

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-
педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра экономики

К защите допускаю:
Зав. кафедрой А.Г. Мокроносов

«___» _____ 2017 г.

Анализ и пути повышения конкурентоспособности предприятия

Выпускная квалификационная работа
направление подготовки 38.03.01 Экономика

Идентификационный код: 680

Исполнитель:

Студент группы ЗЭкП-413С

подпись

А.А.Закарян

Руководитель:

доктор экономических наук, профессор

подпись

И.П.Чупина

Нормоконтролер:

Ст. преподаватель

подпись

А.В.Фетисова

Екатеринбург 2017

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия	5
1.1. Понятия и сущности рыночной конкуренции и конкурентоспособности предприятия.....	5
1. 2. Источники конкурентоспособности предприятия.....	15
1.3. Обзор существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия	24
2. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятия	56
2.1 Краткая характеристика исследуемого предприятия.....	56
2.2. Оценка конкурентоспособности предприятия в сопоставлении с основным конкурентом	59
2.3. Оценка конкурентоспособности предприятия в сопоставлении с отраслевыми показателями	63
3. Пути повышения конкурентоспособности предприятия	68
3.1. Анализ повышения путей конкурентоспособности предприятия .	68
3.2. Перекрестная оценка конкурентоспособности предприятий, входящих в состав Холдинговой компании «А-групп»	72
Заключение	76
Список использованной литературы.....	77

Введение

Основы конкурентоспособности предприятия являются сегодня одним из ключевых элементов компетенций специалиста любого профиля и руководителя любого уровня. Так же проблема конкурентоспособности промышленного производства занимает важное место в экономической политике страны. Создание конкурентных преимуществ в области национальной экономики становится стратегическим направлением деятельности государства. При этом повышение конкурентоспособности касается различных уровней промышленного производства: продукции, предприятия, отрасли, региона и страны в целом, но крайнюю важность приобретает конкурентоспособность предприятия как звена экономики.[27, с. 42]

Промышленная политика Правительства Российской Федерации: внедряемые программы и законодательные акты, процедуры государственного регулирования и мероприятия государственной поддержки должны иметь приоритетную цель - создание условий для обеспечения конкурентоспособности российских предприятий, а, следовательно, конкурентоспособности экономики РФ в целом.

Результаты повышения конкурентоспособности промышленности страны: рост ВВП и развитие внутреннего рынка, рост товарного экспорта, а, следовательно, и поступлений в иностранной валюте (независимо от состояния сырьевых рынков); стабильные налоговые бюджетные сборы; глубокая переработка сырья, а, следовательно, рациональное использование природных ресурсов; развитие научно-технического потенциала страны; занятость населения; политическая и социальная стабильность.

Конкурентоспособность на мировых рынках необходимое условие безопасности страны.

Вследствие важности поставленных задач, необходим всесторонний анализ проблем, связанных с повышением конкурентоспособности, как целых отраслей, так и отдельных предприятий. Вот почему развитие теории и практики обеспечения конкурентоспособности приобретает огромное не только теоретическое, но и практическое значение. [8, с.6]

Цель данной Выпускной квалификационной работы: собрать необходимые знания и приобрести навыки исследовательской работы для раскрытия сущности понятия конкурентоспособности предприятия.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть различные определения конкурентоспособности предприятия;
- рассмотреть факторы конкурентоспособности предприятий;
- провести сравнительный анализ методов оценки конкурентоспособности;
- проанализировать конкурентное положение конкретного предприятия.

Объект исследования – конкурентное положение Холдинговой компании «А-ГРУПП» г. Екатеринбург.

Предмет исследования – методы оценки конкурентоспособности предприятия.

Основной информационной базой настоящей работы являются учебные пособия, а так же исследования, представленные в научных статьях. Предполагается применение теоретической базы для решения практических задач – определения конкурентоспособности конкретного хозяйствующего объекта (дедуктивный метод исследования).

1. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия

1.1. Понятия и сущности рыночной конкуренции и конкурентоспособности предприятия

Этимологически слово «конкуренция» восходит к латинскому «concurrentia», означающему «столкновение», «состязание». Именно трактовка, основанная на поведении, изначально установилась в экономической литературе. Адам Смит, 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 он считал изменение цен. При этом он замечал, что рыночная экономика следует строгим правилам поведения на рынке. В результате соперничества продавцов и покупателей устанавливается общая цена на однородные товары и конкретный вид кривых спроса и предложения. Конкуренция – та самая «невидимая рука», которая координирует деятельность участников рынка. [7, с.5]

Наряду с поведенческой трактовкой конкуренции в XIX и особенно в XX веке получила распространение трактовка структурная. Ее истоки восходят к работам Ф. Эджуорта, А. Курно, Дж. Робинсон, Э. Чемберлина и других величайших ученых, заложивших фундамент современной западной теории конкуренции. [12, с. 51]

Значительный вклад в теоретические модели олигополии и монополии позднее внесли Ф.И. Эджуорт (математическое описание), А.Л. Лернер (монополярная власть и ее оценка), К. Виксель (конкуренция и ценовая дискриминация), Й. Шумпетер, Ф. Хайек и др. [4, с.148]

К середине XX века сформировались общие представления о сущности конкуренции и ее движущих силах. Было выдвинуто четыре классические

модели рыночной конкуренции: совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия и чистая монополия.

Третий подход к определению конкуренции можно определить как функциональный. Й. Шумпетер, в частности, в рамках своей теории экономического развития определял конкуренцию как состязание старого с новым. Нововведения скептически принимаются рынком, но если новатору удастся их осуществить, механизм конкуренции вытесняет с рынка предприятия, использующие устаревшие технологии. [13, с.36]

Ф. Хайек определял конкуренцию как «процедуру открытия». По его мнению, на рынке только благодаря конкуренции скрытое становится явным. Скажем, в условиях типичной для реального рынка нехватки информации первоначально одинаково привлекательными могут казаться несколько возможных линий поведения предприятия. И только конкуренция «открывает», какая из них на самом деле верна, а какая ведет в тупик [45, с. 213].

Если понятие конкретизировать с точки зрения рыночной экономики, то рыночная конкуренция есть борьба хозяйствующих субъектов за получение прибыли. Основным способом получения прибыли в условиях рыночной экономики выступает реализация товаров и заложенной в нем прибавочной стоимости. При этом деятельность хозяйствующих субъектов осуществляется в условиях ограниченности как ресурсов, необходимых для производства продукции, так и спроса на эту продукцию со стороны потребителей.

Сущность конкуренции и ее движущие силы детально рассматриваются в трудах известного современного экономиста Майкла Портера. Результатом исследований 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 (рисунок 1):

- угроза вторжения новых конкурентов;
- угроза появления продуктов-заменителей;
- экономический потенциал поставщиков;
- экономический потенциал покупателей;
- соперничество среди существующих конкурентов. [29, с.65]

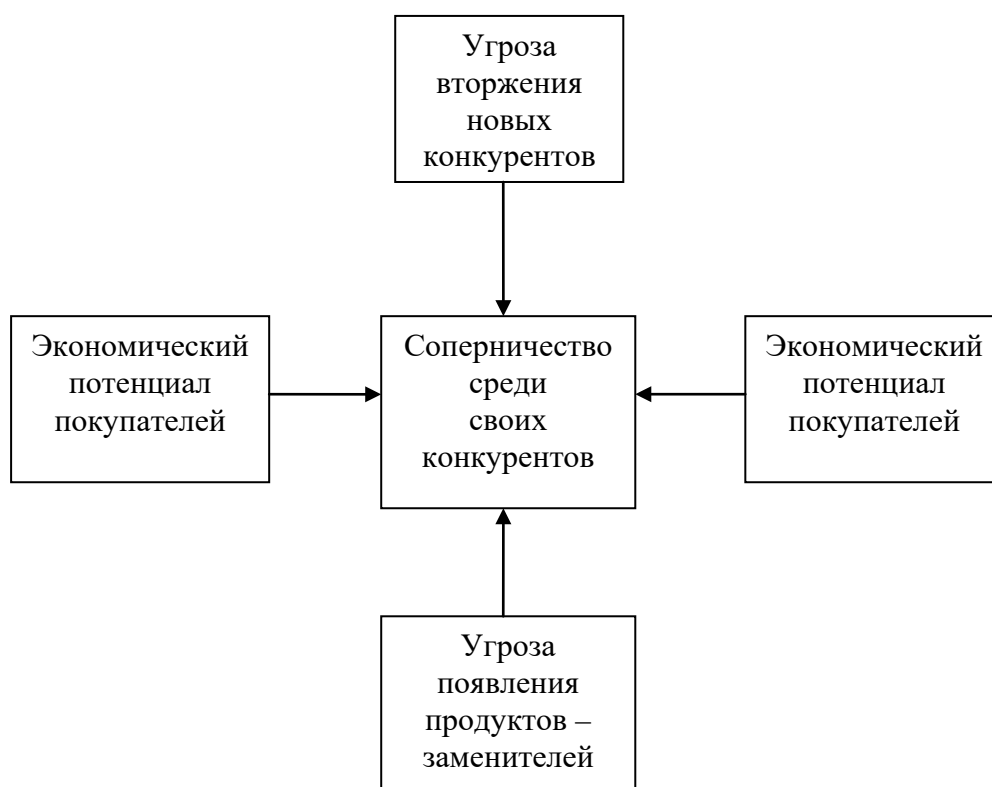


Рисунок 1 - Пять сил конкуренции

Указанные силы, в конечном счете, формируют условия, в которых функционирует конкретный рынок и составляющие его единицы. Значение каждой из пяти сил определяется структурой отрасли, ее производственными, технологическими, экономическими и другими характеристиками.

Майкл Портер отмечает, что конкуренция – это динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором

появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты. Условия на рынке изменяются, потому что в движении находятся силы, которые создают условия для перемен. Сам Портер выделяет не менее одиннадцати основных движущих сил, изменяющих условия и характер конкуренции. [30, с. 211]

Можно отметить, что степень влияния конкурентных сил определяет предельный потенциал прибыли отрасли. Цель предприятия – найти и занять позицию в отрасли, где оно будет лучше всего защищено от влияния этих сил или сможет со своей стороны оказывать влияние на них. Анализ отмеченных сил конкуренции обеспечивает прочную основу для стратегического плана действий. При этом, каждый хозяйствующий субъект находится в уникальной конкурентной ситуации, что обуславливает необходимость поиска разнообразных конкурентных решений.

Различия в подходах экономистов при определении сущности конкуренции находят свое отражение и при рассмотрении категории конкурентоспособности. Основная задача каждого исследователя, изучающего проблемы конкурентоспособности предприятия, состоит в определении критериев, а также нахождении источников и факторов конкурентоспособности. В экономической литературе можно встретить весьма разнородные определения конкурентоспособности предприятия. [34, с. 350]

- способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию, а также конкурентоустойчивость предприятия и возможность его адаптации к изменяющимся условиям конкуренции (Адаева Т. Ю.);
- способность предприятия приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной прибыльности (Забелин П. В.);
- способность предприятия производить пользующуюся спросом продукцию при эффективном использовании производственного, кадрового и финансового потенциалов (Ершова И. В.);

- способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами (Фатхутдинов Р. А.);

- реальная и потенциальная способность предприятия, а также имеющихся у него для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по своим ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов (Пичурин И. И.);

- свойство субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там конкурирующими субъектами рыночных отношений (Портер М.);

- обобщающая характеристика деятельности предприятия, отражающая уровень эффективности использования экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами (Воронов Д. С.).

Конкурентоспособность предприятия в условиях рыночной экономики есть обобщающая характеристика деятельности хозяйствующего субъекта, отражающая уровень эффективности использования хозяйствующим субъектом экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами. [16, с.15]

Классической теорией международной конкурентоспособности является теория М. Портера. Она исходит из основополагающего принципа: конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурсов. Этот принцип, справедлив как на уровне экономики страны в целом, так и на уровне отдельного предприятия.

Рассматривая такие факторы, как наличие рабочей силы, обилие природных ресурсов, протекционистскую политику правительства, различия в практике управления предприятиями и др., М. Портер пришел к выводу, что ни один из них, взятый в отдельности, не позволяет достаточно

убедительно ответить на вопрос, что же именно определяет конкурентоспособность предприятия.

Уровень конкурентоспособности предприятия зависит от множества факторов, которые условно можно сгруппировать в два блока: конкурентной среды и базирования. Сущность и характер влияния факторов конкурентной среды могут быть представлены в виде модели пяти сил конкуренции, рассмотренной ранее (рисунок 1.). Результатом воздействия указанного блока факторов является соответствующее стратегическое позиционирование предприятия, степень адекватности которого сложившемуся конкурентному балансу находится в непосредственной связи с уровнем конкурентоспособности предприятия.

С другой стороны, помимо факторов конкурентной среды уровень конкурентоспособности предприятия во многом зависит и от факторов его базирования. Влияние данного блока факторов может быть представлено в виде следующей системы детерминантов:

- условия факторов производства;
- условия спроса;
- родственные, поддерживающие и смежные предприятия;
- стратегия и структура предприятия.



Рисунок 2 - Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Представленные детерминанты обуславливают наличие среды, в которой предприятия возникают и вступают в конкурентную борьбу. Их состав и взаимодействие определяют преимущества и недостатки предприятия в ходе конкурентной борьбы. Кратко рассмотрим каждый из указанных детерминантов.

Условия факторов производства включают в себя: обеспеченность факторами производства, иерархию между факторами производства (базовые факторы: природные ресурсы, географическое положение, неквалифицированный труд и т.д. и специализированные факторы: информационная инфраструктура современных цифровых баз данных, система исследовательских институтов и т.д.); создание факторов производства (инвестиции, фундаментальные исследования, система обучения, сотрудничество и координация с общественными институтами в инновационном процессе), а также отдельные недостатки факторов производства (недостатки базовых факторов, например: недостаток рабочей силы, нехватка внутренних поставок сырья и материалов, суровый климат, которые создают препятствия для инновационного процесса).

Категория «обеспеченность факторами производства» сама состоит из пяти компонентов: людские ресурсы (количество, квалификация и стоимость рабочей силы); физические ресурсы (количество, качество и доступность земельных участков, воды, полезных ископаемых, лесов, источников энергии, климатические условия и географическое положение); ресурсы знаний (аккумулированные в банках данных и статистических службах знания и информация либо доступ к данным, накопленным в общественных институтах); ресурсы капитала (количество капитала, который может быть привлечен предприятием); инфраструктура (транспортная система, система связи, жилой фонд, системы здравоохранения и образования, учреждения культуры).

