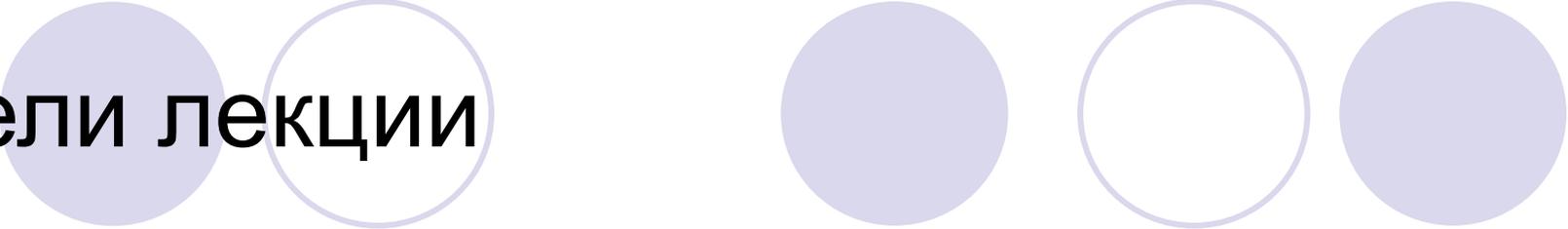


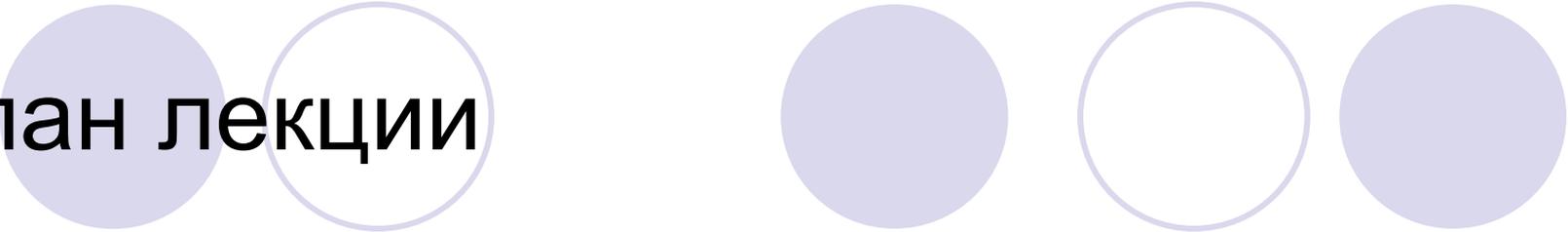
Конкурентоспособность предприятия

The title is centered and overlaid on a decorative arrangement of five circles. The top row consists of three circles: the leftmost is an outline, the middle and rightmost are solid light purple. The bottom row consists of three circles: the leftmost and middle are solid light purple, and the rightmost is an outline.

Цели лекции

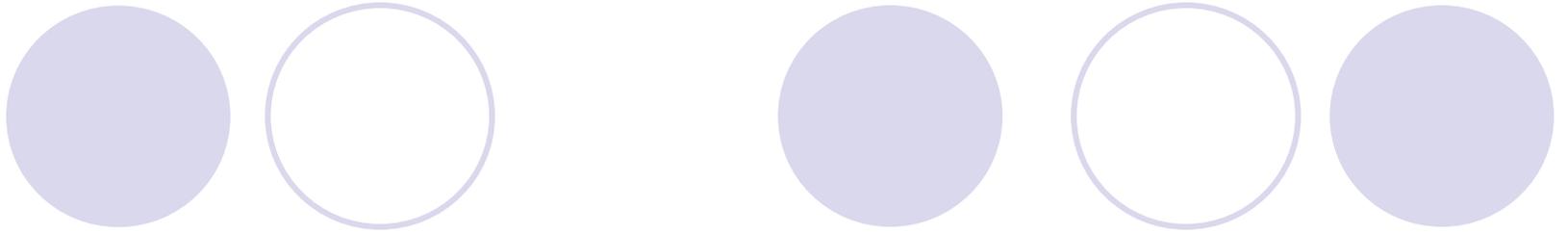


- Рассмотреть сущность конкурентоспособности, взгляды на ее сущность, изучить основные методы конкурентоспособности

