

**В. А. Ежова**

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

**Учебное пособие**

**Санкт-Петербург  
2022**

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«Санкт-Петербургский государственный университет  
промышленных технологий и дизайна»**  
**Высшая школа технологии и энергетики**

**В. А. Ежова**

# **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Учебное пособие**

Утверждено Редакционно-издательским советом ВШТЭ СПбГУПТД

Санкт-Петербург  
2022

**УДК 339.137(075)**  
**ББК 65.9(2)421я7**  
**Е 410**

*Рецензенты:*

кандидат экономических наук, доцент Высшей школы технологии и энергетики Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна  
*Т. В. Шмулевич;*

кандидат экономических наук, доцент Санкт-Петербургского государственного лесотехнического университета имени С. М. Кирова  
*Ю. В. Земенцкий*

Ежова, В. А.

**Е 410** Конкурентоспособность организации: Учебное пособие / В. А. Ежова. — СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД, 2022. — 38 с.

ISBN 978-5-91646-315-6

Учебное пособие составлено в соответствии с программой и учебным планом дисциплины «Конкурентоспособность организаций» для обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика». В учебном пособии изложены ключевые инструменты анализа конкурентов, традиционные элементы оценки потенциала рыночной среды и оценки конкурентоспособности, принципы прогнозирования конкурентоспособности.

Предназначено для подготовки бакалавров, отдельные разделы пособия могут быть полезны для магистров и специалистов, проводящих анализ конкуренции и конкурентоспособности.

УДК 339.137(075)  
ББК 65.9(2)421я7

ISBN 978-5-91646-315-6

© ВШТЭ СПбГУПТД, 2022  
© Ежова В. А., 2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	5
1.1. Конкурентоспособность предприятия: теоретические определения.....	5
1.2. Подходы к оценке конкурентоспособности компании.....	8
1.3. Источники конкурентоспособности предприятия.....	11
Выводы по главе.....	17
Контрольные вопросы.....	18
2. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	18
2.1. Продуктовые методы оценки конкурентоспособности.....	18
2.2. Матричные методы оценки конкурентоспособности.....	20
2.3. Операционные методы оценки конкурентоспособности.....	21
2.4. Методы оценки стоимости бизнеса.....	22
2.5. Динамический метод оценки конкурентоспособности предприятия..	23
2.6. Метод «Многоугольник конкурентоспособности».....	27
2.7. Принципы оценки конкурентоспособности региона.....	29
2.8. «Конкурентный ромб» М. Портера.....	32
Выводы по главе.....	36
Контрольные вопросы.....	37
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	38

## 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 пристальное внимание уделять такому многозначному аспекту предприятия, как конкурентоспособность предприятия и конкуренция, которые являются движущей силой развития объектов и субъектов рынка.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

## 1.1. Конкурентоспособность предприятия: теоретические определения

Понятие «конкурентоспособность» употребляется во всех сферах жизнедеятельности общества. Следует указать, что единого определения категории «конкурентоспособность» отечественными и зарубежными учеными-экономистами не разработано. Приведем ряд определений конкурентоспособности предприятия, встречающихся в отечественной экономической литературе (рис. 1.1).

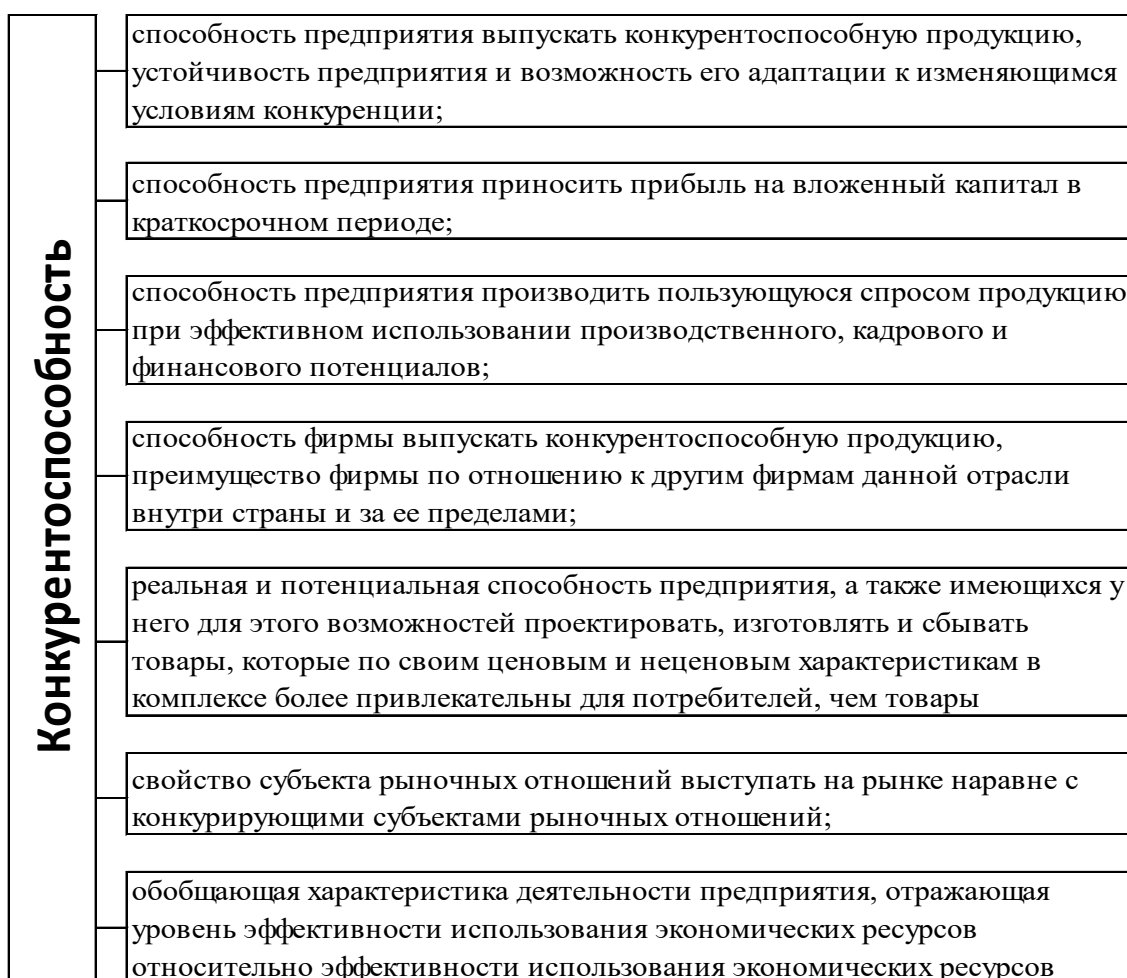


Рис. 1.1. Определения «конкурентоспособности»

Продемонстрированные определения данной экономической категории (конкурентоспособность) содержат разнородные элементы явления, например, продукция и услуги предприятия, эффективность использования ресурсов. Анализ определений термина привел к определению трех подходов к выявлению сущности конкурентоспособности предприятия (рис. 1.2):

1. Конкурентоспособность предприятия заключается в конкурентоспособности продукции и услуг компании.

2. Конкурентоспособность предприятия свидетельствует о способности участвовать в конкурентной борьбе.
3. Конкурентоспособность предприятия определяет уровень эффективности деятельности компании.

