

Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь
Государственное учреждение образования
«Республиканский институт повышения квалификации
и переподготовки работников Министерства труда
и социальной защиты Республики Беларусь»

И. П. Лубчинская

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ):
Методические подходы к оценке
конкурентоспособности в организации**

Пособие

Минск
«Колорград»
2018

УДК 339.137.2(075.9)

ББК 65.290я75

Л82

Рекомендовано к изданию Советом института
государственного учреждения образования
«Республиканский институт повышения квалификации
и переподготовки работников Министерства труда
и социальной защиты Республики Беларусь»,
протокол № 5 от 05.11.2018

Рецензенты:

ведущий научный сотрудник

Центра социально-демографических исследований

НИИ труда Минтруда и соцзащиты,

кандидат экономических наук *В. Н. Пинязик*;

заведующий кафедрой экономики и управления научными
исследованиями, проектированием и производством БНТУ,

кандидат экономических наук, доцент *Е. В. Гурина*

Лубчинская, И. П.

Л82 Конкурентоспособность организации (предприятия): ме-
тодические подходы к оценке конкурентоспособности в ор-
ганизации : пособие / И. П. Лубчинская. – Минск : Колор-
град. 2018. – 52 с.

ISBN 978-985-596-253-4.

В пособии представлены методология и подходы к оценке кон-
курентоспособности организации. Подробно рассмотрены типоло-
гия конкуренции и ее сил на различных рынках и методы управ-
ления конкурентными преимуществами. Приведен практический
материал, используемый при принятии управленческих решений
в области конкурентоспособности. Пособие предназначено для ру-
ководителей и специалистов системы Минтруда и соцзащиты, про-
ходящих повышение квалификации и переподготовку в РИПК
Минтруда и соцзащиты.

УДК 339.137.2(075.9)

ББК 65.290я75

ISBN 978-985-596-253-4

© Лубчинская И. П., 2018

© РИПК Минтруда и соцзащиты, 2018

© Оформление. ООО «Колорград», 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты конкурентоспособности организации.....	5
2. Методические подходы к оценке конкурентоспособности организации	18
3. Управление конкурентными преимуществами.....	32
Заключение	47
Список рекомендуемой литературы	49

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики невозможно добиться стабильности, успешного функционирования предприятия без четкого и эффективно-го планирования деятельности организации, постоянного сбора и аккумуляции информации как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях. Ключевая роль конкурентоспособности в современном мире объясняет усиливающийся интерес к исследованию этой экономической категории.

Курс «Конкурентоспособность организации (предприятия)» является дисциплиной специализации, изучающей возможности и пути завоевания определенного сегмента рынка товаров и услуг.

Проблема оценки конкурентного потенциала и конкурентных преимуществ компаний приобретает особую актуальность в связи с обострением конкуренции на внутреннем рынке. Значительное количество предприятий находится в процессе поиска эффективных инструментов развития бизнеса в целях обеспечения устойчивой стабильности, как в краткосрочном периоде, так и в стратегической перспективе. В условиях усиления конкуренции на глобальном и локальных рынках проблема создания и удержания конкурентных преимуществ – одна из самых актуальных.

Поддержание конкурентной среды в Республике Беларусь, как и во всех развитых странах в настоящее время, стало важной задачей государственного регулирования экономики. А значит, изучение конкуренции, ее роль в развитии рыночных отношений является в настоящий момент важнейшей задачей экономических исследований в нашей стране. На современном этапе развития экономической науки, как отечественными, так и зарубежными исследователями, опубликовано достаточно много научных трудов в сфере изучения природы конкурентных преимуществ, однако при анализе этих теорий становится очевидно, что вопрос их функционального выявления до сих пор остается открытым.

Вопросы разработки методологии управления конкурентными преимуществами разных объектов посвящены работы как зарубежных ученых-экономистов: Ф. Котлера, М. Портера, А. А. Томпсона, И. Ансоффа, Г. Асселя, так и отечественных исследователей: В. И. Герасимчука, И. Л. Решетниковой, Е. М. Азаряна, А. Е. Воронковой, Ю. Ф. Ярошенка. Непосредственно анализу конкуренции в отрасли посвятили труды такие российские ученые, как Г. Л. Азоев, А. П. Градов, Н. К. Моисеева, Н. Е. Симеонова, Р. А. Фатхутдинов, А. Д. Юданов, Е. П. Пешкова, Е. П. Голубков, А. Н. Романов, А. А. Бревнов, Г. Л. Багиев и др.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Теоретические основы конкуренции начали закладываться еще в период докапиталистических формаций. Однако первые наиболее целостные теоретические положения о конкурентной борьбе и ее движущих силах появились только в середине XVIII века. Огромная заслуга в этом принадлежит представителям классической политической экономии А. Смиту, Д. Рикардо. В последующие периоды значительное развитие теория конкуренции получила благодаря трудам А. Маршалла, Дж. Кейнса, В. Леонтьева, Й. Шумпетера, П. Сраффы, М. Портера и др. [1].

Конкуренция – широко известная фундаментальная экономическая категория. Тем не менее сам термин «конкуренция» часто понимается экономистами в различных смыслах [2].

Этимологически слово «конкуренция» восходит к латинскому *concurrentia*, означающему столкновение, состязание. Именно поведенческая трактовка этой категории изначально установилась в экономической литературе. Адам Смит [3], в частности, связывал конкуренцию с честным, без сговора соперничеством, ведущимся между субъектами рынка за наиболее выгодные условия продажи и покупки товаров. Основным методом конкурентной борьбы ему виделось изменение цен.

Проанализируем определения категории «конкурентоспособность предприятия», данные некоторыми авторами:

Р. А. Фатхутдинов: «Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующегося степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Она определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке».

Д. Е. Ивахник: «Конкурентоспособность промышленного предприятия – это комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей – финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических, а также способность субъекта к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды».

Эти авторы рассматривают конкурентоспособность предприятия как относительную категорию, то есть каждое предприятие по тем или иным характеристикам сопоставляется с конкурентами. Такой методологический подход к оценке конкурентоспособности предприятия является довольно распространенным и достаточно удобным с точки зрения как логического восприятия, так и математического описания. Вместе с тем он не отражает всей глубины категории «конкурентоспособность предприятия» и имеет ряд существенных недостатков [20, с. 72]:

- выбор в качестве базы сравнения одного или нескольких конкурентов позволяет ранжировать конкурентные позиции анализируемых предприятий, но сужает возможность обобщенной объективной оценки отраслевой конъюнктуры;
- основной акцент делается на сопоставление показателей конкурентов, в то время как вне поля зрения остается проблема современной адаптации предприятия к изменяющимся условиям среды;
- отсутствует системность оценки конкурентоспособности: и локальные, и интегральные параметры работы предприятия сопоставляются без учета сложных внутрисистемных связей и динамики изменения.

Вышеприведенные определения рассматривают категорию «конкурентоспособность предприятия» как величину постоянную, но она, как и множество других экономических категорий, не является таковой: в определенный период времени предприятие может быть конкурентоспособным, а в следующий период – неконкурентоспособным. То есть конкурентоспособность предприятия – категория, зависящая от многих факторов и меняющаяся с течением времени.

Принимая во внимание уже существующие определения конкурентоспособности предприятия и их недостатки, отметим, что данная категория должна отражать следующие позиции.

«Конкурентоспособность предприятия» в то же время нельзя отождествлять с конкурентоспособностью товара: хотя понятие конкурентоспособности товара – базовое, но по отношению к конкурентоспособности предприятия оно является его составляющим.

Конкурентоспособность предприятия – величина непостоянная.

С учетом всего вышеперечисленного можно сформулировать следующее определение: конкурентоспособность предприятия – это комплексная характеристика предприятия, характеризующая его возможность в любой момент времени обеспечивать свои конку-

рентные преимущества и прибыльность, а также адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Идеи ценового регулирования рынка вследствие конкуренции развил Д. Рикардо. Положение о совершенной конкуренции, теоретическую модель которой он разработал, помогло понять, каким образом «естественные» цены в долгосрочном равновесии сочетаются с принципами децентрализованного управления и как последние способствуют развитию экономики [3].

Сущность конкуренции и ее движущие силы детально рассматриваются в трудах английского экономиста М. Портера [9]. Он пришел к выводу о том, что в конкуренции участвуют не только непосредственные претенденты. Результатом исследований М. Портера стала концепция пяти сил конкуренции, позволяющая определить детерминанты, оказывающие наибольшее влияние на хозяйствующие субъекты в условиях рыночной конкуренции. Согласно указанной концепции состояние конкуренции на определенном рынке можно охарактеризовать как результат взаимодействия пяти конкурентных сил (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Силы, управляющие конкуренцией в отрасли

Указанные силы в конечном счете формируют условия, в которых функционирует конкретный рынок и составляющие его единицы. Состояние каждой силы и их совместное воздействие определяют возможности предприятия в конкурентной борьбе и его конкурентный потенциал. С другой стороны, значение каждой из пяти сил определяется структурой отрасли, ее производственными, технологическими, экономическими и другими характеристиками.

При анализе интенсивности и характера конкуренции на отраслевом рынке представляется полезным обратиться к упоминавшемуся ранее структурному подходу определения сущности конкуренции. В рамках указанного подхода выделяется четыре основных типа рынка: совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия и чистая монополия.

Совершенная конкуренция характеризуется наличием большого количества конкурентов, в результате чего ни один из участников рынка не имеет достаточно большой доли рынка, чтобы влиять на цену продукта. Цена для каждого производителя считается заданной рынком. Реализуемая на рынке продукция является стандартизированной. Спрос очень эластичен, неценовые методы конкуренции не используются. Вход и выход из отрасли свободны. Для совершенной конкуренции характерна весьма высокая информированность продавцов и покупателей о продукции и ценах.

Монополистическую конкуренцию отличает большое количество предприятий, реализующих дифференцированную продукцию, что позволяет им осуществлять определенный контроль над продажной ценой. Отличительная особенность рынка – большое количество мелких и средних предприятий, ни одно из которых не занимает лидирующего положения на рынке вследствие незначительной доли продаж.