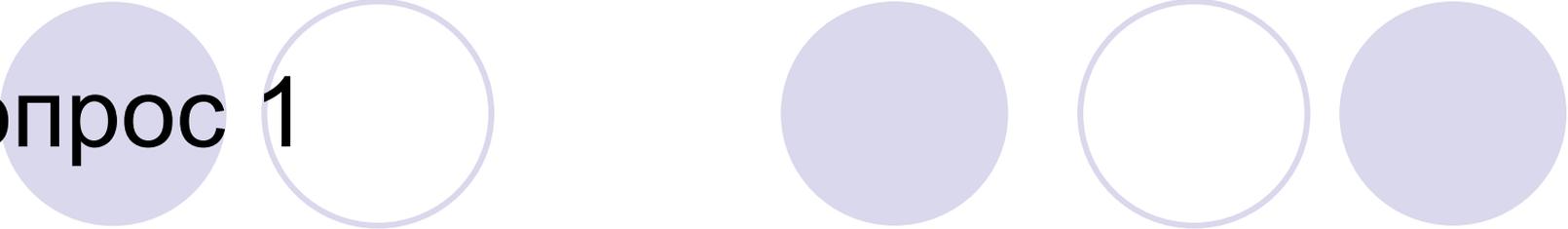


План лекции

1. Понятие конкурентоспособности предприятия
2. Методы оценки конкурентоспособности предприятия



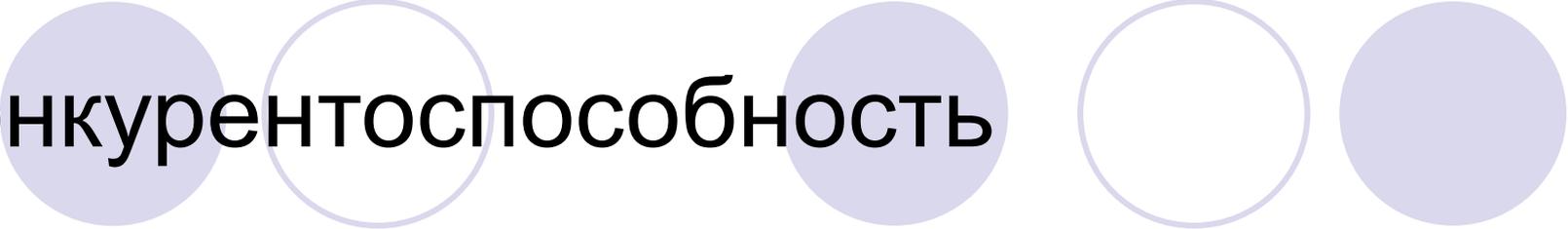
- Дополнительная литература:
- Р.А. Фатхудинов Управление конкурентоспособностью компании



Вопрос 1

- Сущность конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность



– это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке

Уровни конкурентоспособности



Конкурентоспособность предприятия



- это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности

Особенности понятия конкурентоспособности предприятия

- конкурентоспособность предприятия характеризует величину и **эффективность** использования всех **ресурсов** предприятия;
- конкурентоспособность предприятия является **динамичным** показателем, изменения которого зависят как от внешних, так и от внутренних факторов;
- конкурентоспособность предприятия является показателем **относительным**. Базой для сравнения являются аналогичные показатели конкурентоспособности предприятий конкурентов либо идеальных (эталонных) предприятий;

Особенности понятия конкурентоспособности предприятия

- **конкурентоспособность продукции и предприятия** являются **взаимосвязанными** понятиями. Тем не менее, предприятие является опосредованным носителем свойства конкурентоспособности через свои товары и услуги;
- конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся **степенью удовлетворения** им конкретной **потребности** по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке;
- конкурентоспособность предприятия – это **способность выдерживать конкуренцию** в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке;

Особенности понятия конкурентоспособности предприятия

- конкурентоспособность предприятия показывает **уровень развития данной фирмы** в сравнении с уровнем развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности;
- конкурентоспособность предприятия характеризует величину **привлекательности** данного предприятия для **инвестора**;
- на конкурентоспособность предприятия оказывает влияние **социальная среда**;
- на конкурентоспособность предприятия оказывает влияние **экологическая среда**.