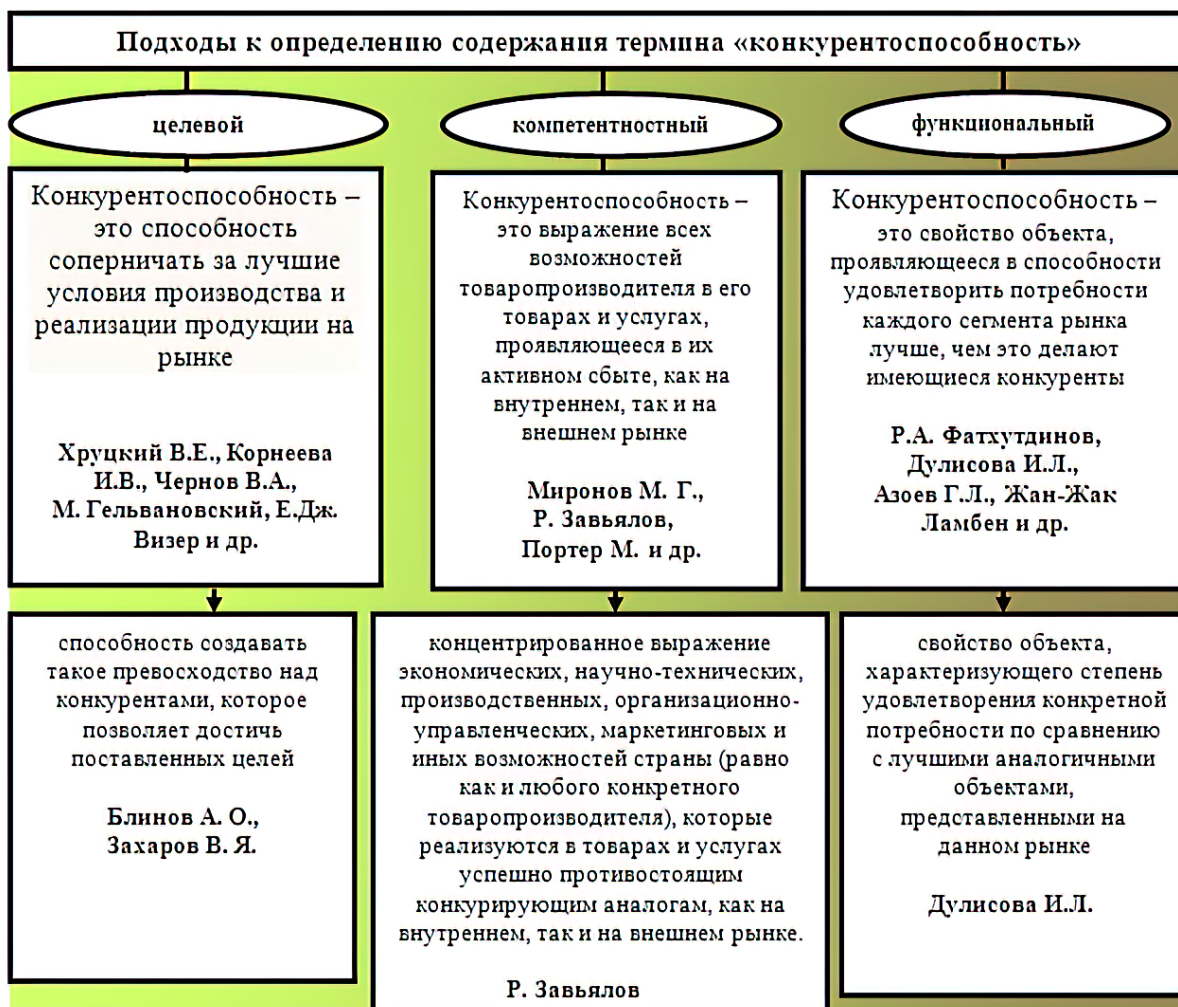


Рис. 1.2. Подходы к определению сущности конкурентоспособности фирм

Различают следующие основные виды конкурентных отношений, которые представляют иерархию (рис.1.3). Конкурентоспособность компании на отраслевом рынке находится в прямой зависимости от конкурентоспособности производимых товаров и оказываемых услуг, а также экономической эффективности деятельности компании.

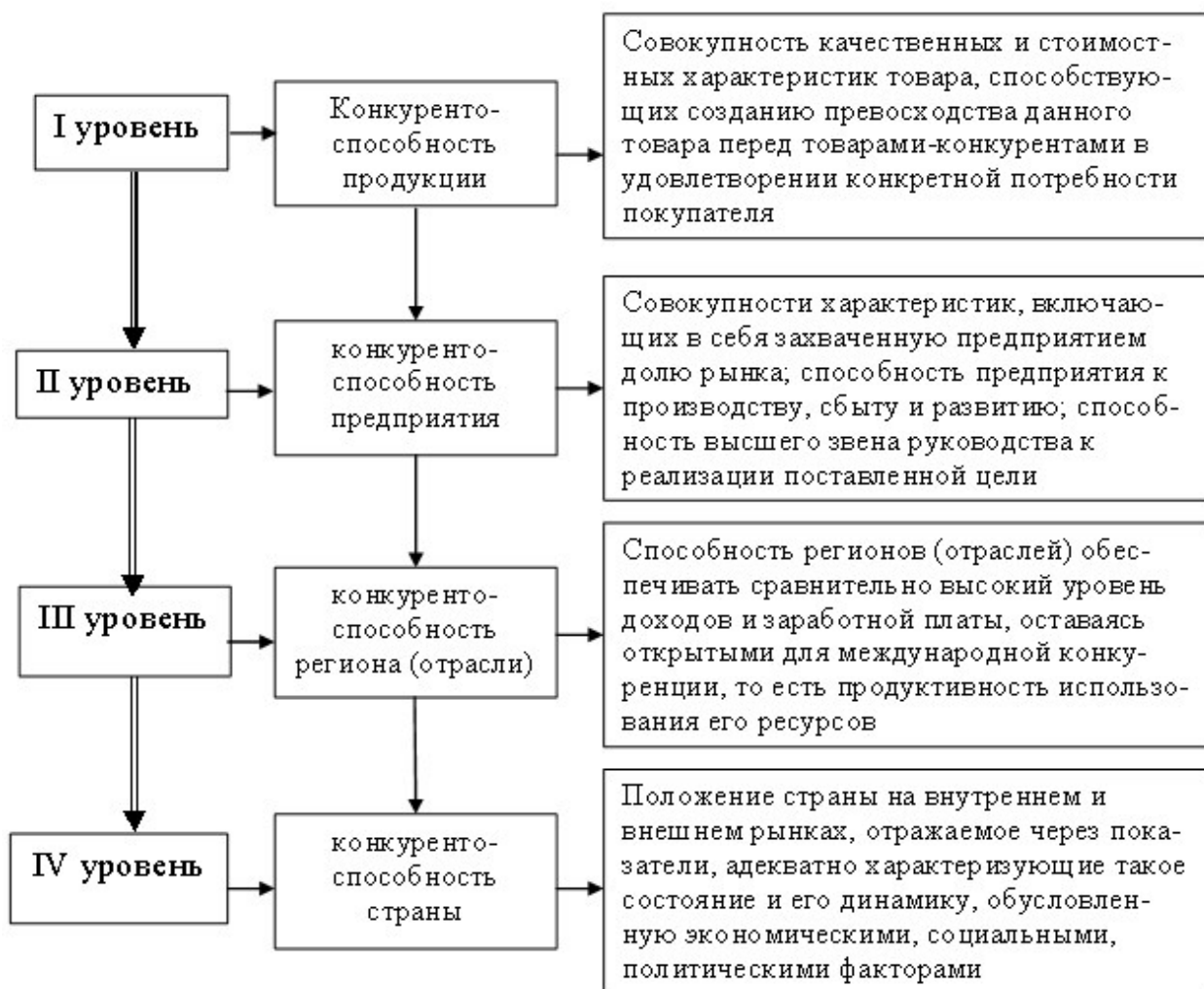


Рис. 1.3. Иерархия уровней конкурентоспособности

Одна из наиболее существенных составляющих изучения различных аспектов конкурентоспособности фирмы вне зависимости от рода и вида деятельности – это процесс обнаружения и формулировка критериев, характеризующих уровень конкурентоспособности.

Первостепенная необходимость – получить прибыль в рамках конкуренции, является реализация товаров и услуг и получение запланированной добавленной стоимости.

Поскольку производство и реализация товаров и услуг осуществляется в условиях использования ограниченных ресурсов, таким образом, прибыль свидетельствует об эффективном использовании экономических ресурсов. Поэтому смысл конкуренции заключается в борьбе за получение максимальной прибыли путем максимально эффективного использования экономических ресурсов.

Степень эффективности использования экономических ресурсов фирмами определяется относительно достигнутого общественным производством уровня развития производительных сил и, разумеется, производственных и прочих



отношений, относительно эффективности использования ресурсов конкурентами.

Следует обратить внимание на тот факт, что чаще всего компании производят дифференцированную продукцию и ведут конкурентную борьбу не на одном товарном рынке в масштабах своей диверсификации. В подобном случае конкурентоспособность фирмы в целом и уровень конкурентоспособности отдельных видов продукции различны. Если фирма производит один или нескольких видов конкурентоспособной продукции это не может свидетельствовать о конкурентоспособности всей фирмы. Таким образом, в качестве основы для оценки конкурентоспособности фирмы необходимо применять сведения по параметрам конкурентоспособности фирм-конкурентов.

Отличие конкурентоспособности продуктов фирмы и конкурентоспособности всей компании заключается в следующем:

- критерии конкурентоспособности определяются и применяются к разным временным промежуткам (конкурентоспособность продукции – в краткосрочном периоде, а конкурентоспособность фирмы – в долгосрочном);
- конкурентоспособность фирмы зависит от конкурентоспособности продуктов и экономической эффективности видов деятельности;
- конкурентоспособность продукции – необходимое условие конкурентоспособности фирмы.

## **1.2. Подходы к оценке конкурентоспособности компании**

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.

Конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в рамках совокупности фирм, принадлежащих одной отрасли, или фирм, продающих товары-субституты.

