации новых идей именно в том темпе, которого требует рынок, и умение организовать их выполнение, готовность идти на разумный риск являются важнейшими факторами конкурентоспособности предприятия.

Связующим элементом указанных аспектов конкурентоспособности является **конкурентоспособность предпринимательской идеи**. Предпринимательская идея включает основное представление о продукте предприятия, о способе удовлетворения потребности клиентов, поддержания и развития потенциала, управления предприятием. Перечисленные составляющие являются уникальными для каждого предприятия, а их удачное сочетание и определяет конкурентоспособность предпринимательской идеи.

На понятие «конкурентоспособность предприятия» оказывает влияние и тот факт, что само предприятие может выступать как:

- товар, имеющий рыночную стоимость на фондовых рынках (курс акций, рыночная стоимость бизнеса);
- товар, имеющий инвестиционную стоимость на рынке капиталов (стоимость инвестиций в существующий бизнес и его расширение — диверсификацию).

1.2. Источники конкурентоспособности

Конкурентоспособность предприятия определяется, с одной стороны, факторами конкурентной среды, с другой - факторами базирования. Каждый из указанных факторов имеет весьма сложный состав и структуру.

Факторы базирования и факторы конкурентной среды находятся между собой в тесном диалектическом единстве. Оказывая постоянное влияние друг на друга, вытекая один из другого, рассматриваемые блоки факторов формируют два различных по природе источника конкурентоспособности предприятия: операционную эффективность и стратегическое позиционирование.

Операционная эффективность означает выполнение схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты. Она включает оценку эффективности выполнения тех или иных видов деятельности, а также ряд других мероприятий, позволяющих предприятию интенсифицировать использование имеющихся факторов производства, например, за счет снижения брака продукции или более быстрой разработки новых продуктов.

Напротив, стратегическое позиционирование предприятия означает осуществление отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение схожей деятельности, но другими путями. Сущность стратегического позиционирования можно сформулировать как осуществление видов деятельности, которые обеспечивают уникальную природу создаваемой потребительной стоимости. Стратегическое позиционирование заключается в создании уникальной и выгодной позиции, основанной на осуществлении сочетания видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов.

Можно утверждать, что операционная эффективность обеспечивает получение прибыли в процессе реализации прибавочной стоимости, а стратегическое позиционирование, создавая, поддерживая и расширяя рынки сбыта, – саму возможность этого процесса.

Важной концепцией, позволяющей понять источники формирования конкурентных преимуществ предприятия, является предложенная М. Портером цепочка ценностей предприятия.

Конкурентное преимущество достигается исходя из того, как предприятие организует и выполняет отдельные виды деятельности. Посредством этой деятельности предприятия создают определенные ценности для своих покупателей. Конечная ценность, созданная предприятием, определяется тем, сколько потребители готовы заплатить за товары или услуги, предлагаемые предприятием. Если эта сумма превышает совокупные расходы на всю необходимую деятельность, предприятие рентабельно.

Чтобы получить конкурентное преимущество, предприятие должно либо давать покупателям примерно такую же ценность, как и конкуренты, но производить продукцию с меньшими издержками (операционная эффективность), либо действовать так, чтобы давать покупателям продукцию с большей ценностью, за которую можно получить большую цену (стратегическое позиционирование).

Виды деятельности предприятия можно объединить в так называемую цепочку ценности. Все виды деятельности, входящие в цепочку ценности, вносят свой вклад в потребительную стоимость. Их можно условно разделить на две категории: первичная деятельность и вторичная (поддерживающая) деятельность.

К первичным видам деятельности относятся: логистика, выполнение работ, маркетинг и продажи, послепродажное обслуживание.

Вторичные виды деятельности призваны обеспечить осуществление первичных: материально-техническое снабжение, развитие технологии, управление людскими ресурсами, инфраструктура предприятия.

Избранная предприятием конкурентная стратегия определяет способ, которым оно выполняет отдельные виды деятельности, и всю цепочку ценности.

В разных отраслях конкретные виды деятельности имеют разное значение для достижения конкурентного преимущества. Например, в сложном, высокоточном и наукоемком производстве для успеха обязательны развитие технологии, качество сборки и послепродажное обслуживание, в простом производстве главную роль может играть реклама.

Предприятие получает конкурентное преимущество, разрабатывая новые способы выполнения деятельности, внедряя новые технологии или исходные компоненты производства.

Цепочка ценности предприятия – это система взаимозависимых видов деятельности, между которыми существуют связи. Эти связи возникают, когда способ выполнения какого-либо вида деятельности влияет на издержки или эффективность других видов деятельности. Связи часто приводят к тому, что дополнительные затраты при “подгонке” отдельных видов деятельности друг к другу окупаются в дальнейшем. Например, более дорогие конструкция и комплектующие изделия или более тщательный контроль качества позволяют снизить расходы на послепродажное обслуживание. Предприятия должны нести подобные издержки в соответствии со своей стратегией для достижения конкурентного преимущества.

Наличие связей также требует согласования разных видов деятельности. Чтобы не сорвать сроки поставки, например, нужно, чтобы производство, обеспечение поставок сырья и комплектующих, вспомогательная деятельность (например, пусконаладочные работы) были хорошо увязаны. Четкое согласование обеспечивает своевременную поставку товара заказчику без необходимости иметь дорогостоящие средства доставки (т. е. большой парк машин, когда можно обойтись малым, и т. п.). Согласование связанных друг с другом видов деятельности снижает расходы при заключении сделок, дает более четкую информацию, что облегчает управление и позволяет замещать дорогостоящие операции в одном виде деятельности более дешевыми операциями в другом виде. Это также действенный способ сократить общее время, необходимое для выполнения разных видов деятельности, что имеет все большее значение для конкурентного преимущества. Например, такое согласование существенно сокращает время разработки и запуска в производство новых видов продукции, а также приема заказов и доставки продукции.

Тщательное управление связями может стать решающим источником конкурентного преимущества. Многие из этих связей не бросаются в глаза, и предприятия– конкуренты могут их и не заметить. Для того чтобы извлечь выгоду из этих связей, нужны и сложные организационные процедуры, и принятие компромиссных решений во имя выгоды в дальнейшем, в том числе в случаях, когда организационные линии не пересекаются.

Для достижения конкурентного преимущества следует подходить к цепочке ценности как к системе, а не как к набору компонентов. Изменение цепочки ценности путем перестановки, перегруппирования или даже исключения из нее отдельных видов деятельности часто приводит к существенному улучшению конкурентной позиции.

Цепочка ценности отдельного предприятия входит в более крупную систему деятельности, которую можно определить как систему ценностей. В нее входят поставщики сырья, комплектующих изделий, оборудования и услуг. По пути к конечному потребителю товар данного предприятия часто проходит сквозь цепочки ценности каналов сбыта. В конце концов, продукция становится совокупным элементом в цепочке ценности покупателя, который использует ее при выполнении своей деятельности.

Конкурентное преимущество определяется тем, насколько четко предприятие может организовать всю эту систему. Вышеупомянутые связи не только соединяют разные виды его деятельности, но и обуславливают взаимную зависимость предприятия, смежников и каналов сбыта. Предприятие может добиться конкурентного преимущества, лучше организовав эти связи.