Принципы, реализация которых позволяет предприятию быть конкурентоспособным

- Нацеленность всех и каждого работника на действие, на продолжение начатого дела.
- Близость предприятия к клиенту.
- Создание автономии и творческой атмосферы на предприятии.
- Рост производительности благодаря использованию способностей людей и их желанию работать.
- Демонстрация важности общих для предприятия ценностей.
- Умение твёрдо стоять на своём.
- Простота организации, минимум уровней управления и служебного персонала.
- Умение быть одновременно мягким и жёстким. Держать под жёстким контролем наиболее важные проблемы и передавать подчинённым менее важные.

Смысл конкурентоспособности компании с точки зрения различных субъектов рынка

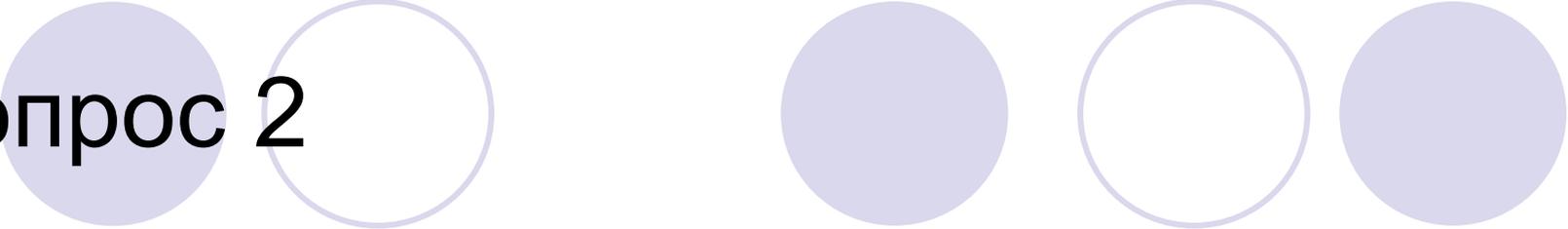
- *Для потребителей* – способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров.
- *Для конкурентов* – способность производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности.
- *Для инвесторов* – способность использовать ресурсы предприятия для динамичного развития и расширения рынков сбыта, увеличения рыночной стоимости предприятия.
- *Для субъектов рынков* – партнеров (отрасль, регион, кластер, государство) – способность производить конкурентоспособную продукцию и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности на основе инновационных факторов роста

Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

- Уровень квалификации персонала и менеджмента
- Социальная ответственность бизнеса
- Технологический уровень производства
- Система налогообложения
- Таможенное регулирование
- Доступность коммерческих источников финансирования

Последовательность реализации системы обеспечения конкурентоспособности (СОК) состоит из следующих этапов:

- Установление целевой ориентации системы и рамок ее функционирования.
- Формирование и анализ системы факторов, влияющих на КС и стоимость предприятия.
- Определение и декомпозиция по уровням управления (стратегическому, тактическому и оперативному) конкретных целей, объектов и критериев функционирования системы.
- Разработка системы базовых показателей, определяющих эффективность функционирования системы по каждому объекту и уровню управления.
- Формирование состава задач системы.
- Разработка функциональной структуры системы.
- Установление алгоритмов и организационных регламентов формирования управленческих воздействий и перераспределения ресурсов при изменении показателей деятельности системы.
- Разработка информационной схемы взаимодействия подсистем СОК