Оценка конкурентоспособности компании заключается в определении специфики конкурентных преимуществ фирмы по сравнению с другими участниками рынка.

Можно сделать вывод, что, конкурентное преимущество конкретной фирмы может быть оценено в случае сопоставления товаров и услуг, производимых фирмами, которые удовлетворяют одинаковые потребности и относятся к смежным сегментам отраслевых рынков. Сегодня для обеспечения своей конкурентоспособности фирма должна разрабатывать совершенно новые методы организации производства, основанные на инновационном аспекте, при осуществлении технической реконструкции, создании новых продуктов.

Способность функционировать в условиях конкуренции предприятия зависит от ряда факторов, которые можно считать компонентами

(составляющими) способности получать прибыль в условиях конкуренции. Их можно разделить на три группы факторов: технико-экономические; коммерческие; нормативно-правовые. Техничко-экономические факторы включают: качество, продажную цену и затраты на эксплуатацию (использование) или потребление продукции или услуги. Эти компоненты зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства, наукоемкости продукции и пр. Высокая способность функционировать в условиях конкуренции фирмы является гарантом получения высокой прибыли в рыночных условиях. При этом фирма имеет цель достичь такого уровня способности получать прибыль в условиях конкуренции, который помогал бы ей выживать на достаточно долговременном временном отрезке. В связи с этим перед любой организацией встает проблема стратегического и тактического управления развитием способности предприятия выживать в изменяющихся рыночных условиях [3]. Способность функционировать в условиях конкуренции предполагает совокупность мер по систематическому совершенствованию изделия, постоянному поиску актуальных каналов его сбыта, актуальных групп покупателей, улучшению сервиса, рекламы. Основой способности получать прибыль в условиях конкуренции предприятия является способность функционировать в условиях конкуренции его продукции. Компания действует на рынке в постоянном соперничестве с конкурентами. Состояние конкурентной среды и действия конкурирующих фирм влияют на маркетинговые решения предприятия, ее планы и политику.

Сбор информации о конкурентной среде обычно проводится с целью получения исходных данных для ответа на следующие вопросы: какие организации, действующие на рынке, являются конкурентами предприятия; какую долю рынка занимает каждый из конкурирующих фирм; какие маркетинговые программы применяют конкуренты и насколько они эффективны; как конкуренты реагируют на маркетинговые действия предприятия; на какой стадии жизненного цикла находятся товары конкурирующих фирм; каково финансовое состояние конкурирующих фирм, их организационная структура и уровень менеджмента; - какова стратегия конкурирующих фирм и какие методы они используют в борьбе за рынок. Как правило, большинство ответов на эти вопросы можно получить, производя кабинетные исследования. Результаты таких исследований используются при выработке маркетинговой стратегии. В частности, выбор стратегии зависит от конкурентной структуры рынка [3].

Изучение конкурирующих фирм не только дает предприятию представление о том, на каком рынке она работает, но и позволяет ей сравнить собственные показатели с показателями конкурирующих фирм. Такое сравнение весьма полезно, поскольку дает предприятия возможность определить, на каких направлениях она должна сосредоточить свои усилия и средства, чтобы добиться преимуществ перед конкурентами или ликвидировать свое отставание от них [2].

В общемировой экономической литературе освещены следующие методы оценки способности получать прибыль в условиях конкуренции предприятия (рис. 1.4).

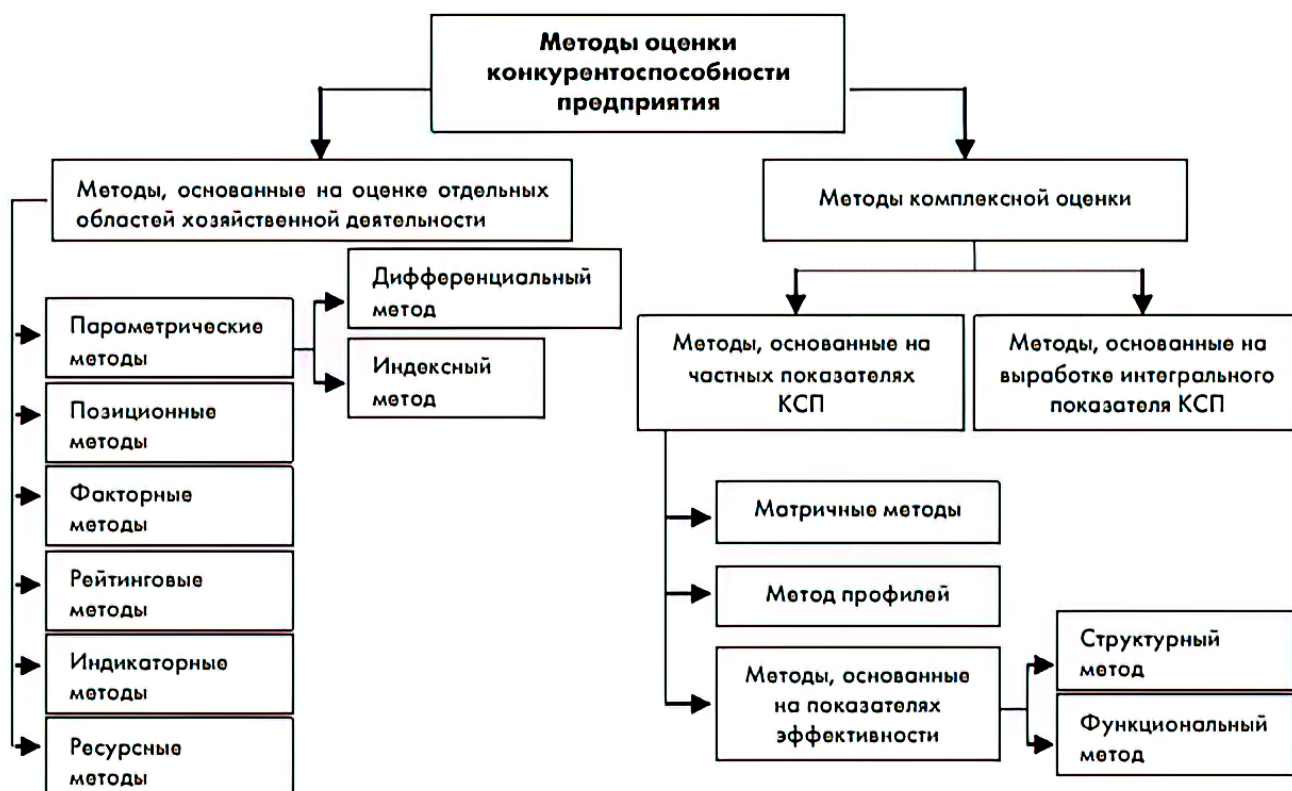


Рис. 1.4. Методы оценки конкурентоспособности

Таким образом, 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 [1].

Алгоритм исследования конкурентоспособности представлен ниже (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Последовательность оценки конкурентоспособности фирмы

В условиях динамично развивающейся конкурентной среды необходимо проводить анализ способности получать прибыль в условиях конкурентной борьбы своей фирмы-конкурента на фоне других представителей данного сектора рынка. Это позволит получить информацию о том, что привлекает потребителя в продуктах и услугах или услугах данной фирмы-конкурента и какими преимуществами обладают ее конкуренты.

Анализ необходим, чтобы на его основе можно было усовершенствовать те моменты, которые способствуют снижению способности получать прибыль в условиях конкурентной борьбы. Исходя из этого, проведение данного анализа служит жизненно необходимой составляющей каждой фирмы-конкурента, поскольку, не зная того, что нужно потребителю и какими конкурентными преимуществами обладают соперники, не стремясь исправить сложившееся не завидное положение, можно прийти к банкротству.

### 1.3. Источники конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность предприятия определяется факторами конкурентной среды и факторами базирования, которые часто бывают сложными по составу, структуре и взаимозависимы. Конкурентная среда и факторы базирования формируют операционную эффективность предприятия и стратегическое позиционирование предприятия во внешней среде.

Операционная эффективность включает оценку эффективности отдельных действий, позволяющих интенсифицировать использование имеющихся

факторов производства. При этом данный вид эффективности влияет на получение прибыли в процессе реализации добавочной стоимости.

Стратегическое позиционирование – это осуществление не схожей с конкурентами деятельности, то есть это деятельность, обеспечивающая специфичность создаваемой для потребителя продукции за счет формирования уникальной позиции на рынке. Стратегическое позиционирование создает и расширяет рынки сбыта, обеспечивая процесс реализации продукции.

В конкурентной борьбе фирмы создают потребительские блага. Конечная ценность любого блага определяется денежными средствами, которые потребители готовы заплатить за потребление. Если цена превышает затраты фирмы, то деятельность приносит прибыль. Для того чтобы воспользоваться конкурентным преимуществом, фирма должна предлагать рынку ценность, равнозначную ценностям конкурентов, но с меньшими издержками (операционная эффективность). Второй вариант – предлагать рынку блага большей потребительской ценности, с высокой ценой (стратегическое позиционирование).