Несмотря на то, что обеспеченность базовыми факторами производства оказывает существенное влияние на конкурентоспособность предприятия,

благоприятные базовые факторы далеко не всегда способствуют повышению конкурентоспособности предприятия. Базовые факторы, такие как трудовые ресурсы или местные природные ресурсы, не обеспечивают преимущества в наукоемких отраслях промышленности. В сложных отраслях, составляющих основу любой развитой экономики, наиболее важными являются специализированные факторы производства, такие как квалифицированная рабочая сила или научно-техническая база производства. Причем указанные факторы не наследуются, а создаются. Набор факторов, которыми обладает предприятие в определенный момент времени, оказывается менее значимым, чем скорость и эффективность их создания и обновления. [32, с. 15-22]

Более того, отдельные недостатки в большинстве базовых факторов могут побуждать предприятие к инновациям и обновлению, что превращает эти недостатки в источник конкурентных преимуществ.

Предприятия добиваются конкурентного преимущества в тех отраслях или сегментах рынка, где спрос дает им представление о потребностях покупателей раньше и точнее, чем конкурентам. Рассматриваемая группа факторов может быть, в свою очередь, представлена в виде следующей подсистемы: структура спроса; требовательность покупателей; требовательность посредников; величина спроса; число независимых покупателей; скорость роста спроса.

Предприятие имеет конкурентное преимущество в том случае, если местный спрос обеспечивает более ясное или более раннее представление о возникновении потребностей покупателей при условии, что требовательные покупатели осуществляют давление на предприятие, вынуждающее его внедрять инновации быстрее и таким образом получать более утонченные конкурентные преимущества, чем конкуренты. Объем внутреннего спроса оказывается при этом значительно менее существенным, чем его характер.

Третьим детерминантом, определяющим конкурентоспособность предприятия, является наличие родственных, поддерживающих и смежных предприятий. Если говорить о роли поставщиков, то дело не только в том,

что они поставляют качественные материалы. Их тесный контакт с потребителем позволяет обоим быстро развиваться. Обмен идеями (они могут возникать и у тех, и у других) и координация действий играют огромную роль в достижении конкурентоспособности предприятий. Прежде всего, они обеспечивают наиболее эффективные в отношении затрат факторы производства – заблаговременно, быстро, а иногда – привилегированным образом.

Данная группа факторов отражает специфику управления предприятием и его соперничества с имеющимися конкурентами и может быть представлена в виде следующей системы параметров: цели предприятия; индивидуальные цели управления; социальные ценности; отношение к риску; влияние престижа предприятия; устойчивая приверженность делу; личностная мотивация работников к труду и повышению профессиональных навыков; характер конкуренции на местном рынке.

Существующие в месте базирования предприятия условия оказывают значительное влияние на то, как предприятие будет создаваться, организовываться и управляться, а также определяют характер местной конкуренции. Конкурентоспособность отдельного предприятия является результатом слияния практики управления и моделей организации, наиболее предпочтительных для данной местности, и источников конкурентных преимуществ этого предприятия. Цели местных органов власти и те ценности, которые предлагаются отдельным гражданам и предприятиям, а также престиж, который окружает определенные предприятия, приводят в движение капитал и людские ресурсы – что, в свою очередь, непосредственно влияет на конкурентоспособность конкретных предприятий.

Местная конкуренция часто выходит за рамки чисто экономического соревнования и приобретает психологический характер, становясь

соревнованием конкретных людей за право похвалиться результатами, что, возможно, имеет самое большое значение.

Помимо выделенных детерминантов в рамках факторов базирования на конкурентоспособность предприятия оказывают влияние случайные события, в частности: изобретательство, крупные технологические сдвиги, неожиданные изменения цен крупного масштаба, войны, а также политические решения.

Важно отметить, что каждая из рассмотренных составляющих конкурентоспособности тесно взаимосвязана с прочими составляющими, все они вместе взятые составляют динамическую систему, более сложную по своему влиянию на конкурентоспособность предприятия, чем простая сумма составных частей. Слабая позиция в любой из составляющих будет ограничивать конкурентоспособность предприятия в целом, и наоборот, преимущество в одной из составляющих будет усиливать положительную динамику остальных.

Заметим, что достижение устойчивой конкурентоспособности предприятия обеспечивается, как правило, не за счет преимущества в одном из рассмотренных детерминантов, а в силу приоритета в нескольких факторах конкурентоспособности. Это, с одной стороны, позволяет нивелировать недостатки прочих детерминантов конкурентоспособности, с другой – снизить зависимость от конъюнктурных колебаний факторов конкурентоспособности. Кроме того, все исследователи сходятся в том, что повышение конкурентоспособности предприятия не может быть достигнуто одновременно, краткосрочно. Таким образом, устойчивое повышение конкурентоспособности предприятия может быть обеспечено только при условии долгосрочного, непрерывного и поступательного совершенствования всех рассмотренных детерминантов конкурентоспособности [10, с. 9-16]

1.2. Источники конкурентоспособности предприятия

Как было показано ранее, конкурентоспособность предприятия определяется, с одной стороны, факторами конкурентной среды, с другой – факторами базирования. Каждый из указанных блоков факторов, в свою очередь, имеет сложный состав и структуру.

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

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

Напротив, стратегическое позиционирование предприятия означает осуществление отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение схожей деятельности, но другими путями. Сущность стратегического позиционирования можно сформулировать как осуществление видов деятельности, которые обеспечивают уникальную природу создаваемой потребительской стоимости.

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

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

Конкурентное преимущество достигается исходя из того, как предприятие организует и выполняет отдельные виды деятельности. Посредством этой деятельности предприятия создают определенные ценности для своих покупателей. Конечная ценность, созданная предприятием, определяется тем, сколько потребители готовы заплатить за товары или услуги, предлагаемые предприятием. Если эта сумма превышает совокупные расходы на всю необходимую деятельность, предприятие рентабельно. Чтобы получить конкурентное преимущество, предприятие должно либо давать покупателям примерно такую же ценность, как и конкуренты, но производить продукцию с меньшими издержками (операционная эффективность), либо действовать так, чтобы давать покупателям продукцию с большей ценностью, за которую можно получить большую цену (стратегическое позиционирование). [39, с.78]

Все виды деятельности, входящие в цепочку ценности, вносят свой вклад в потребительскую стоимость. Их можно условно разделить на две категории: первичная деятельность и вторичная, т. е. поддерживающая деятельность. К первичным видам деятельности относятся:

- логистика;
- выполнение работ;
- маркетинг и продажи;
- послепродажное обслуживание.

Вторичные виды деятельности призваны обеспечить осуществление первичных. К поддерживающим видам деятельности относятся:

- материально-техническое снабжение;
- развитие технологии;
- управление людскими ресурсами;
- инфраструктура предприятия.

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

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

Но предприятие – это не только сумма всех видов его деятельности. Цепочка ценности предприятия – это система взаимозависимых видов деятельности, между которыми существуют связи. Эти связи возникают, когда способ выполнения какого-либо вида деятельности влияет на издержки или эффективность других видов деятельности. Связи часто приводят к тому, что дополнительные затраты при «подгонке» отдельных видов деятельности друг к другу окупаются в дальнейшем. Например, более дорогая конструкция и комплектующие изделия или более тщательный контроль качества позволяют снизить расходы на послепродажное обслуживание.

Наличие связей также требует согласования разных видов деятельности. Чтобы не сорвать сроки поставки, например, нужно, чтобы производство, обеспечение поставок сырья и комплектующих, вспомогательная деятельность (например, пусконаладочные работы) были хорошо увязаны. Четкое согласование обеспечивает своевременную поставку товара заказчику без необходимости иметь дорогостоящие средства доставки (т. е. большой парк машин, когда можно обойтись малым, и т. п.). Согласование связанных друг с другом видов деятельности снижает расходы при заключении сделок, дает более четкую информацию, что облегчает

управление и позволяет замещать дорогостоящие операции в одном виде деятельности более дешевыми операциями в другом виде.

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

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

Конкурентное преимущество определяется тем, насколько четко предприятие может организовать всю эту систему.

Цепочка ценности также помогает понять резервы для дифференциации продукции, т. е. достижения конкурентного преимущества за счет стратегического позиционирования. Предприятие создает особую ценность для покупателя (а в этом и заключается смысл дифференциации), если оно дает покупателю такую экономию или такие потребительские свойства, какие он не может получить, купив товар конкурента. По сути, дифференциация есть результат того, как продукция предприятия влияет на деятельность покупателя. У предприятия и его покупателей много точек соприкосновения, каждая из которых может стать источником дифференциации. [8]

Существенное значение для выбора конкурентной стратегии имеет выбор масштабов целевого сегмента рынка. Так, избрав узкий целевой сегмент рынка, предприятие может точно подогнать свою деятельность к требованиям этого сегмента и за счет этого потенциально получить выигрыш

в затратах или в дифференциации по сравнению с конкурентами, работающими на более широкий рынок. С другой стороны, прицел на широкий рынок может дать конкурентное преимущество, если предприятие способно действовать в разных сегментах отрасли или даже в нескольких взаимосвязанных отраслях.

Можно выделить четыре основных типа стратегий конкурентной борьбы и соответствующих им предприятий, ориентированных на различные целевые рыночные сегменты, и, соответственно, различные условия экономической среды и разные ресурсы, находящиеся в распоряжении предприятия: виоленты, коммутанты, пациенты и эксплеренты.

Виолентная стратегия характерна для предприятий, действующих в сфере массового производства. Такое производство обычно можно наладить более эффективно и с меньшими издержками, чем изготовление небольших партий сильно отличающихся друг от друга товаров. Кроме того, виоленты используют преимущества, создаваемые широкомасштабными научными исследованиями, развитой сбытовой сетью и крупными рекламными компаниями.

Стратегия виолентов проста: опираясь на свою гигантскую силу, предприятие старается доминировать на обширном рынке, по возможности вытесняя с него конкурентов. Оно привлекает покупателя сравнительно дешёвой и добротностью (средний уровень качества) своих изделий. Причём забота о покупателе – не благотворительность со стороны виолентов, нередко занимающих на рынке позицию монополиста. Она – следствие понимания ими законов массового спроса: плохой или дорогой товар такого спроса не порождает. [31, с. 105]

Пациентная стратегия типична для предприятий, вставших на путь узкой специализации. Она предусматривает изготовление особой, необычной продукции для определенного круга потребителей. Свою рыночную силу предприятия – пациенты черпают в том, что их изделия становятся в той или иной мере незаменимыми для соответствующей группы клиентов. Такое

предприятие старается не распыляться, контролируя наибольшую часть обширного рынка, а завоевывает максимальную долю маленького рыночного сегмента. Свои дорогие и высококачественные товары оно адресует тем, кого не устраивает стандартная продукция.

Смысл этой стратегии состоит не просто в специализации, но в сосредоточении усилий на пользующейся именно ограниченным спросом продукции. Что заставляет пациентов узко очерчивать свою реализованную рыночную нишу? В первую очередь стремление уклониться от прямой конкуренции с ведущими предприятиями. Борьба с гигантами в производстве стандартной продукции заведомо обречена на провал. Зато в учете специальных запросов потребителя преимущества у того предприятия, которое посвятило свою деятельность их изучению и удовлетворению. И здесь роли меняются – гигантский размер из достоинства превращается в недостаток, преимущества получают мелкие и средние участники рынка [40, с. 4-15].

Коммутантная стратегия преобладает при обычном бизнесе в местных масштабах. Сила мелкого неспециализированного предприятия состоит в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему нужд клиентов.

По своей природе спрос всегда имеет точечное, локальное происхождение: у данного потребителя в связи с определенными обстоятельствами появилась надобность в определенной продукции. Совпадение в общих чертах запросов больших групп или отдельных слоев потребителей в сочетании с наличием технической возможности поставить их удовлетворение на поток создают основу для массового или специализированного производства. Но условия эти выполняются далеко не всегда. И тогда на сцену выступают коммутанты.

Создаваемые каждый раз для каждого конкретного случая бесчисленные мелкие предприятия выполняют роль соединительной ткани экономики. Лишь коммутанты готовы использовать каждую возможность

для бизнеса, тогда как прочие фирмы очень строго придерживаются своего производственного профиля [9].

Дело в том, что отсутствие крупных производственных мощностей, особых познаний в узкой области или научно-технических заделов – словом всего, чем сильны другие фирмы, – приводит к тому, что коммутантам почти все равно, чем заниматься. Им легко идти на столь резкие изменения сферы коммерческой деятельности, на которые другие предприятия не способны. В свою очередь, повышенная гибкость становится источником смысла коммутантов в конкурентной борьбе. Дух свободного предпринимательства с его постоянной нацеленностью на получение прибыли и готовностью прибегнуть ради нее к любым средствам проявляется в деятельности коммутантов в наиболее чистой и законченной форме.

Главным преимуществом эксплерентов является опережение во внедрении принципиальных нововведений. Такое предприятие стремится к созданию нового рынка и извлечению выгоды из первоначально единоличного присутствия на нем. Основной чертой предприятий, придерживающихся данной стратегии, является постоянное внедрение новаций, в первую очередь, относящихся к созданию новой и уникальной потребительской стоимости.

Рассмотренная классификация предложена А. Ю. Юдановым. В экономической литературе можно встретить и иные классификации конкурентных стратегий предприятий.

Как отмечалось ранее, операционная эффективность обеспечивает получение прибыли в процессе реализации прибавочной стоимости, а стратегическое позиционирование – саму возможность этого процесса.

Анализ факторов конкурентоспособности предприятия (рисунок 3), позволяет констатировать, что одни из них в большей степени оказывают влияние на формирование операционной эффективности, а другие – стратегического позиционирования. Так, из числа факторов конкурентной среды на формирование операционной эффективности в большей степени

оказывают влияние экономический потенциал поставщиков, а также экономический потенциал покупателей; на формирование стратегического позиционирования – угроза вторжения новых конкурентов и угроза появления продуктов-заменителей. Среди факторов базирования на формирование операционной эффективности в большей степени оказывают влияние условия факторов производства, а также родственные, поддерживающие и сопутствующие предприятия; на формирование стратегического позиционирования – условия спроса, а также структура и стратегия предприятия. Исключение составляет соперничество среди существующих конкурентов. Указанный фактор присутствует среди обоих блоков факторов, и оказывает влияние на формирование обоих источников конкурентоспособности предприятия.



Рисунок 3 - Анализ факторов конкурентоспособности предприятия [8]

Таким образом, рассмотренные блоки факторов конкурентоспособности предприятия представляют собой единую систему. Эти блоки и составляющие их элементы, каждый в отдельности и все вместе как система, создают среду, в которой создается и функционирует предприятие. Как известно, признаками системы являются:

- поведение каждого элемента влияет на поведение целого;
- поведение каждого элемента и их воздействие на целое взаимозависимы;
- в системе нет таких подгрупп элементов, которые влияли бы на целое независимо от других элементов, т.е. не бывает полной автономии;
- система – это такое целое, которое нельзя разделить на независимые части; если части отделить от системы, то они теряют некоторые из своих свойств;
- система обладает свойствами, которые отсутствуют у ее части.

