

## Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Пань Гуандун, студент, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

### 1. Понятие конкурентоспособности

Под конкуренцией понимается соперничество между лицами, заинтересованными в достижении определенной цели. Если говорить о рыночной экономике, то определение этого понятия будет звучать следующим образом [2]:

Конкуренция — это соперничество в условиях рынка с другими игроками (компаниями), направленное на получение коммерческой выгоды за счет получения большего количества продаж по более высоким ценам.

Современная конкуренция является очень важным элементом рынка. Благодаря ей производители и поставщики услуг стараются выделиться на фоне других фирм, чтобы расширить имеющуюся клиентскую базу.

Основные условия конкуренции выглядят следующим образом:

- экономическая обособленность производителя;
- зависимость производителей товаров от конъюнктуры рынка;
- противостояние другим участникам рынка;
- наличие большого количества равноправных субъектов.

Конкуренция в рыночной экономике играет очень важное значение. В конкурентной борьбе выделяют лидеров, претендентов, ведомых и новичков.

С точки зрения экономики, конкуренция в бизнесе гарантирует создание более комфортных условий для покупательской стороны. Интенсивность конкуренции конкретной группы товаров определяется количеством конкурентов и выбранными стратегиями.

Из положительных аспектов конкуренции, влияющих на экономику, можно выделить [6]:

1. Активизацию развития НТП (научно-технического прогресса).

2. Стимулирование реакции производителей товаров относительно изменений в спросе потребителей.

3. Усреднение размеров заработной платы и норм прибыли.

4. Удовлетворение потребительского спроса.

Экономическая конкуренция заставляет производителей использовать инновационные технологии при производстве продукции. Такой подход является гарантией улучшения итогового качества продукта.

Реагирование на изменение спроса потребителей обеспечивает удешевление издержек производства и гарантирует остановку роста ценовых показателей.

Однако несмотря на все положительные моменты, конкуренция в экономике может иметь и отрицательное влияние, такое как:

- возможен вариант создания нестабильности бизнеса;
- создание условий для инфляции и безработицы;
- существует вероятность незаконности действий компаний-конкурентов;
- промышленный шпионаж;
- борьба за квалифицированных специалистов;
- недогрузка мощностей производства в период спадов [8]

В данный момент с подобными явлениями компании борются путем заключения договора коммерческой тайны со своими сотрудниками.

3. Виды конкуренции — совершенная, несовершенная, монополистическая, чистая и другие разновидности конкуренции

Классификация конкуренции осуществляется по различным признакам. Здесь берутся во внимание масштабы развития такого явления, учитываются выполнение условий конкурентного равновесия рынка, анализируется соотношение спроса к предложению.

Более детально виды конкуренции описаны в таблице, представленной ниже [10]:

№	Признак классификации	Виды конкуренции
1	По масштабам развития	местная отраслевая межотраслевая национальная глобальная индивидуальная
2	По характеру развития	ценовая неценовая
3	В зависимости от выполнения условий конкурентного равновесия рынка	совершенная несовершенная
4	В зависимости от соотношения спроса и предложения	чистая олигополистическая монополистическая
5	В зависимости от соотношения количества субъектов хозяйствования	внутриотраслевая межотраслевая
6	В зависимости от потребностей, заложенный в основе товара	горизонтальная вертикальная

Таблица 1. Виды конкуренции

Несмотря на такое большое количество вариаций данного явления, конкуренция может быть реализована в двух различных формах — внутриотраслевая и межотраслевая. Последняя возникает между различными предприятиями и выражается в перераспределении капиталов отраслей.

Рынок несовершенной конкуренции предполагает монополию в чистом виде, а также олигополию и монополистическую конкуренцию.

Среди основных признаков абсолютной монополии следует отметить такие следующие черты:

- уникальность реализуемого товара;
- один продавец;
- контроль цен монополистом;
- рыночная власть одной компании [12].

Конкуренция и монополия являются противоположными понятиями. Однако при определенных обстоятельствах может возникнуть вероятность появления так

называемой монополистической конкуренции. Здесь производители могут предлагать схожие модели реализации продукции, которые не являются идентичными.