Разработанная фирмой конкурентная стратегия определяет вектор ценности. В разных отраслях конкретные виды деятельности имеют разное значение для достижения конкурентного преимущества. Так, в сложном, высокоточном и наукоемком производстве для успеха обязательны развитие технологии, качество сборки и послепродажное обслуживание, а в простом производстве главную роль может играть реклама, так как процесс изготовления несложен, а о послепродажном обслуживании и речи не идет.

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

Но фирма – это не только сумма всех видов его деятельности. 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 дорогая 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 (такие случаи редки).

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 фирма может организовать всю эту систему. Вышеупомянутые связи не только соединяют разные виды ее деятельности, но и обуславливают взаимную зависимость предприятия, смежников и каналов сбыта. Фирма 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 сама фирма, и ее 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 и путем разработки новых, более дешевых товаров,

применения менее дорогого маркетинга, снижения расходов на обслуживание, то есть извлекают выигрыш в издержках из всех звеньев цепочки ценности.

Цепочка ценности также помогает понять резервы для дифференциации продукции, т. е. достижения конкурентного преимущества за счет стратегического позиционирования. Фирма создает особую ценность для покупателя (а в этом и заключается смысл дифференциации), если это 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.

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

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, 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 фирма. Детальное изучение факторов конкурентоспособности фирмы, представленных ранее, позволяет констатировать, что одни из них в большей степени оказывают влияние на формирование операционной эффективности, а другие – стратегического позиционирования (рис. 1.6).

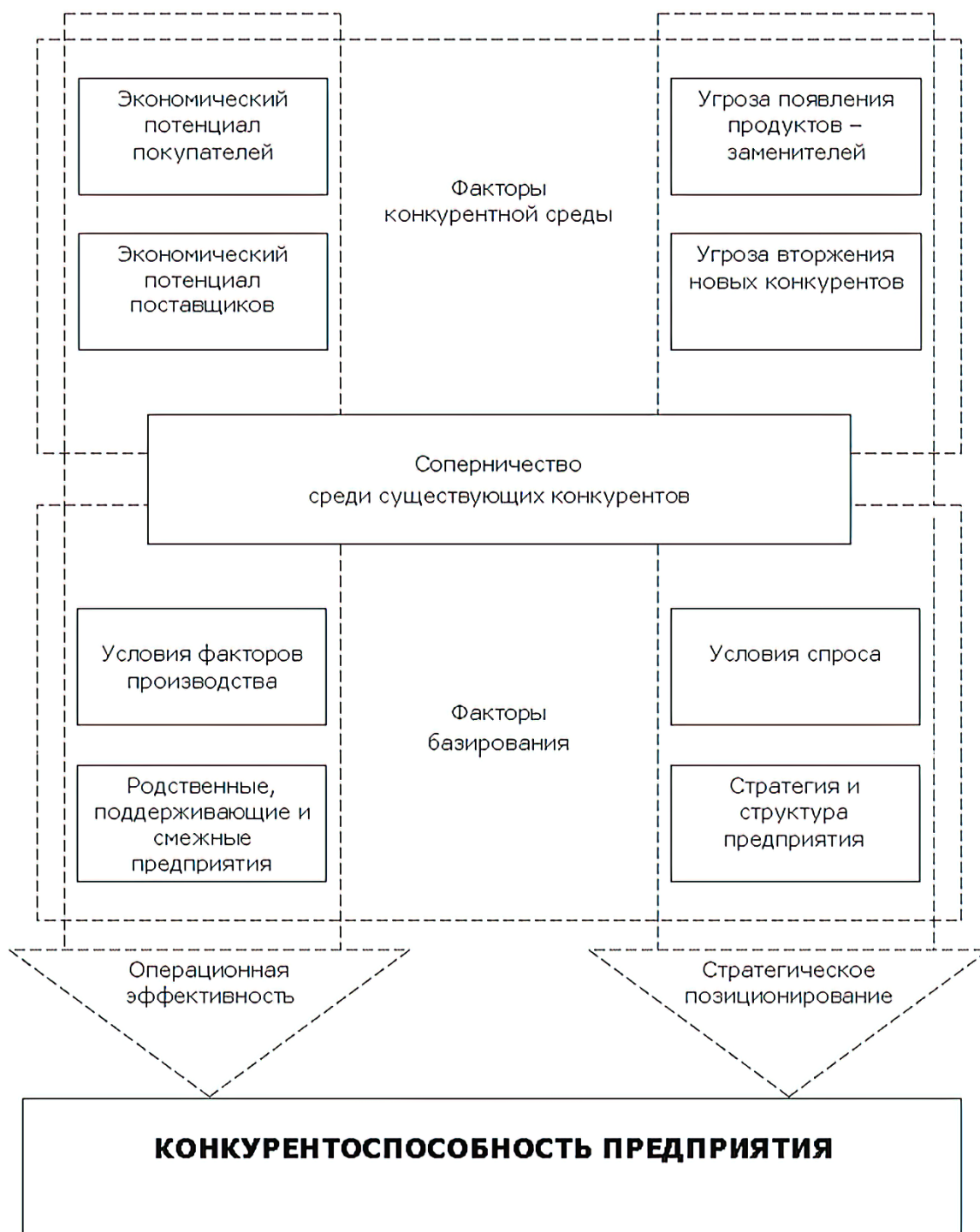


Рис. 1.6. Составляющие конкурентоспособности

Именно таким целым является система факторов конкурентоспособности предприятия, которая проявляется в результате сложного взаимодействия комплекса внешних и внутренних факторов конкурентной борьбы. Следовательно, неправомерным является утверждение какого-либо из факторов в качестве доминирующего при определении конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Конкурентоспособность предприятия есть комплексное понятие, представляющее собой сложную систему факторов, и не



определяется каким-либо одним или даже несколькими параметрами, а представляет собой систему множества факторов, уникальных в каждой конкретной ситуации. Причем система эта является открытой, а множество – нечетким. В ряде случаев тот или иной фактор может иметь решающее значение, однако таковым оно является только при данном сочетании всех прочих факторов и параметров. Подчас и вовсе невозможно однозначно определить, какой из факторов оказывает решающее влияние на конкурентоспособность предприятия.

Таким образом, только глубокий анализ конкурентной среды конкретного хозяйствующего субъекта и условий его деятельности может позволить установить факторы, оказывающие наибольшее влияние на его конкурентоспособность. Далее путем целенаправленного воздействия на эти факторы появляется возможность повысить конкурентоспособность предприятия.

Методологически неразрывно связанной с решением проблемы повышения конкурентоспособности предприятия является оценка его конкурентоспособности, поскольку только на основе такой оценки могут быть сделаны выводы о степени конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Указанная оценка является отправной точкой разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности и в то же время – критерием результативности этих мероприятий. Кроме того, оценка конкурентоспособности предприятия является методологической основой для анализа и, как следствие, выявления путей повышения его конкурентоспособности.

Факторы конкурентоспособности организации подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации.

Возможности непосредственного воздействия предприятия на факторы внешней среды достаточно ограничены, поскольку они преимущественно действуют объективно по отношению к предприятию. Реальные возможности обеспечения конкурентоспособности предприятия находятся в сфере факторов внутренней среды. Однако воздействовать на эти факторы можно с разной степенью эффективности. Так, как правило, значительных капиталовложений и длительного срока окупаемости требуют инновационные изменения технико-технологических условий работы. Однако следует отметить, что при существующем в мире высоком уровне развития научно-технического прогресса производственный потенциал предприятий, который составляет значительную часть экономического потенциала, практически определяется используемыми в производстве современными технологиями.

Применяемые на предприятии технологии формируют требования к количественному и качественному составу основных производственных фондов, системе коммуникаций, составу и квалификации промышленно-производственного персонала, используемым природным ресурсам (вода, топливо и т.п.), системе обработки информации. В свою очередь вышеназванные

требования определяют производственную мощность предприятия, количество и качество оборотных средств, необходимых для реализации производственного процесса.

Вместе с тем для обеспечения конкурентоспособности предприятия при всей важности создания современных технико-технологических условий производства, необходимо также уделять внимание формированию адекватной данным условиям системе менеджмента на предприятии. Поэтому среди внутренних факторов конкурентоспособности организации важнейшую роль играет уровень качества управления организацией, т.е. уровень подготовки менеджеров, умение правильно вести деловые операции в условиях постоянного изменения на рынке. Эти факторы считают ключевыми в определении конкурентоспособности организации на рынке.