Именно таким целым является система факторов конкурентоспособности предприятия, которая проявляется в результате сложного взаимодействия комплекса внешних и внутренних факторов конкурентной борьбы. Причем, система эта является открытой, а множество – нечетким. В ряде случаев тот или иной фактор может иметь решающее значение, однако таковым оно является только при данном сочетании всех прочих факторов и параметров. Подчас и вовсе невозможно однозначно определить, какой из факторов оказывает решающее влияние на конкурентоспособность предприятия.

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

1.3. Обзор существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия

Потребность в оценке конкурентоспособности того или иного предприятия существует, поскольку в условиях рыночной экономики оценка своих конкурентных позиций является неотъемлемым элементом деятельности любого хозяйствующего субъекта. Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется предприятию в первую очередь для того, чтобы определить, в чем его преимущества и недостатки перед конкурентами, и сделать выводы для выработки предприятием собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества. Определение конкурентоспособности предприятия является неотъемлемым элементом деятельности любого хозяйствующего субъекта.

В частности, оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта необходима в целях:

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

В любом случае осуществление оценки конкурентоспособности предприятия преследует цель: определить положение предприятия на исследуемом рынке.

В настоящее время в можно выделить следующие основные методы оценки конкурентоспособности предприятий.

Продуктовые методы.

Первая мысль, которая приходит в голову при решении задачи оценки конкурентоспособности предприятия заключается в том, что конкуренция компаний в рыночной экономике имеет форму конкуренции продукции, а возможность компании конкурировать на определенном товарном рынке

непосредственно зависит от конкурентоспособности ее товара. Эта позиция многократно подтверждается хозяйственной практикой, свидетельствующей о том, что абсолютное большинство конкурентоспособных компаний представлено на рынке конкурентоспособной продукцией. И наоборот, сложно себе представить успешное предприятие, производящее продукцию, не пользующуюся спросом у потребителей. В рамках рассматриваемого подхода взаимосвязь между конкурентоспособностью товара и успешностью компании настолько сильна, что эти категории практически отождествляются.

Продуктовые методы базируются на суждении: чем выше конкурентоспособность товара – тем выше конкурентоспособность предприятия. При этом для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения цена-качество продукции. Существует множество методик нахождения указанного соотношения. Далее приведем краткое описание наиболее распространенной из них

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

$$K = \sum a_i k_i \quad (1),$$

где:

K – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

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

k_i – конкурентоспособность i -го вида продукции.

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

$$k_i = \frac{П}{Э} \quad (2),$$

где:

k_i – конкурентоспособность i -го вида продукции;

$П$ – параметрический индекс;

$Э$ – экономический индекс.

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

$$П = \sum b_i p_i \quad (3),$$

где:

$П$ – параметрический индекс;

b_i – весовой коэффициент i -го параметра;

p_i – частный параметрический индекс i -го параметра продукции.

В свою очередь каждый из частных индексов по соответствующему параметру рассчитывается как отношение фактического значения оцениваемого параметра анализируемой продукции к значению соответствующего показателя конкурирующей продукции (либо эталонной продукции, выбранной за базу сравнения). Перечень оцениваемых параметров продукции, а также весовой коэффициент каждого из параметров устанавливаются экспертным путем.

$$P_i = \frac{g_a}{g_э} \quad (4),$$

где:

p_i – частный параметрический индекс i -го параметра продукции;

g_a – фактическое значение оцениваемого параметра;

$g_э$ – эталонное значение оцениваемого параметра.

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

$$\mathcal{E} = \frac{Z_a}{Z_э} \quad (5),$$

где:

\mathcal{E} – экономический индекс;

Z_a – совокупные затраты потребления анализируемой продукции;

$Z_э$ – эталонные затраты потребления.

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

Заметим, что некоторые исследователи предлагают в качестве показателя конкурентоспособности продукции использовать её рыночную долю, что, на наш взгляд, является более точным отражением конкурентоспособности.

К несомненным преимуществам рассматриваемого подхода можно отнести то, что он учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его продукции. Действительно, сложно себе представить успешное предприятие, не обладающее портфелем конкурентоспособных продуктов.

К недостаткам – то, что конкурентная сила продуктов всё же не тождественна устойчивому конкурентному преимуществу предприятия, поскольку любые ценовые или качественные преимущества продукции относительно быстро копируются конкурентами и экономические выгоды от них исчезают. Также определенные нарекания вызывает сведение конкурентоспособности продукции к оценке соотношения цена-качество, не

учитывающего степень её инновативности, имеющей большое значение при позиционировании продукции на рынке.

Кроме того, применение рассматриваемой группы методов предполагает сопоставление схожей продукции. Вместе с тем развитие товарно-денежных отношений приводит ко всё более усугубляющимся различиям в экономических условиях деятельности предприятий, всё большей их диверсификации, всё большей дифференциации товаров и услуг. Всё сложнее становится определить четкие географические границы того или иного рынка, установить перечень конкурирующих товаров, что влечет за собой низкую применимость подобных методик оценки конкурентоспособности предприятий.

Матричные методы.

С усложнением состава и структуры ключевых компетенций предприятия было связано появление новой управленческой дисциплины – стратегического менеджмента, исследующей методы разработки и реализации действий, ведущих к долгосрочному повышению уровня результативности деятельности предприятия. Именно в рамках стратегического менеджмента впервые была поставлена задача по оценке конкурентоспособности компании с учетом полного спектра её функций и долгосрочных целей.

Первыми инструментами оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов через призму стратегического менеджмента можно признать «матричные» методы, разработанные в 1960-х гг. американскими консалтинговыми компаниями. Свое название эти модели получили в силу использования матричной формы отображения результатов оценки и анализа. Другой характерной чертой данной группы методов явился ярко выраженный акцент на маркетинговой оценке деятельности предприятия, в результате чего компания рассматривается как совокупность различных бизнес-единиц (продуктовый портфель).

В числе матричных моделей в первую очередь необходимо выделить разработки Бостонской консалтинговой группы (*Boston Consulting Group*, далее – также БКГ), прославившейся матрицей «Относительная доля рынка» – «Темпы роста рынка». В основе методики лежат две концепции: кривой опыта (согласно которой предприятия, имеющие большую долю рынка, минимизируют свои издержки), а также жизненного цикла товара (согласно которой наибольшие перспективы имеют растущие сегменты рынка).

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

Темпы роста рынка оцениваются относительно среднеотраслевых (среднерыночных) величин: хозяйственные единицы, где темпы роста выше, чем в экономике в целом, должны попасть в ячейки «быстрого роста», а в отраслях, которые растут медленнее, – в ячейки «медленного роста». Продукты, имеющие высокую долю на растущих рынках («звезды»), – усиливают конкурентные позиции компании; низкую долю на стагнирующих рынках («собаки») – ослабляют. На поле матрицы бизнес-единицы обозначаются как круги в соответствующих квадрантах (площадь кругов пропорциональна масштабам деятельности бизнес-единиц). Пример построения матрицы Бостонской консалтинговой группы представлен ниже (рисунок 4).

Относительная доля рынка

		высокая	средняя	низкая		
Скорость роста рынка		Звёзды – не большой положительный или отрицательный денежный поток	Знаки вопроса – большой отрицательный денежный поток		высокая	
				средняя		
		Дойные коровы – большой положительный денежный поток	Собаки – небольшой положительный или отрицательный		низкая	

Рисунок 4 – Матрица Бостонской консалтинговой группы

Выбор стратегии применительно к конкретной бизнес-единице (направлению деятельности) зависит от того, в какую область матрицы она попадает. Например, если ваша бизнес-единица занимает большую долю рынка с высокими темпами роста («звезда»), скорее всего, вы будете придерживаться стратегии роста. С другой стороны, если бизнес-единица занимает малую долю рынка и имеет низкие темпы роста («собака»), вы можете выбрать стратегию «отсечения лишнего». Проанализировав весь продуктовый портфель предприятия, можно оценить его конкурентные позиции и выработать рекомендации по оптимизации этого портфеля в перспективе.

Одним из главных преимуществ модели БКГ для своего времени явилось то, что метод использует объективные индикаторы привлекательности и конкурентоспособности, уменьшая вероятность субъективизма. Несмотря на отмеченные достоинства, матрица БКГ несовершенна. К её недостаткам можно отнести то, что она главным образом основывается на концепции кривой опыта. В то же время известно, связь

между относительной долей на рынке и прибыльностью не такая тесная, как это постулируется в модели БКГ. Степень важности накопленного производственного опыта, с точки зрения снижения удельных затрат в различных отраслях может быть различна. Особенно «непредсказуемой» эта связь является в условиях современной экономики. Иногда более крупная доля на рынке трансформируется в преимущество в виде удельных затрат, а иногда этого не происходит. Следовательно, использование гипотезы о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом рентабельности делает данную методику применимой лишь строго при наличии эффектов опыта, то есть в отраслях с массовым производством.

Вслед за Бостонской консалтинговой группой компания МакКинси (McKinsey & Co) в 1970-х гг. разработала матрицу стратегического анализа для компании Дженерал Электрик (General Electric), в силу чего эта модель также называется Матрицей Дженерал Электрик. В отличие от модели БКГ, имеющей размерность [2x2], матрица компании МакКинси имеет большую размерность [3x3] и строится в осях «Привлекательность рынка» – «Конкурентная позиция». [46, с. 502]

Привлекательность рынка определяется исходя из размера и темпов роста рынка; технологических требований; остроты конкуренции, величины барьеров на пути входа в отрасль и выхода из нее; сезонных и циклических факторов; потребности в капитале; формирующихся в отрасли возможностей и угроз; фактической и прогнозируемой прибыльности отрасли; социальных, экологических факторов и степени регулирования. Чтобы получить показатель привлекательности отрасли, факторам придают веса с учетом их значимости. Сумма взвешенных рейтингов всех факторов характеризуют привлекательность рынка. Рейтинги привлекательности рассчитываются для каждого продуктового направления, представленного в портфеле компании.

Факторы, учитываемые при оценке конкурентной позиции включают: долю на рынке; относительное состояние удельных затрат; качество продукции; знание покупателей и рынков; наличие компетенций в ключевых

областях; достаточный уровень технологического ноу-хау; квалификацию руководства; а также прибыльность в сопоставлении с конкурентами. Чтобы получить количественную меру конкурентной позиции подразделений компании, каждое из них оценивается с использованием того же подхода, что и при оценке привлекательности отрасли (через сумму взвешенных рейтингов).

Наибольшей инвестиционной привлекательностью обладают подразделения (продукты), обладающие высокой конкурентной позицией с высокой привлекательностью рынка (позиция соответствует «звездам» из модели БКГ). И наоборот, слабость конкурентной позиции на рынках низкой привлекательности обуславливает необходимость выхода из таких активов (по аналогии с «собаками» модели БКГ). Подобным образом каждой из девяти позиций матрицы МакКинси предписывается своя стратегия развития. Следовательно, проанализировав свой продуктовый портфель при помощи матрицы МакКинси компания может оценить свою текущую конкурентоспособность и определить стратегию в отношении каждого из элементов своего продуктового портфеля.

Популярность матричных инструментов анализа в свое время была столь велика, что впоследствии появилось множество вариаций на эту тему, отличающихся как критериями дифференциации (системами координат), так и степенью дифференциации (размерностью матриц). Кратко охарактеризуем другие известные матричные модели. [21, с. 141]

Завершая обзор матричных методов оценки конкурентоспособности компаний отметим, что на сегодняшний день существует множество всевозможных матриц стратегического менеджмента, которые в той или иной степени являются развитием рассмотренных выше моделей.

К достоинствам матричных методов оценки конкурентоспособности следует отнести их простоту и наглядность. При наличии необходимой информации матричные модели позволяют обеспечить высокую

достоверность оценки конкурентных позиций продуктового портфеля предприятия.

В то же время матричные методы имеют и ряд существенных недостатков. В первую очередь необходимо отметить, что многие исследователи считают принципиально неверным рассмотрение компании как продуктового портфеля. Так, в рамках ресурсной концепции компания рассматривается не как набор бизнес-единиц, а как совокупность ключевых компетенций.

Кроме того, экономисты отмечают и методологические дефекты рассматриваемого подхода. Во-первых, для того чтобы использовать эти модели, необходимо должным образом определить рынок и его параметры, а это зачастую требует огромной аналитической работы и наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость весьма трудоемких исследований. Вследствие этого при построении матриц используется слишком много упрощений и субъективных допущений. Результатом этого является крайне ограниченное использование в рамках рассматриваемых методов количественных параметров и математического аппарата, что, в свою очередь, снижает возможность анализа динамики и факторов конкурентоспособности предприятия.

Во-вторых, многие исследователи не согласны с тем, что анализ конкурентных позиций компании можно свести только к оценке сочетания рыночных характеристик продуктового портфеля (рыночной доли, темпов роста и привлекательности рынка). Иными словами, матричные методы существенно ограничивают комплекс факторов, характеризующих конкурентную ситуацию в отрасли и конкурентные преимущества предприятий.

Следствием указанных методологических недостатков является то, что применение матричных методов сводит к минимуму возможности проведения анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений. Упрощенные рекомендации – уморить «собаку»

голодом или вырастить «звезду» – далеко не достаточно, чтобы служить достоверными указателями для менеджмента компании.

Операционные методы.

Выделение операционных методов как самостоятельного инструмента оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов происходило как развитие инструментария матричных моделей стратегического планирования. В соответствии с операционным подходом, наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб (также в литературе эта группа методов известна под названием «методы, основанные на теории эффективной конкуренции»).

На эффективность деятельности каждой из служб компании оказывает влияние множество факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. При этом ресурсы предприятия понимаются широко – это не только капитал в финансовой и материальной форме, но и персонал, и состояние управления, и качество связей с контактными аудиториями, и организация маркетинга. Каждый ресурс предприятия, определенный таким образом, может быть оценен соответствующим количественным или качественным показателем. Таким образом, конкурентоспособность компании предстает как совокупность частных показателей эффективности выполнения им отдельных аспектов хозяйственной деятельности – операций.

Для оценки конкурентоспособности исследуемого предприятия операционным методом в первую очередь необходимо определить перечень операций и показателей, являющихся значимыми для обеспечения конкурентоспособности. Как правило, указанные показатели классифицируются по группам на маркетинговые, экономические, производственные, организационные, кадровые и т. п. Состав и структура оцениваемых показателей и операций существенно варьируются в

зависимости от исследуемой отрасли и автора методики. Для оценки выполнения операций используются как известные экономической науке, так и вновь вводимые авторами показатели. Количество их может достигать нескольких десятков (от рентабельности и ликвидности до текучести кадров, степени удовлетворенности контрагентов и способности предприятия адаптироваться к нововведениям). В случае невозможности сбора и обработки тех или иных показателей широко применяются экспертные методы.

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

$$K = \frac{l_a}{l_э} \quad (6),$$

где:

k_i – частный коэффициент эффективности по i -й операции;

l_a – значение i -го показателя исследуемого предприятия;

$l_э$ – эталонное значение i -го показателя.