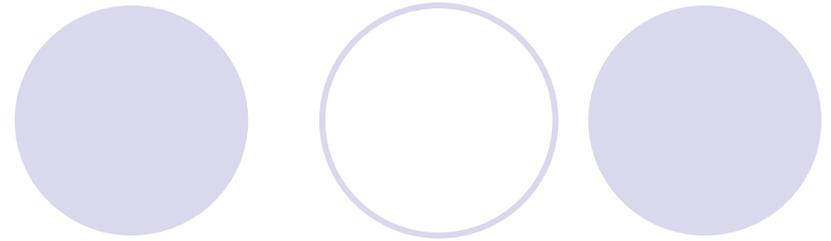
Вопрос 2

- Методы оценки конкурентоспособности предприятия

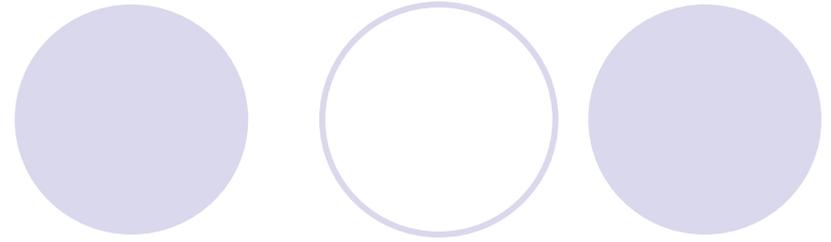


Выделяют

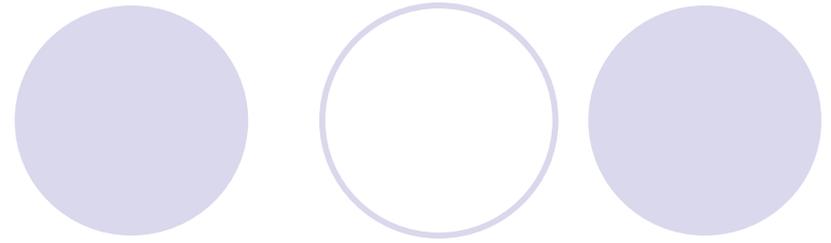
- Субъекты оценки
- Объекты оценки



Объекты оценки



Субъекты оценки



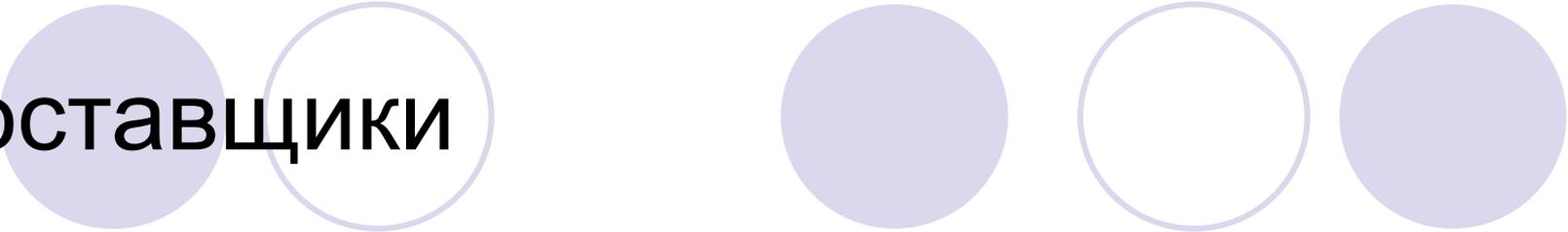
- Потребители
- Поставщики
- Эксперты

The title is decorated with five circles in a horizontal row. From left to right, the colors are: solid light purple, hollow light purple, solid light purple, hollow light purple, and solid light purple.