Олигополистическая конкуренция характеризуется наличием нескольких очень крупных предприятий, контролирующих значительную часть производства и сбыта и конкурирующих друг с другом. Олигополии стремятся к завоеванию преимуществ за счет ослабления конкурентов, что приводит к частым конкурентным «войнам». Однако, как показывает практика, предприятия-олигополии чаще стремятся прийти к соглашению по поводу раздела рынка, установления цен, действуя в результате соглашения как единая чистая монополия. В отрасли существуют высокие барьеры вхождения.

Чистая монополия – крайнее проявление несовершенной конкуренции – может быть охарактеризована как рынок, на котором существует единственный продавец товара, не имеющего близких заменителей. Монополист действует на рынке один, осуществляя контроль над ценой и объемами выпуска, что позволяет ему получать монопольную прибыль. Чистая монополия характеризуется наличием высоких барьеров входа (как правило, искусственного характера).

Конкуренция также определяется как соперничество между хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной

и той же цели при условии ограниченности ресурсов. В теории конкуренции принято выделять виды, формы и методы конкуренции.

Виды конкуренции.

1. Чистая конкуренция возникает тогда, когда многочисленные продавцы и покупатели занимаются куплей-продажей однородного продукта. Различий в товаре не существует и из-за многочисленности продавцов и покупателей ни один из них, действуя независимо, не может воздействовать на цену. Пример: финансовый и сельскохозяйственный рынок развитых стран.

2. Совершенная конкуренция определяется как чистая конкуренция с двумя дополнительными условиями. Первое – абсолютная (совершенная) мобильность ресурсов внутри рынка и отсутствие барьеров на вход-выход с рынка. Второе – покупатели и продавцы обладают совершенными знаниями о рынке, то есть вся информация абсолютно доступна. Реальных примеров совершенной конкуренции нет. В долгосрочной перспективе чистая и совершенная конкуренция совпадают.

3. Эффективная (реальная) конкуренция возникает, когда покупатели и продавцы оперируют независимо, даже если рынок не является чисто или совершенно конкурентным. Конкурентная система открыта и свободна, а ее участники сравнимы.

Формы конкуренции различают в зависимости от особенностей реализуемых на рынке товаров и услуг.

1. Функциональная конкуренция возникает в связи с тем, что любая потребность может быть удовлетворена самыми разнообразными способами. Товары или фирмы, способные удовлетворить эту потребность, являются функциональными конкурентами.

2. Видовая конкуренция является следствием того, что имеются товары (услуги), предназначенные для одной и той же цели, но различающиеся по каким-либо существенным параметрам.

3. Предметная конкуренция обусловлена тем, что фирмы выпускают по сути идентичные товары, отличающиеся только качеством изготовления или имеющие незначительные различия.

С точки зрения механизма и методов осуществления конкуренцию принято разделять.

Ценовая конкуренция предполагает продажу товаров или услуг по более низким ценам, чем конкуренты. Может быть применена только в условиях рынка, эластичного по ценам. Снижение цены возможно либо за счет снижения издержек производства, либо за счет уменьшения прибыли. В современном мире в значительной части отраслей открытая ценовая конкуренция не действует, так как

снижение цен у одного из производителей обычно вызывает аналогичные действия его конкурентов, что не приводит к изменению позиций фирм на рынке, а лишь уменьшает прибыльность отрасли в целом. Это ведет к снижению инвестиций в обновление основных фондов, усилению спада производства. Вместо ожидаемых побед наступает разорение. Ценовая конкуренция применяется главным образом мелкими фирмами и фирмами-аутсайдерами в их борьбе с монополиями, так как сил и возможностей для неценовой конкуренции нет. Также используется для проникновения на рынки с новыми товарами и для укрепления позиций в случае внезапного обострения проблемы сбыта.

В современных условиях конкуренция чаще является неценовой. Ключевыми факторами успеха в борьбе за потребителя становится не цена товара, а его качество, сервисное обслуживание, предоставление покупателю большего объема услуг, сопровождающих реализацию и эксплуатацию изделий. Существенная роль отводится репутации фирмы, ее престижу. В значительной степени успех зависит от создания товаров «рыночной новизны» и быстроты их появления на рынке. Это основной метод конкуренции.

Методы конкурентной борьбы, связанные с нарушением принятых на рынке норм и правил конкуренции, называют недобросовестной конкуренцией. Это дезинформация потребителей и хозяйственных партнеров о достоинствах товара или предприятия, которыми они не обладают; распространение ложных или неточных сведений, наносящих ущерб деловой репутации конкурентов; недобросовестное копирование (имитация) товара конкурента и его продажа по более низким ценам; демпинг (продажа товаров на рынках других стран по ценам ниже уровня, нормального для этих стран). Недобросовестная конкуренция в большинстве стран запрещается положениями законодательств по защите прав потребителей, о рекламе, по контролю за монополиями, гражданским и уголовным кодексами.

Задача 1

Оценить силу конкуренции в отрасли и безопасность монополизации рынка для следующих возможных вариантов конкурентной обстановки.

Вариант 1. Относительно малое количество конкурирующих в отрасли и на рынке предприятий – фирм с примерно одинаковыми долями рынка.

Вариант 2. Большое количество конкурирующих в отрасли и на рынке предприятий – фирм с доминирующей долей четырех крупнейших компаний.

Критерием оценки интенсивности – силы конкуренции следует принять индекс Херфиндала-Хиршмана I_h (США, используется с 1984 г.).

$$I_h = \sum D_i^2, \quad (1.1)$$

где D_i – доля на рынке i -й фирмы (доли единицы).

$0 < I_h \leq 1$, $I_h = 1$ – соответствует монопольному рынку.

Решение по варианту 1

Примем количество конкурирующих фирм n равным четырем ($n = 4$, $i = 1, 2, 3, 4$) и их доли на рынке одинаковыми, то есть $D_i = 0,25$ (25%), $D_1 = D_2 = D_3 = D_4 = 0,25$.

Рассчитываем индекс Херфиндала-Хиршмана:

$$I_h = \sum_{i=1}^4 D_i^2 = D_1^2 + D_2^2 + D_3^2 + D_4^2 = (0,25)^2 + (0,25)^2 + (0,25)^2 + (0,25)^2 = 4(0,25)^2 = 0,25$$

Выводы

1. Низкая сила конкуренции в отрасли и на рынке, так как значение индекса $I_h = 0,25$ больше порогового значения $I_h = 0,18$, соответствующего средней силе рыночной конкуренции.

2. Высокая конкурентная концентрация рынка, поскольку число конкурентов невелико, каждая фирма хорошо знакома с конкурентами и их возможными рыночными маневрами, способна измерить и спрогнозировать эластичность реакции каждой фирмы и действия конкурентов.

3. Слияние фирм недопустимо, так как существенно снизит безопасность монополизации (при низкой силе конкуренции и высокой конкурентной концентрации рынка пороговым значением запрета слияния фирм является увеличение индекса I_h на 0,05 в сравнении с его значением до слияния – по антимонопольному закону США).

Условия для самостоятельного решения по варианту 2

Принять число компаний-конкурентов $n = 10$. Рассмотреть две возможные ситуации.

Ситуация 1. Рыночная доля трех крупнейших компаний менее 54%, например, 25% (0,25 – в относительных единицах).

Ситуация 2. Рыночная доля трех крупнейших компаний более 54%, например, 70% (0,7 – в относительных единицах).

Сделать выводы и провести сравнительный ситуационный анализ, приняв критериями:

- силу конкуренции;
- конкурентную концентрацию рынка;
- влияние возможного слияния фирм на безопасность монополизации рынка и отрасли.

Условиями безопасности монополизации по опыту использования индекса Херфиндала-Хиршмана принять:

- наличие 10 и более конкурирующих фирм;
- рыночная доля трех крупнейших из них – менее 54%;

Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для поддержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях.



Рисунок 1.2 – Виды конкурентных преимуществ

При выборе целей предприятие должно учитывать в первую очередь пять сил конкуренции, действующих на рынке, а также соотносить их с целями государства.

Целевой функцией государства является удовлетворение потребностей человека. Как средство ее достижения общепризнаны следующие цели:

- стабильный экономический рост, что создает возможность удовлетворять возрастающие потребности и обеспечивать необходимое накопление;
- стабильный уровень цен, о чем свидетельствует отсутствие инфляции и дефляции;
- высокий уровень занятости, то есть обеспечение работой всех, кто способен и хочет работать по данной специальности (стоцентная занятость нереальна, допускается естественный уровень безработицы);
- стабильные положительные результаты внешней торговли, что достигается путем регулирования внешнего баланса;

- защита окружающей природной среды и улучшение среды обитания человека.

Этим целям соответствуют конкретные задачи каждого государства, которые стоят на определенном этапе.

Конкурентное преимущество с низкой степенью устойчивости легко доступно конкурентам (например, приближение производства к источникам сырья, более дешевой рабочей силы). Конкурентное преимущество со средней степенью устойчивости позволяет более длительный период времени удерживать лидирующие позиции на рынке за счет сложившейся репутации предприятия, использования запатентованных инновационных технологий, производства уникальной продукции. Конкурентное преимущество с высокой степенью устойчивости обеспечивается крупными капиталовложениями в инновационные проекты, сопровождающиеся высоким качеством их реализации.

Факторы, влияющие на конкурентоспособность, представлены на рисунке 1.3.

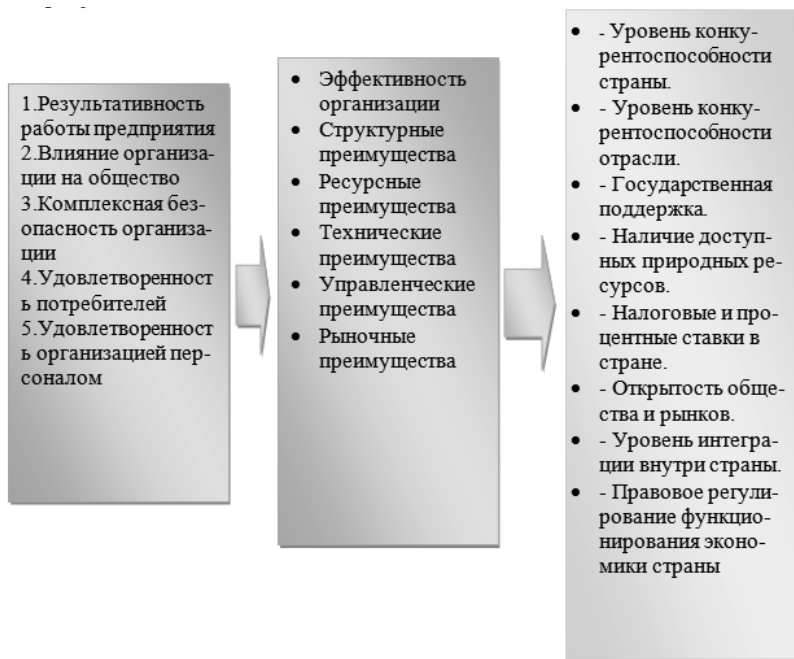


Рисунок 1.3 – Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь компонент.