В дальнейшем, в зависимости от метода, в целях оценки конкурентоспособности предприятия полученные частные коэффициенты эффективности подвергаются различной математической обработке. Чаще всего показатель конкурентоспособности предприятия находится путем вычисления средневзвешенного значения из частных коэффициентов эффективности:

$$K = \sum a_i k_i \quad (7),$$

где:

K – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

a_i – коэффициент весомости i -й операции (определяется экспертным методом);

k_i – частный коэффициент эффективности i -й операции.

Отметим, что различные варианты рассматриваемой группы методов могут включать достаточно сложный математический аппарат. Это находит выражение в методах обработки исходных показателей – здесь используются различные приемы статистической обработки данных: стандартизации и нормирования величин, интерпретации и ранжирования экспертных оценок и т. д. Кроме того, форма связи между частными коэффициентами эффективности операций и итоговым показателем конкурентоспособности предприятия может быть не только аддитивной (как в выражении (7)), но и мультипликативной, и даже показательной и степенной.

Также различной может быть и форма представления результатов оценки конкурентоспособности предприятия. Исследователи строят различные диаграммы, многогранники и «радары» конкурентоспособности, а также прочие формы отображения результатов исследований. В частности, на нижеследующем рисунке 5 показан вариант графической интерпретации операционной модели оценки конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, предложенной В. А. Мошновым.

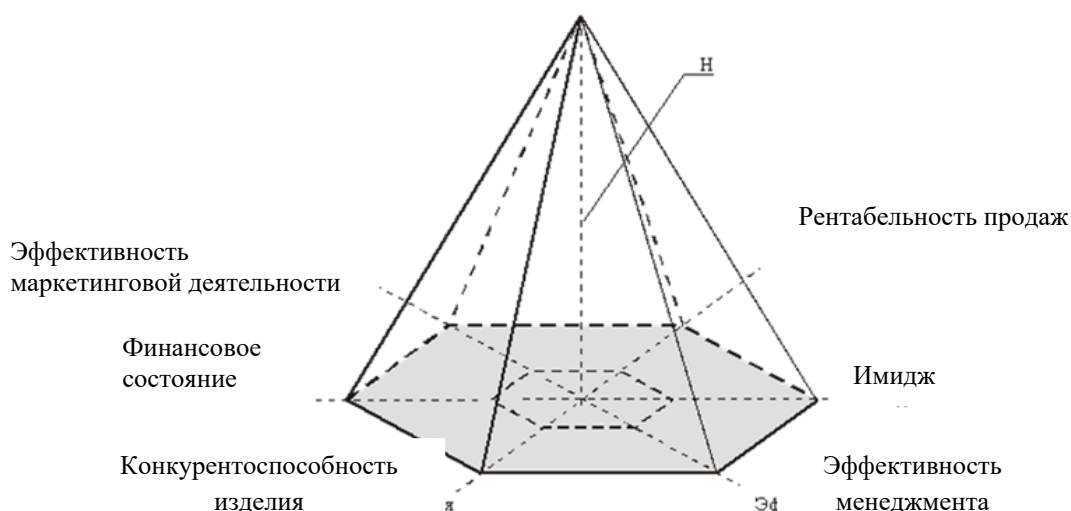


Рисунок 5 - Модель оценки конкурентоспособности хозяйствующего субъекта В. А. Мошнова

К преимуществам операционных методов следует отнести учет весьма разносторонних аспектов (операций) деятельности предприятия, что создает максимальные предпосылки для наиболее точной оценки его конкурентоспособности.

Недостатком операционных методов можно считать то, что они основываются на выявлении факторов (показателей), определяющих конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, при этом упор делается на выявлении максимального количества данных факторов, создании их исчерпывающего списка (некоторые методики предполагают обработку десятков различных показателей финансово-хозяйственной деятельности).

Однако система факторов конкурентоспособности предприятия является открытой, а множество элементов этой системы – нечетким. В погоне за максимально полным перечнем параметров эффективности компании, сторонники операционного подхода нередко включают в этот перечень факторы, находящиеся в функциональной зависимости (например, рентабельность и уровень затрат), либо факторы разного уровня иерархии (например, валовая рентабельность и рентабельность по чистой прибыли) что не совсем корректно с методологической точки зрения. Помимо этого, чрезмерное увеличение количества переменных модели конкурентоспособности (в случае теоретического допущения возможности формирования абсолютно полного перечня факторов) ведет к тому, что трудоемкость их математической обработки становится чрезвычайно высокой, а задача по сбору необходимых данных – практически неосуществимой, а это значительно снижает практическую применимость подобных методов оценки конкурентоспособности предприятий.

Резюмируя отмеченные недостатки можно утверждать, что многие из представленных в литературе операционных методов оценки конкурентоспособности компаний в силу ряда методологических изъянов далеко не всегда позволяют обеспечить адекватную оценку

конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Если же абстрагироваться от методологических аспектов, то основной проблемой операционных методов является то, что их применение требует сбора больших массивов данных об объектах оценки, в силу чего трудоемкость и стоимость проведения такой оценки становится чрезмерной.

При этом было бы неверно утверждать, что в силу вышесказанного операционные методы на практике не используются или используются крайне мало. Отнюдь. Поскольку необходимость в оценке конкурентоспособности предприятий объективно существует, и методологически операционные методы намного достовернее, чем продуктовые, то аналитики вынуждены использовать именно операционные методы.

Комбинированные методы.

Методы, отнесенные к данной группе, определены как комбинированные в силу того, что оценка конкурентоспособности предприятия в их рамках ведется на основании выделения не только достигнутой, но и потенциальной конкурентоспособности. В основе подхода лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность хозяйствующего субъекта есть интегральная величина (комбинация) текущей конкурентоспособности предприятия и его конкурентного потенциала.

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

Используемый математический аппарат производимой оценки (как текущей, так и потенциальной) также схож с соответствующими продуктовыми и операционными методиками.

К достоинствам данной группы методов следует отнести то, что они учитывают не только достигнутый уровень конкурентоспособности предприятия, но и его возможную динамику в будущем. Взаимное дополнение продуктовых и операционных методов, казалось бы, должно нивелировать их слабые стороны и объединить сильные.

Динамический метод оценки конкурентоспособности предприятия.

Отмеченные недостатки существующих подходов к оценке конкурентоспособности предприятий обуславливают невысокие возможности практического применения. Основной причиной отмеченного является изначально недостаточно четко определяемое большинством экономистов понятие конкурентоспособности предприятия и критериев оценки этого показателя. Наиболее точные результаты оценки конкурентоспособности предприятий могут быть получены путем взаимного дополнения сильных сторон продуктового и операционного методов, очевидно, что перед тем, как объединять указанные методы, неплохо бы избавиться и от их недостатков.

Сформулированных целей позволяет достичь динамический метод оценки конкурентоспособности предприятия. Своё название он получил благодаря тому, что позволяет крайне эффективно оценивать конкурентоспособность не только в статике, но и в динамике. Применение указанного подхода делает возможным анализ динамических рядов частных и общих показателей конкурентоспособности хозяйствующих субъектов (как в табличной, так и в графической форме).

Динамический подход, основываясь на четком и универсальном понятии конкурентоспособности компании, позволяет принять во внимание как уровень конкурентоспособности продукции предприятия, так и эффективность выполнения им операционной деятельности. При этом

методологическая основа оценки конкурентоспособности хозяйствующего субъекта настолько проста, что обеспечивает возможность проведения расчетов не только текущего (анализируемого) периода, но и в ретроспективе, что, в свою очередь, позволяет на основе полученных динамических рядов осуществлять глубокий факторный анализ изменений конкурентоспособности предприятия и прогнозировать соответствующие величины на перспективу.

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

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

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

позиционирования. Вне сомнения, что указанная оценка должна осуществляться на основе сопоставления соответствующих показателей рассматриваемого хозяйствующего субъекта и конкурентов. Определим искомые величины как коэффициенты операционной эффективности и стратегического позиционирования, соответственно. Далее, путем сведения указанных коэффициентов в единый показатель, произведем оценку конкурентоспособности исследуемого предприятия:

$$K = K_r K_I \quad (8),$$

Где:

K – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

K_r – коэффициент операционной эффективности;

K_I – коэффициент стратегического позиционирования.

Начнем с оценки (коэффициента) операционной эффективности.

Операционная эффективность подразумевает выполнение схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты, обеспечивая получение прибыли в процессе реализации прибавочной стоимости. Это означает, что основным результатом и критерием операционной эффективности является прибыль предприятия. В то же время, сопоставление непосредственно объемов прибыли обуславливает заведомо большую конкурентоспособность крупных предприятий и невозможность сопоставления предприятий с различными масштабами деятельности. Следовательно, сопоставлять необходимо не массу прибыли, а «прибыльность» хозяйственной деятельности.

В качестве показателя прибыльности может рассматриваться рентабельность производства и реализации продукции, определяемая как отношение прибыли от реализации продукции к затратам, осуществленным для ее производства и реализации. Однако оценка операционной эффективности на основе рентабельности по прибыли носит знакопеременный характер, что будет искажать показатель конкурентоспособности (например, оценка операционной эффективности

может иметь одно и то же отрицательное значение как в случае убыточности рассматриваемого предприятия и прибыльности выборки, так и в случае прибыльности рассматриваемого предприятия и убыточности выборки, тогда как приведенные ситуации имеют абсолютно различное экономическое содержание). В этих условиях наиболее емким и универсальным показателем операционной эффективности представляется отношение выручки от реализации продукции к затратам, осуществленным для ее производства и реализации.

В математической форме:

$$r = \frac{B}{Z} \quad (9),$$

где:

r – операционная эффективность предприятия;

B – выручка от реализации продукции предприятия;

Z – затраты на производство и реализацию продукции предприятия.

Показатель операционной эффективности по выборке запишется следующим образом:

$$R = \frac{B^S}{Z^S} \quad (10),$$

где:

R – операционная эффективность по выборке;

B^S – выручка от реализации продукции по выборке;

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

Поясним, что под выборкой понимается совокупность конкурентов, являющаяся необходимой и достаточной для сопоставления с рассматриваемым хозяйствующим субъектом. Выборка может состоять из одного предприятия-конкурента – в этом случае определяется индивидуальный показатель конкурентоспособности рассматриваемого предприятия в сравнении с выбранным конкурентом; из нескольких предприятий-конкурентов – рассматривается конкурентоспособность

предприятия в сравнении с группой выбранных конкурентов; из всех конкурирующих предприятий отрасли – здесь уже «устанавливается» отраслевой показатель конкурентоспособности предприятия в сравнении со всеми действующими предприятиями отрасли.

Под затратами понимаются все затраты предприятия на производство и реализацию продукции, включающие в себя как непосредственно себестоимость, так и коммерческие, управленческие и прочие расходы предприятия, а также всю совокупность обязательных платежей в бюджеты всех уровней, не вошедшую в указанные категории затрат. Это объясняется тем, что затраты предприятия, не относящиеся на себестоимость продукции, в ряде случаев оказывают существенное влияние на размер прибыли, которая, как уже отмечалось ранее, и является основным показателем операционной эффективности. Исходя из этого, игнорирование при оценке конкурентоспособности предприятия указанных затрат приведет к неадекватности полученных результатов. В то же время в зависимости от целей анализа допустимо в качестве затрат принимать и себестоимость продукции.

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

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

$$K_r = \frac{r}{R} \quad (11),$$

где:

K_r – коэффициент операционной эффективности.

Таким образом, нами осуществлена оценка операционной эффективности рассматриваемого предприятия.

Перейдем к определению коэффициента стратегического позиционирования. Логика рассуждений при этом аналогична той, что использовалась при оценке операционной эффективности.

Стратегическое позиционирование означает осуществление видов деятельности, обеспечивающих уникальную природу создаваемой потребительной стоимости, и заключается в создании уникальной и выгодной позиции, основанной на сочетании видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов. Стратегическое позиционирование, создавая, поддерживая и расширяя рынки сбыта, обеспечивает саму возможность процесса реализации прибавочной стоимости. Основным результатом и критерием стратегического позиционирования является занимаемая доля рынка, определяемая как отношение выручки от реализации продукции к емкости всего рынка.

При этом необходимо пояснить, что под рынком подразумевается не конкретная экономическая ниша определенной продукции, а вся совокупность экономических секторов, на которых осуществляется экономическая деятельность исследуемого предприятия и выборки. Иными словами, это гипотетическая, условная величина, равная как для рассматриваемого хозяйствующего субъекта, так и для выборки.

В то же время сопоставление непосредственно долей рынка ведет к тому, что предприятия с большей долей рынка оказываются заведомо конкурентоспособней, нежели предприятия с меньшими масштабами деятельности, что нельзя признать адекватной оценкой стратегического позиционирования. Учитывая сказанное, в качестве показателя стратегического позиционирования предлагается рассматривать не соотношение долей рынка в абсолютном выражении, а изменение доли рынка в сравнении с предшествующим периодом.

Доля рынка предприятия может быть определена в виде следующего отношения:

$$D = \frac{B}{V} \quad (12),$$

где:

D – доля рынка предприятия;

B – выручка от реализации продукции предприятия;

V – объем рынка.

Доля рынка по выборке запишется так:

$$D^s = \frac{B^s}{V} \quad (13),$$

где:

D^s – доля рынка по выборке;

B^s – выручка от реализации продукции по выборке;

V – объем рынка.

Изменение доли рынка предприятия можно найти по формуле:

$$\Delta D = \frac{B}{V} \cdot \frac{V_o}{B_o} \quad (14),$$

где:

ΔD – изменение доли рынка предприятия;

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

V_o – объем рынка в предшествующем периоде.

Изменение доли рынка по выборке:

$$\Delta D^s = \frac{B^s}{V} \cdot \frac{V_o}{B_o^s} \quad (15),$$

где:

ΔD^s – изменение доли рынка по выборке;

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

V_o – объем рынка в предшествующем периоде.

Для оценки стратегического позиционирования предприятия необходимо сопоставить величину рассматриваемого показателя исследуемого хозяйствующего субъекта с соответствующим показателем по выборке. С учетом выражений (7) и (15) получаем:

$$\frac{\Delta D}{\Delta D^s} = \frac{B}{B_0} \cdot \frac{B_0^s}{B^s} \quad (16),$$

Заметим, что отношение выручки анализируемого периода к выручке предшествующего периода является индексом изменения выручки. Таким образом, отношение показателей стратегического позиционирования идентично отношению индексов изменения объемов выручки.

Однако объемы выручки по природе своей совершают большие колебания, чем показатели операционной эффективности, из чего следует большая вариабельность показателей стратегического позиционирования. Это обуславливает то, что основным фактором формирования показателя конкурентоспособности предприятия становится оценка стратегического позиционирования. В то же время показатели операционной эффективности и стратегического позиционирования изначально предполагаются равносильными. В силу этого, необходимо привести влияние указанных показателей на конкурентоспособность предприятия к сопоставимым величинам, для чего предлагается извлечь из отношения индексов изменения объемов выручки квадратный корень:

$$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^s}} \quad (17),$$

где:

K_I – коэффициент стратегического позиционирования;

I – индекс изменения объемов выручки рассматриваемого предприятия;

I^s – индекс изменения объемов выручки по выборке.