В обстоятельствах рынка невозможно достичь устойчивого успеха в бизнесе, в случае если не планировать его результативное формирование, не накапливать регулярно данные о личных перспективах и способностях, о состоянии целевых рынков, о положении на их соперников и собственной конкурентоспособности.

Конкурентоспособность компании — это условная оценка, которая высказывает уровень отличия этого предприятия от соперников в области удовлетворение нужд покупателей.

Высокая конкурентоспособность компании обуславливается довольством и готовностью покупателей снова купить продукцию данной компании, неимением жалоб к предприятию со стороны общества, акционеров, партнеров, престижностью работы на этом предприятии.

Конкурентоспособность компании, будучи многогранным определением, не только лишь содержит высококачественные и ценовые характеристики промышленной продукции, однако находится в зависимости от уровня менеджмента, сложившейся концепции управления экономическими потоками, инвестиционной и инновационной составляющими его деятельности. Помимо этого, на конкурентоспособность оказывает воздействие конъюнктура, складывающаяся на этом либо другом рынке, уровень конкуренции, ощущаемая предприятием со стороны иных участников рынка, техническая укомплектованность, уровень внедрения инноваций, мотивация и высокая квалификация персонала, экономическая стабильность [14].

У различных авторов в определениях конкурентоспособности по важности лидируют качество, продуктивность, соответствие «цена - качество», притягательность, способность к реализации, способность выдерживать конкуренцию и т.д. Нам представляется, что конкурентоспособность —

систематический показатель товара, итог работы абсолютно всех компонентов маркетинга, гарантирующий конкурентное превосходство на рынке.

Определение конкурентоспособности компании — наиболее непростой процесс, который предполагает умение реализовывать собственную деятельность в обстоятельствах рыночных взаимоотношений и получать при этом доход, необходимую для научно-технологического улучшения производства, стимулирования сотрудников и укрепления качества продукта на значительном уровне.

В основе развития конкурентоспособности компании находится система его конкурентных положительных сторон. На основе анализа разных подходов к систематизации конкурентных положительных сторон предполагается реализовывать их систематизацию по следующим показателям [16]:

- отношение к системе;
- область возникновения преимущества;
- сущность фактора преимущества;
- период реализации преимущества;
- роль реализации преимущества;
- тип получаемого окончательного итога.

Классификация упомянутых конкурентных положительных сторон с последующим их кодированием нужна для автоматизации хода учета и рассмотрения конкурентоспособности объектов.

Факторы конкурентного преимущества компании разделяются на внешние (проявление которых в малой степени находится в зависимости от компании), и внутренние (практически полностью характеризуются управлением компании).

Рассмотрим их далее.

Изучение зарубежной и отечественной финансовой литературы дает возможность установить, что в ней приводятся разнообразные классификации основных факторов конкурентоспособности компании.

Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер все условия, оказывающие большое влияние на конкурентоспособность компании, дает классифицировать на основе 3-х подходов. В рамках первого он объединяет условия конкурентоспособности компании с условиями производства, показывая их в виде многих крупных компаний [7]:

- Ресурсы персонала - количество, высокая квалификация и стоимость рабочей силы.
- Физические ресурсы - число, качество, общедоступность и стоимость участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий; климатические условия и географическое положение страны базирования компании.
- Ресурс знаний - совокупность научной, технической и рыночной информации, оказывающей большое влияние на конкурентоспособность продуктов и услуг и сосредоточенной в приобретенных университетах, государственных отраслевых НИИ, индивидуальных исследовательских лабораториях, банках данных об изучении рынка и иных источниках.
- Денежные средства - количество и стоимость капитала, который может быть применен на субсидирование промышленности и отдельного предприятия.
- Инфраструктура - качество существующей инфраструктуры и оплата за пользование ею, оказывающие большое влияние на вид конкурентной борьбы. Сюда относятся транспортная система государства, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и денег из банка в банк внутри и за пределы государства, система здравоохранения и культуры, жилищный актив и его привлекательность с точки зрения проживания и работы.

Основу 2-го подхода к систематизации условий конкурентоспособности компании, порекомендованного М. Портером, является уровень их квалификации. В согласовании с этим все условия Портер разделяет на 2 типа [9]:

Общие условия, к которым относятся концепция автомобильных дорог, дебетовый капитал, персонал с высшим образованием. Как правило, они могут быть применены в просторном спектре сфер и предоставляют предприятию достоинства ограниченного характера.