Майкл Портер напрямую связывает факторы конкурентоспособности с факторами производства. Все факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия и отрасли, он представляет в виде больших групп.

### **Выводы по главе**

Любая фирма, функционирующая в той или иной отрасли, имеет конкурентную стратегию. Эффективная конкурентная стратегия может быть сформулирована на основе всесторонней оценке конкурентоспособности.

Конкурентная стратегия предполагает такое позиционирование бизнеса, которое позволит увеличить до максимума его потенциал, что отличит его от конкурентов. Отсюда следует, что центральным аспектом формулирования стратегии является всесторонний анализ конкурента. Задача такого анализа состоит в получении характеристики каждого конкурента с точки зрения изменений стратегии, которые он может предпринять, и его вероятных успехов, его возможных ответных шагов на любые стратегические действия других фирм и любые изменения, возникающие в отрасли и за ее пределами.

Тщательный анализ конкурента необходим для получения ответов на следующие вопросы. Кого мы должны выбрать в качестве объекта для борьбы в отрасли и какова должна быть последовательность действий? Каково значение стратегического действия данного конкурента и насколько серьезно нам следует его воспринимать? Чего следует избегать, чтобы не вызвать эмоциональной и резкой реакции конкурента? Несмотря на явную потребность в тщательном анализе конкурента при формулировании стратегии, такой анализ далеко не всегда проводится достаточно четко и всеохватывающе.

Анализ конкурентов состоит из четырех диагностических компонентов: будущих целей, текущей стратегии, представлений и потенциальных возможностей. Понимание этих четырех компонентов позволяет обоснованно прогнозировать характер реакции конкурента.

Реалистичная оценка потенциальных возможностей каждого конкурента является заключительным диагностическим этапом анализа конкурентов. Цели, представления и текущая стратегия конкурента воздействуют на вероятность,

сроки, характер и интенсивность его ответных действий. Преимущества и слабые стороны конкурента определяют его способность инициировать стратегические действия или отвечать на такие действия, а также реагировать на события, происходящие в отрасли и за ее пределами.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите основное условие проведения конкурентного анализа рынка?
2. В чем заключается обеспечение конкурентоспособности предприятия на оперативном уровне?
3. В чем заключается обеспечение конкурентоспособности на стратегическом уровне?
4. Что предполагает маркетинговый подход к определению конкурентоспособности?
5. Какое условие должно выполняться, чтобы компания получила конкурентное преимущество?
6. На чем основаны продуктовые методы оценки конкурентоспособности?
7. Чем отличаются конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность организации?
8. Укажите основную цель конкурентного анализа и анализ конкурентоспособности.
9. Укажите подход к определению конкурентоспособности предприятия.
10. Назовите составляющие конкурентоспособность товара.

## **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;
- определить положение предприятия на исследуемом рынке.

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

### **2.1. Продуктовые методы оценки конкурентоспособности**

Конкуренция компаний в рыночной экономике имеет форму конкуренции продукции, а возможность компании конкурировать на определенном 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:

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

где  $k_i$  – конкурентоспособность  $i$ -го вида продукции;

$\Pi$  – параметрический индекс;

$\mathcal{E}$  – 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:

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

где  $\Pi$  – 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.

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

где  $\mathcal{E}$  – 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.

Некоторые исследователи предлагают в качестве показателя конкурентоспособности продукции использовать её рыночную долю, что является более точным отражением конкурентоспособности.

## 2.2. Матричные методы оценки конкурентоспособности

В рамках стратегического менеджмента впервые была поставлена задача по оценке конкурентоспособности компании с учетом полного спектра её функций и долгосрочных целей.

Характерной чертой методов явился ярко выраженный акцент на маркетинговой оценке деятельности предприятия, в результате чего компания рассматривается как совокупность различных бизнес-единиц (продуктовый портфель).

Исходя из указанных концепций, бизнес-единицы предприятия дифференцируются с точки зрения относительной доли рынка (по одной оси координат) и темпов роста соответствующих рынков (по другой оси). При этом относительная доля рынка – это отношение доли данного предприятия к доле крупнейшего конкурента на рынке соответствующей отрасли (доли измеряют в натуральных единицах продукции). Заметим, что обладание высокой долей рынка, согласно концепции кривой опыта, должно приводить к минимальному (относительно конкурентов) уровню издержек и максимальному уровню прибыли.

Темпы роста рынка оцениваются относительно среднеотраслевых (среднерыночных) величин: хозяйственные единицы, где темпы роста выше, чем в экономике в целом, должны попасть в ячейки «быстрого роста», а в отраслях, которые растут медленнее, – в ячейки «медленного роста». Продукты, имеющие высокую долю на растущих рынках («звезды»), – усиливают конкурентные

позиции компании; низкую долю на стагнирующих рынках («собаки») – ослабляют. На поле матрицы бизнес-единицы обозначаются как круги в соответствующих квадрантах (площадь кругов пропорциональна масштабам деятельности бизнес-единиц).

Одним из главных преимуществ матриц для своего времени явилось то, что метод использует объективные индикаторы привлекательности и конкурентоспособности, уменьшая вероятность субъективизма.

### 2.3. 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:

$$k_i = \frac{l_a}{l_3} \quad , \quad (2.6)$$

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

$l_a$  – значение  $i$ -го показателя исследуемого предприятия;

$l_3$  – 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 (определяется экспертным методом);

$k_i$  – 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 – 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 (продуктовые методы), потенциальная – путем оценки частных показателей эффективности выполнения им отдельных аспектов хозяйственной деятельности (по аналогии с операционными методами).

## 2.4. Методы оценки стоимости бизнеса

Методы базируются на допущении о том, что объем продаж, прибыль, себестоимость, прочие финансовые показатели (ликвидность, финансовая устойчивость, оборачиваемость активов и эффективность) являются промежуточными характеристиками отдельных экономических аспектов деятельности предприятия. Рыночная оценка компании, объединяя в себе все ключевые показатели её внешнего и внутреннего окружения, является конечным критерием финансового благополучия и экономической эффективности. Следовательно, стоимость бизнеса служит интегральным индикатором развития компании. В силу этого делается вывод о том, что сопоставление динамики стоимости различных хозяйствующих субъектов позволяет сопоставить результаты и перспективы деятельности различных предприятий, а значит – оценить и их конкурентоспособность.

Оценка стоимости бизнеса может осуществляться с учетом результатов затратного, доходного и сравнительного подходов, либо на определении

капитализации компании, исходя из котировок её ценных бумаг на фондовом рынке. И в том и в другом случае стоимость бизнеса определяется на основе независимой экспертной оценки с учетом всей совокупности существенной информации о деятельности оцениваемого предприятия.

## 2.5. 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.

$$K = K_r \cdot K_I, \quad (2.8)$$

где  $K$  – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

$K_r$  – коэффициент операционной эффективности;

$K_I$  – 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:

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

где  $r$  – операционная эффективность предприятия;

$B$  – выручка от реализации продукции предприятия;

$Z$  – затраты на производство и реализацию продукции предприятия.

Показатель операционной эффективности по выборке:

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

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:

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

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:

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

где  $D$  – доля рынка предприятия;

$B$  – выручка от реализации продукции предприятия;

$V$  – объем рынка.

Доля рынка по выборке запишется так:

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

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  $\Delta D$  – изменение доли рынка предприятия;

$B_0$  – выручка от реализации продукции рассматриваемого предприятия 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  $\Delta D^s$  – изменение доли рынка по выборке;

$B_0^s$  – выручка от реализации продукции 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  $R$  запишется следующим образом:

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

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  $B_o$  – выручка от реализации продукции рассматриваемого предприятия в предшествующем периоде;

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

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

Тогда, с учетом выражений (2.21) и (2.24), 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.

## 2.6. Метод «Многоугольник конкурентоспособности»

По мнению французских экономистов А. Оливье, 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).