При этом:

$$I = \frac{B}{B_0} \quad (18),$$

$$I^s = \frac{B^s}{B_0^s} \quad (19),$$

Таким образом, нами осуществлена оценка стратегического позиционирования рассматриваемого предприятия.

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

$$K = K_r \cdot K_I \quad (8)$$

где:

K – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

K_r – коэффициент операционной эффективности;

K_I – коэффициент стратегического позиционирования.

$$K_r = \frac{r}{R} \quad (11)$$

где:

K_r – коэффициент операционной эффективности.

r – операционная эффективность предприятия;

R – операционная эффективность по выборке.

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

$$r = \frac{B}{3} \quad (9)$$

где:

r – операционная эффективность предприятия;

B – выручка от реализации продукции предприятия;

3 – затраты на производство и реализацию продукции предприятия.

Показатель операционной эффективности по выборке R запишется следующим образом:

$$R = \frac{B^s}{3^s} \quad (10)$$

где:

R – операционная эффективность по выборке;

B^s – выручка от реализации продукции по выборке;

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

$$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^s}} \quad (17)$$

где:

K_I – коэффициент стратегического позиционирования;

I – индекс изменения объемов выручки рассматриваемого предприятия;

I^s – индекс изменения объемов выручки по выборке.

$$I = \frac{B}{B_0} \quad (18)$$

где:

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

$$I^S = \frac{B^S}{B_o^S} \quad (19)$$

где:

B_o^S – выручка от реализации продукции по выборке в предшествующем периоде;

Тогда, с учетом выражений (4) и (10), получаем:

$$K = \frac{r}{R} \cdot \sqrt{\frac{I}{I^S}} \quad (20)$$

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

В качестве главного преимущества динамического метода оценки конкурентоспособности предприятия автор считает то, что оценка осуществляется по конечным критериям конкурентоспособности – прибыльности и доле предприятия на рынке, которые в условиях рыночной экономики и определяют жизнеспособность предприятия, перспективы его функционирования и развития.

Динамический подход обеспечивает максимальную достоверность получаемых результатов в отличие от пофакторной оценки конкурентоспособности, которая в силу погрешностей в оценках отдельных факторов, а также условности и субъективности ряда используемых в

расчетах показателей, зачастую является неадекватной. Действительно, показатели прибыльности и доли рынка предприятия объединяют в себе абсолютно все макро- и микроэкономические, объективные и субъективные факторы, оказывающие влияние на деятельность хозяйствующих субъектов. Кроме того, стоимостная оценка позволяет избежать трудностей при оценке и анализе разнородных показателей, имеющих несопоставимую размерность.

Предлагаемая методика значительно облегчает задачу по сбору необходимой для оценки конкурентоспособности предприятия информации. Отпадает необходимость в проведении дорогостоящих и не всегда доступных маркетинговых исследований, подборе экспертов и специалистов в различных отраслях знаний; вся необходимая информация может быть почерпнута из данных бухгалтерского и статистического учета и отчетности. Несомненно, что это значительно повышает практическую применимость такой методики оценки конкурентоспособности.

Помимо прочего, к преимуществам динамического метода следует отнести и его универсальность, поскольку он допускает в зависимости от целей анализа и наличия исходных данных формирование любого объема и состава выборки предприятий-конкурентов. Отмеченная универсальность приобретает особое значение в тех случаях, когда практически невозможно определить географические и товарные границы того или иного рынка, установить круг конкурентов; а также в ситуациях, когда информация о них недоступна.

Изложенная методика допускает сопоставление предприятий, вовсе не относящихся к одной отрасли, но конкурирующих в силу взаимозаменяемости производимой продукции. Теоретически возможен расчет показателей конкурентоспособности и между отраслями. Универсальность методики может проявляться и в отношении доходов и расходов предприятия, учитываемых (либо не учитываемых) при расчете показателя конкурентоспособности.

Перечисленные достоинства становятся возможными в том числе по той причине, что динамический метод оценки конкурентоспособности имеет в своей основе четко выраженный математический аппарат. Это дает не оценочную и во многом условную зависимость определяемого показателя от факторов конкурентоспособности, а жесткую функциональную связь.

Таким образом, динамический метод оценки конкурентоспособности предприятий является простым и универсальным инструментом оценки эффективности хозяйственной деятельности, применение которого возможно как в теоретических исследованиях, так и в практике экономического анализа. [10]

Оценка конкурентоспособности множества предприятий.

Разработанный алгоритм предполагает непосредственное сопоставление двух наборов показателей: «исследуемого» предприятия и выборки (конкурента). В то же время, в практике экономического анализа нередко возникает потребность оценки конкурентоспособности трёх и более (множества) компаний в рамках одного исследования. При такой формулировке задачи, осуществление непосредственного сопоставления двух наборов показателей обуславливает высокую трудоемкость расчёта уровня конкурентоспособности всех предприятий, входящих в состав выборки. Ведь для выполнения поставленной задачи потребуются произвести расчеты для каждого из интересующих нас конкурентов. Так, в случае, когда в выборку входит пять компаний, для оценки конкурентоспособности каждой из них нам потребуются произвести пять вариантов расчетов. Кроме того, трудоемким будет и дальнейший анализ результатов: многочисленные таблицы с частными коэффициентами конкурентоспособности крайне усложнят интерпретацию полученных показателей, а также ранжирование компаний по конкурентному статусу.

В целях преодоления вышеописанного затруднения и снижения трудоемкости оценки конкурентоспособности нескольких предприятий в рамках одного исследования, мы предлагаем использовать математический

аппарат, разработанный нами для аналитического разложения коэффициента конкурентоспособности в разрезе объектов сопоставления.

В соответствии с указанной методикой показатель конкурентоспособности предприятия может быть представлен как отношение коэффициентов эффективности хозяйственной деятельности исследуемого предприятия и объекта сопоставления (конкурента или выборки конкурентов):

$$K^0 = r \cdot \sqrt{I} \quad (21)$$

K^0 – коэффициент эффективности хозяйственной деятельности исследуемого предприятия.

$$K^s = R \cdot \sqrt{I^s} \quad (22)$$

K^s – коэффициент эффективности хозяйственной деятельности по выборке.

Тогда показатель конкурентоспособности предприятия может быть представлен следующим образом:

$$K = \frac{K^0}{K^s} \quad (23)$$

Целевая функция коэффициента эффективности хозяйственной деятельности – максимум. Диапазон допустимых значений – положительная полуось числовой прямой. В том случае, если этот коэффициент меньше единицы – это свидетельствует о невысокой эффективности хозяйственной деятельности. И наоборот, чем более рассматриваемый коэффициент превышает единицу, тем выше эффективность хозяйственной деятельности компании.

Единицу следует считать критериальным значением, поскольку математическое значение коэффициента хозяйственной деятельности может быть менее единицы в случае убыточности компании или (и) падении объемов её продаж. Очевидно, что каждое из указанных явлений

свидетельствует о невысокой эффективности хозяйственной деятельности предприятия. Следовательно, определив коэффициент хозяйственной деятельности компании, мы получаем возможность дать качественную и количественную оценку уровня эффективности её хозяйственной деятельности.

Далее перейдем к оценке конкурентоспособности нескольких предприятий. Пусть имеется множество из S предприятий (далее – также выборка). В соответствии с выражением (23) уровень конкурентоспособности j -го предприятия прямо пропорционален коэффициенту его хозяйственной деятельности (K^o_j), вычисляемому согласно выражению (21). С учетом того, что коэффициент эффективности хозяйственной деятельности в целом по выборке (22) является величиной постоянной для всех предприятий множества ($K^s = const$), то на основании значений коэффициентов хозяйственной деятельности каждой компании может быть осуществлено их ранжирование по уровню конкурентоспособности (чем больше коэффициент эффективности хозяйственной деятельности – тем больше уровень конкурентоспособности).

В случае необходимости оценки конкурентоспособности одного предприятия относительно другого (либо относительно выборки) следует найти отношение соответствующих коэффициентов хозяйственной деятельности. В то же время, для оперативной оценки уровня конкурентоспособности компании, дополнительных расчетов на практике зачастую и не требуется. Точнее говоря, эта оценка легко может быть произведена «в уме».

К примеру: предприятие «А» – третье по эффективности хозяйственной деятельности в ранжированном списке из десяти конкурентов со значением коэффициента $K^o_A = 1,356$, с очевидностью существенно более конкурентоспособно, чем предприятие «Б» – девятое в том же списке со значением коэффициента $K^o_B = 0,837$. Можно рассчитать, что уровень конкурентоспособности «А» по отношению к «Б»

составит $1,620$ ($K = 1,356 / 0,837$). Повторимся, что подобные расчеты далеко не всегда необходимы – на практике в большинстве случаев достаточно ранжирования коэффициентов эффективности хозяйственной деятельности.

Подобная «перекрестная» оценка конкурентоспособности позволяет очень эффективно и с минимальными затратами труда оценивать конкурентоспособность любого количества предприятий. Кроме того, важным является то, что при расчете коэффициентов эффективности хозяйственной деятельности участвуют исключительно показатели самого предприятия, и в этом смысле коэффициенты эффективности являются величинами «абсолютными» и не зависят от параметров выборки (в отличие от коэффициента конкурентоспособности (20), который изменяется в зависимости от показателей объекта сопоставления). Указанный «абсолютный» характер существенно повышает универсальность коэффициентов эффективности хозяйственной деятельности: вычислив коэффициент эффективности хозяйственной деятельности один раз, не потребуется каждый раз выполнять повторные расчеты в дальнейших исследованиях.

Также значения коэффициентов эффективности хозяйственной деятельности могут применяться в ходе анализа динамики технико-экономических показателей предприятия. Небезынтересными представляются и межотраслевые сопоставления, основанные на сравнении коэффициентов эффективности хозяйственной деятельности.

Таким образом, в том случае, если необходима оперативная оценка конкурентоспособности множества предприятий и не требуется специальная глубина анализа, вполне допустимо оценивать конкурентоспособность методом перекрестной оценки коэффициентов эффективности хозяйственной деятельности.

Алгоритм перекрестной оценки конкурентоспособности может быть представлен в виде следующих этапов:

1. Сбор исходной информации (отчеты о финансовых результатах анализируемых компаний)
2. Расчет коэффициента эффективности хозяйственной деятельности по каждому предприятию (выражение (21))
3. Ранжирование предприятий на основании значений коэффициента эффективности хозяйственной деятельности
4. Интерпретация полученных результатов. [20, с. 104]

2. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятия

2.1 Краткая характеристика исследуемого предприятия

Холдинговая компания «А-ГРУПП» (г. Екатеринбург) предлагает продукцию ведущих отечественных и иностранных компаний, специализирующихся на производстве материалов для огнезащиты помещений - огнезащитная краска, пропитка и состав.

В спектр услуг компании входят:

- изготовление и монтаж противопожарного оборудования и комплексные работы по огнезащите промышленных и гражданских строений;

- антикоррозионная защита зданий и конструкций;

- строительные работы.

ООО «Уральский завод спецпокрытий» - зарегистрирован и осуществляет свою деятельность в Свердловской области, г. Екатеринбург.

Основным видом деятельности является производство огнезащитных материалов торговой марки «Sternfire» для металлоконструкций, бетона и кабеля. Среднесписочная численность – 40 человек. Производственные подразделения находятся в окрестностях г. Первоуральск. Готовая продукция отправляется на центральный склад предприятия, расположенный в г. Екатеринбурге. Предприятие имеет единый расчетный счет, бухгалтерию и прочие органы управления.

ООО Торговый Дом «А-ГРУПП» - зарегистрирован и осуществляет свою деятельность в Свердловской области, г. Екатеринбург. Основным видом деятельности является реализация готовой продукции: ООО «Уральский завод спецпокрытий», а также комплектация объектов защитными материалами других заводов производителей России и Европы и США. Среднесписочная численность – 15 человек. Предприятие имеет бухгалтерию и коммерческий отдел, отдел логистики.

ООО Строительная компания «А-Групп» - зарегистрирован и осуществляет свою деятельность в Свердловской области, г. Екатеринбург. Основным видом деятельности является огнезащитная и антикоррозионная обработка металлических конструкций нефтегазового комплекса, промышленных предприятий и гражданских объектов в России и ближнего зарубежья. Среднесписочная численность – 60 человек.

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

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

В качестве объектов сопоставления необходимо принять те предприятия, которые в наибольшей степени конкурируют с исследуемым хозяйствующим субъектом.

В таблице 1 приводятся данные о предприятиях осуществляющих свою деятельность на рынке огнезащитных материалов России.

Параметрами выбора объектов сопоставления являются следующие:

- Сегментация рынка. Предприятия-конкуренты должны действовать на одном рынке, конкурировать между собой. В противном случае сопоставление теряет всякий экономический (и математический) смысл.

- Ассортимент продукции. Сопоставлению подлежат предприятия производящие и реализующие конкурирующие товары, работы, услуги.

- Масштабы конкурентов. Целесообразно сравнивать предприятия, объемы реализации которых имеют одинаковый порядок.

Таблица 1- Предприятия осуществляющие деятельность на рынке огнезащитных материалов России (по данным за 2016 год)

№ п/п	Наименование предприятия	Ассортимент продукции и услуг.	Каналы сбыта	Выручка тыс. руб.
1	ООО Научно - Производственный Холдинг «ВМП»	Огнезащитные и антикоррозионные составы и огнезащитная обработка.	Крупный и мелкий опт	105 048
2	АО «ТИЗОЛ»	Огнезащитные составы и огнезащитная обработка	Крупный и мелкий опт	98 487
3	Холдинговая компания «А-ГРУПП»	Огнезащитные и антикоррозионные составы и огнезащитная обработка	Крупный и мелкий опт	65 958
4	Производственно-строительная фирма «НеоКрил»	Огнезащитные составы и огнезащитная обработка	Крупный и мелкий опт	31 852
5	ООО «Научно-производственное предприятие» «НИЛОН»	Огнезащитные составы и огнезащитная обработка	Крупный и мелкий опт	15 950
6	НПО «Ассоциация Крилак»	Огнезащитные составы и огнезащитная обработка	Крупный и мелкий опт	115 856
7	НПО «Химцентр»	Огнезащитные составы и огнезащитная обработка	Крупный и мелкий опт	75 425
8	НПО «УНИХИМТЕК»	Огнезащитные составы и огнезащитная обработка	Крупный и мелкий опт	121 754

Исходя из изложенного, в качестве объекта сопоставления было выбрано предприятие НПО «УНИХИМТЕК». Ведущее предприятие отрасли, являющееся основным конкурентом Холдинговой компании «А-Групп».

В целях оценки конкурентоспособности Исследуемого предприятия предлагается сформировать две выборки.

Первая будет включать в себя лишь одно предприятие НПО «УНИХИМТЕК» .