Регулярные и своевременные поставки могут снизить операционные расходы предприятия и позволить уменьшить требуемый уровень запасов. Однако возможности сэкономить за счет согласования связей отнюдь не ограничиваются обеспечением поставок и приемом заказов. Сюда же входят НИОКР, послепродажное обслуживание и многие другие виды деятельности. И само предприятие, и его смежники, и сеть сбыта могут получить выигрыш, если сумеют распознать и использовать такие связи.

Цепочка ценности позволяет лучше понять источники выигрыша в уровне издержек. Выигрыш в издержках определяется размерами затрат во всей необходимой деятельности (по сравнению с конкурентами) и может возникнуть на любом ее этапе. Предприятия, лидирующие за счет снижения затрат, добиваются выигрыша путем разработки новых, более дешевых товаров, применения менее дорогого маркетинга, снижения расходов на обслуживание.

Цепочка ценности также помогает понять резервы для дифференциации продукции, т.е. достижения конкурентного преимущества за счет стратегического позиционирования. Предприятие создает особую ценность для покупателя (а в этом и заключается смысл дифференциации), если оно дает покупателю такую экономию или такие потребительские свойства, какие он не может получить, купив товар конкурента. По сути, дифференциация есть результат того, как продукция предприятия влияет на деятельность покупателя. У предприятия и его покупателей много точек соприкосновения, каждая из которых может стать источником дифференциации.

Существенное значение для выбора конкурентной стратегии имеет выбор масштабов целевого сегмента рынка. Сфера конкуренции важна потому, что она определяет направления деятельности предприятия, способы выполнения этой деятельности и конфигурацию цепочки ценности. Так, избрав узкий целевой сегмент рынка, предприятие может точно подогнать свою деятельность

к требованиям этого сегмента и за счет этого потенциально получить выигрыш в затратах или в дифференциации по сравнению с конкурентами, работающими на более широкий рынок. С другой стороны, прицел на широкий рынок может дать конкурентное преимущество, если предприятие способно действовать в разных сегментах отрасли или даже в нескольких взаимосвязанных отраслях.

Немаловажная причина конкурентного преимущества – в том, что предприятие выбирает сферу конкуренции, отличную от той, что выбрали конкуренты (иной сегмент рынка), либо соединяет продукты родственных отраслей.

Анализ факторов конкурентоспособности предприятия, представленных ранее, позволяет констатировать, что одни из них в большей степени оказывают влияние на формирование операционной эффективности, а другие – стратегического позиционирования. Так, из числа факторов конкурентной среды на формирование операционной эффективности в большей степени оказывают влияние экономический потенциал поставщиков, а также экономический потенциал покупателей; на формирование стратегического позиционирования – угроза вторжения новых конкурентов и угроза появления продуктов-заменителей. Среди факторов базирования на формирование операционной эффективности в большей степени оказывают влияние условия факторов производства, а также родственные, поддерживающие и сопутствующие предприятия; на формирование стратегического позиционирования – условия спроса, а также структура и стратегия предприятия. Исключение составляет соперничество среди существующих конкурентов. Указанный фактор присутствует среди обоих блоков факторов и оказывает влияние на формирование обоих источников конкурентоспособности предприятия.

В то же время неправомерно утверждать, что какой-либо из факторов участвует в формировании только одного источника конкурентоспособности и не оказывает влияния на другой. Дело в том, что содержание факторов и характер их влияния на конкурентоспособность предприятия таковы, что каждый из них воздействует сразу же на несколько аспектов деятельности хозяйствующего субъекта, вследствие чего нельзя рассматривать влияние какого-либо одного из факторов изолированно от воздействия других на деятельность хозяйствующего субъекта в целом. Таким образом, рассмотренные блоки факторов конкурентоспособности предприятия представляют собой единую систему. Эти блоки и составляющие их элементы, каждый в отдельности и все вместе как система, создают среду, в которой создается и функционирует предприятие.

Именно таким целым является система факторов конкурентоспособности предприятия, которая проявляется в результате сложного взаимодействия комплекса внешних и внутренних факторов конкурентной борьбы (рис. 1.3.).

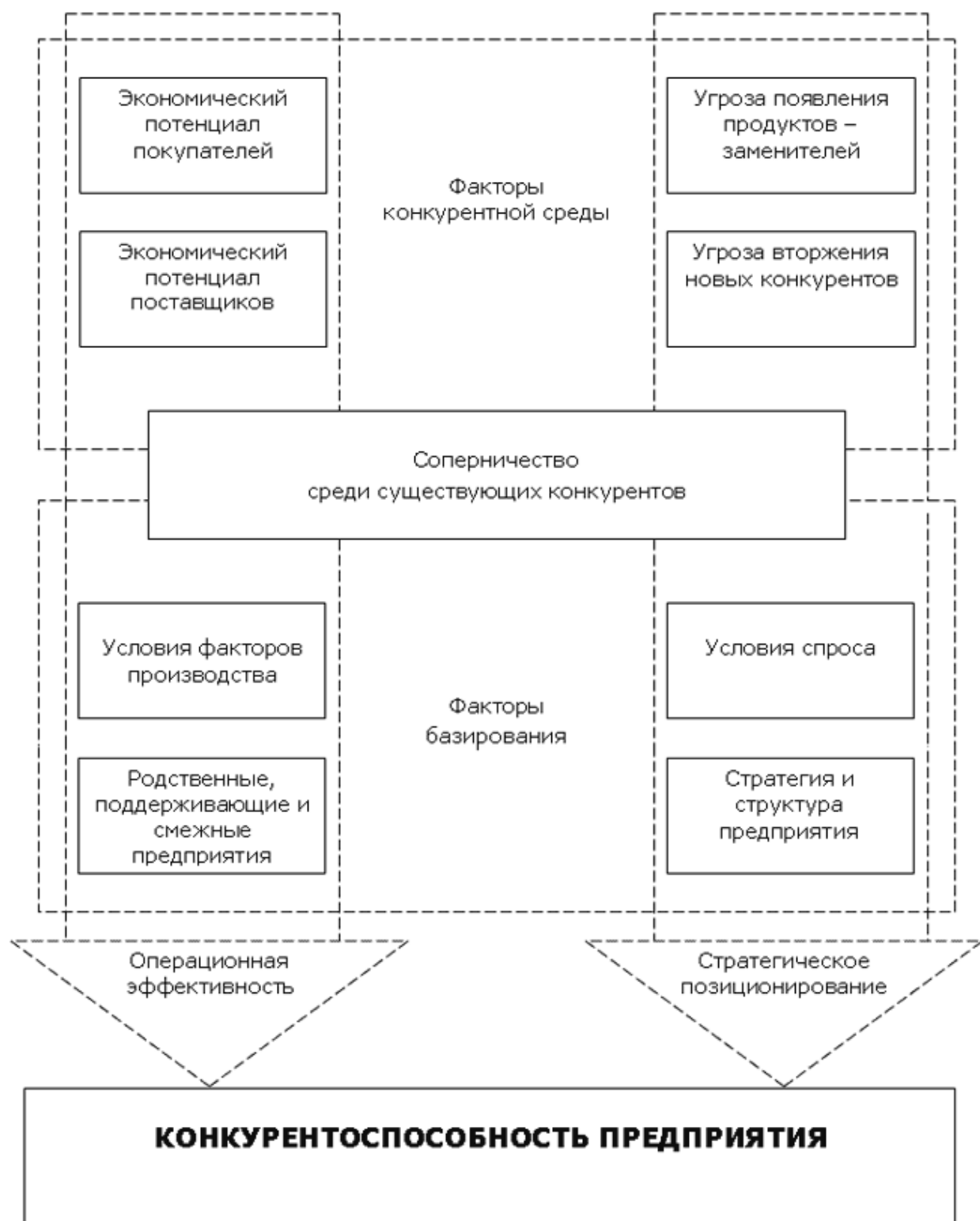


Рисунок 1.3. Составляющие конкурентоспособности

2. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта необходима в целях:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора контрагентов для совместной деятельности;
- составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- осуществления инвестиционной деятельности;
- осуществления государственного регулирования экономики;
- определение положения предприятия на исследуемом рынке.