1) Экономические факторы. Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темпы инфляции, уровень безработицы и т. п. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность.

2) Политические факторы. Политическая составляющая внешней среды должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. В изучение политической обстановки входит выяснение: какие программы водворяют в жизнь различные партии, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны и т. д.

3) Рыночные факторы. Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного рыночного беспокойства для организации. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации. К этим факторам относятся: изменения демографического условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В целом анализ различных рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам.

4) Технологические факторы. Анализ технологии позволяет своевременно обнаружить те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

5) Международные факторы. Большинство крупных фирм и тысячи мелких компаний действуют на международном рынке. Руководство должно постоянно контролировать, оценивать изменения в этой более широкой среде. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей, изменения валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвести-

ционных объектов или рынков. Общефирменная стратегия или правительственная политика в других странах могут подразумевать усилия по защите или расширению компаний или отрасли. В свете стратегии, выбранной конкурентами, собственная стратегия фирмы может быть направлена на укрепление внутреннего рынка, поиск правительственной защиты против иностранных конкурентов или на расширение международной активности для противодействия стратегиям других компаний.

6) Факторы конкуренции. Изучение конкурентов, то есть тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

7) Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым важным в настоящее время факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменения социальных установок менеджеров и движения в защиту интересов потребителей. Часто именно социальный фактор создает самые крупные проблемы для организации [26].

Достичь конкурентных преимуществ и укрепить свои позиции предприятие может за счет [19, с. 23]:

1) обеспечения более низких издержек на производство и сбыт товара. Низкие издержки означают способность предприятия зарабатывать, производить и продавать товар со сравнимыми характеристиками, но с меньшими затратами, чем конкуренты.

Предпосылки: большая доля рынка, наличие конкурентных преимуществ, строгий контроль расходов, возможность экономии расходов на исследования, рекламу, сервис.

Преимущества: предприятия рентабельны даже в условиях сильной конкурентной борьбы, когда другие конкуренты терпят убытки; низкие затраты создают высокие входные барьеры; при появлении продуктов-заменителей лидер по экономии на издержках имеет большую свободу действий, чем конкуренты; низкие затраты снижают влияние поставщиков.

Риски: конкуренты могут перенять методы снижения затрат; серьезные технологические новшества могут устранить имеющиеся конкурентные преимущества и сделать малопригодным накоплен-

ный опыт; концентрация на затратах затруднит своевременное обнаружение изменений требований рынка; непредвиденное действие факторов, увеличивающих затраты, могут привести к уменьшению разрыва в ценах в сравнении с конкурентами;

2) обеспечения незаменимости продукта с помощью дифференциации. Дифференциация означает способность предприятия обеспечить покупателя товаром, обладающим большей ценностью, то есть большей потребительной стоимостью.

Предпосылки: особый престиж предприятия; высокий потенциал для проведения НИОКР; совершенный дизайн; изготовление и использование материалов самого высокого качества; возможно полный учет требований потребителей.

Преимущества: потребители предпочитают продукт данного предприятия; предпочтение потребителей и неповторимость продукта создают высокие входные барьеры; особенности продукта снижают влияние потребителей; высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками.

Риски: цена продукта может быть настолько значительной, что потребители, несмотря на верность данной марке, предпочтут продукт других фирм; возможны подражания других фирм, что приведет к снижению преимуществ, связанных с дифференцированием; изменение системы ценностей потребителей может привести к снижению или потере значения особенностей дифференцированного продукта;

3) концентрации на сегменте. Предприятия все свои действия направляют на определенный сегмент рынка. При этом предприятие может стремиться к лидерству за счет экономии на издержках, либо к дифференцированию продукта, либо к совмещению того или иного.

Предпосылки: предприятие должно удовлетворять требования потребителей эффективнее, чем конкуренты.

Преимущества: указаны ранее.

Риски: различия в ценах на продукты специализированных предприятий и предприятий, обслуживающих весь рынок, могут в глазах потребителей не соответствовать преимуществам специфических для данного сегмента товаров. По своей сущности товар (работы, услуги) является единственным средством получения прибыли и тем самым основным орудием конкурентной борьбы, ее материальной основой [19, с. 24].

Проведя частичный анализ некоторых направлений повышения конкурентоспособности предприятия, приходим к выводу, что в настоящее время отсутствует общепринятая методика разрешения

данного вопроса. В конечном счете таких вариантов множество. И в сложившейся ситуации остается только помнить и придерживаться основного принципа: проведя комплексную диагностику фирмы и ориентируясь на те или иные пробелы в ее работе, выбрать подход, в наибольшей степени соответствующий условиям собственного предприятия, и органично вписать его в общую систему управления для создания крепкого фундамента устойчивой позиции на рынке.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Наряду с теоретическими исследованиями сущности конкуренции и конкурентоспособности в экономической литературе давно обсуждается проблема практической оценки конкурентоспособности. В любом случае осуществление оценки конкурентоспособности предприятия преследует цель: определить положение предприятия на исследуемом рынке. Бесспорный показатель конкурентоспособности как доля рынка, которую занимает данное предприятие, обобщающим показателем конкурентоспособности не является. Можно привести немало примеров, когда на рынке (в частности, услуг страховых компаний, коммерческих банков) наряду с «китами» присутствуют и «мелкие рыбешки», у которых доля рынка, которую они занимают, на порядки меньше доли рынка первых. «Непотопляемость» «мелких рыбешек» объясняется просто. Их прибыльность, оставаясь меньше прибыльности «китов» на данном рынке, все же больше (или равна) средней прибыльности всех предприятий в экономике. Это обстоятельство позволяет «мелким рыбешкам» вполне успешно функционировать в экономике, в частности, строить кредитные отношения с коммерческими банками на основании средней кредитной ставки.

Из этого вытекает, что **конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия, функционирующего на данном рынке, обеспечивать прибыльность не ниже средней прибыльности в экономике.**

А также то, что обобщающий (интегральный) показатель конкурентоспособности предприятия представляет собой отношение прибыльности данного предприятия к средней прибыльности предприятий в экономике и может быть рассчитан по формуле:

$$K_{\text{конк. об.}} = P_{\text{пр.}} / P_{\text{пр. ср.}}, \quad (2.1)$$

где $K_{\text{конк. об.}}$ – обобщающий (интегральный) показатель конкурентоспособности данного предприятия;

$P_{\text{пр.}}$ – прибыльность (рентабельность) данного предприятия;

$P_{\text{пр. ср.}}$ – средняя прибыльность (рентабельность) предприятий в экономике.

Скажем, если обобщающий показатель конкурентоспособности данного предприятия меньше 1,0, то данное предприятие не может быть признано конкурентоспособным по определению.

Причем следует подчеркнуть, что при такой трактовке термина «конкурентоспособность предприятия» оценка конкурентоспособности данного предприятия осуществляется в двоичной системе: «1» – «0». То есть одно из двух: либо данное предприятие конкурентоспособно, либо нет. Третьего не дано.

Указанный взгляд на содержание термина «конкурентоспособность предприятия» требует введения в научный оборот такого термина, как **«степень конкурентоспособности предприятия»**. Дело в том, что, несмотря на то что все предприятия на данном рынке, имеющие прибыльность выше средней прибыльности в экономике, признаются конкурентоспособными по определению, все же есть предприятия, у которых разрыв между их прибыльностью и средней прибыльностью в экономике больше, чем у конкурентов. Такой разрыв является фактором рыночной устойчивости данного предприятия, его инвестиционной привлекательности и в силу этого должен получить количественную оценку.

Следовательно, степень конкурентоспособности предприятия – это отношение разницы между прибыльностью данного конкурентоспособного предприятия и средней прибыльностью всех конкурентоспособных предприятий на данном рынке к средней прибыльности последних.

Степень конкурентоспособности предприятия (СКП) можно рассчитать по формуле:

$$\text{СКП} = (\text{П пр. конк.} - \text{П пр. конк. ср.}) / \text{П пр. конк. ср.}, (2.2)$$

где П пр. конк. – прибыльность данного конкурентоспособного предприятия;

П пр. конк. ср. – средняя прибыльность всех конкурентоспособных предприятий на данном рынке.

Если показатель конкурентоспособности позволяет ответить на вопрос, конкурентоспособно ли данное предприятие в целом, то степень конкурентоспособности позволяет оценить «глубину» конкурентоспособности данного конкурентоспособного предприятия; соотнести его прибыльность с прибыльностью конкурентов, то есть предприятий, соперничающих с ним на данном рынке.

Под «конкурентной силой предприятия» следует понимать уровень развития всей совокупности направлений деятельности предприятия, влияющих на его прибыльность. Конкурентная сила предприятия может быть определена на основании оценки всей совокупности известных из научной литературы так называемых внутренних факторов конкурентоспособности: качество товара, его

цена; сервисная, бытовая и коммуникативная политики предприятия и т. д., с учетом «веса» (значимости) влияния каждого такого фактора на прибыльность предприятия.

Конкурентную силу предприятия (КС пр.) можно рассчитать по следующей формуле:

$$\text{КС пр.} = \sum_{i=1}^n W_i K_i, \quad (2.3)$$

где K_i – величина данного внутреннего фактора прибыльности предприятия, в баллах;

W_i – значимость («вес») данного внутреннего фактора прибыльности предприятия.

Другими словами, в качестве показателя конкурентной силы предприятия предлагается использовать сумму баллов по каждому из основных внутренних факторов с учетом поправки на «вес» (значимость) каждого такого фактора.