Специальные условия содержат в себе специализированный персонал, особую инфраструктуру, основы сведений в конкретных секторах экономики знаний. Данные условия формируют наиболее существенную продолжительную базу с целью предоставления конкурентоспособности компаний.

Третий аспект М. Портера базируется на делении условий конкурентоспособности компании на 2 вида:

- ключевые условия, связывающие естественные ресурсы, атмосферные условия, географическое положение государства, неквалифицированную и полуквалифицированную рабочую силу, дебетовый капитал;
- сформированные условия, содержащие в себе современную инфраструктуру обмена данными, высококвалифицированные кадровый состав (эксперты с высшим образованием, эксперты в сфере персональных компьютеров) и экспериментальные отделы институтов, занимающиеся трудными высокотехнологичными дисциплинами.

По суждению французских экономистов А. Оливье, А. Дайан и Р. Урсе, основных факторов конкурентоспособности компании должно быть 8 [11]:

- 1) теория продукта и обслуживание, на которой основывается работа компании;
- 2) качество, выражающееся в согласовании продукта значительному уровню продуктов рыночных лидеров и выявляемое путем выборочных опросов и относительных исследований;
- 3) стоимость товара с вероятной наценкой;
- 4) финансы - как личные, так и заемные;
- 5) торговая деятельность - с точки зрения коммерческих способов и средств деятельности;

6) послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию стабильную клиентуру;

7) наружная торговая деятельность компании, позволяющая ему положительно регулировать взаимоотношения с властями, прессой и общественным мнением;

8) предпродажная организация, которая говорит о возможности компании не только лишь предугадать требования будущих потребителей, однако и уверить их в собственных исключительных возможностях удовлетворить данные потребности.

Анализ способностей компании по вышеназванным условиям дает возможность создать "предположительный многоугольник конкурентоспособности предприятия" (рис. 1.1) [15].



Рисунок 1. Многоугольник конкурентоспособности предприятия А. Олливье, А. Дайана и Р. Урсе

По любой оси отражается уровень значений каждого исследуемого условия, в результате, как полагают французские эксперты, чем больше площадь, тем больше конкурентоспособность компании. В многоугольнике применяется конкретный диапазон замеров, зачастую в варианте балльных оценок. Показывая на 1 рисунке многоугольника уровни значений факторов конкурентоспособности для различных компаний, делается допустимым осуществление анализа их



конкурентоспособности по различным условиям. В следствии такого изучения могут быть обнаружены сильные и слабые стороны этого предприятия.

Достоинством этого метода изучения способностей компании считается его показательность. К минусам такого подхода считаем допустимым отнести недостаток прогнозной информации сравнительно того, в какой мере то либо другое предприятие-соперник в состоянии усовершенствовать собственную деятельность.

Японские эксперты выделяют пятиуровневую иерархию условий конкурентоспособности компании (рис. 1.2) [23].



Рисунок 2. Факторы конкурентоспособности промышленной компании, выделяемые японскими исследователями.

Доля рынка (1-ый уровень) - задача и окончательный итог менеджмента, на втором уровне иерархии, по суждению научных работников, конкурентоспособность должна быть подкреплена возможностью к формированию потенциалом производственных, инновационных и сбытовых мощностей компании. На 3-ем уровне иерархии конкурентоспособность обуславливается подбором стратегии компании. Политика конкурентной борьбы ориентирована на усовершенствование либо сохранение позиций компании на рынке - части продаваемых им продуктов, уже давно изготавливаемых либо новых.

Конкурентоспособность на четвертом уровне иерархии обуславливается возможностью высшего управления компании осуществлять такие постановления, которые осуществят на практике 3 указанных фактора конкурентоспособности компании. 5-ый уровень показан итогами работы компании в прошлом этапе. Тут, как считают японские ученые, в особенности важна прибыль компании как источника ресурсов борьбы за рынок. В результате они выводят следующую зависимость: чем больше доходы, тем больше конкурентоспособность, а чем больше конкурентоспособность, тем больше доходы.