Основной задачей оценки конкурентоспособности предприятий, является отыскание критериев конкурентоспособности, ее источников и факторов.

2.1. Методы оценки конкурентоспособности продукции предприятия

Конкуренция компаний в рыночной экономике имеет форму конкуренции продукции, а возможность компании конкурировать на товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности ее товара.

Продуктовые методы базируются на том, что оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта может быть произведена через оценку конкурентоспособности его продукции: чем выше конкурентоспособность товара - тем выше конкурентоспособность предприятия. для определения конкурентоспособности продукции используются маркетинговые и квалиметрические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения *цена-качество* продукции.

Показатель конкурентоспособности предприятия определяется путем нахождения средневзвешенного значения среди показателей конкурентоспособности по каждому виду продукции, где в качестве весов выступают объемы реализации соответствующего вида продукции:

$$K = \sum a_i \cdot k_i, \quad (2.1)$$

где K – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

a_i – удельный вес i -го вида продукции в общем объеме продаж;

k_i – конкурентоспособность i -го вида продукции.

Расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов:

$$k_i = \frac{\Pi}{\Xi}, \quad (2.2)$$

где k_i – конкурентоспособность i -го вида продукции;

Π – параметрический индекс;

Ξ – экономический индекс.

Параметрический индекс отражает оценку совокупности свойств (параметров) анализируемой продукции относительно конкурирующей (эталонной) продукции и определяется путем суммирования частных параметрических индексов по каждому оцениваемому параметру анализируемого вида продукции с учетом соответствующих весовых коэффициентов:

$$P = \sum b_i \cdot p_i, \quad (2.3)$$

где P – параметрический индекс;

b_i – весовой коэффициент i -го параметра;

p_i – частный параметрический индекс i -го параметра продукции.

Каждый из частных индексов по соответствующему параметру рассчитывается как отношение фактического значения оцениваемого параметра анализируемой продукции к значению соответствующего показателя конкурирующей продукции (либо эталонной продукции, выбранной за базу сравнения).

Перечень оцениваемых параметров продукции, а также весовой коэффициент каждого из параметров устанавливаются экспертным путем.

$$p_i = \frac{g_a}{g_s}, \quad (2.4)$$

где p_i – частный параметрический индекс i -го параметра продукции;

g_a – фактическое значение оцениваемого параметра;

g_s – эталонное значение оцениваемого параметра.

Экономический индекс определяется как отношение совокупных затрат потребления анализируемой продукции к совокупным затратам потребления конкурирующей (эталонной) продукции.

$$E = \frac{Z_a}{Z_s}, \quad (2.5)$$

где E – экономический индекс;

Z_a – совокупные затраты потребления анализируемой продукции;

Z_s – эталонные затраты потребления.

В состав совокупных затрат потребления включается как стоимость приобретения самой продукции, так и затраты на ее эксплуатацию, приобретение расходных материалов, обслуживание (включая ремонты) и утилизацию.

2.2. Операционные методы оценки конкурентоспособности

В соответствии с операционным подходом, наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб (также в литературе эта

группа методов известна под названием «методы, основанные на теории эффективной конкуренции»).

На эффективность деятельности каждой из служб компании оказывают влияние ресурсы предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им ресурсов. Каждый ресурс предприятия, должен быть оценен соответствующим количественным или качественным показателем. Таким образом, конкурентоспособность компании предстает как совокупность частных показателей эффективности выполнения им отдельных аспектов хозяйственной деятельности– операций.

Для оценки конкурентоспособности исследуемого предприятия операционным методом в первую очередь необходимо определить перечень операций и показателей, являющихся значимыми для обеспечения конкурентоспособности. Показатели классифицируются по группам на маркетинговые, экономические, производственные, организационные, кадровые и т. п.

В целях оценки конкурентоспособности исследуемого предприятия каждый из показателей сопоставляется с аналогичным показателем конкурирующего хозяйствующего субъекта (либо эталонным значением), в результате чего определяются частные коэффициенты эффективности по каждой операции:

$$k_i = \frac{l_a}{l_s} , \quad (2.6)$$

где k_i – частный коэффициент эффективности по i -й операции;

l_a – значение i -го показателя исследуемого предприятия;

l_s – эталонное значение i -го показателя.

Частные коэффициенты эффективности подвергаются математической обработке. Чаще всего показатель конкурентоспособности предприятия находится путем вычисления средневзвешенного значения из частных коэффициентов эффективности:

$$K = \sum a_i \cdot k_i , \quad (2.7)$$

где K – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

a_i – коэффициент весомости i -й операции;

k_i – частный коэффициент эффективности i -й операции.

Преимущество операционных методов - учет весьма разносторонних аспектов (операций) деятельности предприятия, что создает максимальные предпосылки для наиболее точной оценки его конкурентоспособности.

Недостаток –методы основываются на выявлении факторов (показателей), определяющих конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, при этом упор делается на выявлении максимального количества данных факторов, создании их исчерпывающего списка.

Оценка конкурентоспособности предприятия в их рамках ведется на основании выделения не только достигнутой, но и потенциальной конкурентоспособности. В основе подхода лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность хозяйствующего субъекта есть интегральная величина (комбинация) текущей конкурентоспособности предприятия и его конкурентного потенциала.

Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться. В большинстве случаев текущая (достигнутая) конкурентоспособность определяется на основании оценки конкурентоспособности продукции предприятия, потенциальная – путем оценки частных показателей эффективности выполнения им отдельных аспектов хозяйственной деятельности (по аналогии с операционными методами).

2.3. Динамический метод оценки конкурентоспособности предприятия

Динамический метод оценки конкурентоспособности предприятия основывается на допущении о том, что основным способом получения прибыли в условиях рыночной экономики выступает реализация продукции и заложенной в ней прибавочной стоимости. Производство и реализация продукции осуществляется посредством использования ограниченных экономических ресурсов. Получение прибыли в условиях рыночной экономики опосредуется эффективностью использования экономических ресурсов, т. е. соотношением полученного результата и затрат, осуществленных для его достижения. Суть рыночной конкуренции заключается в борьбе за получение максимальной прибыли путем максимально эффективного использования экономических ресурсов.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия в условиях рыночной экономики есть обобщающая характеристика деятельности хозяйствующего субъекта, отражающая уровень эффективности использования хозяйствующим субъектом экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами.