Конкурентная сила данного предприятия, по сути, является тем, что делает предприятие конкурентоспособным в данных рыночных условиях. Чем выше конкурентная сила данного предприятия, тем больше у него **шансов стать конкурентоспособным**. Причем следует особо подчеркнуть, что сама по себе сумма баллов по каждому из основных внутренних факторов прибыльности предприятия с учетом значимости («веса») каждого такого фактора хотя и дает возможность судить о соотношении конкурентных сил различных предприятий, не позволяет сделать однозначное заключение: конкурентоспособно данное предприятие или нет.

Например, если оцененная по десятибалльной системе конкурентная сила предприятий А и Б составляет соответственно 5,0 и 7,0 баллов, сказать, конкурентоспособно предприятие А или нет, нельзя в принципе.

Приведенный взгляд на конкурентоспособность предприятия, конкурентную силу предприятия требует уточнения содержание такого понятия, как **порог конкурентоспособности предприятия**. Дело в том, что, как говорилось выше, само по себе увеличение конкурентной силы предприятия еще не гарантирует конкурентоспособность данному предприятию; оно лишь увеличивает его возможности стать конкурентоспособным. То есть существует такое пороговое значение конкурентной силы, достигнув которого предприятие становится конкурентоспособным в данных рыночных условиях.

Под порогом конкурентоспособности предприятия следует понимать такое значение показателя конкурентной силы предприятия, при котором оно становится конкурентоспособным на данном рын-

ке, то есть когда отношение прибыльности предприятия, функционирующего на данном рынке, к средней прибыльности всех предприятий в экономике становится близким к единице.

Перспективы успешности функционирования предприятия на данном рынке, достижения им конкурентоспособности определяются в первую очередь конкурентной силой его соперников на рынке. Чем выше конкурентная сила соперников, тем труднее будет данному предприятию стать конкурентоспособным на данном рынке. Указанное обстоятельство требует введения в научный оборот и такого термина, как **конкурентная перспективность предприятия**, под которым, по мнению автора, понимается способность предприятия демонстрировать конкурентную силу, близкую к средней конкурентной силе его конкурентоспособных соперников на данном рынке.

При этом конкурентная перспективность предприятия может быть оценена на основании следующей формулы:

$$\text{КПП} = \text{КС пр.} / \text{КС конк. пр. ср.} \quad (2.4)$$

где КПП – показатель конкурентной перспективности данного предприятия;

КС пр. – конкурентная сила предприятия;

КС конк. пр. ср. – средняя конкурентная сила конкурентоспособных соперников данного предприятия на данном рынке.

Если показатель конкурентной перспективности данного предприятия меньше 1,0, это говорит о том, что конкурентная сила данного предприятия меньше конкурентной силы его конкурентоспособных соперников на данном рынке, и перспектив в части успешного функционирования на данном рынке это предприятие не имеет.

Матричный метод [11]. Данный подход базируется на маркетинговой оценке деятельности предприятия и его продукции. В основе методики – анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия. Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали – темпы роста/сокращения количества продаж в линейном масштабе; по вертикали – относительная доля продукции предприятия на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

Преимущества метода: при наличии информации об объемах реализации и относительных долях рынка конкурентов метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки.

Недостатки метода: исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений, а также требует наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость соответствующих исследований.

Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия [12].

Эта группа методов базируется на суждении о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. Для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения цена-качество.

Расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов конкурентоспособности. В свою очередь, указанные индексы определяются путем суммирования частных индексов по каждому оцениваемому параметру с учетом весовых коэффициентов.

Каждый из частных индексов по соответствующему параметру принимается как отношение фактического значения оцениваемого параметра к значению соответствующего показателя у конкурирующей продукции (либо иной продукции, выбранной за базу сравнения). При этом параметрический индекс определяется на основе оценки технических (качественных) параметров продукции, экономический – стоимостных. Перечень стоимостных и технических параметров, а также вес каждого из параметров устанавливается экспертным путем. В частности, в ряде методов в качестве одного из стоимостных параметров рассматривается величина затрат по послепродажному обслуживанию продукции.

Параметрический и экономический индексы конкурентоспособности позволяют рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности рассматриваемой продукции по отношению к конкурирующей продукции. Он определяется как отношение параметрического индекса к экономическому.

Показатели конкурентоспособности вычисляются по каждому виду продукции предприятия. Далее определяется коэффициент конкурентоспособности самого предприятия: находится средневзвешенное значение среди показателей по каждому виду продукции, где в качестве весов выступает объем реализации соответствующего вида продукции.

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции [11]. Согласно этой теории наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех

подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. В основе подхода лежит оценка групповых показателей или критериев конкурентоспособности.

Суть подхода заключается в балльной оценке способностей предприятия по обеспечению конкурентоспособности. Каждая из сформулированных в ходе предварительного анализа способностей предприятия по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов.

В дальнейшем, в зависимости от метода, с целью оценки конкурентоспособности предприятия полученные экспертные оценки подвергаются различной математической обработке. Чаще всего показатель конкурентоспособности предприятия находится путем вычисления средневзвешенного значения из полученных экспертных оценок с учетом удельного веса, который отводится каждой из оцененных способностей в достижении конкурентных преимуществ предприятия.

Суть метода сравнительной оценки по конкурентным преимуществам заключается в том, что группа экспертов-специалистов определяет конкурентные преимущества предприятий-конкурентов и оценивает их в баллах.

Для того чтобы провести мгновенную оценку фирмы, используется SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Сильные стороны (Strengths) – преимущества организации.

Слабости (Weaknesses) – недостатки организации.

Возможности (Opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке.

Угрозы (Threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

SWOT-анализ. Выбор стратегий для сохранения, защиты или усиления конкурентного преимущества предприятия.

Методика анализа среды SWOT-анализ – это диагностика внешней среды. Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы, раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий).

Выявленные сильные и слабые стороны, внешние возможности и угрозы после занесения в матрицу SWOT-анализа тщательно изучаются и ранжируются. SWOT-анализ позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину, принимать взвешенные решения, касающиеся развития предприятия.

PEST-анализ

PEST (STEP) анализ – это стратегический анализ социальных (S – social), технологических (T – technological), экономических (E – economic), политических (P – political) факторов внешней среды организации. Он применяется в процессе стратегического планирования и управления крупными компаниями, а также для целей оценки инвестиционных рисков.

Когда речь идет о существенных инвестиционных вложениях или принятии решений о стратегии дальнейшего развития компании, безусловно, необходимо понимать, что в случае неблагоприятного развития ситуации потери могут быть огромными, вплоть до полного прекращения деятельности. Поэтому в обязательном порядке проводится анализ изменений, которые происходят в макросреде.

Поскольку на среду работы предприятия напрямую влияют **политические факторы**, то в результате анализа определяются факторы влияния политической ситуации на деловую активность, инвестиционный климат, стабильность и перспективы развития.

Экономический фактор изучается как основной для определения инвестиционных перспектив и перспектив развития рынков, покупательной способности и т. д. Также изучается распределение экономических ресурсов в масштабе государства.

Социальный фактор определяет динамику потребительских предпочтений, распределение и структуру социальных групп населения, возрастную и гендерную структуру.

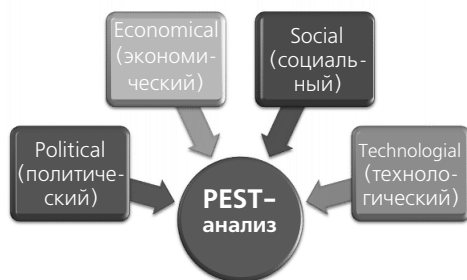


Рисунок 2.1 – Структура PEST-анализа

Последним фактором является **технологический** компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Анализ выполняется по схеме «фактор – предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым – сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты *PEST-анализа* позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности в ближайшей перспективе нескольких лет.

Технология SMART

SMART – современный подход к постановке работающих целей. Система постановки smart-целей позволяет на этапе целеполагания обобщить всю имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, определить достаточность ресурсов, предоставить всем участникам процесса ясные, точные, конкретные задачи.

SMART является аббревиатурой, расшифровка которой: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound. Каждая буква аббревиатуры SMART означает критерий эффективности поставленных целей. Рассмотрим каждый критерий smart-цели более подробно.

Specific: конкретный.

Цель по SMART должна быть конкретной, что увеличивает вероятность ее достижения. Понятие «конкретный» означает, что при постановке цели точно определен результат, который вы хотите достичь. Сформулировать конкретную цель поможет ответ на следующие вопросы:

- Какого результата я хочу достичь за счет выполнения цели и почему?
- Кто вовлечен в выполнение цели?
- Существуют ли ограничения или дополнительные условия, которые необходимы для достижения цели?



Рисунок 2.2 – Матрица smart-целей организации

Всегда действует правило: одна цель – один результат. Если при постановке цели выяснилось, что в результате требуется достичь нескольких результатов, то цель должна быть разделена на несколько целей.

Measurable: измеримый.

Цель по SMART должна быть измеримой. На этапе постановки цели необходимо установить конкретные критерии для измерения процесса выполнения цели. В постановке измеримой цели помогут ответы на вопросы:

- Когда будет считаться, что цель достигнута?
- Какой показатель будет говорить о том, что цель достигнута?
- Какое значение у данного показателя должно быть для того, чтобы цель считалась достигнутой?

Achievable or Attainable: достижимый.

Цели по SMART должны быть достижимы, так как реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителя. Если цель не является достижимой – вероятность ее выполнения будет стремиться к 0. Достижимость цели определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений.

Ограничениями могут быть: временные ресурсы, инвестиции, трудовые ресурсы, знания и опыт исполнителя, доступ к информации и ресурсам, возможность принимать решения и наличие управленческих рычагов у исполнителя цели.

Relevant: значимый.

Для определения значимости цели важно понимать, какой вклад решение конкретной задачи внесет в достижение глобальных стратегических задач компании. В постановке значимой цели поможет следующий вопрос: «Какие выгоды принесет компании решение поставленной задачи?». Если при выполнении цели в целом компания не получит выгоды – такая цель считается бесполезной и означает пустую трату ресурсов компании.

Иногда Relevant заменяют на Realistic (реалистичный).

Time bound: ограниченный во времени.

Цель по SMART должна быть ограничена по выполнению во времени, а значит, должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели. Установление временных рамок и границ для выполнения цели позволяет сделать процесс управления контролируемым. При этом временные рамки должны быть определены с учетом возможности достижения цели в установленные сроки.