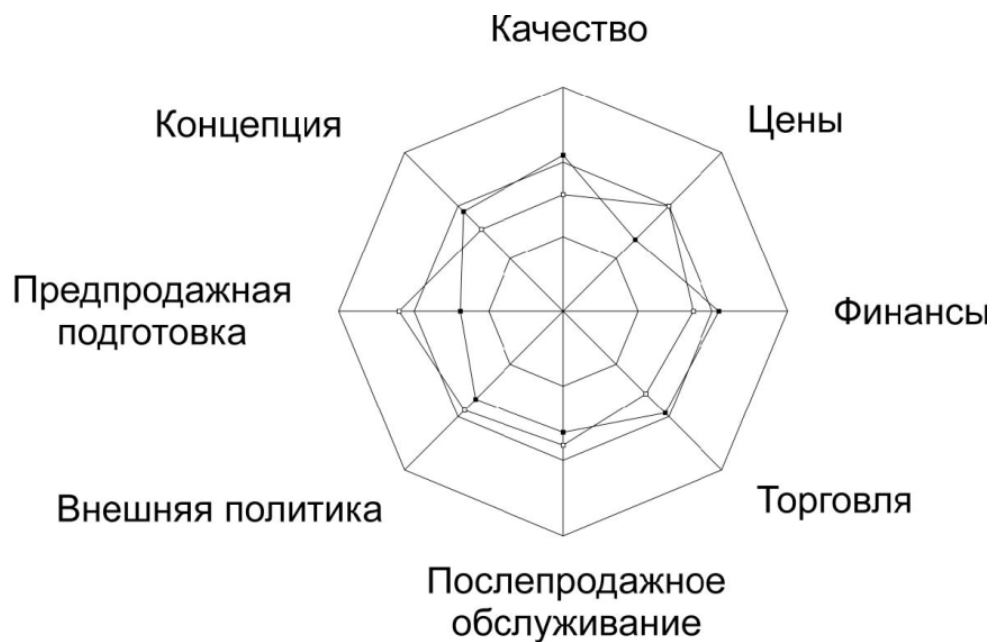


Рис. 2.1. Многоугольник конкурентоспособности предприятия А. Олливые, А. Дайана и Р. Урсе

Уровень компетентности каждого предприятия-конкурента оценивается по 8 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).

Оценка конкурентоспособности проведена по следующим показателям: развитие институтов, состояние инфраструктуры, макроокружение, здравоохранение и начальное образование, высшее образование, эффективность товарных рынков, эффективность рынка труда, развитие финансового рынка, технологическая оснащенность, рыночная концентрация, деловой опыт, инновации.

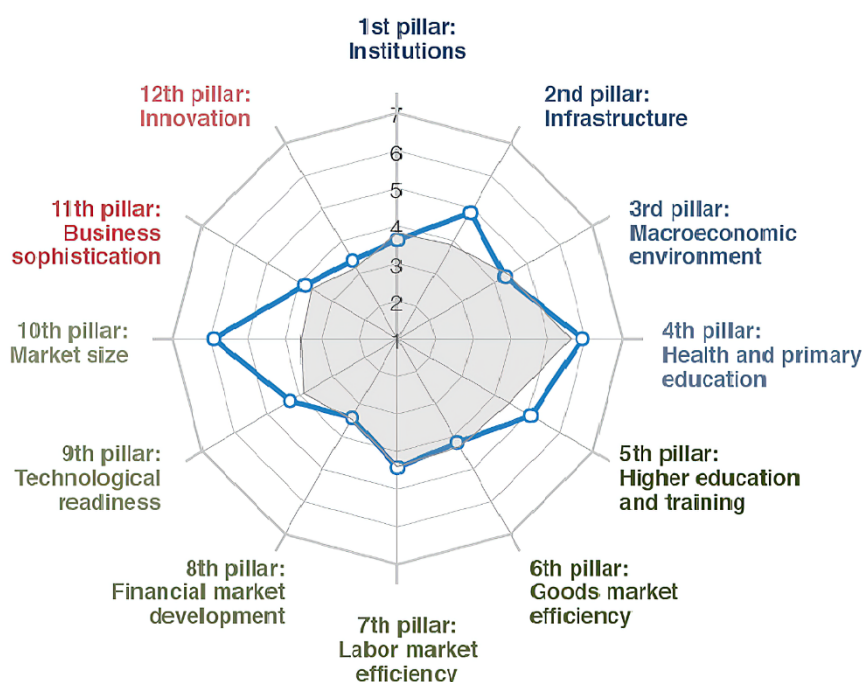


Рис. 2.2. Многоугольник конкурентоспособности России относительно стран Евразии в 2020 году

## 2.7. Принципы оценки конкурентоспособности региона

Конкурентоспособность региона определяется наличием конкурентоспособных отраслей или сегментов отрасли и способностью региональных органов власти создать условия региональным предприятиям для достижения и удержания конкурентного преимущества в определенных областях. Ведущая роль в достижении конкурентной устойчивости региона принадлежит кластерам (сконцентрированным по географическому признаку группам взаимосвязанных предприятий, специализированных поставщиков услуг, а также связанных с их деятельностью некоммерческих организаций и учреждений в определенных областях, конкурирующих, но вместе с тем и взаимодополняющих друг друга). Кластеры создают критическую массу, необходимую для конкурентного успеха в определенных отраслях.

Поэтому основная задача в системе повышения конкурентоспособности региона – выявить потенциал кластеризации региона. Для решения этой задачи необходимо проведение анализа конкурентной устойчивости предприятий региона, под которой понимается укоренённость хозяйствующих субъектов в среде, их способность поддерживать в долгосрочном периоде собственную индивидуальную конкурентоспособность при использовании возможностей внешней среды.

Анализ конкурентной устойчивости отдельных предприятий дополняется анализом конкурентной устойчивости отрасли, то есть группы предприятий региона, выпускающих однородную или технологически почти однородную продукцию.

Анализ конкурентной устойчивости проводится в три этапа:

- 1) количественный анализ конкурентной устойчивости (определение рыночной позиции отраслей региона);
- 2) качественный анализ наличия и состава ресурсной базы, необходимой для обеспечения конкурентоспособности предприятий региона в определенных областях (условий конкурентной устойчивости).
- 3) выявление тех конкретных секторов экономики, в которых возможно достижение конкурентных преимуществ предприятий региона (анализ кластеров).

Количественный анализ конкурентной устойчивости проводится на основе статистических показателей, отражающих конкурентную устойчивость отрасли в регионе и потенциал его кластеризации. Если расчетные показатели больше или равны единице, следовательно, данные отрасли выступают как отрасли рыночной специализации и в них либо существуют кластеры, либо их создание является возможным.

Коэффициент локализации рассчитывается отношением удельного веса данной отрасли в структуре производства региона к удельному весу той же отрасли в стране. Расчеты могут быть произведены по объему произведенной продукции, стоимости ОПФ, численности основного персонала, производительности труда, фондоотдаче, инвестициям в основной капитал, иностранным инвестициям, экспорту, импорту.

Коэффициент душевого производства исчисляется отношением удельного веса отрасли региона в соответствующей структуре отрасли страны к удельному весу населения региона в населении страны.

Коэффициент специализации региона на данной отрасли определяется как отношение удельного веса региона в стране по данной отрасли к удельному весу региона в ВВП страны.

Цель качественного анализа условий конкурентной устойчивости - определение наличия и состава ресурсной базы, необходимой для обеспечения конкурентоспособности региона в определенных секторах экономики.

Результат анализа кластеров – определение характера управляющих воздействий на конкурентоспособность региона. Анализ кластеров может производиться в различных направлениях: институциональная организация

кластеров, внутренняя мотивация инициирования и поддержания кластеров, сравнительная конкурентоспособность участников кластера, стратегический потенциал кластеров.

В ходе кластерного анализа выявляются группы кластеров, характеризующиеся следующими признаками: структурированность (наличие организации); устойчивость (постоянный состав участников); наблюдаемость (для государственной и муниципальной статистики).

Внутренняя мотивация инициирования и поддержания кластеров. Для формирования кластеров необходимо учесть мотивацию участников. Здесь возможны мотивы кластеризации: производство однородной продукции; однородность основных покупателей; обеспечение мобильности труда и капитала внутри кластера; другие мотивы.

Сравнительная конкурентная сила участников кластера. Фактором, определяющим конкурентную силу кластера, может быть конкурентная сила его отдельных участников.

Конкурентная сила кластеров. В качестве критериев оценки стратегического потенциала кластеров могут использоваться следующие:

- 1) темп роста продукции отраслей, в которых заняты центральные предприятия кластера в сравнении с темпом роста экономики в целом (отраслевой рост);
- 2) темп роста продукции кластера в сравнении с темпом роста отрасли в целом (кластерный рост);
- 3) доля продукции отраслевого кластера в валовом региональном продукте.

Для расчета необходимы статистические показатели в динамике за 3–5 последних лет:

- темп роста отрасли;
- темп роста экономики в целом;
- темп роста доли исследуемых предприятий;
- доля продукции отраслевого кластера в валовом региональном продукте.

В качестве оценки показателей могут выступать критерии, которые позволяют выявить восемь типов кластеров, определить степень их стратегической важности для региона.

Высокий темп отраслевого роста – темп роста отраслей, в которых заняты центральные предприятия кластера, превышает темп роста экономики в целом на 5 и более п.п. Высокий темп кластерного роста (кластерный рост) – темп роста доли исследуемых предприятий выше темпа роста отрасли в целом на 5 и более п.п. Высокая доля в ВРП – доля продукции отраслевого кластера в валовом региональном продукте превышает 5 %.

