

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ

## КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Конкурентоспособность предприятия - возможность эффективной хозяйственной деятельности в условиях конкурентного рынка
2. Конкурентоспособность предприятия - итоговый результат функционирования всех подразделений предприятия
3. Конкурентоспособность предприятия - возможность адаптации к внешним факторам воздействия (изменению покупательских вкусов и предпочтений)
4. Конкурентоспособность организации - способность формировать финансовый результат в виде прибыли при адекватной отраслевой и региональной рентабельности.

# Конкурентоспособность предприятия

- совокупность, с одной стороны, характеристик самого предприятия, определяемую уровнем использования его научно-технического, производственного, кадрового потенциала, потенциала маркетинговых служб, реализуемым в процессе воспроизводства, а также, с другой, внешних по отношению к нему социально-экономических и организационных факторов (законодательные основы деятельности, финансово-кредитная, налоговая политика; тип и емкость рынка; характеристики конкурентов и т. д.), позволяющих предприятию создавать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательна для потребителей, чем у конкурентов

# Предпосылки:

- конкурентоспособность производимой на предприятии продукции;
- способность предприятия реализовывать продукцию;
- наличие потенциала для совершенствования продукции;
- возможностей предприятий-конкурентов;
- финансовые возможности и их реализация;
- степень интенсивности использования ресурсов

# Критерии оптимальности функционирования организации

- Глобальный критерий, который является своеобразной целевой функцией, оценивающей полную конкурентоспособность предприятия и отдельных видов услуг, производимых им
- Внешний критерий позволяет оценить эффективность торговой системы с позиции самосохранения и дальнейшего развития предприятия,
- Внутренний критерий связан с оценкой вклада торговой системы и ее подразделений в повышение конкурентоспособности товаров и услуг.

# Факторы

- группы обстоятельств, которые характеризуют экономическое положение (политическая стабильность, социальная стабильность, изменчивость специализации, скорость оборота капитала),
- государственное регулирование (налогообложение, фиксация цен, поддержка отдельных отраслей экономики),
- барьеры выхода на рынок (ценовые и неценовые),
- условия конкуренции (благоприятные и неблагоприятные),
- коммуникации и инфраструктура (доступность всех видов ресурсов).

# Модель «национального ромба»

## М. Портер

- параметры факторов (природные ресурсы, квалифицированные кадры, капитал, инфраструктура и др.);
- условия спроса (уровень дохода, эластичность спроса, требовательность покупателей к качеству товара и услуг и др.);
- родственные и поддерживающие отрасли;
- стратегии фирм, их структура и соперничество (создают конкурентную среду и развивают конкурентные преимущества).

# Группировка факторов В.П. Грузина

- Внешние факторы : деятельность государственных структур, формирующих хозяйственную конъюнктуру, развитие родственных и поддерживающих отраслей, параметры спроса;
- Внутренние факторы: деятельность руководства и аппаратное управление предприятия, систему технологического оснащения, сырьё, материалы и полуфабрикаты, сбыт продукции.

# **Факторы, определяющие конкурентоспособность организации**

## **Повышение качества товаров**

- изменение ассортимента товаров;
- повышения качества продукции;
- разнообразие ассортимента;
- рост объема продаж и массы прибыли;
- улучшение финансового состояния предприятия;
- укрепление имиджа предприятия.

## **Обновление оборудования**

- использование передовых модификаций оборудования;
- формирование конкурентных преимуществ;
- улучшение качества продукции;
- снижение производственных затрат;
- быстрая адаптация к требованиям рынка.

## **Преобразование системы менеджмента предприятия**

- укрепление имиджа предприятия;
- налаживание долговременных хозяйственных связей с поставщиками, потребителями и посредниками;
- ускорение оборачиваемости финансовых средств;
- усиление межотраслевого взаимодействия предприятия.

## **Материальное стимулирование персонала и улучшение условий труда**

- повышение заработной платы персонала адекватно изменению объемов деятельности торговой системы;
- использование поощрительных мер, активизирующих персонал на внесение предложений по улучшению организации производства;
- повышение культуры производства и улучшение условий труда и быта;

## **Использование методов стратегического маркетинга**

- формирование спроса на продукции;
- укрепление имиджа предприятия;
- изучение потребительских предпочтений и быстрая реакция на

Таким образом, **экономическую эффективность** можно рассматривать относительно факторов **конкурентоспособности торговой системы**.

Понятие экономической эффективности опирается на учет платежеспособного спроса, предъявляемого тем или иным рынком в соответствии с полезностью результата деятельности данной системы, и связанные с этим спросом равновесные цены.

# Методы оценки конкурентоспособности

**Качественные методы:** SWOT – анализ, матричные методы, рейтинго – экспертные методы.

**Количественные методы:**  
индексный метод, методы оценки по доле рынка, метод на основе теории эффективной конкуренции.