Матрица МакКинси 7S.

Матрица GE (модифицированная матрица БКГ).

Матрица GE, разработанная в фирме General Electric Corporation с участием консалтинговой фирмы McKinsey, используется для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций различных бизнесов организации (матрицу называют также моделью стратегических альтернатив или просто матрица McKinsey). При оценке рассматриваются: многофакторная оценка, определяющая конкурентную позицию конкретного бизнеса предприятия (товара), и многофакторная оценка привлекательности отрасли, в которой действует организация. Рассматриваемые многомерные переменные (внешние и внутренние факторы) могут располагаться в девяти элементах матрицы GE, приведенной на рисунке 2.3.

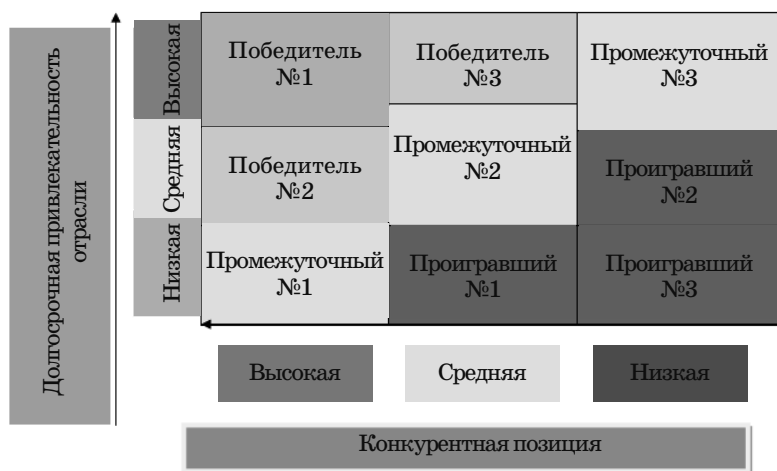


Рисунок 2.3 – Модель стратегических альтернатив (GE)

Примеры внешних и внутренних факторов, определяющих многофакторную долгосрочную привлекательность отрасли конкретной деятельности организации и положение конкретного бизнеса (подразделения, товара) в отрасли либо его позицию конкурентоспособности, приведены в таблице 2.1.

На основании выделенных факторов проводится интегральная оценка долгосрочной привлекательности отрасли и позиции подразделения (товара, бизнеса) в конкуренции. При определении показателей интегральной оценки проводится оценка каждого фактора в баллах и устанавливается его значимость (вес) в долях единицы. При этом сумма долей учитываемых факторов должна быть равна 1.

Таблица 2.1 – Внешние и внутренние факторы

Факторы, определяющие привлекательность отрасли	Факторы, определяющие позицию конкурентоспособности
Емкость и показатель роста рынка Границы прибыльности отрасли (ретроспектива и перспектива)	Относительная доля рынка Границы прибыльности относительно конкурентов
Цикличность (сезонность) Требования к технологии и капиталовложениям Рентабельность отрасли Интенсивность конкуренции Барьеры входа и выхода из отрасли	Развитость службы маркетинга Способность конкурировать по ценам и качеству Знание потребителя и рынка Конкурентные силы и слабости Уровень научно-исследовательских опытно-конструкторских работ
Существующие возможности и угрозы Воздействия окружающей среды, социальных, правовых и демографических факторов	Состояние производства и организация распределения Финансовые ресурсы Уровень управления и компетентность руководства

Для балльной оценки обычно используется пятибалльная либо десятибалльная система оценок влияния конкретного фактора на оцениваемый показатель.

Таблица 2.2 – Процедура оценки отраслевой привлекательности

Показатели (факторы) отраслевой привлекательности	Вес фактора	Оценка в баллах	Взвешенная оценка
Емкость и показатель роста рынка	0,15	5	0,75
Границы прибыльности отрасли (ретроспектива и перспектива)	0,10	8	0,80
Цикличность (сезонность)	0,10	1	0,01
Требования к технологии и капиталовложениям	0,05	4	0,20

Рентабельность отрасли	0,10	5	0,50
Интенсивность конкуренции	0,20	4	0,80
Барьеры вхождения и выхода из отрасли	0,05	3	
Существующие возможности и угрозы	0,15	2	0,30
Воздействия окружающей среды, социальных, правовых и демографических факторов	0,10	6	0,60
Интегральная оценка привлекательности отрасли	1,00		3,96

Показатели интегральной оценки определяются для каждой отрасли, представленной в портфеле организации.

Для количественной оценки показателя конкурентной позиции каждого хозяйственного подразделения (каждого товара) используется подход и процедура, аналогичные оценке привлекательности отрасли.

Анализ привлекательности отрасли и позиции в конкуренции с использованием матрицы GE позволяет оценить содержимое хозяйственного портфеля организации (бизнесов, хозяйственных подразделений) и сформулировать стратегию для будущих периодов. В приведенном выше рисунке 2.3 можно выделить три главные стратегии:

- стратегию роста (обозначена в матрице как «победитель»);
- стратегию сохранения (обозначена в матрице как «промежуточный»);
- стратегию ухода с рынка (обозначена в матрице как «проигравший»).

Номера 1, 2 и 3 при выделении стратегий в элементах матрицы («победитель», «промежуточный» и «проигравший») отражают уровень активности соответствующей стратегии, ее возможные градации.

Матрицы GE (McKinsey) широко используется при разработке корпоративной стратегии организации для предварительной оценки возможной альтернативы ее развития.

Матрица ADL. Модель роста товаров-рынков И. Ансоффа

Матрица разработана в консультационной фирме Artur D. Little inc. В основе матрицы лежат две многомерные переменные: конкурентная позиция организации и степень зрелости (стадии жизненного цикла) рынка.

Конкурентная позиция организации определяется как ее доля по отношению к конкурентам. Процедура такой оценки аналогична рассмотренной в матрице GE. В матрице ADL рассматриваются пять конкурентных позиций: доминирующая, сильная, средняя, слабая и маргинальная. Содержание рассматриваемых позиций приведено в таблице 2.3.

Степень зрелости рынка оценивается исходя из четырех фаз жизненного цикла конкретного продукта, для которых определяется характер и главная цель стратегии. Жизненный цикл продукта (отраслевого рынка) включает стадии: введение продукта на рынок, рост, насыщение рынка и умирание рынка.

Основное теоретическое положение модели ADL состоит в том, что отдельно взятый бизнес любой организации может находиться на одной из описанных выше стадий жизненного цикла и его правомерно анализировать именно в соответствии с этой стадией.

Таблица 2.3 – Содержание конкурентных позиций матрицы ADL

Позиция	Содержание конкурентной позиции
Доминирующая	Организация может самостоятельно реализовать свои намерения и контролировать поведение конкурентов благодаря своему положению в отрасли: передовой технологии, большой доли рынка
Сильная	Организация может в течение достаточно длительного времени вести успешную деятельность и осуществлять свою политику в отрасли
Средняя	Организация в состоянии реализовать выбранную стратегию, быть активной и удерживаться на рынке
Слабая	Организация в состоянии функционировать на рынке благодаря благосклонности конкурентов и достижению удовлетворяющих их результатов
Маргинальная	Организация играет пренебрежимо малую роль, но при принятии решительных шагов по улучшению ситуации она может удержаться на рынке

Сочетание двух параметров, определяемых четырьмя стадиями жизненного цикла продукта (производства) и пятью конкурентными позициями, составляет матрицу ADL, известную также как матрица жизненного цикла.



Матрица ADL приведена на рисунке 2.4.

Анализ размещения продуктов (бизнесов) в матрице позволяет принять стратегическое решение о развитии организации с учетом ее конкурентных возможностей в конкретном бизнесе и стадии жизненного цикла. При разработке стратегии следует принимать во внимание три рекомендуемых варианта развития организации, связанные с выделенными зонами в матрице: естественное развитие, избирательное развитие (в отношении конкретного бизнеса) и выход из бизнеса.

Естественное развитие относится к перспективным продуктам, которые вводятся на рынок, а также к продуктам, имеющим прочное положение на рынке. Рекомендуемая стратегия состоит в том, чтобы привлекать для их развития необходимые средства, так как они играют решающую роль в успехе организации.

Выборочное развитие. В эту зону отнесены продукты, среди которых следует выбрать способные приносить прибыль после осуществления дополнительных инвестиций для повышения их конкурентоспособности с учетом рассматриваемой стадии жизненного цикла рынка.

Выход или отказ. Продукты, находящиеся в этой части матрицы, должны быть изъяты с рынка.

Использование каждой из рассмотренных матриц имеет свою специфику, достоинства и ограничения. Поэтому ограничиваться одним типом матрицы при анализе хозяйственного портфеля организации неразумно. Если необходимые данные доступны, то должны быть построены все три матрицы, что позволит оценить портфель организации с разных позиций.

3. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ

Конкурентоспособность – это комплексная многоаспектная характеристика товара, определяющая его предпочтение на рынке по сравнению с аналогичными товарами-конкурентами как по степени соответствия конкретной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение.

Такое определение исходит из предпосылки, что конкурентоспособность в условиях рыночной экономики должна рассматриваться с точки зрения потребителя. Что же интересует его при выборе товара?

Маркетинговый анализ как раз и призван прежде всего выявить те параметры товара, которые представляют для покупателя существенный интерес.

Во-первых, это параметры, в которых отражается качество и полезность товара с учетом социальных, функциональных, эргономических, эстетических, экологических и других потребительских свойств. Ведь для того чтобы товар был пригоден для удовлетворения потребности и представлял интерес для покупателя, он должен обладать набором соответствующих параметров. При этом согласно маркетинговой концепции особое значение имеет не просто набор потребительских свойств и характеристик товара, а понимание того, как данный товар воспринимается самим потребителем, которому, в принципе, безразличны его технические характеристики, но важно, каким образом данный товар может помочь удовлетворить определенную потребность или разрешить стоящую перед ним проблему. Таким образом, одним из условий выбора товара потребителем является совпадение его свойств с условными характеристиками прогнозируемой потребности.