В соответствии с этими типами и степенью стратегической важности выбирается комплекс управляющих воздействий с целью поддержки, инициирования или реструктуризации кластеров (табл. 2.1).



Таблица 2.1 – Стратегический анализ кластеров

Характеристика кластера	Стратегическая важность	Управляющие воздействия
Высокий темп отраслевого роста в сочетании с высоким темпом кластерного роста и высокой долей в ВРП	Критическая важность для региона	Активная поддержка
Низкий темп отраслевого роста в сочетании с высоким темпом кластерного роста и высокой долей в ВРП		
Высокий темп отраслевого роста в сочетании с низким темпом кластерного роста и высокой долей в ВРП		Поддержка, инициирование кластеров
Низкий темп отраслевого роста в сочетании с низким темпом кластерного роста и высокой долей в ВРП	Проблемная важность для региона	Реструктуризация, повышение потенциала роста
Высокий темп отраслевого роста в сочетании с высоким темпом кластерного роста и низкой долей в ВРП	Средняя важность для региона	Не мешать
Высокий темп отраслевого роста в сочетании с низким темпом кластерного роста и низкой долей в ВРП		
Низкий темп отраслевого роста в сочетании с высоким темпом кластерного роста и низкой долей в ВРП		
Низкий темп отраслевого роста в сочетании с низким темпом кластерного роста и низкой долей в ВРП	Относительная незначимость для региона	Реструктуризация предприятий, высвобождение ресурсов

## 2.8. «Конкурентный ромб» М. Портера

Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер выявил причины успеха страны в международной конкуренции в отрасли с помощью системы четырех показателей — «конкурентного ромба». Модель конкурентного ромба была применена на практике в 1990-х гг. и стала основой государственных рекомендаций для повышения конкурентоспособности продукции США, Австралии, Новой Зеландии на мировом рынке.

Идея метода: основные для конкурентоспособности факторы страной не наследуются, а создаются. Важнейшее значение имеют темпы создания и механизмы совершенствования факторов, эффективность их использования. «Конкурентный ромб» состоит из следующей системы показателей (рис. 2.3):

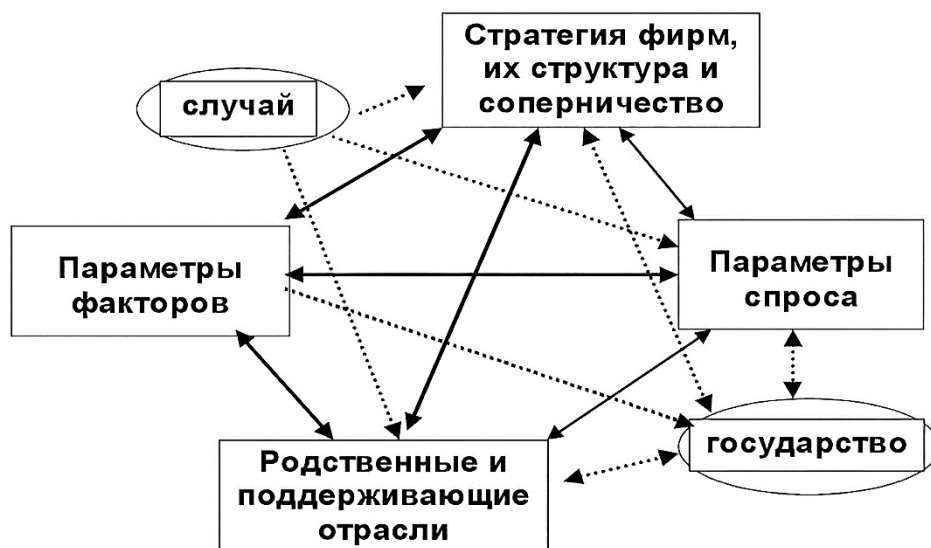


Рис. 2.3. Детерминанты конкурентного преимущества страны (национальный ромб М. Портера)

1. **Людские ресурсы:** отдельные группы работников, в том числе ученые высшей категории.
2. **Природные ресурсы:** географическое положение страны и климат.
3. **Капитал:** учитывая национальные различия в условиях финансирования и разнообразия видов национальных рынков капитала.
4. **Научно-информационный потенциал:** накопленные страной знания, связанные с производством товаров и услуг, научные, рыночные, технические.
5. **Инфраструктура:** тип, качество, стоимость видов инфраструктуры, качество жизни в определенной стране.

Международная конкуренция для страны начинается с конкуренции на основе базисных факторов — неквалифицированной рабочей силы и природных ресурсов. Конкурентоспособность, основанная на базисных факторах, непрочна, потому что на мировой рынок могут выйти другие страны с более дешевыми природными ресурсами или трудом, может измениться производственный процесс. Чаще всего развитые факторы создаются на основе базисных, но их намного сложнее продублировать.

Несмотря на глобализацию конкуренции, условия внутреннего спроса имеют большое значение. Главную роль играет качество и соответствие тенденциям развития внутреннего спроса на мировом рынке. Выигрывают в конкурентной борьбе страны, где развитию определенного сегмента рынка уделялось большее внимание в связи с особыми внутренними условиями, в то время как спрос на эту продукцию в других странах был пока невелик. Например, Япония после войны, восстанавливая инфраструктуру, начала развивать транзисторную связь (этому способствовала и гористость страны, так как кабельные коммуникации стоили дороже). Остальные страны медленно

отказывались от кабельной сети. Таким образом, Япония заняла лидирующие позиции.

Еще большее, чем сегментный состав спроса, значение имеют «качества» производственных и частных потребителей. Компании страны выигрывают, если их потребители являются по мировым стандартам наиболее требовательными и квалифицированными. Если японская фирма может продать видеомагнитофон у себя в стране, она его продаст в любой точке земного шара.

Компании могут финансировать нововведения и совершенствоваться в зависимости от условий спроса, характерных для данной страны. Например, в Японии приветствуется «легкая, тонкая и маленькая» продукция, так как люди живут в небольших домах, с малой звукоизоляцией. Кондиционеры здесь должны быть бесшумными, в отличие от условий в США. Также о требовательных и искушенных покупателях в отдельной стране говорят национальные увлечения. Например, в Великобритании это садоводство. Иногда происходит наоборот, когда эти национальные увлечения являются следствием развития высококонкурентоспособной национальной отрасли.

Желательно, чтобы этот национальный повышенный спрос опережал будущий спрос мирового рынка. Например, высокие требования к защите окружающей среды в Скандинавии способствовали развитию там соответствующих технологий, которые создали впоследствии для промышленности приоритетную нишу на мировом рынке.

Если состав спроса сложный и опережает международный, объем и характер развития внутреннего спроса могут увеличить конкурентное преимущество отрасли промышленности. Большой внутренний рынок оказывает влияние на инвестиционные решения в тех отраслях, где большая экономия на масштабах, высокая степень неопределенности и большие потребности в НИОКР. Положительным качеством большого рынка также является присутствие на нем внутренней конкуренции. В других условиях большой внутренний рынок может быть негативным явлением, так как фирмы утрачивают стимулы к постоянному обновлению и совершенствованию.

Родственные и поддерживающие отрасли предоставляют вспомогательное оборудование и полуфабрикаты высокого качества. Чаще всего конкурентоспособными являются не отдельные отрасли, а «группы», или «кластеры», отраслей, где компании интегрируются по горизонтали и вертикали. И эти группы имеют тенденцию к концентрации в рамках ограниченного географического пространства, например, в США автомобильная промышленность традиционно была сосредоточена в районе Детройта. Также взаимодействие родственных отраслей положительно влияет на международную конкурентоспособность.

Стратегия и структура фирм, внутриотраслевая конкуренция — группа сильно отличающихся друг от друга, но особенно важных для понимания конкурентных преимуществ факторов. Цели, способы и стратегии организации фирм существенно различаются в разных странах. Национальные особенности оказывают влияние на способ менеджмента и виды конкуренции. Отличия в

деловой культуре разных стран причисляют к факторам международной конкурентоспособности.

Внутриотраслевую конкуренцию можно назвать катализатором всей системы факторов, так как наличие «своих» конкурентов намного сильнее стимулирует развитие производства, чем иностранная конкуренция. Внутри страны компании находятся в равных условиях относительно стоимости рабочей силы, сырья, законодательства, поэтому им приходится придумывать что-то новое.

Также на конкурентоспособность государства может оказать влияние случай. М. Портер в схеме ромба случайность (как и государство) обозначил пунктиром. Случайными событиями, влияющими на развитие конкурентоспособности, могут быть: военные конфликты, политические решения иностранных правительств, изобретения, резкий подъем мирового локального спроса, резкое повышение цен на ресурсы и т. д.