Артур А. Томпсон-младший и А.Дж. Стрикленд предлагают выделять последующие основные факторы конкурентоспособности компании [29]:

- свойство и характеристики продукта;
- престиж (имидж);
- производственные силы;
- применение технологий;
- торговая сеть и способности распространения;
- инновационные возможности;
- экономические ресурсы;
- расходы по сравнению с конкурентами;
- сервис клиентов.

Дэвид Кревенс полагает, что управление компании должно во главу угла устанавливать ключевые компетенции, которые формируются конкурентными достоинствами, универсальностью (конкурентное превосходство в разных моментах), сложностью дублирования. Он дает сортировку компетенций (условий) реализовывать согласно направленности функциональных действий - внешние, направленные из внешнего окружения внутрь компании, внутренние, идущие внутри компании, и двусторонние.

Внешние процессы объединяют компанию с её внешним окружением, снабжая противоположную с ней связь и создавая внешние связи. Внешние процессы задают кроме того нацеленность компетенциям компании, характеризуемым

внутренними и двухсторонними функциональными действиями. Внутренние процессы ориентированы на удовлетворенность потребностей покупателей. В свою очередь, приведенные движения характеризуются большим количеством компетенций (условий).

Значительный вложение в изучение трудности систематизации условий конкурентоспособности компании привнесли российские эксперты [32].

Е.П. Голубков предлагает при проведении маркетинговых исследований для оценки конкурентоспособности компании применять 16 условий результативности его работы, которые он детализирует и расширяет за счет условий конкурентоспособности продукта и эффективности маркетинговой работы фирмы. К данным условиям конкурентоспособности компании он относит образ компании, концепцию и качество товаров (степень их соотношения мировому уровню), итоговую рыночную часть основных видов бизнеса, мощность научно-исследовательской, конструкторской и производственной основы, уровень диверсификации типов бизнеса, устойчивость финансово-экономического положения компании на рынке, рекламную деятельность (рекламное объявление, уровень стимулирования сбыта, углубленность изучений), уровень предпродажной подготовки и послепродажного сервиса, политику компании в наружной предпринимательской среде.

Всю комплекс условий, оказывающих большое влияние на конкурентоспособность компании, И.У. Зулькарнаев и Л.Р. Ильясова предлагают разбить на 3 категории: цели, которые определяет перед собою организация; средства, которыми обладает организация; условия внешней среды.

В свою очередь, Д. Хасби установит, что конкурентоспособность компании обуславливается качеством продукции, относительной её стоимостью, продвижением продукта на рынки, мощностью сбытовой сети.

В качестве критериев, характеризующих конкурентоспособность компании, Н.К. Моисеева предлагает принимать во внимание аспект, отражающий в динамике

уровень удовлетворения потребителя, и временной аспект производительности производства [28].

В.Л. Белоусов возможные условия конкурентоспособности компании классифицирует по отдельным составляющим комплекса маркетинга (продукция, стоимость, доведение продукта до покупателя, развитие продукта на рынок либо рекламные коммуникации), а кроме того предусматривает бизнес активность и результативность работы компании.

К главным условиям конкурентоспособности компании И.В. Максимов относит результативность его производственной работы, экономическое состояние, результативность организации сбыта и продвижения продукта на рынке, конкурентоспособность продукции.

Наибольшую известность в финансовой литературе приобрел подход, на основе которого все условия конкурентоспособности компании связаны в 2 ключевые категории в зависимости от возможности компании оказывать на них воздействие. Эта систематизация содержит внешние условия, проявление которых в небольшой степени зависит от компании, и внутренние, практически целиком характеризующиеся руководством компании.

С нашей точки зрения, этот аспект к группировке условий конкурентоспособности компании считается более применимым, так как предприятие необходимо расценивать как открытую систему, на которую проявляют воздействие условия внешней среды, подразделяемые, в свою очередь, на условия непосредственного и непрямого влияния. Кроме этого, организация содержит внутреннюю среду, заключающуюся из взаимозависимых переменных, оказывающих воздействие на его деятельность.