В ходе исследования сущности конкурентоспособности предприятия было показано, что существует два источника конкурентоспособности: операционная эффективность и стратегическое позиционирование. Следовательно, эффективность использования экономических ресурсов предприятием может быть охарактеризована и в конечном счете сведена к оценке его операционной эффективности и стратегического позиционирования.

$$K = K_r \cdot K_{\Gamma}, \quad (2.8)$$

где K – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

K_r – коэффициент операционной эффективности;

K_{Γ} – коэффициент стратегического позиционирования.

Операционная эффективность подразумевает выполнение схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты, обеспечивая получение

прибыли в процессе реализации прибавочной стоимости. Это означает, что основным результатом и критерием операционной эффективности является прибыль предприятия. В то же время, сопоставление непосредственно объемов прибыли обуславливает заведомо большую конкурентоспособность крупных предприятий и невозможность сопоставления предприятий с различными масштабами деятельности. Следовательно, сопоставлять необходимо не массу прибыли, а «прибыльность» хозяйственной деятельности.

В качестве показателя прибыльности может рассматриваться рентабельность производства и реализации продукции, определяемая как отношение прибыли от реализации продукции к затратам, осуществленным для ее производства и реализации:

$$r = \frac{B}{Z}, \quad (2.9)$$

где r – операционная эффективность предприятия;

B – выручка от реализации продукции предприятия;

Z – затраты на производство и реализацию продукции предприятия.

Показатель операционной эффективности по выборке:

$$R = \frac{B^s}{Z^s}, \quad (2.10)$$

где R – операционная эффективность по выборке;

B^s – выручка от реализации продукции по выборке;

Z^s – затраты на производство и реализацию продукции по выборке.

Показатель операционной эффективности имеет область допустимых значений на положительной оси числовой прямой, т. е. не может быть менее нуля. Если показатель операционной эффективности менее единицы, то это означает превышение затрат над выручкой, т. е. убыточность хозяйственной деятельности. В противном случае (операционная эффективность более единицы) хозяйственная деятельность прибыльна.

Для оценки операционной эффективности предприятия необходимо сопоставить величину рассматриваемого показателя исследуемого хозяйствующего субъекта с соответствующим показателем по выборке:

$$K_r = \frac{r}{R}, \quad (2.11)$$

где K_r – коэффициент операционной эффективности.

Таким образом, нами осуществлена оценка операционной эффективности рассматриваемого предприятия.

Стратегическое позиционирование означает осуществление видов деятельности, обеспечивающих уникальную природу создаваемой потребительной стоимости, и заключается в создании уникальной и выгодной позиции, основанной на сочетании видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов. Доля рынка предприятия может быть определена в виде следующего отношения:

$$D = \frac{B}{V}, \quad (2.12)$$

где D – доля рынка предприятия;

B – выручка от реализации продукции предприятия;

V – объем рынка.

Доля рынка по выборке запишется так:

$$D^s = \frac{B^s}{V}, \quad (2.13)$$

где D^s – доля рынка по выборке;

B^s – выручка от реализации продукции по выборке;

V – объем рынка.

Изменение доли рынка предприятия можно найти по формуле:

$$\Delta D = \frac{B}{V} \cdot \frac{V_0}{B_0}, \quad (2.14)$$

где ΔD – изменение доли рынка предприятия;

B_0 – выручка от реализации по выборке в предшествующем периоде;

V_0 – объем рынка в предшествующем периоде.

Изменение доли рынка по выборке:

$$\Delta D^s = \frac{B^s}{V} \cdot \frac{V_0}{B_0^s}, \quad (2.15)$$

где ΔD^s – изменение доли рынка по выборке;

B_0^s – выручка от реализации по выборке в предшествующем периоде;

V_0 – объем рынка в предшествующем периоде.

Для оценки стратегического позиционирования предприятия необходимо сопоставить величину рассматриваемого показателя исследуемого хозяйствующего субъекта с соответствующим показателем по выборке. С учетом выражений (2.14) и (2.15) получаем:

$$\frac{\Delta D}{\Delta D^s} = \frac{B}{B_0} \cdot \frac{B_0^s}{B^s}, \quad (2.16)$$

Заметим, что отношение выручки анализируемого периода к выручке предшествующего периода является индексом изменения выручки. Таким образом, отношение показателей стратегического позиционирования идентично отношению индексов изменения объемов выручки. Однако объемы выручки по природе своей совершают большие колебания, чем показатели операционной эффективности, из чего следует большая вариабельность показателей стратегического позиционирования. В силу этого, необходимо привести влияние указанных показателей на конкурентоспособность предприятия к сопоставимым величинам, для чего предлагается извлечь из отношения индексов изменения объемов выручки квадратный корень:

$$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^s}}, \quad (2.17)$$

где K_I – коэффициент стратегического позиционирования;
 I – индекс изменения объемов выручки рассматриваемого предприятия;
 I^s – индекс изменения объемов выручки по выборке.

При этом:

$$I = \frac{B}{B_0}, \quad (2.18)$$

$$I^s = \frac{B^s}{B_0^s}, \quad (2.19)$$

Таким образом, нами осуществлена оценка стратегического позиционирования рассматриваемого предприятия.

Итак, в математической форме показатель конкурентоспособности предприятия может быть записан в следующем виде:

$$K = K_r \cdot K_I, \quad (2.20)$$

где K – конкурентоспособность исследуемого предприятия;
 K_r – коэффициент операционной эффективности;
 K_I – коэффициент стратегического позиционирования.

$$K_r = \frac{r}{R}, \quad (2.21)$$

где K_r – коэффициент операционной эффективности.
 r – операционная эффективность предприятия;
 R – операционная эффективность по выборке.

В свою очередь, операционная эффективность рассматриваемого предприятия r определяется по формуле:

$$r = \frac{B}{Z}, \quad (2.22)$$

где r – операционная эффективность предприятия;
 B – выручка от реализации продукции предприятия;
 Z – затраты на производство и реализацию продукции предприятия.

Показатель операционной эффективности по выборке R :

$$R = \frac{B^s}{Z^s}, \quad (2.23)$$

где R – операционная эффективность по выборке;
 B^s – выручка от реализации продукции по выборке;
 Z^s – затраты на производство и реализацию продукции по выборке.

$$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^s}}, \quad (2.24)$$

где K_I – коэффициент стратегического позиционирования;

I – индекс изменения объемов выручки рассматриваемого предприятия;

I^s – индекс изменения объемов выручки по выборке.

$$I = \frac{B}{B_0}, \quad (2.25)$$

где B_0 – выручка от реализации продукции рассматриваемого предприятия в предшествующем периоде;

$$I^s = \frac{B^s}{B_0^s}, \quad (2.26)$$

где B_0^s – выручка от реализации продукции по выборке в предшествующем периоде.

Тогда, с учетом выражений (2.2.4) и (2.2.10), получаем:

$$K = \frac{r}{R} \cdot \sqrt{\frac{I}{I^s}}, \quad (2.27)$$

Чем выше показатель K , тем более конкурентоспособным по отношению к выборке является рассматриваемое предприятие. Очевидно, что $0 < K < \infty$. При этом, в случае, если $0 < K < 1$, конкурентоспособность предприятия по отношению к выборке является низкой (чем ближе к нулю, тем ниже конкурентоспособность). При $K = 1$ конкурентоспособность предприятия идентична конкурентоспособности выборки. При $K > 1$ конкурентоспособность предприятия выше, чем по выборке.