В сфере внешней торговли существует немало проблем. Одна из важнейших – одновременное обеспечение интересов как национальной экономики в целом, так и отдельных предприятий, которые тоже принимают участие в международном обмене. Для изучения этой проблемы необходимо выяснить, каким же образом некоторые фирмы конкретных стран получают существенные преимущества перед другими в определенных отраслях. Найти ответ на этот вопрос пытались многие экономисты. Свою теорию выдвинул и М. Портер, американский ученый-экономист. Он проанализировал деятельность компаний из десяти наиболее развитых в индустриальном плане стран, на которые в сумме приходится почти половина всего мирового экспорта товаров и услуг. Его концепция называется «международная конкурентоспособность наций». Конкурентоспособность каждой страны на мировой арене определяется четырьмя взаимосвязанными компонентами.

1. Факторные условия. М. Портер не ограничивает факторы, имеющиеся изначально. Он добавляет и новые, которые могут возникнуть в процессе производства. Например, внедрение новых технологий при нехватке ресурсов.

2. Условия спроса. Спрос является определяющим компонентом для развития фирмы. Речь здесь идет не только о внутреннем спросе, но и о внешнем, так как возможности выхода фирмы на внешний рынок могут очень сильно влиять на ситуацию на фирме. При этом такие возможности фирмы могут определяться не только экономическими условиями, но и национальными особенностями. Подход М. Портера выдвигает на первый план требования, предъявляемые внутренним рынком для отдельных компаний.

3. Состояние отраслей. Это немаловажное условие, так как такие отрасли обеспечивают бесперебойную работу рассматриваемой отрасли, начиная от поставок оборудования и заканчивая различными финансовыми структурами и связями с клиентами и поставщиками.

4. Стратегия фирмы, которой она придерживается в данной конкурентной ситуации. Для достижения успеха в международной деятельности просто необходима гибкая стратегия на мировом рынке и соответствующая

определенная структура. Стимулом для этого может служить конкуренция на внутреннем рынке. Ее отсутствие отрицательно скажется на эффективности производства и на способности серьезного конкурентирования с другими фирмами.

Для каждой страны сочетание этих условий будет своим, в соответствии с этим М. Портер выделил четыре этапа жизненного цикла страны.

1. Этап факторов производства. На этой стадии страны используют конкурентные преимущества, связанные с дешевой рабочей силой, плодородной землей. Экономикам, находящимся на стадии факторов, рекомендовано поддерживать внутреннюю макроэкономическую и политическую стабильность, достичь высокого уровня образования, главенства закона. Необходимо создавать и развивать физическую инфраструктуру, открывать рынки и использовать передовые технологии других стран.

2. Этап инвестиций. От инвестиционной активности государства и фирм данной страны зависит конкурентоспособность национальной экономики. При этом важно умение национальных производителей эффективно использовать и совершенствовать зарубежные технологии. Увеличение объема инвестиций ведет к возникновению более передовых факторов и созданию современной инфраструктуры. Экономикам на стадии инвестиций Портер рекомендует вкладывать средства в совершенствование физической инфраструктуры, научные исследования, развитие «кластеров». Необходимо создать условия для опережения развития зарубежных технологий и развития мощностей по всей цепочке от добывающих до обрабатывающих отраслей.

3. Этап нововведений характеризуется присутствием всех четырех факторов конкурентного преимущества во многих отраслях, которые находятся во взаимосвязи и взаимодействии между собой. При этом увеличивается количество отраслей, которые имеют возможность конкурировать на мировом уровне. В связи с ростом личных доходов населения и внутренней конкуренции, которая играет стимулирующую роль, потребительский спрос становится разнообразнее. Экономикам, находящимся на этапе нововведений, стоит уделить внимание дальнейшему развитию «кластеров»; создать сеть исследовательских организаций, что в свою очередь включает не только научные лаборатории, но и подготовку специалистов соответствующего уровня; создавать для фирм такие условия, которые бы благоприятствовали развитию новых стратегий и нововведений.

4. Этап богатства характеризуется спадом производства. Существующее изобилие движет экономику. На этой стадии компании стараются сохранить свои позиции, при этом практически не используется активное инвестирование. В своей деятельности они используют стратегии, проверенные временем, основанные на государственной поддержке.

### **Выводы по главе**

Методы анализа конкурентоспособности делятся на три основные группы: сопоставительный; сравнительный; коэффициентный. Первый прием основан на

сопоставлении результатов деятельности компаний. Он дает качественную характеристику предприятий и показывает, в какой мере результаты деятельности разных компаний сопоставимы друг с другом. Сравнительный метод основан на сравнении достоинств и недостатков анализируемого предприятия и компании-«лидера». Коэффициентный подход способен дать количественную характеристику конкурентоспособности и определить занимаемую сравниваемой организацией долю на рынке.

Конкурентоспособность не является объективно присущим свойством объекта, а находит свое выражение только в условиях конкуренции, в сопоставлении с конкурентами. Следовательно, значение показателя конкурентоспособности предприятия, рассчитанного относительно одних конкурентов, может существенно отличаться от значения того же показателя, рассчитанного в сравнении с другими конкурентами.

Оценке конкурентоспособности хозяйствующего субъекта должен предшествовать анализ конкурентной ситуации на рынке, обосновывающий адекватный выбор объектов сопоставления (предприятий-конкурентов).

Конкурентоспособность товаров, предприятий, рынков следует оценивать с учетом многообразия конкурентных отношений, возникающих на всех уровнях экономики, а также внутренних факторов формирования конкурентных преимуществ.

Также оценка конкурентоспособности предполагает учет следующих свойств экономических категорий: многоаспектность, относительность, конкретность и динамику проявления.

Важнейшая особенность конкурентоспособности – возможность управлять ею как одним из важнейших параметров стратегического развития.

Источниками конкурентоспособности являются операционная эффективность и стратегическое позиционирование, характеризующее адаптивность экономического объекта в условиях внешней среды.

### **Контрольные вопросы**

1. Что обозначает параметрический индекс в оценке конкурентоспособности?
2. На чем основан динамический метод оценки конкурентоспособности предприятия?
3. Что означает стратегическое позиционирование при динамическом методе оценки конкурентоспособности предприятия?
4. Какие ключевые факторы макросреды бизнеса находят применение в построении многоугольника конкурентоспособности?
5. Как определяется экономический индекс в оценке конкурентоспособности предприятия?
6. Что является характерной чертой для матричных методов оценки конкурентоспособности бизнес-единиц?

7. Как классифицируют показатели, являющиеся значимыми для оценки конкурентоспособности операционным методом?
8. Назовите роль методов оценки стоимости бизнеса в оценке конкурентоспособности?
9. Перечислите основные принципы оценки конкурентоспособности региона.
10. Укажите границы применения конкурентного ромба М. Портера.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Волкова, Н. Конкурентоспособность предпринимательских структур [Текст]: монография/ Н. Волкова. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2018. – 176 с.
2. Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации [Текст] / А. С. Головачев.– М.: Высшая школа, 2017. – 157 с.
3. Квасникова, В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций [Текст]: практикум / В. В. Квасникова, О. Н. Жучкевич. – М.: Инфра-М, Новое знание, 2016. – 192 с.
4. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы [Текст] : учебник и практикум / Н. М. Розанова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 343 с.
5. Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход [Текст] / Дж. Шонесси. – М.: Питер, 2018. – 864 с.
6. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст]: учебник / А. Ю. Юданов. – М.: ГНОМ и Д, 2018. – 304 с.
7. Андреева, А. Е. Многофакторный анализ конкурентоспособности предприятия // Наука и бизнес: пути развития. – 2017. – № 3. С. 25–28.
8. Белоусова, Д. С. Понятие и сущность конкурентоспособности. Факторы, влияющие на конкурентоспособность // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2016. № 15 (2). С.72–76.
9. Жукова, М. А. Теоретические и методические аспекты управления конкурентными преимуществами организации // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2017.– №5. С.16–20.
10. Сергеев, А. А. Стратегический подход и методология управления конкурентоспособностью организации // Знание. – 2016. – № 5 – 2 (34). С–70–76.
11. Тимофеев, В. В. Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях новой экономической реальности // Факторы успеха. – 2016. – № 1 (6). С.–56–59.

Учебное издание

**Ежова Виктория Александровна**

# **Конкурентоспособность организации**

*Учебное пособие*

Редактор и корректор М. Д. Баранова  
Техн. редактор Д. А. Романова

Учебное электронное издание сетевого распространения

Системные требования:  
электронное устройство с программным обеспечением  
для воспроизведения файлов формата PDF

Режим доступа: [http://publish.sutd.ru/tp\\_get\\_file.php?id=202016](http://publish.sutd.ru/tp_get_file.php?id=202016), по паролю.  
- Загл. с экрана.

Дата подписания к использованию 11.10.20221 г. Рег. № 92/21

Высшая школа технологии и энергетики СПбГУПТД  
198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4.