Во-вторых, стремясь к приобретению товара, в наибольшей степени соответствующего потребностям (т. е. обладающего наивысшим потребительским эффектом), потребитель не может абстрагироваться от затрат, которые будут связаны с этим товаром. Естественно, что он стремится достичь оптимального соотношения потребительских свойств изделия и своих расходов, то есть получить максимум потребительского эффекта на единицу затрат. Поэтому для определения конкурентоспособности существенным является не только сравнение товаров по степени соответствия конкретной потребности, но и учет затрат потребителя, связанных с данными товарами. При этом следует исходить из того, что для покупателя покупка означает только обязательное условие, исходный пункт начала про-

цесса удовлетворения потребности, который представляет собой акт не единовременный, а занимает определенный (иногда весьма длительный) период.

Для многих товаров реализация полезного эффекта достигается в ходе эксплуатации, что связано с дополнительными расходами для покупателя.

Таким образом, конкурентоспособность обуславливается качественными и стоимостными особенностями товара, которые учитываются покупателем согласно их непосредственной значимости для удовлетворения потребностей. Отсюда следует, что конкурентоспособность более полно раскрывается через систему показателей, среди которых выделяются:

- качественные;
- экономические.

Качественные показатели конкурентоспособности характеризуют свойства товара, благодаря которым он удовлетворяет конкретную потребность. Они подразделяются на классификационные и оценочные (рис. 3.1).

Классификационные показатели характеризуют принадлежность изделия к определенной классификационной группировке и определяют назначение, область применения и условия использования данного товара. Так, например, в соответствии с группами потребителей могут быть выделены автомобили малого, среднего класса, спортивные, представительские и т. п.

Оценочные показатели количественно характеризуют те свойства, которые образуют качество товара. Они используются для нормирования требований к качеству и сравнения различных образцов товаров, отнесенных к одному классу по классификационным показателям.

По роли, выполняемой при оценке конкурентоспособности, оценочные показатели разделяют на две группы:

- показатели, используемые для проверки выполнения обязательных требований, которым должна удовлетворять продукция;
- показатели, используемые для сопоставления конкурирующих на рынке товаров по степени удовлетворения потребителя теми или иными свойствами.

Качество – это синтетический показатель, отражающий совокупное проявление многих факторов – от динамики и уровня развития национальной экономики до умения организовать и управлять процессами качества в рамках отдельной хозяйственной единицы. Вместе с тем мировой опыт показывает, что именно в условиях открытой рыночной экономики, не мыслимой без острой конкурен-

ции, проявляются факторы, которые делают качество условием выживания товаропроизводителей, мерилom результативности их хозяйственной деятельности, экономического благополучия страны.

По большому счету конкурентоспособность и качество – это концентрированное выражение всей совокупной возможности страны, любого производителя создавать, выпускать и сбывать товары и услуги. В практической деятельности и теоретических изысканиях нередко ставится знак равенства между качеством и конкурентоспособностью либо вообще не делается различий между ними.

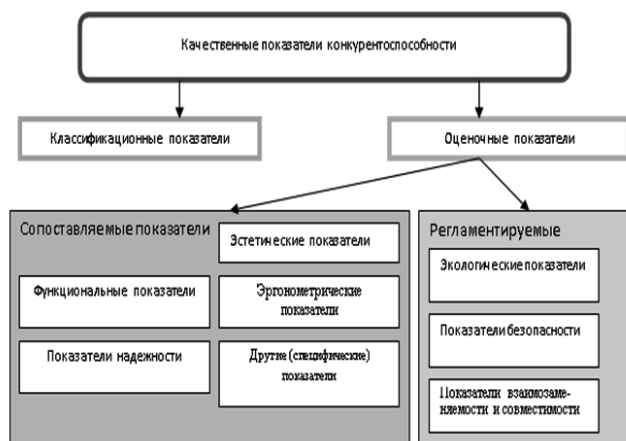


Рисунок 3.1 – Качественные показатели конкурентоспособности

Вместе с тем мы должны учитывать, что качество как фактор повышения уровня конкурентоспособности не может эффективно функционировать без создания инфраструктуры, в число которой следует отнести:

- защиту прав потребителей;
- создание единой системы стандартизации [9];
- государственную поддержку производителей.

Кроме того, одним из важнейших направлений повышения конкурентоспособности продукции является стандартизация и сертификация.

Стандартизация – незаменимое средство обеспечения совместимости, взаимосвязанности, унификации, типизации, надежности технических и информационных сетей, норм безопасности и экономических требований, единства характеристик и качества продукции, работ, процессов и услуг. Развитие стандартизации напрямую связано с проблемой управления качеством производства.



Рисунок 3.2 – Цикл управления PDQA стандарта управления ИСО 9000-2000

Влияние стандартизации на повышение качества продукции реализуется в основном:

- через разработку стандартов на сырье, материалы и комплектующие;
- стандартизацию комплексного оборудования;
- установление норм плановой продукции;
- установление в стандартах технологических требований и показателей качества;
- разработку единых методов испытания и средств контроля.

В условиях рыночных отношений предприятия, которые заботятся о надлежащем уровне конкурентоспособности, прибегают к самосертификации, то есть «заявление поставщика о соответствии продукции», в которой юридически заверяют покупателей в качестве своей продукции.

Система стандартов позволяет в определенной мере решить следующие задачи:

- 1) стимулировать в интересах покупателей использование стандартов для конкуренции между производителями за более высокие потребительские свойства товаров, учитывая, что требования к данным свойствам перестают быть обязательными;
- 2) сделать стандарты необходимым условием конкурентоспособности и работы на рынке, то есть товары будут сертифицироваться на обязательное соответствие стандартам;
- 3) превратить стандарты в практический инструмент борьбы за рынок и за покупателей и др.

Кроме того, мы должны прекрасно понимать, что стандартизация позволит снизить затраты на производство новой продукции.

Не менее важным является и процесс сертификации – процесс совокупности действий и процедур с целью подтверждения того, что продукт или услуга соответствуют определенным стандартам и техническим уровням.

Сертификация позволяет реализовать единый подход к оценке качества различных объектов. Делает возможной гарантию стабильного изготовления продукции требуемого качества, поскольку охватывает организацию производства и собственно качество продукции. Сертификационная система качества предприятия позволяет ему расширить круг надежных партнеров и повышать уровень конкурентоспособности. Сертификация положительно сказывается на репутации предприятия.

Подводя итог рассмотрению факторов, которые реально имеют возможность повысить уровень конкурентоспособности продукции, то их значительно больше, чем качество, стандартизация, сертификация. Однако мы должны понимать, что все эти экономические мероприятия не дадут желаемого результата без государственной заинтересованности в решении данного вопроса, которая выражается в становлении национальной системы стандартизации и сертификации, и ее успешного функционирования, правового закрепления прав потребителей. Вместе с тем очень важным фактором повышения конкурентоспособности является насыщение рынка, преодоление его «всеядности».

Эти две группы показателей пока не имеют устоявшихся наименований. Мы предлагаем именовать их регламентируемыми и сопоставительными.

Особую группу оценочных показателей составляют регламентируемые. Они характеризуют патентную чистоту товаров, требования их сертификации и соответствия международным, национальным и региональным стандартам, а также законодательству. Уже сам по себе факт несоответствия выпускаемого изделия принятым на конкретном рынке стандартам снимает вопрос о возможности поставки и сводит на нет всю остальную работу по повышению уровня качества изделия. Таким образом, при планировании выхода на рынок в первую очередь следует получить информацию по утвержденным в законодательном порядке или принятым в торговой практике стандартам качества и учесть их в работе по совершенствованию продукта. Особенно уместно это в настоящее время в большинстве стран стандарты качества, обеспечивающие экологическую чистоту, высокую степень унификации продукции, меры безопасности и защиты здоровья человека.

С позиций конкретного потребителя важнейшее значение в комплексе конкурентоспособности товара имеют его сопоставительные показатели. Общая их группировка представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Сопоставительные показатели конкурентоспособности товаров

Группа показателей	Конкретные показатели
Функциональные	Совершенство выполнения основной функции Универсальность применения Совершенство выполнения вспомогательных функций
Надежности в потреблении	Безотказность Долговечность Ремонтопригодность Сохраняемость
Эргономические	Гигиенические Антропометрические Физиологические Психофизиологические Психологические
Эстетические	Художественная выразительность Рациональность формы Целостность композиции Совершенство производственного исполнения Стабильность товарного вида

Учитывать необходимо показатели как внутрифирменные, так и потребительские, и потому нет единой практики анализа, а применяется комплексная оценка тех или иных факторов, влияющих на конкурентоспособность организации.

Таблица 3.2 – Методика расчета основных показателей

Показатель	Формула	Обозначение
1. Комплексный показатель качества	$K_{\kappa} = \sum_{i=1}^n K_i \cdot \Pi_i$	Π_i – i-й единичный показатель качества; K_i – коэффициент весомости i-го единичного показателя качества; n – количество единичных показателей, используемых при расчете комплексного показателя

2. Интегральный показатель качества (Ик)	$Ик = Эп / (Зс + Зп)$	Эп – суммарный полезный эффект или комплексный показатель качества; Зс, Зп – соответственно затраты на создание и потребление продукции, руб.
3. Уровень качества изделия (Ук)	$Ук = По / Пб$	По, Пб – соответственно единичные показатели качества оцениваемого и базового изделий
4. Уровень качества изделия, рассчитанный комплексным методом (Укк)	$У_{кк} = \sum_{i=1}^n K_i (П_{oi} : П_{bi}) =$ $= \sum_{i=1}^n K_i \cdot У_{ki}$	Поi, Пби – i-й единичный показатель качества соответственно оцениваемого и базового изделий; Уki – уровень качества изделия по i-му единичному показателю качества
5. Удельный вес новой продукции (Ун)	$Ун = ОРн / ОР \times 100$	ОРн – объем реализации новой продукции предприятия за определенный календарный период, руб.; ОР – общий объем реализации продукции предприятия за определенный календарный период, руб.
6. Удельный вес сертифицированной продукции (Ус)	$Ус = ОРс / ОР \times 100$	ОРс – объем реализации сертифицированной продукции за определенный календарный период, руб.
7. Удельный вес продукции, поставляемой на экспорт (Уэ)	$Уэ = ОРэ / ОР \times 100$	ОРэ – объем экспорта определенный календари, период, руб.
8. Увеличение прибыли за счет повышения качества продукции (АПК)	$\Delta Пк = (Ц2 - С2) \times ОП2 - (Ц1 - С1) \times ОП1$	Ц1, Ц2 – соответственно цена единицы продукции до и после повышения качества, руб.; с1, с2 – себестоимость единицы продукции до и после

		повышения качества, руб.; оп1, ОП2 – соответственно объем продаж продукции до и после повышения качества, ед.
9. Цена соответствия (Цн)	$Цн = Зд + Зв + Зп$	Зд, Зв, Зп – затраты предприятия, связанные с появлением, выявлением и предупреждением дефектов, руб.
10. Коэффициент сортности (Кс)	$Кс = Оi \times Цi \times (ОП \times Ц1)$	Оi – объем производства продукции i-го сорта, нат. ед.; ОП – общий объем производства продукции, нат. ед.; Цi – цена продукции i-го сорта, руб.; Ц1 – цена продукции 1-го сорта, руб.