Потребители можно разделить на

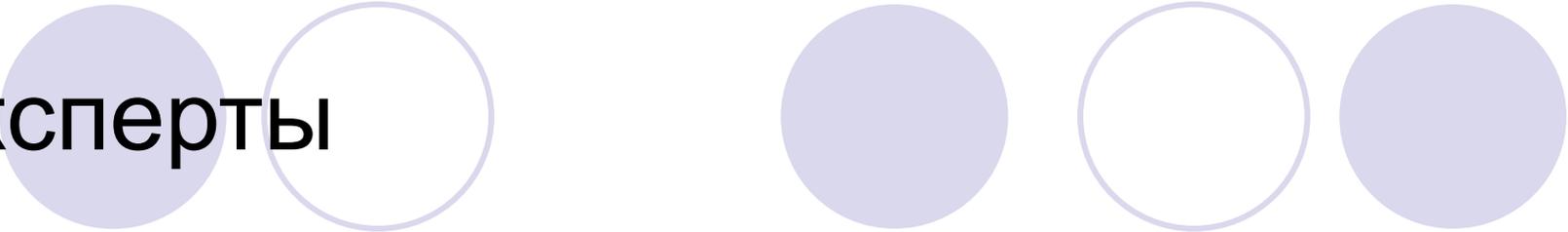
- • неосведомленных и малоосведомленных;
- • осведомленных;
- • понимающих;
- • квалифицированных.

Поставщики



- – это работники предприятий-изготовителей и предприятий сферы услуг. Данная категория специалистов способна профессионально оценить конкурентоспособность благодаря узкой профессиональной подготовке, знанию методики оценки, доступу к испытательной технике, информации о товарах-конкурентах в регионе, отрасли, стране и за рубежом.

Эксперты



- Эксперты действуют от лица общественных организаций, печатных органов, органов исполнительной власти. Они, как известно, представляют интересы третьей стороны, т.е. стороны, зависящей от первой (поставщиков) и второй сторон (продавцов).

Этапы оценки конкурентоспособности компании

1. Проведение системного анализа предприятия
2. Использование методики для оценки конкурентоспособности компании
3. Разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности компании

Метод экспертных оценок для оценки конкурентоспособности предприятия

$$K = \sum_{i=1}^N K_i$$

где K_i - единичные показатели конкурентоспособности организации (продукции) общим числом N

Факторы конкурентоспособности	Трикотаж	Конкуренция					
		1	2	3	4	5	6
1. Менеджмент предприятия							
Предпринимательская культура и философия	4	2	3	3	2	3	2
Цели	5	1	2	5	2	4	2
Стратегии	3	0	2	2	1	2	5
2. Производство							
Оборудование	4	2	2	3	4	4	5
Гибкость производственных линий	5	1	2	2	4	4	5
Зависимость от поставщиков	4	1	1	2	3	2	-
Качество продукции	4	2	2	3	3	4	4

Факторы конкурентоспособности	Мы	Конкуренты					
		1	2	3	4	5	6
3. Научные исследования и развитие							
Интенсивность и результаты	3	0	1	3	2	2	5
Ноу-хау	3	0	1	3	1	1	5
Использование новых информационных технологий	3	0	1	2	2	3	5
4. Маркетинг							
Розничная торговля	5	1	2	3	2	2	5
Оптовая торговля	1	3	3	2	2	3	5
Разнообразие ассортимента	4	1	2	3	2	2	5
Цены	4	3	3	2	3	3	5
Реклама	3	0	0	0	2	2	5
Известность фирмы	3	4	3	2	3	4	5
Наличие собственной торговой сети	5	2	2	3	2	3	3
Быстрота реакции на изменения в спросе	3	0	1	1	2	3	5
Следование моде	3	1	2	2	2	4	5
Итого:	69	24	35	46	44	55	81

$$K = \sum_{i=1}^N W_i K_i$$

- где K_i - единичные показатели конкурентоспособности организации (продукции) общим числом N ;
- W_i - показатель значимости (веса) i – го единичного показателя конкурентоспособности.