В состав второй выборки предлагается включить все предприятия, отобранные в ходе оценки конкурентной ситуации рынка огнезащитных составов в России, и даст возможность проанализировать конкурентоспособность Исследуемого предприятия в сопоставлении с отраслевыми показателями.

2.2. Оценка конкурентоспособности предприятия в сопоставлении с основным конкурентом

Ниже приведены основные показатели финансово-хозяйственной деятельности Исследуемого предприятия Холдинговой компании «А-групп» (таблица. 2)

Таблица 2 - Показатели финансово-хозяйственной деятельности Холдинговой компании «А-групп»

Год	Выручка тыс. руб.	Затраты тыс. руб.	Чистая прибыль тыс. руб.
2010	31 154	27 203	3 951
2011	34 357	30 380	3 977
2012	42 574	37 740	4 834
2013	67 895	61 770	6 125
2014	45 475	40 373	5 102
2015	61 354	55 229	6 125

Ниже приведены основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия и предприятия конкурента НПО «УНИХИМТЕК» (таблица 3)

Таблица 3 - Показатели финансово хозяйственной деятельности предприятия НПО «УНИХИМТЕК»

Год	Выручка тыс. руб.	Затраты тыс. руб.	Чистая прибыль тыс. руб.
2010	84 154	74 203	9 951
2011	95 357	84 380	10 977
2012	89 574	79 740	9 834
2013	97 895	87 770	10 125
2014	105 475	94 373	11 102
2015	112 354	100 229	12 125

В соответствии с предложенным ранее алгоритмом, на первом этапе осуществляется общая оценка уровня конкурентоспособности Исследуемого предприятия, а также динамики анализируемого показателя. С этой целью, используя формулы (8 – 23), следует произвести расчет показателей конкурентоспособности с разбивкой по временным интервалам (результаты расчетов представлены в табл. 4 и табл.5). Формулы приведены в таблицах, ниже, расшифрованы буквенные обозначения:

r – операционная эффективность предприятия;

B – выручка от реализации продукции предприятия;

Z – затраты на производство и реализацию продукции предприятия.

R – операционная эффективность по предприятию конкуренту;

B^s – выручка от реализации продукции по предприятию конкуренту;

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

I – индекс изменения объемов выручки рассматриваемого предприятия;

I^s – индекс изменения объемов выручки по предприятию конкуренту.

B_0 – выручка предприятия за предыдущий год

$$I^s = \frac{B^s}{B_0^s}$$

Таблица 4 - Операционная эффективность и индекс изменения объемов выручки исследуемого предприятия и предприятия конкурента

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
$r = \frac{B}{Z}$	1,145	1,131	1,128	1,099	1,126	1,111
$R = \frac{B^s}{Z^s}$	1,134	1,130	1,123	1,115	1,118	1,121
$I = \frac{B}{B_0}$		1,103	1,239	1,595	0,670	1,349
$I^s = \frac{B^s}{B_0^s}$		1,133	0,939	1,093	1,077	1,065

Таблица 5 - Коэффициенты конкурентоспособности исследуемого предприятия

	2011	2012	2013	2014	2015
$K_r = \frac{r}{R}$ коэффициент операционной эффективности.	1,001	1,004	0,986	1,007	0,991
$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^s}}$ коэффициент стратегического позиционирования	0,987	1,149	1,208	0,789	1,125
$K = K_r \cdot K_I$ конкурентоспособность исследуемого предприятия	0,988	1,154	1,191	0,795	1,115
$K^0 = r \cdot \sqrt{I}$ коэффициент эффективности хозяйственной деятельности	1,376	1,256	1,388	0,922	1,290
$K^s = R \cdot \sqrt{I^s}$ коэффициент эффективности хозяйственной деятельности конкурента	1,203	1,089	1,166	1,160	1,157
$K = \frac{K^0}{K^s}$ показатель конкурентоспособности предприятия	1,144	1,153	1,190	0,795	1,115

Динамика показателя конкурентоспособности (К) представлена на рисунке 6.

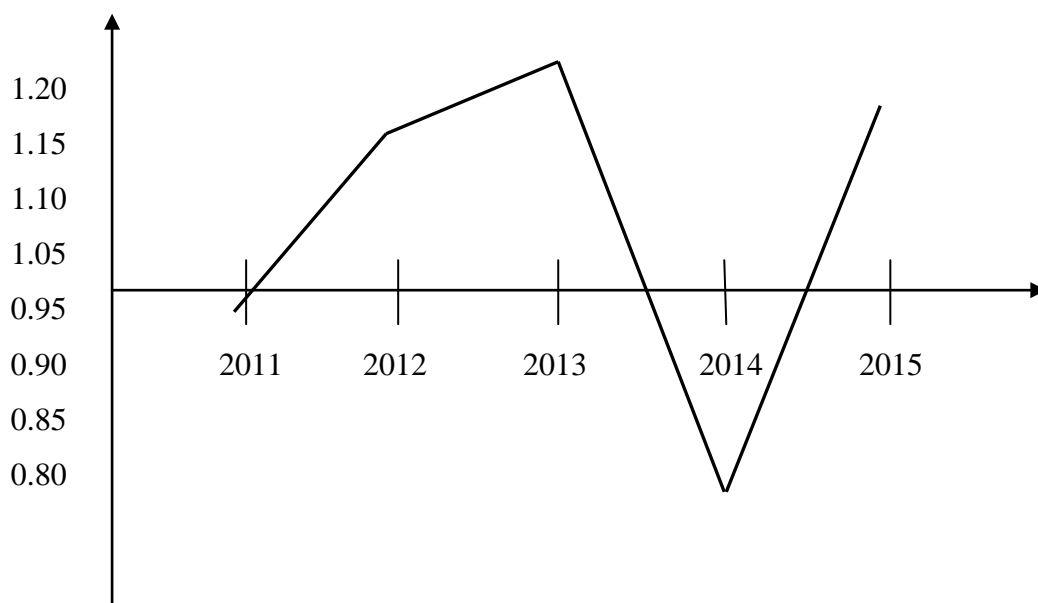


Рисунок 6- Изменение показателя конкурентоспособности исследуемого предприятия

Мы видим рост конкурентоспособности исследуемого предприятия до 2013 года, в 2014 году произошел резкий спад, обусловленный спадом оборота. В 2015 году тенденция роста конкурентоспособности продолжилась, она практически восстановилась до максимального уровня 2013 года. Спад оборота связан с нестабильной ситуацией с валютами в стране. Все инвестиционные проекты, связанные со строительством новых объектов были заморожены. Но программа замещения импорта дала свои результаты.

Перейдем к анализу конкурентоспособности в разрезе объектов сопоставления. Как было показано ранее, показатель конкурентоспособности предприятия может быть представлен не только как суперпозиция источников конкурентоспособности, но и как соотношение коэффициентов эффективности хозяйственной деятельности показатели

$$K = \frac{K^o}{K^s}$$

K^o – коэффициент эффективности хозяйственной деятельности Исследуемого предприятия и K^s – коэффициент эффективности хозяйственной деятельности Конкурента. Значение указанных коэффициентов ниже единицы означает, как правило, убыточность хозяйственной деятельности либо существенное падение объема выручки. Напротив, чем более коэффициент эффективности хозяйственной деятельности превышает единицу, тем выше рентабельность предприятия и лучше динамика продаж.

Таким образом, анализ изменение коэффициента конкурентоспособности предприятия одновременно с объектом сопоставления позволяет выявить факторы динамики конкурентоспособности предприятия с точки зрения анализа деятельности хозяйствующего субъекта и конкурента (рисунок 7).

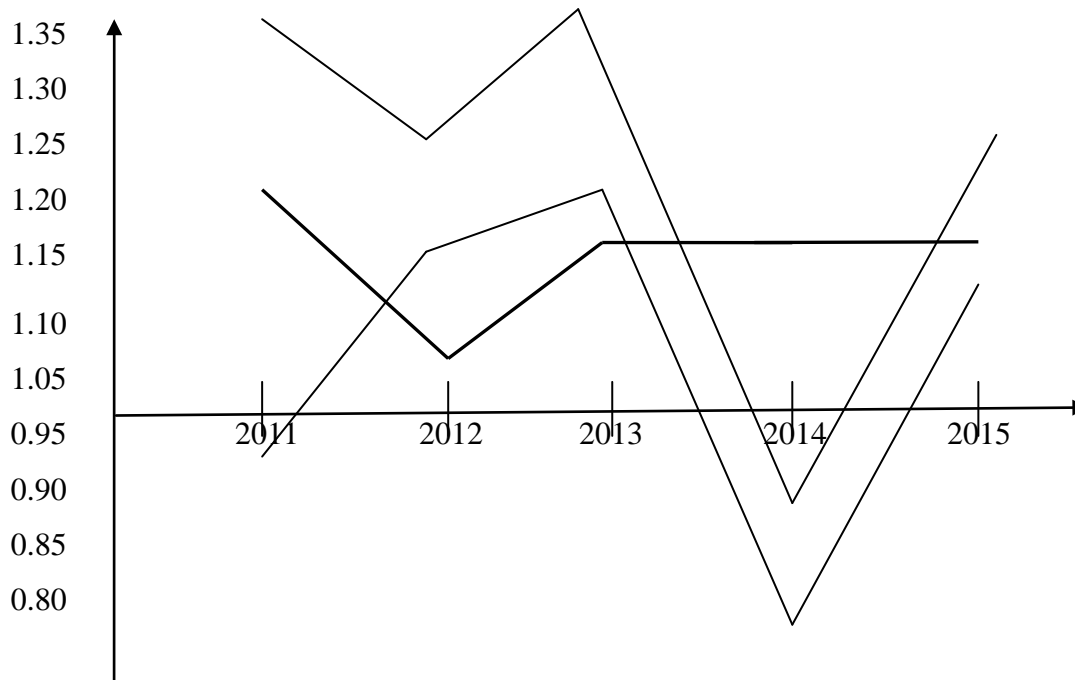


Рисунок 7 - Конкурентоспособность предприятия с точки зрения анализа хозяйственной деятельности исследуемого предприятия и конкурента

Из рисунка видно, что спад конкурентоспособности Исследуемого предприятия в 2014 году произошел в результате провала эффективности хозяйственной деятельности. Уменьшение эффективности хозяйственной деятельности было и в 2012 году. Предприятие конкурент также имело спад в 2012 году, но с 2013 года восстановило эффективность и кризис 2014 года на ней не сказался.

2.3. Оценка конкурентоспособности предприятия в сопоставлении с отраслевыми показателями

В ряде случаев результаты оценки конкурентоспособности относительно отраслевых показателей могут иметь приоритетное значение над оценкой в сопоставлении с конкретным предприятием. Более того, в зависимости от целей и задач оценки конкурентоспособности, сопоставление

с отраслевыми показателями может быть достаточным для оценки конкурентных позиций предприятия на рынке.

Имеются основные показатели финансово-хозяйственной деятельности Холдинговой компании «А-групп» (табл.2).

Год	Выручка тыс. руб.	Затраты тыс. руб.	Чистая прибыль тыс. руб.
2010	31 154	27 203	3 951
2011	34 357	30 380	3 977
2012	42 574	37 740	4 834
2013	67 895	61 770	6 125
2014	45 475	40 373	5 102
2015	61 354	55 229	6 125

В целях оценки конкурентоспособности относительно отраслевых показателей обратимся к показателям финансово-хозяйственной деятельности рынка в целом по стране.

Таблица 6 - Отраслевые показатели финансово-хозяйственной деятельности рынка огнезащитных материалов

Год	Выручка тыс. руб.	Затраты тыс. руб.	Чистая прибыль тыс. руб.
2010	524 658	466 974	57 684
2011	545 985	460 303	55 682
2012	594 592	535 045	59 547
2013	598 985	538 138	60 847
2014	512 854	460 179	52 675
2015	596 658	534 973	61 685

Расчеты конкурентоспособности приведены в таблицах 7 и 8.

Таблица 7 - Операционная эффективность и индекс изменения объемов выручки исследуемого предприятия и отрасли в целом

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
$r = \frac{B}{3}$	1,145	1,131	1,128	1,099	1,126	1,111
$R = \frac{B^s}{3^s}$	1,124	1,186	1,111	1,113	1,114	1,115
$I = \frac{B}{B_0}$		1,103	1,239	1,595	0,670	1,349
$I^s = \frac{B^s}{B_0^s}$		1,041	1,089	1,007	0,856	1,163

Рассчитав операционная эффективность предприятия (r), операционная эффективность по предприятию конкуренту (R), индекс изменения объемов выручки рассматриваемого предприятия (I), индекс изменения объемов выручки по предприятию конкуренту (I^s), перейдем к расчету коэффициентов конкурентоспособности предприятия

Таблица 8 - Коэффициенты конкурентоспособности предприятия

	2011	2012	2013	2014	2015
$K_r = \frac{r}{R}$ коэффициент операционной эффективности.	0,954	1,015	0,987	1,011	0,996
$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^s}}$ коэффициент стратегического позиционирования	1,029	1,044	1,259	0,885	1,160
$K = K_r \cdot K_I$ конкурентоспособность исследуемого предприятия	0,982	1,060	1,243	0,895	1,155
$K^0 = r \cdot \sqrt{I}$ коэффициент эффективности хозяйственной деятельности	1,376	1,256	1,388	0,922	1,290
$K^s = R \cdot \sqrt{I^s}$ коэффициент эффективности хозяйственной деятельности отрасли	1,210	1,159	1,117	1,031	1,202
$K = \frac{K^0}{K^s}$ показатель конкурентоспособности предприятия	1,137	1,084	1,243	0,894	1,073

На рисунках 8 и 9 представлена динамика изменения индекса конкурентоспособности Исследуемого предприятия в отрасли. Сопоставление - с точки зрения анализа деятельности хозяйствующего субъекта и хозяйственной деятельности отрасли.