Задача 1

На основании натуральных значений показателей качества оцениваемой и перспективной моделей автомобиля, приведенных в таблице 3.3, *определить* относительные единичные показатели качества оцениваемой модели автомобиля дифференцированным методом.

Таблица 3.3 – Натуральные значения показателей качества оцениваемой и перспективной моделей автомобиля

Показатель качества	Модель	
	оцениваемая	перспективная
Грузоподъемность, т	5	7
Максимальная скорость, м/ч	80	90
Расход топлива, л /т-км	18	17

Решение

Относительные единичные показатели качества оцениваемой модели автомобиля:

$$П_i = \frac{П_{oi}}{П_{би}}, \quad (3.1)$$

где Π_i – относительный единичный параметр качества оцениваемого автомобиля;

Π_{oi} – значение i -го параметра качества оцениваемого автомобиля;

Π_{bi} – значение i -го параметра качества перспективной модели автомобиля.

Подставляя значения, получаем относительные единичные показатели качества оцениваемой модели автомобиля:

- грузоподъемность: $\Pi_1 = 5 / 7 = 0,71$;
- максимальная скорость: $\Pi_2 = 80 / 90 = 0,89$;
- расход топлива: $\Pi_3 = 17 / 18 = 0,94$.

Задача 2

На основании относительных единичных показателей качества швейного изделия и коэффициентов их весомости, приведенных в таблице 3.4, *определить* уровень качества изделия комплексным методом.

Таблица 3.4 – Исходные данные

Показатель	Уровень качества	Коэффициент весомости
Качество ткани	0,85	0,4
Расцветка	1,2	0,3
Модель	0,9	0,3

Решение

Уровень качества изделия, рассчитанный комплексным методом, $Y_{\text{кк}}$ (индекс технических параметров:

$$\begin{aligned}
 Y_{\text{кк}} &= \sum_{i=1}^n K_i (\Pi_{oi} : \Pi_{bi}) = \\
 &= \sum_{i=1}^n K_i \cdot Y_{\text{ки}} \quad (3.2)
 \end{aligned}$$

где Π_{oi} , Π_{bi} – i -й единичный показатель качества соответственно оцениваемого и базового изделий;

K_i – коэффициент значимости (весомости) i -го параметра;

$Y_{\text{ки}}$ – уровень качества изделия по i -му единичному показателю качества (относительный параметр качества).

Подставляя значения, получаем уровень качества изделия:

$$Y_{\text{кк}} = 0,85 \times 0,4 + 1,2 \times 0,3 + 0,9 \times 0,3 = 0,97.$$

Задача 3

Результаты экспертной оценки качества новой модели трикотажного изделия и коэффициенты весомости относительных единичных показателей качества приведены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Исходные данные

Показатель	Экспертная оценка, баллы			Коэффициент весомости
	Эксперты			
	А	Б	В	
Качество пряжи	8	7	7	0,3
плотность полотна	7	5	7	0,2
Прочность окраски	5	3	4	0,4
Совершенство модели	6	7	6	0,1

Определить уровень качества изделия, рассчитанный комплексным методом (индекс технических параметров) новой модели трикотажного изделия.

Решение

1. Средняя оценка по показателям:

- качество пряжи: $(8 + 7 + 7) / 3 = 7,3$ балла;
- плотность полотна: $(7 + 5 + 7) / 3 = 6,3$ балла;
- прочность окраски: $(5 + 3 + 4) / 3 = 4$ балла;
- модель: $(6 + 7 + 6) / 3 = 6,3$ балла.

2. Комплексный показатель качества (4):

$$\begin{aligned}
 Y_{\text{кк}} &= \sum_{i=1}^n K_i (\Pi_{oi} : \Pi_{bi}) = \\
 &= \sum_{i=1}^n K_i \cdot Y_{\text{ки}} \quad (3.3)
 \end{aligned}$$

$$Y_{\text{кк}} = 7,3 \times 0,3 + 6,3 \times 0,2 + 4,0 \times 0,4 + 6,3 \times 0,1 = 5,68 \text{ балла.}$$

Задача 4

Таблица 3.6 – Исходные данные

Показатель	Значение показателя
Годовая производительность при безотказной работе, тыс. дет./год	30
Время простоев из-за отказов, %	5
Цена станка, млн. руб.	500
Годовые эксплуатационные расходы, млн. руб.	20
Срок службы, лет	10

На основании технико-экономических показателей станка, приведенных в таблице 3.6, определить интегральный показатель качества.

Решение

1. Годовая производительность станка с учетом простоев:

$$30\,000 \times 0,95 = 28\,500 \text{ дет./год.}$$

2. Интегральный показатель качества станка:

$$I_k = \mathcal{E}_n / (\mathcal{Z}_c + \mathcal{Z}_n), \quad (3.4)$$

где $\mathcal{E}_n$ – суммарный полезный эффект или комплексный показатель качества;

$\mathcal{Z}_c$, $\mathcal{Z}_n$ – соответственно затраты на создание и потребление продукции, руб.

Подставляя значения, получаем:

$$I_k = 28\,500 / (500\,000\,000 + 20\,000\,000 \times 10) = 400 \text{ дет./млн. руб.}$$

Задача 5

На основании показателей реализации продукции различного уровня качества, приведенных в таблице 3.7, определить обобщающие показатели качества продукции предприятия.

Таблица 3.7 – Исходные данные

Показатель	Значение показателя
Реализованная продукция, ОР, млн. руб., в том числе:	800
новая,	250
сертифицированная, ОР _с	100
поставляемая на экспорт	80

1. Определяем удельный вес сертифицированной продукции:

$$Y_c = OP_c / OP \times 100. \quad (3.5)$$

Подставляя значения, получаем:

$$Y_c = 100 / 800 \times 100 = 12,5\%.$$

2. Рассчитаем удельный вес новой продукции:

$$Y_n = OP_n / OP \times 100. \quad (3.6)$$

Подставляя значения, получаем:

$$Y_n = 250 / 800 \times 100 = 31,25\%.$$

3. Определяем удельный вес продукции, поставляемой на экспорт:

$$Y_o = OP_o / OP \times 100. \quad (3.7)$$

Подставляя значения, получаем:

$$Y_o = 80 / 800 \times 100 = 10\%.$$

Задача 6

На основании показателей производства продукции по сортам, приведенных в таблице 3.8, *определить* коэффициент сортности.

Таблица 3.8 – Исходные данные

Показатель	Сорт	
	1-й	2-й
Объем производства муки, ОП, т	400	80
Цена 1 т муки, млн. руб.	1,4	1,2

Решение

Коэффициент сортности определяем по формуле:

$$K_c = O_i \times \Pi_i / (ОП \times \Pi_1), \quad (3.8)$$

где O_i – объем производства продукции i -го сорта, нат. ед.;

ОП – общий объем производства продукции, нат. ед.;

Π_i – цена продукции i -го сорта, руб.;

Π_1 – цена продукции 1-го сорта, руб.

Подставляя значения, получаем:

$$K_c = (400 \times 1,4 + 80 \times 1,2) / (480 \times 1,4) = 0,976.$$

Задача 7

Предприятие реализует за месяц 20 000 изделий по цене 4 000 руб. (без косвенных налогов). Себестоимость изделия – 2 500 руб. Благодаря улучшению качества изделий возможна их реализация по цене 5 000 руб. (без косвенных налогов) при сохра-

нении объема продаж. Себестоимость единицы продукции нового качества составит 3 000 руб.

Определить увеличение прибыли и обобщающие показатели эффективности производства до повышения качества продукции и после.

Решение

1. Увеличение прибыли при повышении качества продукции:

$$\Delta\Pi_{\kappa} = (\Pi_2 - C_2) \times \text{ОП}_2 - (\Pi_1 - C_1) \times \text{ОП}_1, \quad (3.9)$$

где Π_1, Π_2 – соответственно цена единицы продукции до и после повышения качества, руб.;

C_1, C_2 – себестоимость единицы продукции до и после повышения качества, руб.;

$\text{ОП}_1, \text{ОП}_2$ – соответственно объем продаж продукции до и после повышения качества, ед.

Подставляя значения, получаем:

$$\Delta\Pi_{\kappa} = (5\,000 - 3\,000) \times 20\,000 - (4\,000 - 2\,500) \times 20\,000 = 10\,000\,000 \text{ руб.}$$

2. Рентабельность реализованной продукции:

- до повышения качества: $R\Pi_1 = 1\,500 / 2\,500 \times 100 = 60\%$;

- после повышения качества: $R\Pi_2 = 2\,000 / 3\,000 \times 100 = 66,7\%$.

3. Рентабельность продаж:

- до повышения качества: $R\Pi_1 = 1\,500 / 4\,000 \times 100 = 37,5\%$;

- после повышения качества: $R\Pi_2 = 2\,000 / 5\,000 \times 100 = 40\%$.

4. Затраты на 1 руб. реализованной продукции:

- до повышения качества: $c_1 = 2\,500 / 4\,000 = 0,625$ руб.;

- после повышения качества: $c_2 = 3\,000 / 5\,000 = 0,6$ руб.

Задача 8

Предприятие реализует за месяц 20 000 изделий по цене 4 000 руб. (без косвенных налогов). Себестоимость изделия – 2 500 руб. При улучшении качества изделий можно увеличить объем продаж на 60%, сохранив цену. Себестоимость единицы продукции нового качества составит 3 000 руб.