2.4. Метод «Многоугольник конкурентоспособности»

По мнению французских экономистов А.Олливье, А.Дайани, Р.Урсе, ключевых факторов конкурентоспособности предприятия должно быть восемь:

- 1) концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;
- 2) качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;
- 3) цена товара с возможной наценкой;
- 4) финансы - как собственные, так и заемные;
- 5) торговля – с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;
- 6) послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;
- 7) внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;
- 8) предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности предприятия не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в своих исключительных возможностях удовлетворить эти потребности.

Оценка возможностей предприятия по названным факторам позволяет построить «гипотетический многоугольник конкурентоспособности предприятия» (рис. 2.1).



Рисунок 2.1. Многоугольник конкурентоспособности предприятия А. Олливые, А. Дайана и Р. Урсе

Уровень компетентности каждого предприятия – конкурента оценивается по восьми векторам.

Например, выберем следующие направления для оценки:

Концепция товара/услуги, на которой базируется деятельность предприятия.

1. Качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов.
2. Цена, к которой следует прибавить возможную наценку.
3. Финансы - как собственные, так и легко мобилизуемые финансовые ресурсы.
4. Торговля с точки зрения коммерческих методов и средств.
5. Послепродажное обслуживание, позволяющее предприятию закрепить за собой клиентуру.
6. Внешняя политика, представляющая собой способность предприятия управлять в позитивном плане своими отношениями с политическими властями, прессой, общественным мнением.
7. Предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности предприятия не только предвидеть запросы будущих покупателей, но и убедить их в исключительных возможностях удовлетворить эти потребности.

Каждое направление обозначается на шкале вектора соответствующим делением (оценкой), а потом полученные 8 точек соединяются общей линией.

Накладывая многоугольники предприятий - конкурентов друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению

к другому. Идеальная ситуация - наш многоугольник покрывает многоугольники конкурентов, но так не бывает (нет таких фирм, которые были бы сильны по всем направлениям сразу).

Рассмотрим многоугольник конкурентоспособности, демонстрирующий конкурентоспособность России относительно стран Евразии (рис. 2.2).

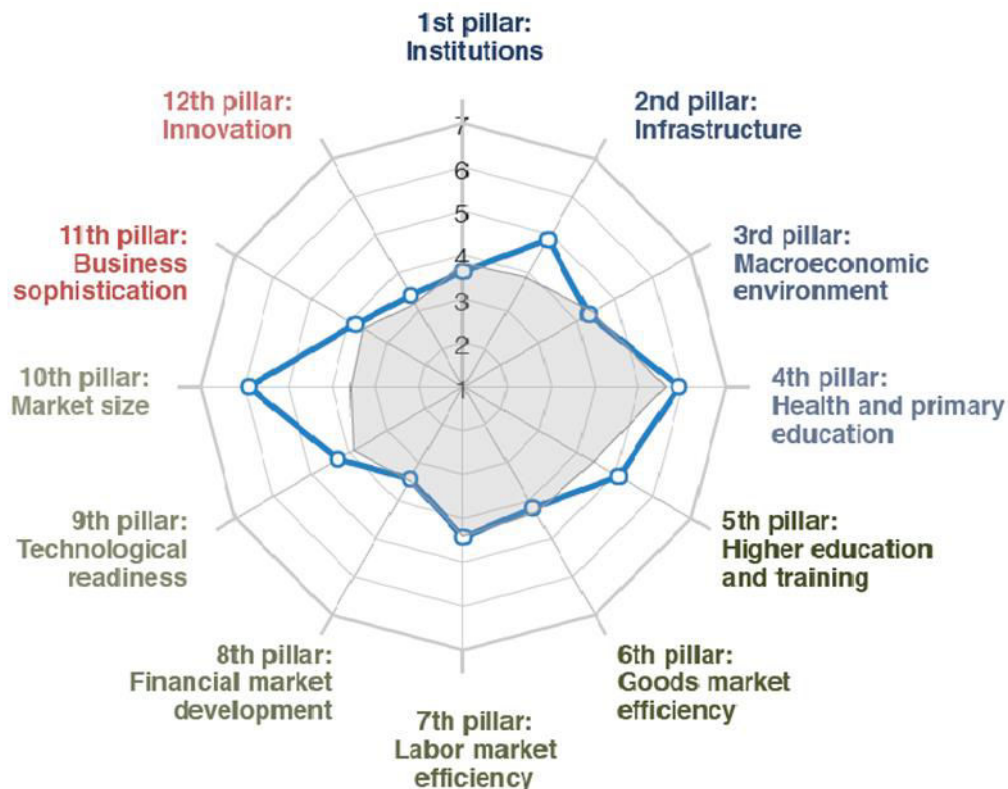


Рисунок 2.2. Многоугольник конкурентоспособности России относительно стран Евразии

Оценка конкурентоспособности проведена по следующим показателям:

- 1) развитие институтов;
- 2) состояние инфраструктуры;
- 3) макроокружение;
- 4) здравоохранение и начальное образование;
- 5) высшее образование;
- 6) эффективность товарных рынков;
- 7) эффективность рынка труда;
- 8) развитие финансового рынка;
- 9) технологическая оснащенность;
- 10) рыночная концентрация;
- 11) деловой опыт;
- 12) инновации.

2.5. Анализ конкурентоспособности ООО «Альфа»

Анализ конкурентоспособности компании проведен с помощью динамического подхода, поскольку он основан на факте, что основной способ получения прибыли - это реализация товаров и услуг за счет использования ограниченных экономических ресурсов.

Обобщены данные результатов деятельности ООО «Альфа» для оценки конкурентоспособности (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Исследуемое предприятие: ООО «Альфа»

Показатель	2015	2016	2017	2018
Выручка	4 557	17 550	47 782	232 889
Чистая прибыль	58	124	470	2 600
Затраты	4 499	17 426	47 312	230 289
Операционная эффективность (I)		3,8494	2,7225	4,8753
\sqrt{I}		1,962	1,65	2,208

Коэффициент операционной эффективности имеет тенденцию роста.

Обобщены данные результатов деятельности основного конкурента ООО «Альфа» - компании ООО «Омега» для оценки конкурентоспособности (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Конкурент ООО «Омега»

Показатель	2015	2016	2017	2018
Выручка	231 878	229 331	232 998	232 890
Чистая прибыль	3 632	3 455	3 240	3 300
Затраты	228 246	225 876	229 758	229 590
Операционная эффективность конкурента (R)	1,016	1,015	1,014	1,014
Индекс изменения объемов выручки конкурента (I^S)		0,988	1,01606	1
$\sqrt{I^S}$		0,994	1,008	1,000

Операционная эффективность ООО «Омега» имеет динамику снижения.

Рассчитаны значения показателей: K_r – показатель операционной эффективности и K_l – показатель стратегического позиционирования и уровень конкурентоспособности компании (табл. 2.3).