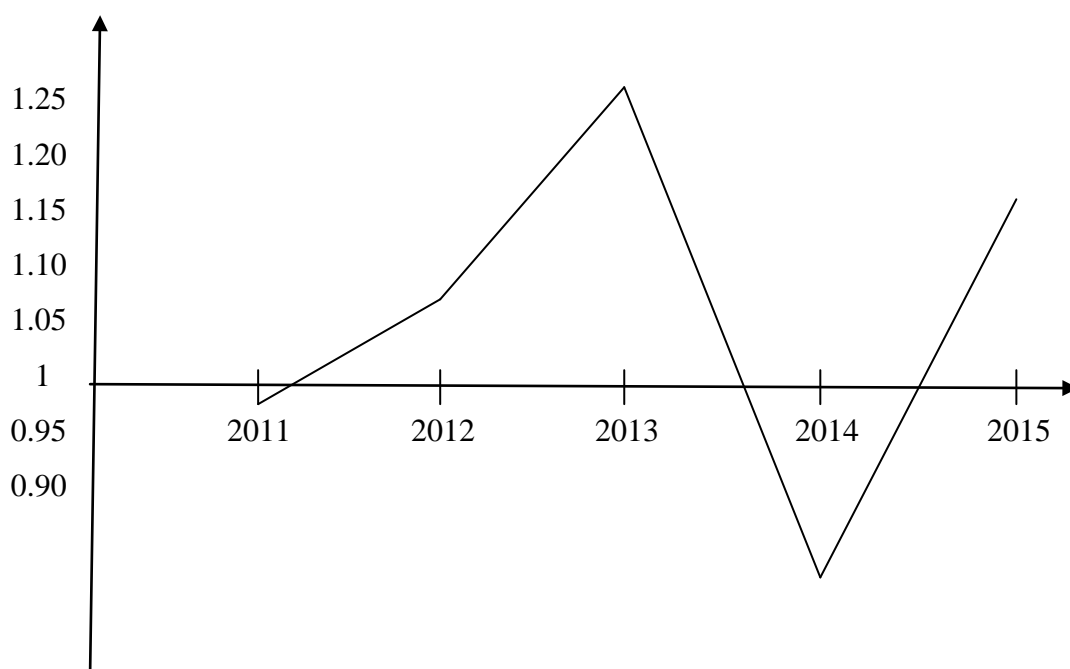


Рисунок 8 - Изменение индекса конкурентоспособности Исследуемого предприятия в отрасли

Как видно из рисунков, динамика хозяйственной эффективности Исследуемого предприятия и отрасли схожи, только исследуемое предприятие ведет хозяйственную деятельность с более высокой эффективностью, однако обвал 2014 года был значительнее, но в 2015 году предприятие восстановило свою хозяйственную эффективность.

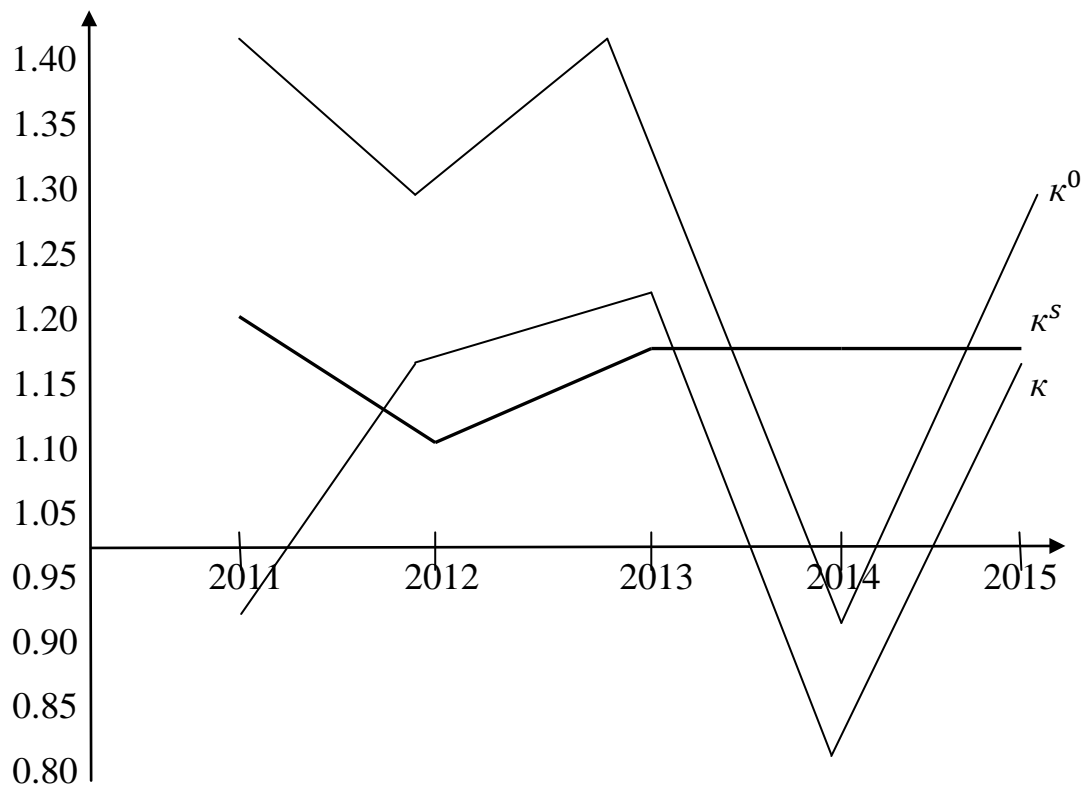


Рисунок 9 - Сопоставление динамики конкурентоспособности предприятия с точки зрения анализа деятельности хозяйствующего субъекта и отрасли.

Исходя из полученных данных, можно оценить и наметить стратегию повышения конкурентоспособности Холдинговой компании «А-ГРУПП»:

- Холдинговая компания «А-ГРУПП» имеет большую конкурентоспособность, чем предприятие конкурент и отрасль в целом;
- Учитывая, что ООО Строительная компания «А-ГРУПП» является определяющей в повышении конкурентоспособности Холдинга, сделать основной акцент на развитии ее хозяйственной деятельности.

3. Пути повышения конкурентоспособности предприятия

3.1. Анализ повышения путей конкурентоспособности предприятия

Любое предприятие с точки зрения производственных отношений представляет собой иерархическую организационную систему. Соответственно, и механизм обеспечения конкурентоспособности компании характеризуется, прежде всего, как процесс развития сложной иерархической структуры. Концептуально модель формирования конкурентоспособности хозяйствующего субъекта может быть представлена при помощи пирамиды конкурентоспособности предприятия (рисунок 10).

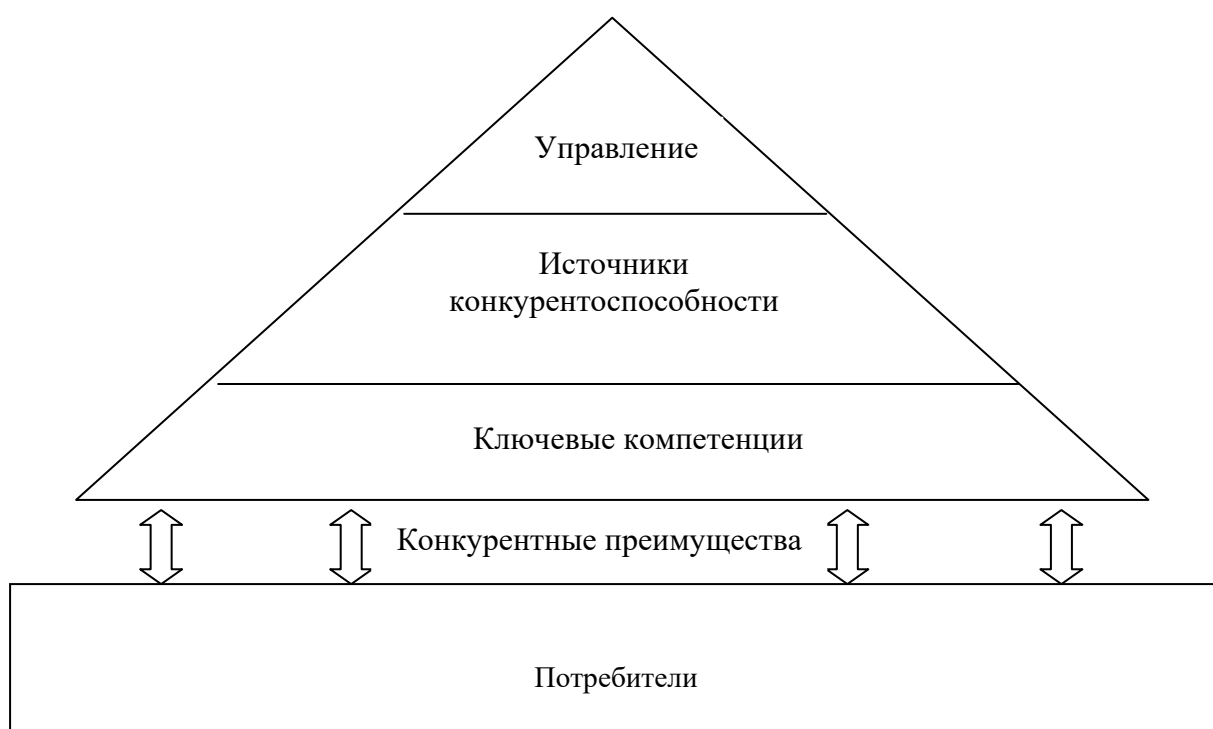


Рисунок 10 - Пирамиды конкурентоспособности предприятия

Согласно указанной модели устойчивая конкурентоспособность компании формируется в результате целенаправленных воздействий управления (руководства) предприятия на источники конкурентоспособности в ходе выполнения задач по тактическому и стратегическому менеджменту. Управленческие воздействия проходят через призму источников конкурентоспособности, которые в зависимости от своей конфигурации усиливают величину управленческих воздействий, в результате чего развиваются ключевые компетенции хозяйствующего субъекта, которые проявляются в ходе взаимодействия с внешней средой (в первую очередь с потребителями продукции) в форме конкурентных преимуществ предприятия. Кратко охарактеризуем каждый из уровней пирамиды конкурентоспособности предприятия. [19, с. 203]

Поскольку управление (руководство, менеджмент) является отправной точкой развития любого хозяйствующего субъекта, оно является вершиной пирамиды конкурентоспособности предприятия. Управление выступает её основным связующим звеном и центром принятия стратегических решений, без эффективной деятельности которого невозможно устойчивое развитие системы обеспечения конкурентоспособности любого предприятия.

В течение всего жизненного цикла хозяйствующего субъекта, управление имеет главенствующую роль в развитии всех прочих уровней системы конкурентоспособности компании. Верно и обратное. Недостатки управления транслируются на все уровни пирамиды конкурентоспособности предприятия. Очевидно, что управление предприятием в той или иной степени отражает интересы не только собственников и исполнительных органов компании, но и ряда иных заинтересованных лиц: инвесторов, кредиторов, государства и др.

Источники конкурентоспособности предприятия.

Понятие источников конкурентоспособности предприятия было введено М. Портером, который в качестве таковых выделял операционную эффективность и стратегическое позиционирование.

Ключевые компетенции предприятия.

Ключевые компетенции предприятия формируются в результате консолидации имеющихся у компании ресурсов, технологий и навыков. Понятие ключевой компетенции компании, основой конкурентоспособности хозяйствующего субъекта является способность использовать активы, соединять ресурсы со знаниями. Успешная фирма использует те же факторы производства, что и ее соперники, но благодаря организационным способностям преобразовывает эти факторы в продукты и услуги, отличающиеся более высоким качеством или более низкими издержками. Таким образом, ключевые компетенции – это сочетание опыта, организационных навыков и технологических систем, которое создает исключительную потребительскую стоимость.

В качестве основных сфер формирования ключевых компетенций можно назвать: производство и технологию, снабжение и логистику, маркетинг и продажи, оперативное и стратегическое управление, и ряд других (важно отметить, что этот список является открытым). В процессе взаимодействия с внешней средой ключевые компетенции проявляются в форме конкурентных преимуществ, идентифицируемых потребителями продукции (товаров, работ, услуг). Подчеркнем, что конкурентные преимущества непосредственно к элементам пирамиды конкурентоспособности не относятся, а являются результатом взаимодействия макро- и микросреды хозяйствующего субъекта.

Достижение конкурентоспособности компании становится возможным при условии овладения базовым набором ключевых компетенций. Например, для производственных предприятий необходимо овладение классической триадой компетенций: снабжение, производство, сбыт. Любые

дополнительные компетенции (например, эффективный маркетинг) будут увеличивать конкурентные преимущества компании. Отсутствие, любой из базовых компетенций делает конкурентоспособность предприятия маловероятной. Например, для производственного предприятия комбинация компетенций, не включающая производство конкурентоспособной продукции, является заведомо проигрышной, независимо от эффективности его маркетинговой деятельности.

В то же время, превосходство над конкурентами, как правило, достигается за счет лидерства именно в дополнительных, а не базовых компетенциях. Недостаточно просто производить и отгружать добротную продукцию – это умеют делать почти все конкуренты. Побеждает тот из них, кто при этом обеспечивает максимально эффективную логистику, маркетинг и лучшую долгосрочную стратегию.

Способность производить конкурентоспособную продукцию является одной из вышеописанных базовых ключевых компетенций, а конкурентоспособность продукции – одним из конкурентных преимуществ, идентифицируемых потребителями.

Холдинговая компания «А-ГРУПП» включает три предприятия, между которыми распределен базовый набор ключевых компетенций: снабжение, производство, сбыт. ООО «Уральский завод спецпокрытий» - производство; ООО ТД «А-ГРУПП» - снабжение и сбыт продукции; ООО Строительная компания «А-Групп» - производство и потребление продукции. Для выявления «слабого звена» проведем перекрестную оценку конкурентоспособности всех трех предприятий и сравним ее с конкурентоспособностью холдинга в целом.

3.2. Перекрестная оценка конкурентоспособности предприятий, входящих в состав Холдинговой компании «А-групп»

В таблицах 9-11 приведены показатели хозяйственной деятельности трех предприятий холдинга.

Таблица 9 - Основные показатели финансово хозяйственной деятельности ООО «Уральский завод спецпокрытий»

Год	Выручка тыс. руб.	Затраты тыс. руб.	Чистая прибыль тыс. руб.
2010	18 154	16 203	1 951
2011	15 357	13 380	1 977
2012	16 574	14740	1 834
2013	18 895	16 970	1 925
2014	19 475	17 373	1 102
2015	32 354	28 529	3 825

Рассчитаем показатели хозяйственной деятельности второго предприятия входящего в состав холдинга - ООО ТД «А-ГРУПП».

Таблица 10 - Основные показатели финансово хозяйственной деятельности ООО ТД «А-ГРУПП»

Год	Выручка тыс. руб.	Затраты тыс. руб.	Чистая прибыль тыс. руб.
2010	10 158	8 900	1 258
2011	11 351	10 074	1 277
2012	12 579	11 181	1 398
2013	11 891	10 596	1 295
2014	16 477	14 675	1802
2015	15 347	13 522	1 825

Аналогично рассчитаем показатели хозяйственной деятельности предприятия ООО Строительная компания «А-Групп»

Таблица 11 - Основные показатели финансово хозяйственной деятельности ООО Строительная компания «А-Групп»

Год	Выручка тыс. руб.	Затраты тыс. руб.	Чистая прибыль тыс. руб.
2010	2 842	2 367	475
2011	7 649	6 926	723
2012	13 421	11 819	1 602
2013	27 109	24 204	2 905
2014	9 477	7 279	2 198
2015	13 653	12 233	1 420

Для определения конкурентоспособности по методике перекрестной оценки требуется согласно выражения (23) определить коэффициенты хозяйственной деятельности по каждой компании (K^o_j). Результаты расчетов представлены в таблицах 12, 13.