Методика оценки конкурентоспособности предприятия с помощью рыночной карты

Темпы прироста рыночной доли (Т), %		Доля рынка, %			
		Лидеры рынка (при доле рынка свыше 40 %)	Организации с сильной конкурентной позицией (при доле рынка от 40 % до 15 %)	Организации со слабой конкурентной позицией (при доле рынка от 15% до 5%)	Аутсайдеры рынка (при доле рынка менее 5 %)
		1	2	3	4
Организации с быстро улучшающейся конкурентной позицией (Т более 10%)	1	1 Конкурент № 3	5 Предприятие	9	13
Организации с улучшающейся конкурентной позицией (Т от 10% до 5 % включительно)	2	2	6	10	14
Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией (Т от 5 % до -5% включительно)	3	3	7	11	15
Организации с быстро ухудш. конкурентной позицией (Т менее - 5%)	4	4	8 Конкурент № 1	12	16 ₂₈ Конкурент №2

Многоугольник конкурентоспособности



Группа показателей для оценки конкурентоспособности предприятия

1. Эффективность производственной деятельности

Издержки производства на единицу продукции, руб

Фондоотдача

Рентабельность товара

Производительность труда

Группа показателей для оценки конкурентоспособности предприятия

2. Финансовое положение предприятия

Коэффициент автономии (доля СК)

*Коэффициент платежеспособности
(текущей ликвидности)*

Коэффициент абсолютной ликвидности

*Коэффициент оборачиваемости оборотных
средств*

Группа показателей для оценки конкурентоспособности предприятия

3. *Эффективность организации сбыта и продвижения товара*

Рентабельность продаж

Коэффициент затоваренности готовой продукцией (нереализованная продукция / объем продаж)

Коэффициент загрузки производственной мощности

Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта

Группа показателей для оценки конкурентоспособности предприятия

4. Конкурентоспособность товара

Качество товара

Цена товара

На основе вышепредставленных показателей определяется интегральный показатель конкурентоспособности предприятия

$$K_{kp} = 0,15 \text{ Эп} + 0,29 \text{ Фп} + 0,23 \text{ Эс} + 0,33 \text{ Кт}$$

- Ккп – коэффициент конкурентоспособности предприятия.
- Эп– значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия.
- Фп – значение критерия финансового положения предприятия.
- Эс – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке.
- Кт – значение критерия конкурентоспособности товара

$$\text{Эп} = 0,31 \text{ И} + 0,19 \text{ Ф} + 0,40 \text{ Рт} + 0,10 \text{ П}$$

- Эп - критерий эффективности производственной деятельности предприятия.
- И – относительный показатель издержек производства на единицу продукции.
- Ф – относительный показатель фондоотдачи.
- Рт – относительный показатель рентабельности товара.
- П – относительный показатель производительности труда.

$$\Phi_{п} = 0,29 K_{а} + 0,20 K_{п} + 0,36 K_{л} + 0,15 K_{о}$$

- $\Phi_{п}$ – критерий финансового положения предприятия.
- $K_{а}$ – относительный показатель автономии предприятия.
- $K_{п}$ – относительный показатель платежеспособности предприятия.
- $K_{л}$ – относительный показатель абсолютной ликвидности предприятия.
- $K_{о}$ – относительный показатель оборачиваемости оборотных средств

$$Эс = 0,37 Рп + 0,29 Кз + 0,21 Км + 0,14 Кр$$

- Эс – критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара.
- Рп – относительный показатель рентабельности продаж.
- Кз – относительный показатель затоваренности готовой продукцией.
- Км – относительный показатель загрузки производственной мощности.
- Кр – относительный показатель эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта

- Для перевода показателей в относительные величины производится их сравнение с базовыми показателями. В качестве базовых показателей (базы для сравнения) могут выступать:

Среднеотраслевые показатели, показатели любого конкурирующего предприятия или предприятия-лидера на рынке, показатели оцениваемого предприятия за прошлые отрезки времени. В целях перевода показателей в относительные величины используется 15-ти балловая шкала. При этом 5-ю баллами оценивается показатель, имеющий значение хуже, чем базовый; 10-ю баллами – на уровне базового; 15-ю баллами – лучше, чем базовый.

Модель формирования конкурентоспособности предприятия