Показатели конкурентоспособности ООО «Альфа»

Показатель	2016	2017	2018
Показатель операционной эффективности (K_r)	0,992	0,996	0,997
Показатель стратегического позиционирования (K_l)	1,973	1,637	2,208
Уровень конкурентоспособности (K)	1,957	1,630	2,202

Величина коэффициента операционной эффективности подразумевает выполнение схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты, обеспечивая получение прибыли в процессе реализации прибавочной стоимости. По данным таблицы можно сделать вывод, что операционная эффективность имеет устойчивую динамику роста.

Важнейшим фактором формирования уровня конкурентоспособности предприятия является оценка стратегического позиционирования. Динамика показателя положительная, отмечен резкий рост эффективности стратегического позиционирования компании в 2018 году.

Как следует из результатов расчетов, величина коэффициента конкурентоспособности (K) ООО «Альфа» в 2018 г. составила 2,202, это свидетельствует о том, что уровень конкурентоспособности ООО «Альфа» в сопоставлении с ООО «Омега» является крайне высоким.

При этом, уровень конкурентоспособности ООО «Альфа» повысился по сравнению с предшествующим годом на 35%.

Анализ динамики коэффициента конкурентоспособности позволяет сделать вывод о том, что в период с 2016 по 2018 гг. уровень конкурентоспособности ООО «Альфа» имел тенденцию к росту (составившему 12,5%).

Декомпозиция коэффициента конкурентоспособности ООО «Альфа» в разрезе источников (операционной эффективности – K_r и стратегического позиционирования – K_l) позволяет утверждать, что сложившийся уровень анализируемого показателя в большей степени обусловлен высоким уровнем стратегического позиционирования.

Результаты расчетов позволяют констатировать, что в период с 2016 по 2018 гг. коэффициент операционной эффективности повысился на 0,5%, а коэффициент стратегического позиционирования повысился на 11,9%. При этом, изменения общего уровня конкурентоспособности ООО «Альфа» в большей степени определялись динамикой стратегического позиционирования.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности ООО «Альфа» необходима разработка и реализация комплекса организационно-технических мероприятий, направленных на снижение уровня затрат и увеличение рентабельности финансово-хозяйственной деятельности компании.

3. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

3.1. Определение стратегической конкурентоспособности

Ускорение инновационной активности и усиление конкуренции на мировом рынке постоянно ориентируют производителей на создание продукции, которая бы в будущем к моменту ее промышленного выпуска характеризовалась относительно высоким качеством, низкой ценой потребления и лучшими сбытовыми и сервисными свойствами по сравнению с аналогичными продуктами-конкурентами.

Стратегическая конкурентоспособность – это важнейшая характеристика организации, которая характеризует её устойчивость к долговременному и неблагоприятному изменению условий деятельности.

Стратегическая конкурентоспособность формируется путём комплексной и многофакторной работы по поддержанию, усилению и поиску новых источников конкурентных преимуществ через эффективную организацию внутренних процессов и особенностей системы управления компании.

Обеспечение стратегического уровня конкурентоспособности связано с реализацией долговременной политики формирования инвестиций и на их основе – инновационного развития предприятия, что связано с необходимостью использования при прогнозировании конкурентоспособности временного лага 10–15 и более лет. Поэтому в современных условиях производитель за ряд лет до производства новой, модернизированной продукции вынужден прогнозировать и планировать потенциальный уровень стратегической ее конкурентоспособности, предусматривать меры по ее обеспечению. Уровень ее должен быть стратегически упреждающим. При расчете необходимо учитывать комплекс факторов риска внешней среды, будущие изменения на рынке, в системе государственного и межгосударственного регулирования конкурентоспособности экономики.

Потенциальный (прогнозный или планируемый) уровень стратегической конкурентоспособности продукции – это уровень конкурентоспособности, которым должна обладать новая, модернизированная или существующая продукция в будущем в сравнении с прогнозным (планируемым) уровнем продукции конкурента.

Прогнозирование стратегической конкурентоспособности предприятия сводится к установлению прогнозных показателей конкурентоспособности отечественной продукции в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов, которые (показатели) будут использованы для разработки экономически выгодных видов продукции на основе выявления и обеспечения перспективных требований потребителей к номенклатуре, ассортименту и качеству продукции, определения научно-технических, инновационных и инвестиционных и экономических возможностей предприятия в будущем.

Целью прогнозирования стратегической конкурентоспособности предприятий является разработка научно-обоснованных тенденций в уровне их

конкурентоспособности, развитии основных направлений повышения качества продукции и снижения затрат на ее производство с учетом реализации государственной инновационной и инвестиционной политики, программ социально-экономического и инновационного развития страны и регионов, проведения научно-исследовательских, опытно-конструкторских работ и развития системы стратегического менеджмента и тенденций мировой экономики.

Прогнозирование конкурентоспособности предприятия необходимо, так как в конкурентной борьбе при всей ее масштабности и остроте выигрывает тот, кто постоянно анализирует рыночную среду, предвидит поведение конкурентов и борется за свои рыночные позиции.

Для успешного прогнозирования конкурентоспособности предприятия и ее факторов необходимо опираться в рамках комплексного подхода на научно-обоснованные методы, среди которых можно выделить следующие:

- 1) экстраполяция;
- 2) нормативно-целевое прогнозирование;
- 3) экономико-математическое моделирование;
- 4) метод экспертных оценок.

Использование первых трех методов для решения этой задачи требует с одной стороны большого объема многопрофильной и достоверной информации и значительных временных затрат для обработки информации. Как правило, выполнение этих требований сопряжено с большими трудностями прикладного характера. Поэтому следует отметить, что в условиях экономики переходного периода деятельность подавляющего числа предприятий во многом определяется, прямо или косвенно, воздействием внешних факторов рыночной среды, имеющих в самом общем случае произвольную природу возникновения, причем, не обязательно экономическую. Это обстоятельство существенно ограничивает применение указанных методов с целью прогнозирования конкурентоспособности.

Для прогнозирования конкурентоспособности предприятия и ее факторов наиболее доступными являются экспертные методы и подходы, основное достоинство которых заключается в возможности их реализации в условиях частичной неопределенности рыночной среды, неточности исходных данных и незначительной потребности в статистической информации.

Адекватное прогнозирование конкурентоспособности предприятия базируется, прежде всего, на анализе его потенциальных возможностей и представляет собой сложную задачу, решение которой позволяет: обеспечить баланс реальных возможностей предприятия с рыночными запросами; определить основные цели и разработать эффективные стратегии их достижения; выработать основные программы производственного развития и поведения на рынке; принять компетентные управленческие решения, направленные на повышение конкурентоспособности и устойчивости предприятия. В конечном итоге, потенциальные возможности предприятия, его конкурентный статус характеризуют собой предпосылки достижения им

экономических результатов хозяйственной деятельности с одной стороны, и удовлетворения требований и запросов рынка с другой, на определенную временную перспективу.

Как известно, устойчивая работа отечественных предприятий осложнена нестабильностью экономической ситуации в стране, отсутствием четкой стратегии развития экономики на макро- и микро- уровнях. Это объясняется, прежде всего, влиянием критических событий планетарного, государственного и регионального масштабов, способных нарушить экономическое равновесие любого государства. Следовательно, одним из основных аспектов, который необходимо учитывать при прогнозировании потенциальных возможностей предприятия, является нестабильность окружающей его внешней среды, имеющей следующие уровни изменения - глобальный, макро- и микро- уровни.