Таблица 12 – Операционная эффективность и индекс изменения объемов выручки предприятий, входящих в состав Холдинговой компании «А-Групп»

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
$r = \frac{B}{3}$	1,145	1,131	1,128	1,099	1,126	1,111
$R1$	1,120	1,148	1,124	1,113	1,121	1,134
$R2$	1,141	1,127	1,125	1,122	1,123	1,135
$R3$	1,201	1,104	1,136	1,120	1,302	1,116
$I = \frac{B}{B_0}$		1,103	1,239	1,595	0,670	1,349
$I1$		0,846	1,079	1,140	1,031	1,661
$I2$		1,117	1,108	0,945	1,386	0,931
$I3$		2,691	1,755	2,020	0,350	1,441

Далее рассчитаем коэффициенты хозяйственной деятельности по каждому объекту, входящему в состав Холдинговой компании «А-Групп».

Таблица 13 - Коэффициенты хозяйственной деятельности по каждому объекту

Наименование предприятия	Год				
	2011	2012	2013	2014	2015
Холдинговая компания «А-ГРУПП»	1,376	1,256	1,388	0,922	1,290
ООО «Уральский завод спецпокрытий»	1,056	1,168	1,188	1,138	1,461
ООО ТД «А-ГРУПП»	1,191	1,184	1,091	1,322	1,095
ООО Строительная компания «А-Групп»	1,811	1,505	1,592	0,770	1,340

Коэффициенты рассчитаем по формуле (K^o_j) $K^o = r \cdot \sqrt{I}$. Результаты расчета представлены на рисунке 11

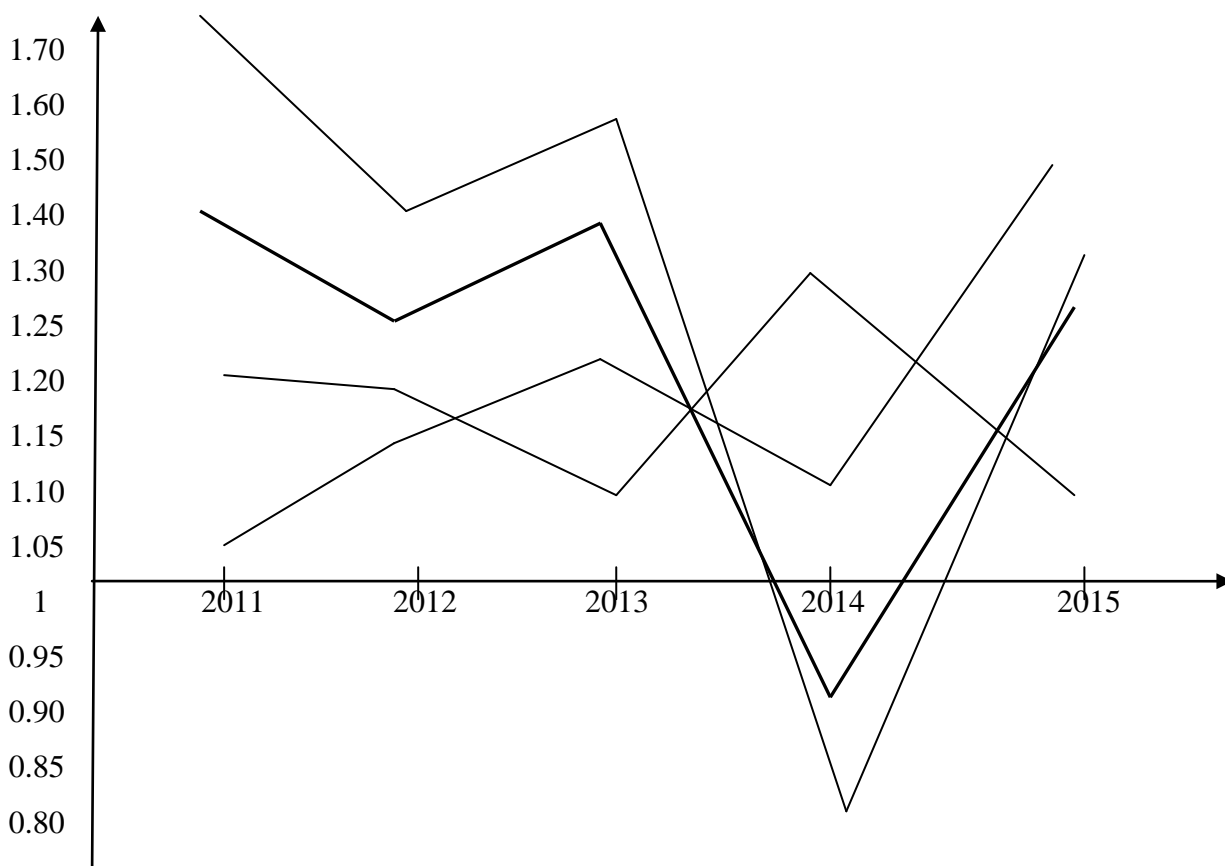


Рисунок 11 - Коэффициенты хозяйственной деятельности по каждой компании и холдинга в целом

1 - ООО «Уральский завод спецпокрытий»; 2 - ООО ТД «А-ГРУПП»;
3 - ООО Строительная компания «А-Групп»; 4 - Холдинговая компания «А-ГРУПП»

Как видно из рисунка, наибольшее влияние на конкурентоспособность Холдинговой компании оказывает ООО Строительная компания «А-ГРУПП», она обеспечивала высокие показатели конкурентоспособности в 2011 и 2013 годах, некоторый спад в 2012, провал в 2014 и подъем (совместно с ООО «Уральский завод спецпокрытий») в 2015 году. ООО ТД «А-ГРУПП», несколько компенсировала спад хозяйственной эффективности в 2014 году, но резко снизила свой уровень эффективности в 2015.

Исходя из полученных данных, можно оценить и наметить стратегию повышения конкурентоспособности Холдинговой компании «А-ГРУПП»:

- Холдинговая компания «А-ГРУПП» имеет большую конкурентоспособность, чем предприятие конкурент и отрасль в целом;
- Учитывая, что ООО Строительная компания «А-ГРУПП» является определяющей в повышении конкурентоспособности Холдинга, сделать основной акцент на развитии ее хозяйственной деятельности.
- Выяснить и устранить причину спада эффективности хозяйственной деятельности ООО ТД «А-ГРУПП» в 2015 году.
- Устойчивое повышение эффективности хозяйственной деятельности (исключая кризисный 2014 год) основного предприятия холдинга -ООО «Уральский завод спецпокрытий» указывает на правильную стратегию повышения конкурентоспособности предприятия.

Заключение

В моей Выпускной квалификационной работе освещены теоретические основы конкурентоспособности предприятия: исследованы определения, приведенные в экономической литературе. В самом широком смысле конкурентоспособность означает возможность выигрыша в соревновании. Применительно к экономической сфере конкурентоспособность в самом общем виде — обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования. Выделены факторы и источники конкурентоспособности предприятия. Их анализ показывает пути повышения конкурентоспособности предприятия.

Для анализа конкурентоспособности предприятия используется ряд методов, показаны недостатки продуктивных методов, основанных на заключении, что конкурентоспособность предприятия определяется конкурентоспособностью выпускаемой продукции. Показаны преимущества динамического метода оценки конкурентоспособности, который был выбран для анализа конкурентоспособности исследуемого предприятия - Холдинговой компании «А-ГРУПП».

Метод использовался для оценки конкурентоспособности предприятия по сравнению с основным конкурентом и отрасли в целом. Была проведена перекрестная оценка трех предприятий, входящих в состав Холдинговой компании, по сравнению с общей конкурентоспособностью компании. Был сделан вывод об определяющей роли в холдинге строительной компании и высокой эффективности хозяйственной деятельности предприятия (за исключением кризисного 2014 года) по сравнению с основным конкурентом и отраслью в целом.

Список использованной литературы

1. Нормативно- правовые акты

1. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. N 135-ФЗ «О защите конкуренции». Система ГАРАНТ, редакция от 04.07.2016
2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года (распоряжение правительства РФ от 17 ноября 2008 года № 1662-р). Система ГАРАНТ , редакция от 8 августа 2009

2. Монографии, брошюры, статьи, выступления

3. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография «Новости», 2012. – 254 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Ахенбах Ю.А., Баркалов С.А., Бекирова О.Н., Рагимов Ф.И. Конкурентный анализ и управление конкурентоспособностью предприятия . Воронеж, Научная книга, 2013 -274 с.
6. Беляев М.К. Конкурентоспособность – стратегическая цель предприятия: Монография/ Беляев М.К.— М.: Издательский дом «Наука», 2012.— 148 с.
7. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование. М.: ИНФРА-М, 2013. – 400 с.
8. Воронов Д.С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий // Конкурентоспособность социально-экономических систем: монография / под науч. ред. А.И. Татаркина и В. В. Криворотова. М.: Экономика, 2014. С. 371-409
9. Воронов Д. С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения. Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2014. – 96 с.

10. Воронов Д.С. Экономический анализ конкурентного права на основе количественной оценки конкурентоспособности предприятий // Экономический анализ права: вопросы теории, методологии, правоприменения: монография / под ред. Е. Г. Шабловой, А. В. Шибина. Екатеринбург: Изд-во УрФУ, 2013. С. 89-160 с.
11. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2015. – 560 с.
12. Дудин М.Н., Лясников Н.В., Сафин Ф.М., Егорушкин П.А. Инновационный форсайт как инструмент конкурентоспособного развития предпринимательских структур , 2013 г., Издательский дом «Наука».
13. Душенькина Е.А. Экономика предприятия: Учебное пособие/ Душенькина Е.А.— Саратов: Научная книга, 2012.— 159 с.
14. Забелин П. В. Основы стратегического управления. М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2012.
15. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Издат. Дом С.-Петербур. гос ун-та, 2013. – 548 с.
16. Криворотов В.В. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика»/ Криворотов В.В., Калина А.В., Ерыпалов С.Е.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 351 с.
17. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью: Учебное пособие/ Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2012.— 396 с
18. Маршалл А. Принципы экономической науки. М.: Издательская группа «Прогресс», 2013. – 310 с.
19. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – Внешторгиздат, 2014. – 232 с
20. Николаев Ю.Н. Экономика предприятия (фирмы). Базовые условия и экономические основы деятельности предприятия: Учебное

пособие/ Николаев Ю.Н. Волгоград: Волгоградский институт бизнеса, Вузовское образование, 2014.— 166 с.

21. Пигунова О.В. Коммерческая деятельность предприятия: [учебное пособие для вузов по специальностям «Коммерческая деятельность», «Экономика и управление на предприятии»] / Пигунова О.В., Науменко Е.П. Минск: Вышэйшая школа, 2014.— 256 с

22. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 453 с.

23. Портер М. Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. – 495 с.

24. Прикладная экономика : практикум : учеб. пособие для вузов [Гриф УМО] / Г. И. Журухин [и др.] ; Рос. гос. проф.-пед. ун-т, Ин-т экономики и упр. - 2-е изд., перераб. и доп. - Екатеринбург : Издательство РГППУ, 2012. - 124 с. : схем., табл. - Библиогр.: с. 120-121

25. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. М. Эксмо, 2016. – 1040 с

26. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие и профессионализм в бизнесе. М.: Маркет ДС, 2014. – 464 с

27. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народа. Эксмо, 2016 , 1056 с.

28. Сраффа П. Производство товаров посредством товаров. Прелюдия к критике экономической теории. М.: Юнити-Дана, 2012. – 159 с.

29. Томпсон А. Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012 .— 578 с

30. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2014. – 311 с

31. Федюкин В.К. Управление качеством производственных процессов; Издательство «КноРус»; Год: 2015; 230 с; Учебные пособия

32. Хейне П. Экономический образ мышления. М.: Catallaxy, 1997. — 704 с.

33. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 298 с.

3. Материалы периодических изданий

34. Беркович М.И. Особенности функционирования высокотехнологичного предприятия в инновационной экономике // Экономика, предпринимательство и право. — 2014. — № 1 (22). — с. 41-46.

35. Воронов Д.С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции // Современная конкуренция. 2015. № 1. С. 39–53.

36. Воронов Д.С. Применение динамического подхода к оценке конкурентоспособности субъектов РФ // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. 2014. №2. С. 37-47

37. Забаева М.Н. Оценка конкурентоспособности ресурсного потенциала строительного предприятия // Российское предпринимательство. — 2013. — № 19 (217). — с. 67-71

38. Зайцев А.В. Особенности функционирования высокотехнологичного предприятия в инновационной экономике // Вопросы инновационной экономики. — 2014. — № 1 (15). — с. 21-35

39. Лебедева Е.Ю. Ключевые факторы успеха компаний // Российское предпринимательство. — 2014. — № 4 Вып. 2 (109). — с. 156-160.

40. Мухаррамова Э.Р. Ресурсный потенциал предприятий в системе строительного комплекса // Российское предпринимательство. — 2013. — № 17 (239). — с. 72-77

41. Радулов Д.Д. Теоретические подходы к исследованию проблемы классификации факторов конкурентоспособности предприятий // Российское предпринимательство. — 2013. — № 13 (235). — с. 15-22

42. Старцев П.В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» // Российское предпринимательство. — 2014. — № 16 (262). — с. 4-15

43. Терехова Е.В. Мониторинг конкурентной среды // Российское предпринимательство. — 2014. — № 10 Вып. 2 (145). — с. 28-32

44. Шкардун В.Д. Конкурентоспособность предприятия // Российское предпринимательство. — 2013. — № 2 Вып. 1 (105). — с. 111-11

4. Статьи из сборников

45. Воронов Д.С. Конкурентоспособность предприятия: постановка проблемы // Новые тенденции в экономике и управлении организацией: Сборник научных статей. В 3 т. Екатеринбург: Изд-во УГТУ УПИ, 2012. Т.1, С. 99-102

46. Воронов Д.С. Является ли прибыль яблоком конкурентного раздора // Новые тенденции в экономике и управлении организацией: Сборник научных статей. В 3 т. Екатеринбург: Изд-во УрФУ, 2013. Т.3, С. 21-24

47. Савич Е. О. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2016. — Т. 11. — С. 2241–2245.

5. Материалы конференций

48. Габибова М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). — М.: Буки-Веди, 2015. — С. 85-87.

6. Электронные ресурсы

49. Воронов Д. С. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий , ВШЭМ УрФУ, г. Екатеринбург Исследовательская группа « Воронов и Партнеры» , 2015 , [Электронный ресурс]. Режим доступа www.cfin.ru

50. Колочена, В. В. Основы конкурентоспособности [Электронный ресурс]: учебное пособие / Колочена В. В. - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2015/ Режим доступа: <http://libc.omgpru.ru/cgi-bin/irbis64r>

51. Хайек Ф.А. Индивидуализм и экономический порядок. Свободный ум в несвободную эпоху, 2016, [Электронный ресурс]: электрон. данные. - Москва: Научная цифровая библиотека. Режим доступа: <http://portalus.ru>

52. Сайт А-Групп [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://agroup-stroy.ru>

53. Сайт УЗСП [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://uzsp96.ru>

54. Сайт НПО УНИХИМТЕК [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ograx.ru>