Определить увеличение прибыли и обобщающие показатели эффективности производства до повышения качества продукции и после.

Решение

1. Увеличение прибыли при повышении качества продукции:

$$\Delta\Pi_{\kappa} = (\Pi_2 - C_2) \times \text{ОП}_2 - (\Pi_1 - C_1) \times \text{ОП}_1, \quad (3.10)$$

где C_1, C_2 – соответственно цена единицы продукции до и после повышения качества, руб.;

C_1, C_2 – себестоимость единицы продукции до и после повышения качества, руб.;

$ОП_1, ОП_2$ – соответственно объем продаж продукции до и после повышения качества, ед.

Подставляя значения, получаем:

$$\Delta\Pi_{\kappa} = (4000 - 3000) \times 20\,000 \times 1,6 - (4000 - 2500) \times 20\,000 = 2\,000\,000 \text{ руб.}$$

2. Рентабельность реализованной продукции:

- до повышения качества: $РП_1 = 1\,500 / 2\,500 \times 100 = 60\%$;

- после повышения качества: $РП_2 = 1\,000 / 3\,000 \times 100 = 33,3\%$.

3. Рентабельность продаж:

- до повышения качества: $1\,500 / 4\,000 - 100 = 37,5\%$;

- после повышения качества: $1\,000 / 4\,000 - 100 = 25\%$.

4. Затраты на 1 руб. продукции:

- до повышения качества: $2\,500 / 4\,000 - 100 = 0,625 \text{ руб.}$;

- после повышения качества: $3\,000 / 4\,000 - 100 = 0,75 \text{ руб.}$

Задача 9

Предприятие реализует за год 20 000 изделий по цене 4 000 руб. (без косвенных налогов). Себестоимость изделия – 2 500 руб. Улучшив качество изделий, можно реализовать их по цене 5 000 руб. (без косвенных налогов) при увеличении объема продаж на 20%. Себестоимость единицы продукции нового качества составит 3 000 руб. Капитальные вложения на повышение качества продукции – 50 млн. руб. Ставка банковского процента – 10%.

Обосновать целесообразность реализации инвестиционного проекта по повышению качества продукции статичным методом.

Решение

1. Увеличение прибыли при повышении качества продукции:

$$\Delta\Pi_{\kappa} = (5000 - 3000) \times 20\,000 \times 1,2 - (4000 - 2500) \times 20\,000 = 18\,000\,000 \text{ руб.}$$

2. Простая норма прибыли: $18 / 50 \times 100 = 36\%$.

3. Обоснование целесообразности инвестирования:

$36\% > 10\%$, то есть в проект инвестировать целесообразно.

Задача 10

Предприятие реализует за год 20 000 изделий по цене 4 000 руб. (без косвенных налогов). Себестоимость изделия – 2 500 руб. При улучшении качества изделий можно реализовать их по цене 5 000 руб. (без косвенных налогов), увеличив объем продаж на 20%. Себестоимость единицы продукции нового качества составит 3 000 руб. Капитальные вложения на повышение качества продукции – 50 млн. руб. Срок реализации инвестиционного проекта – 5 лет. Ставка банковского процента – 10%.

Обосновать, используя показатели оценки эффективности инвестиций, целесообразность реализации инвестиционного проекта по повышению качества продукции.

Решение

1. Определяем увеличение годовой прибыли, связанное с повышением качества реализованной продукции:

$$\Delta\Pi_{\kappa} = (5\,000 - 3\,000) \times 20\,000 \times 1,2 - (4\,000 - 2\,500) \times 20\,000 = 18\,000\,000 \text{ руб.} = 18 \text{ млн. руб.}$$

2. Рассчитаем чистый дисконтированный доход:

$$\text{ЧДД} = -50 + 18 / (1 + 0,1)^1 + 18 / (1 + 0,1)^2 + 18 / (1 + 0,1)^3 + 18 / (1 + 0,1)^4 + 18 / (1 + 0,1)^5 = 18,22 \text{ млн. руб.}$$

3. Обоснование целесообразности инвестирования:

поскольку ЧДД = 18,22 млн. руб. > 0, то в данный проект инвестировать целесообразно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Исследование экономической сущности конкурентоспособности предприятия требует раскрытия его сущности как ее носителя. Согласно теории систем возможность выделения предприятия из внешней среды обуславливает его целостность, выражаемая через тесноту и интенсивность связей между подсистемами предприятия. Согласно теории организации главной причиной возможности выделения предприятия из внешней среды является наличие у него «границ», возникающих вследствие ограниченности социальных связей членов предприятия при помощи внутреннего «порядка», основанного на уставе, иерархии власти, системах коммуникаций и координации, единстве преследуемых целей. Наличие у предприятия внешней среды и его функционирование в ней обусловлено такими качественными чертами предприятия, как целеустремленность и определенное ею целенаправленное поведение.

2. Предприятие является открытой системой, достигающей своих целей путем взаимодействия с внешней средой в форме конкуренции. Внешними причинами возникновения конкуренции являются: наличие множества предприятий, аналогичность их миссий (глобального позиционирования во внешней среде), ограниченность ресурсов во внешней среде и стремление общества максимизировать удовлетворение потребностей в условиях ограниченности ресурсов. Внутренней причиной возникновения конкуренции является стремление предприятия к достижению поставленных целей путем реализации рыночной стратегии, основывающейся на располагаемых предприятием конкурентных преимуществах, позволяющих достичь высокой технологической и (или) рыночной эффективности. «Конкурентоспособность предприятия» – экономическая категория, характеризующая его относительное, динамичное и интегральное свойство, имеющее результативную и факторную формы выражения, уровень которого обуславливает способность предприятия в условиях конкуренции на рынке получать целевую прибыль на вложенный капитал при выполнении поставленных производственных задач и возложенных социальных обязательств. Важнейшим фактором конкурентоспособности предприятия является уровень конкуренции – взаимодействия между субъектами, стремящимися к достижению собственных целей, в форме их соперничества за ограниченные сходные средства для этого – объекты конкуренции – при помощи соответствующих инструментов и спо-

способов их использования в рамках определенным образом выделенного локального рыночного пространства.

Установлено, что субъектов конкуренции необходимо классифицировать на две группы: а) конкурентов, непосредственно взаимодействующих с предприятием в борьбе за объекты конкуренции (одноотраслевые предприятия, потенциальные конкуренты, производители товаров-заменителей); б) конкурентов, имеющих возможность своими действиями на рынке препятствовать достижению предприятием поставленных целей, но не взаимодействующих с ним по поводу объектов конкуренции, за исключением рыночной власти (поставщики и потребители). Объектами конкуренции являются потребители, производственные ресурсы и рыночная власть. Существует пять основных групп способов конкуренции – связанные с использованием технологической эффективности, адаптивности деятельности, производимой продукции (работ, услуг), приобретенной в процессе функционирования на рынке рыночной власти, удовлетворением интересов поставщиков ресурсов и выполнением социальных обязательств.

Таким образом, предложенная нами трактовка экономической сущности конкурентоспособности предприятия, обосновывающая внешние и внутренние факторы уровня, целевую направленность, качественные характеристики конкурентоспособности, содержание и классификацию конкурентных преимуществ предприятия, экономическую сущность конкуренции на рынке и его конъюнктуры, может быть принята в качестве теоретической основы для разработки механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих, производственных и торговых предприятий Республики Беларусь.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Волонцевич, Е. Ф. Конкурентоспособность фирм / курс лекций/ Е. Ф. Волонцевич. – Минск: Вышэйшая школа, 2003. – 102 с.
2. Гончаров, В. И. Стратегический менеджмент: цели, задачи, содержание, конспект лекций: учеб. – метод. комплекс / В. И. Гончаров, Н. В. Шинкевич; каф. менеджмента МИУ. – Минск: Изд-во МИУ, 2007. – 180 с.
3. Конкурентоспособность экономики: инновационный подход: монография / автор, колл.; В. И. Кудашов [и др.]; под общ. ред. В. И. Кудашова, А. С. Головачева. – Минск: Изд-во МИУ. – 484 с.
4. Организация производства. Практикум: учеб. пособие / Л. М. Сеница, Н. Г. Шебеко; под ред. Л. М. Сеницы. – Минск: БГЭУ, 2016. – 262 с.
5. Рынок труда г. Минска: проблемы функционирования и развития / науч. ред. Г. Н. Соколова. – Минск: Право и экономика, 2008. – 127 с.
6. Соколова, Г. Н. Экономическая социология: учебник / Г. Н. Соколова. – Минск: Вышэйшая школа, 2013. – 384 с.
7. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.
8. Финансы организации: учеб. пособие / О. А. Пузанкевич [и др.]; под ред. О. А. Пузанкевич. – Минск: БГЭУ, 2016. – 191 с.
9. Фатхутдинов, Р. А. Стратегическая конкурентоспособность / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Издательство «Экономика», 2005. – 504 с.
10. Экономика предприятия. Практикум: учеб. пособие / Э. В. Крум [и друг.]; под ред. Э. В. Крум. – Минск: Изд-во Гревцова, 2009. – 360 с.

Нормативные правовые акты и иные документы

1. Директива Президента Республики Беларусь от 31.12.2010 № 4 «О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь».
2. О порядке учета материальных запасов учреждениями и организациями, состоящими на бюджете: постановление Министерства финансов Республики Беларусь от 11.12.1997 № 59.
3. Постановление Совета Министров Республики Беларусь и Национального банка Республики Беларусь 29.03.2017 № 229/6 «О стратегии развития финансового рынка Республики Беларусь до 2020 года».

Учебное издание

Лубчинская Ирина Петровна

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)
Методические подходы к оценке
конкурентоспособности в организации**

Пособие

Ответственный за выпуск *Е. Пате́й*

Компьютерная верстка *О. Воробьева*

Подписано в печать 06.12.2018. Формат 60×84/16.

Бумага офсетная. Печать цифровая.

Усл печ. л. 3,0. Уч.-изд. л. 2,1.

Тираж 100 экз. Заказ. 15518-1.

Издатель и полиграфическое исполнение:

Общество с ограниченной
ответственностью «Колорград».

Свидетельство о государственной регистрации
издателя, изготовителя, распространителя печатных
изданий № 1/471 от 23.12.2015.

Пер. Велосипедный, 5-904, 220033, Минск.

www.сегмент.бел