Необходимость учета и анализа процессов глобального уровня при прогнозировании обоснована тем, что их воздействие в первую очередь сказывается на политических, экономических и социальных структурах страны, а это непосредственно влияет на потенциальные возможности и конкурентный статус любого предприятия, функционирующего на ее рынке. К числу глобальных процессов можно отнести процессы формирования мировой банковской системы, мировой торговли, мирового рынка капиталов, мирового рынка энергоносителей (формирование мировых цен на них) и т.д.

При анализе факторов макросреды необходимо сформировать множество событий, состоящее из глобальных критических событий и обусловленных ими (или внутренними процессами страны) критических событий государственного масштаба, которые окажут прямое воздействие на рыночные процессы в краткосрочной и долгосрочной перспективах. При этом следует прогнозировать изменения политических, экономических и социальных характеристик, а также возможные действия правительства по результатам воздействия этих событий. Затем нужно определить факторы рыночной среды, напрямую влияющие на субъекты рынка страны и оценить силу их проявления в зависимости от действия критических процессов и реакции на них макроуровня.

Для эффективного управления современным предприятием всё большее значение приобретает прогнозирование тенденции повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции. Это вызвано тем, что прогнозирование конкурентоспособности открывает предприятию возможности выбора направления (вектора) совершенствования качественных характеристик продукции и существующей технологии изготовления, а также управления её производством.

В итоге рассмотрения имеющихся подходов и особенностей прогнозирования конкурентоспособности продукции было определено, что в большинстве из них не используется фактор времени, а также для формирования прогноза необходимо большое количество исходных данных, что может затянуть процесс прогнозирования и представить его неэффективным.

Опережающий характер прогнозирования конкурентоспособности и развивающаяся ситуация на рынке с учетом маркетинговых инструментов, позволяющих на ранних стадиях проектирования и модернизации изделий предъявлять повышенные требования к параметрам качества и глубине удовлетворения будущих потребностей спроса. Прогнозный период необходимо корректировать, учитывая тенденции развития рынка и поведения конкурентов, когда прогнозный период должен быть не больше времени конкурентного интервала, определенного как разница во времени от возникновения потребности до появления на рынке товара, способного удовлетворить данные потребности. Данная ниша абсолютно свободна для предложений производителей и конкуренции. Те производители, кто полностью воспользуется таким образом временным шагом, получают абсолютное конкурентное преимущество и при позитивном действии прочих маркетинговых факторов имеют возможность доминировать на рынке со своим товаром.

3.2. Планирование конкурентоспособности предприятия

Планирование конкурентоспособности предприятия можно осуществлять на основе двух принципиально различных подходов.

Первый подход — разработка плановых мероприятий по повышению конкурентоспособности базируется на оценке отдельных показателей конкурентных позиций, уровне их управляемости и изменчивости, а также с учетом ресурсных возможностей их изменения. Эти мероприятия носят точечный характер и предусматривают улучшение позиций в основном в коротком периоде с небольшими изменениями в деятельности предприятия.

Второй подход базируется на принципиально новых долговременных устойчивых конкурентных преимуществах. Этот подход использует концепцию управления конкурентоспособностью предприятия на основе инновационной модели. При этом вначале определяется идеально скомпонованное будущее состояние предприятия с высоким потенциалом конкурентоспособности за счет маневренности и инновационности, а затем “от будущего” формируется траектория развития.

В отличие от первого подхода при таком планировании необходимо обеспечить комплексность мероприятий, их взаимосвязь, систему управленческих мер по формированию и поддержанию высокой конкурентоспособности предприятия на всей траектории его развития. В данном случае логику обоснования стратегии конкурентоспособности можно представить в виде пяти этапов, на которых решаются различные задачи по сбалансированности развития предприятия при формировании конкурентных преимуществ (рис. 3.1).

Наиболее широко распространен первый подход, так как его результаты ощутимы практически сразу и мероприятия не столь ресурсо- и затратно емки.



Рисунок 3.1. Логика обоснования стратегии конкурентоспособности предприятия

В соответствии с позициями на рынке и конкурентоспособности формируется план мероприятий по совершенствованию хозяйственной деятельности предприятия, основные результаты которого включаются или в бизнес-план, или в текущие планы хозяйственной деятельности по соответствующим разделам. Эти меры обсуждаются с персоналом, так как от их действий зависит реализуемость плановых заданий по повышению конкурентоспособности предприятия.

Такая практика оценки и планирования конкурентоспособности предприятий должна осуществляться не реже одного раза в год. При этом наиболее важные с точки зрения реализации концепции и достижения поставленных целей мероприятия плана конкурентоспособности включаются в целевые программы, имеющие приоритетные позиции по финансированию и реализуемости.

Для обеспечения обоснованности и реализуемости мероприятий по повышению конкурентоспособности, а также для включения показателей этих планов в сводные планы предприятия их целесообразно дифференцировать:

- по направлениям деятельности;
- по показателям, обеспечивающим повышение конкурентоспособности;
- по объему ресурсов, необходимых для выполнения намеченных мероприятий;
- по временному эффекту проводимых мероприятий.

В комплекс мероприятий целесообразно включить задания, направленные на создание условий формирования конкурентных преимуществ, к которым относятся: устойчиво высокий уровень профессиональной подготовленности и компетентности работников предприятия, своевременная модернизация технологий производства и реализации товаров и услуг, совершенствование системы управления и мотивации персонала.

В рамках планирования конкурентоспособности предприятия целесообразно выделить наиболее значимые для его эффективного развития конкурентные преимущества его товаров (услуг) и сконцентрировать на них усилия и плановые мероприятия.

Конкурентное преимущество услуги или товара следует выбирать, если оно отвечает следующим требованиям:

- важности — выбранное конкурентное преимущество приносит больше выгод и пользу клиентам;
- неповторимости — свойства товаров, которые отсутствуют у конкурентов;
- доступности — товар или услуга территориально достижимы и доступны для реализации достаточно большому кругу потенциальных потребителей;
- неподражаемости — конкурентам трудно перенять это преимущество;
- доступности по цене — покупатели могут заплатить за данное преимущество;
- прибыльности — это преимущество может обеспечить прибыльность предприятия.

Формирование комплекса мер по обеспечению конкурентоспособности предприятия целесообразно дифференцировать по срокам выполнения, объему необходимых ресурсов, степени достижения конкурентных преимуществ. И здесь наиболее адекватным является программно-целевой метод, включающий разработку комплексных целевых программ и механизм их реализации.

С конкурентоспособностью тесно связано понятие надежности работы предприятия, хотя они и не идентичны.

Надежность работы предприятия — это его способность выполнять в установленные сроки и в полном объеме свои обязательства перед клиентом, государством, партнерами, экономическими агентами, персоналом.

Конкурентоспособность влияет на надежность работы предприятия, что следует учесть в плановых расчетах как эффективность мер по формированию надежности работы предприятия.

3.3. Принципы прогнозирования конкурентоспособности

Прогнозирование конкурентоспособности продукции должно строиться на основе эффективности самого процесса прогнозирования, предполагающего оптимальное количество использования прогнозных параметров с целью определения формы и типа тенденции развития конкурентоспособности продукции.