Под внешними условиями прямого влияния следует осознавать поставщиков, науку и технологические процессы, государство, посредников, профсоюзы, соперников, покупателей, тип и емкость рынка. Внешние условия косвенного влияния, с нашей точки зрения, должны содержать: положение экономики, политико-правовые условия, природно-атмосферные условия, научно-

промышленный рост, демографическую обстановку, социокультурные условия. К внутренним условиям, характеризующим конкурентоспособность компании, на которые оно может оказывать прямое воздействие, необходимо относить систему менеджмента качества, маркетинговую деятельность, качество маркетинга, концепцию управления, финансовую защищенность, репутацию (гудвилл) компании, экономическую, инновационную, инвестиционную деятельность, коллективную культуру, персонал, конкурентную стратегию, технологические процессы, масштабы применения аутсорсинга, производственные движения, сбытовую (торговую) сеть [33].

Выделенные условия могут по-разному влиять на конкурентоспособность компании, по этой причине исследование их воздействия дает возможность выявить сильные и слабые стороны предприятия, способности и опасности его развития.

## **2. Методы оценки конкурентоспособности предприятия**

Основателем концепции конкурентоспособности социально- финансовой концепции возможно назвать М. Портера.

М. Портер подмечает, что политика должна базироваться на многостороннем понимании структуры отрасли и хода её изменения. Невзирая на то, что воздействие конкуренции в каждой отрасли неодинаково, непосредственно по себе вид конкурентной борьбы аналогичен, что дает возможность применять эту схему для установления её природы и уровня влияния конкурентных сил. В каждой отрасли сущность конкуренции выражается пять силами (рис. 3) [26]



Рисунок 3. Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли с учетом расширенных характеристик

Однако, по суждению Р.А. Фатхутдинова, концепция конкурентного достоинства М. Портера не в абсолютной мере соответствует условиям научных подходов к управлению конкурентоспособностью объектов и в отечественных обстоятельствах может быть применена только лишь для анализа и заблаговременного развития стратегии, она потребует детального добавления.

Р.А. Фатхутдинов предлагает методологию интегральной оценки конкурентных преимуществ объектов и высказывает следующее: «Анализ конкурентоспособности выполняется по конечным итоговым результатам взаимодействия определенного рынка (покупателя) на определенный продукт, а анализ конкурентных преимуществ выполняется на преждевременных стадиях инвестирования, до начала бизнеса, при технико-финансовом обосновании инновационных и инвестиционных планов. Последующий мониторинг реализации конкурентных преимуществ выполняется в стадиях вплоть до реализации товара. По этой причине весьма важно обоснованно, твердо и регулярно осуществлять политику наращивания конкурентных преимуществ разных объектов. Способами (инструментами) реализации данной политики считаются учет, исследование, стандартизация и анализ конкурентных преимуществ». Накопленную оценку

конкурентных преимуществ компании предполагается реализовывать по формуле [28]:

$$J_T = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \alpha_i \Pi_i \times \beta_{ij} \Phi_{ij}, \quad (1)$$

где:  $J_T$  - интегральный показатель конкурентных преимуществ фирмы;

$i = 1, 2, n$  - номер конкурентного преимущества;

$j = 1, 2, \dots, m$  - номер фактора  $i$ -го конкурентного преимущества;

$\alpha_i$  - весомость  $i$ -го конкурентного преимущества,  $\sum \alpha_i = 1$ ;

$\beta_{ij}$  - весомость  $j$ -го фактора  $i$ -го конкурентного преимущества,  $\sum \beta_{ij} = 1$ ;

$\Pi_i$  - относительное или нормативное значение  $i$ -го конкурентного преимущества;

$\Phi_{ij}$  - относительное или нормативное значение  $j$ -го фактора  $i$ -го конкурентного преимущества.

Для оценки конкурентоспособности компании сперва следует выполнить исследование её состояния. Качество анализа станет значительным при его проведении с позиций системного подхода. В таком случае исследование возможно называть системным.

По сравнению с М. Портером Ж.-Ж. Ламбен дает собственные понятия и определения конкурентного преимущества и конкурентоспособности.

Конкурентное преимущество - это те свойства, качества продукта либо марки, которые формируют для компании конкретное преимущество над собственными непосредственными конкурентами. Это преимущество считается условным, характеризуемым по сравнению с соперником, занимающим лучшую позицию на рынке товара либо в секторе рынка. При этом наиболее серьезный соперник именуется приоритетным [33].

На рис. 4 представлены разновидности стратегий и конкурентного преимущества на основе осей Ц-Ц и С-С Ламбена.





Существуют разнообразные приемы оценки сопоставляемых данных. Как правило, характеристики ранжируются, им сообщаются конкретные коэффициенты значимости исходя из 100 %. Коэффициенты значимости и рейтинги формируются экспертным способом.

На основе рейтинговой оценки и коэффициентов значимости данных обуславливается расчетная оценка (Оц) конкурентной позиции компании по следующей формуле [21]:

$$\text{Оц} = R_{xm} * K_{si} / 100, (2)$$

где:  $R_{xm}$  - показатель назначенной  $i$ -элементом конкурентной позиции по 100-балльной системе (рейтинг  $i$ -го относительного достоинства компании в конкуренции),

$K_{si}$  - показатель важности отдельной  $i$ -составляющей, исходя из 100 % (совокупность % должна быть равна 100, вне зависимости от числа выделяемых составляющих).

Сумма расчетных оценок конкурентных преимуществ (количество баллов) сравнивается с максимально допустимым его уровнем - 100 баллов. На основе этого формулируется заключение относительно конкурентной позиции компании на рынке с заключением о итогах аналитической оценки.

Вторым шагом считается создание профиля конкурентных положительных сторон, наглядно отображающего конкурентную позицию компании на рынке. Для этого предприятие сопоставляют с сильнейшими соперниками, обнаруженными при установлении условных преимуществ предприятия в конкуренции.

Кроме граф с конкурентными достоинствами и коэффициентами их важности, в матрице профиля конкурентных преимуществ вводится раздел «Хуже (-) / Лучше (+)» конкурента с разметкой, зависящей от числа самых сильных соперников. «Профиль» считается средством либо инструментом визуального анализа конкурентоспособности компании. Для увеличения объективности оценки рекомендовано ранжировать свойства и объединять их.

Многофакторная матрица «МакКинси» (7S).

Данная мультифакториальная таблица «МакКинси» считается наиболее трудным видом портфельной модели. Оценка должна быть предельно беспристрастной. На её основе организация устанавливает собственное место в одном из квадратов матрицы «МакКинси» (рис. 5) [25].



Рисунок 5. Портфельная модель «МакКинси»

Как заметно из матрицы, верхний левый угол означает подходящие возможности для увеличения, диагональ, разделяющая верхний левый угол и нижний правый угол, - двойственное состояние и небольшой рост, нижний правый угол - недостаток настоящих способностей будущего формирования.

Матрица General Electric. Применяется в периоде исследования и подбора стратегии для рассмотрения портфеля бизнесов (продукции). Считается разновидностью портфельной матрицы МакКинси и получившая наименование «экран бизнеса». Была изобретена консалтинговой группой МакКинси вместе с компанией General Electric. В базе этой модификации лежат идеи матрицы МакКинси. Она кроме того складывается из 9 элементов и сформирована на оценке

долговременной привлекательности отрасли и «силе»/ конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса (рис. 6) [8].



Рисунок 6. Матрица портфельного анализа McKinsey-General Electric

Данная форма устанавливает определенные разновидности стратегий. В литературе часто оценивают совместно матрицу МакКинси и матрицу General Electric как одно целое.

### 3. Выбор лучшей методики оценки

Осуществив анализ разработанных на сегодня методов оценивания уровня конкурентоспособности предприятия, мы пришли к выводу, что не существует идеальной со всех сторон методики комплексного оценивания конкурентоспособности предприятия. Выделенные недостатки имеющихся подходов к оцениванию конкурентоспособности предприятий обуславливают сильно ограниченные возможности практического применения большей их части.

Для корректной оценки и дальнейшего повышения конкурентоспособности предприятия разработано множество методов, которые могут применяться как по отдельности, так и в комплексе, в зависимости от задач, поставленных перед началом проведения оценки. Многообразие существующих сегодня методов дает возможность подобрать наиболее эффективный и простой метод оценивания для каждого конкретного предприятия.