Минимум исходных данных определяет достаточность использования в расчетах ограниченного их количества, позволяющего определить достоверные границы конкурентного интервала, сформировать тенденцию конкурентоспособности и оценить место производимой продукции в средней и долгосрочной перспективе.

По мере достижения того или иного этапа прогнозного периода будет необходимо для анализа конкурентоспособности продукции использовать данные о производимой продукции, присутствующие в рассматриваемом периоде, а также параметры и оценки, характеризующие внешнюю среду, участников рынка, конкурентов.

Таким образом, представленная концепция прогнозирования конкурентоспособности продукции в виде сформированных тенденций развития, тогда как количественные и качественные параметры, а также ассортимент и номенклатура производства должны быть конкретизированы с учетом изменения рынка и внешней среды.

Данная концепция прогнозирования конкурентоспособности продукции основывается на следующих принципах.

Принцип адекватности. Конкурентоспособность как совокупность показателей качества, маркетинга и цены, должна быть адекватной условиям рынка, на которых товар предлагается. Рынок, на котором позиционируется товар, должен по своему развитию соответствовать объективному уровню конкурентоспособности товара.

Адекватность - это уровень востребованности товара со стороны рынка и уровень соответствия товара. Неприятие рынком какой-либо составляющей конкурентоспособности при объективно высоком ее уровне, а также несоответствие рынку товара приводит к снижению конкурентоспособности товара, вплоть до ее потери.

Принцип достаточности. Регламентирует нижний уровень конкурентоспособности, определяет, что компоненты конкурентоспособности должны быть достаточными для обеспечения соответствующего уровня конкурентоспособности. Эти компоненты должны быть строго ранжированы и иметь в процентном отношении разный удельный вес, составляющий 100% порога конкурентоспособности. Размещение по ранжиру согласуется с

внешними и внутренними факторами, влияющими на процесс обеспечения конкурентоспособности как на макроуровне, так и на микроуровне.

Принцип оптимальности. Определяет верхний уровень конкурентоспособности и показывает верхнюю границу значений показателей конкурентоспособности, с необходимым интервалом конкурентоспособности, превышение которой не приведет к дальнейшему увеличению конкурентоспособности, приведет к неоправданно высоким затратам. Значительное превышение объективного уровня конкурентоспособности не всегда обеспечивает ее долговременность, так как с течением времени могут изменяться рыночные приоритеты, таким образом затраты на увеличение уровня конкурентоспособности могут быть неоправданны.

Принцип экономичности. Обеспечение конкурентоспособности не может быть самоцелью и должно соотноситься с ресурсами, направленными на ее обеспечение. Таким образом, принцип экономичности определяет эффективность затрат по обеспечению конкурентоспособности, сопоставляя затраты с результатами достижения заданного уровня конкурентоспособности товара. Этот принцип лежит в основе выбора товарной стратегии предприятия, а также диверсификации процесса обеспечения конкурентоспособности (смена деятельности, смежные области, новые товары), связанной с конкурентоспособностью предприятия.

Принцип прогрессивности. Выдвигает требования к процессу обеспечения конкурентоспособности как открытому, динамичному, поступательно развивающемуся процессу. Определяется направление обеспечения конкурентоспособности как прогрессивный рост на основе новейших достижений и позитивной эволюции общественных и личных потребностей.

Принцип назначения. Каждый товар должен соответствовать своему назначению и потребности, которую должен удовлетворить. Чем ближе товар соответствует своему назначению, чем лучше он «покрывает» потребность, тем выше его конкурентоспособность, определяющая эффективность удовлетворения потребности.

Принцип функциональной эффективности. Любой товар предназначен для выполнения определенных функций. Принцип определяет степень полноты удовлетворения потребности товаром, определяет необходимые затраты на выполнение функции, чем обуславливается цена потребления товара (цена удовлетворения потребности). Чем выше функциональная эффективность товара, тем выше его конкурентоспособность.

Из перечисленных принципов складывается содержание концепции прогнозирования конкурентоспособности продукции. В рамках концепции определен подход к совершенствованию системы прогнозирования конкурентоспособности продукции, состоящей из 3-х этапов (табл. 3.1).

Этапы прогнозирования конкурентоспособности продукции

Этапы	Цели	Актуальность
Прогнозирование уровня конкурентоспособности продукции	Обоснование количественной величины и качественной характеристики возможного уровня конкурентоспособности продукции в будущем для обеспечения баланса интересов потребителей и товаропроизводителей в условиях конкуренции.	Количественное значение прогнозного уровня конкурентоспособности позволит предприятиям целенаправленно распределять усилия и имеющиеся ресурсы, разрабатывать соответствующие стратегии развития.
Прогнозирование объема продаж продукции	Определение будущего объема продаж продукции для планирования показателей эффективности деятельности. Принятие своевременных решений о разработке новых модификаций изделий с прогнозным уровнем конкурентоспособности.	Количественные прогнозные значения максимального объема продаж позволяют предприятиям заблаговременно разработать мероприятия, направленные на повышение уровня конкурентоспособности продукции, осуществить план ее модернизации.
Прогнозирование составляющих конкурентоспособности (полезного эффекта и совокупных затрат)	Выбор расчетной зависимости полезного эффекта и совокупных затрат. Оценка влияния качества на конкурентоспособность.	Информацию об оценке полезного эффекта и совокупных затрат продукции, следует рассматривать как инструмент адаптации продукции к рынку и одного из элементов функционирования.

Библиографический список

1. Анализ конкурентов на практике: 10 шагов
<http://powerbranding.ru/competition/analiz-konkurentov-primer/>
2. Воронов Д.С., Криворотов В.В. Оценка конкурентоспособности крупнейших российских компаний //Вестник УРФУ. Серия:экономика и управление //Издательство: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Екатеринбург). 2015. Т.14 №5 С. 717-740.
3. Воронов Д.С. Оценка, анализ и выявление путей повышения конкурентоспособности предприятий. <https://dlib.rsl.ru/01002313131>
4. Левкин И М., Микадзе С Ю. Добывание и обработка информации в деловой разведке
[#25](http://forum.razved.info/file.php?fid=1146&key=1045287525).
5. Орлова М.В. Прогнозирование уровня конкурентоспособности в современных условиях рынка //Бизнес в законе. 2012. №6 С. 210-212.
6. Чайников В.Н. Концепция, принципы и этапы прогнозирования конкурентоспособности продукции экономика и эффективность организации производства // Издательство: Брянская государственная инженерно-технологическая академия. 2006. №6. С. 170-173.
7. Головачев А.С., Головачева М.А., Юрова Н.В. Прогнозирование стратегической конкурентоспособности предприятия и продукции
Электронный ресурс
http://media.miu.by/files/store/items/eiup/30/eiu_30_2012_4.pdf
8. Планирование на предприятии Электронный ресурс
https://ozlib.com/893158/ekonomika/planirovanie_na_predpriyatii

Учебное пособие

Виктория Александровна Ежова

**МЕТОДЫ ОЦЕНКИ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Учебное пособие

Редактор и корректор В.А. Басова

Техн. редактор Л.Я. Титова

Темплан 2020 г., поз.104

Подп. к публикации 17.11.2020.

Печ.л. 2,25; Уч.-изд. 2,25 л.

Изд. № 104. Электронное издание

Ризограф Высшей школы технологии и энергетики Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна.
198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4