# Подход с позиций качества выпускаемой продукции

$$K_{\Pi}^P = \frac{\sum_{i=1}^n j_{ni} \cdot g_i}{\sum_{i=1}^n j_{эi} \cdot g_i}$$

$K_{\Pi}^P$  - интегральный коэффициент реальной конкурентоспособности предприятия;

$j_{ni}$  - индекс конкурентоспособности  $i$ -го изделия по потребительским параметрам;

$j_{эi}$  - индекс конкурентоспособности  $i$ -го изделия по экономическим параметрам;

$g_i$  - объем реализации  $i$ -го изделия ( $i= 1, 2, 3, \dots, n$ ).

Оценка конкурентоспособности предприятия может быть осуществлена по соотношению между реальной и потенциальной конкурентоспособностью:

$$K_{\Pi}^{И} = \frac{K_{\Pi}^P}{K_{\Pi}^П} \cdot 100$$

$K_{\Pi}^{И}$  - коэффициент использования потенциала конкурентоспособности предприятия.

# Метода сравнительной оценки по конкурентным преимуществам

$$B_i = \frac{\sum_{j=1}^m B_{ij}}{m}$$

$$(i=1, \dots, n) \quad (3)$$

где  $B_i$  – среднее значение параметра  $i$  конкурентного преимущества;

$B_{ij}$  – оценка в баллах  $i$ -го преимущества  $j$ -м экспертом;

$m$  – количество экспертов в группе;

$n$  – количества конкурентных преимуществ;

$i$  – номер конкурентного преимущества;

$j$  – номер эксперта.

Функциональный подход к оценке конкурентоспособности предприятий предполагает использование **экономических показателей деятельности предприятий**

Наименование показателя	Формула для расчета
I группа. Показатели сбытовой деятельности	
Рентабельность продаж	$P_{ок} = \frac{\Pi_1}{K_{ос}}$
Рентабельность активов	$P_{акт} = \frac{\Pi_1}{A_{акт}}$
Рентабельность основного капитала	$P_{рп} = \frac{\Pi}{N_{рп}}$
II группа. Показатели интенсивности использования капитала	
Коэффициент общей оборачиваемости	$K_{об} = \frac{N_{рп}}{A_{ак}}$
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	$K_{об.ак} = \frac{N_{рп}}{A_{об.ак}}$
Коэффициент капиталовооруженности работников	$K_{кв} = \frac{K_{ос}}{N}$
III группа. Показатели финансовой устойчивости	
Коэффициент платежеспособности	$K_{пл} = \frac{K_{соб}}{K_{заем}}$

# Методика, основанная на теории эффективной конкуренции

Учитывается четыре группы показателей:

1. показатели, характеризующие эффективность торговой деятельности подразделения;
2. показатели финансового положения предприятия;
3. вклад подразделения в финансовые результаты;
4. показатель конкурентоспособности услуг.

$$K_{КП} = 0,15Э_{П} + 0,29Ф_{П} + 0,23Э_{С} + 0,33K_{Т}$$

где  $K_{КП}$  – коэффициент конкурентоспособности предприятия;

$Э_{П}$  – значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия;

$Ф_{П}$  – значение критерия финансового положения предприятия;

$Э_{С}$  – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

$K_{Т}$  – значение критерия конкурентоспособности товара (услуги);

# Матричные методы оценки конкурентоспособности организаций

- Основа - концепция жизненного цикла товара (четыре стадии: внедрение, рост, насыщение и спад).
- Наиболее известными матричными моделями, по которым можно оценить конкурентоспособность предприятия, являются матрица **Бостонской консультативной группы (БКГ)** и матрица **«Дженерал-Электрик» - «Мак-Кинзи»**

# Методика определения интегральной конкурентоспособности организации

$$D_i = \prod_{j=1}^n (K_{ij})^{w_j}$$

где  $D_i$  – доля рынка, принадлежащая предприятию;

$K_{ij}$  – показатели конкурентоспособности отдельных ресурсов предприятия;

$W_j$  – весомость показателя.

## Анализ основных групп методов оценки конкурентоспособности организации

Методы	Условия применения, преимущества	Недостатки
Индексный	- могут быть использованы для разработки функциональных стратегий	- субъективизм при выборе факторов и показателей конкурентоспособности; - непрозрачность логики формирования системы весов; - не учитывают перспективы развития предприятия.
По доле рынка, конкурентоспособности продукции (услуг)	- применимы на монополистических и олигополистических рынках; - можно использовать в целях PR и рекламы; - применимы только на стадии устойчивого спроса на продукцию.	- практически не учитывают риски и стоимость капитала; - требуют большого массива специальной информации; - не раскрывают факторов, определяющих уровень конкурентоспособность товара; - односторонне характеризуют частный показатель конкурентоспособности предприятия; - невозможность использования для комплексной (интегральной) оценки.

<p>Комплексные оценки финансового состояния предприятия</p>	<p>- применимы для комплексной оценки привлекательности предприятия для определенного контрагента;</p> <p>- применимы для оценки конкурентоспособность предприятия на тактическом уровне управления.</p>	<p>- субъективность оценки;</p> <p>- отсутствие единого стандарта.</p>
<p>SWOT – анализ, метод Мак-Кинзи, метод БКГ</p>	<p>- позволяют провести анализ конкурентных преимуществ;</p> <p>- полезны при формировании стратегий конкуренции и продуктового портфеля.</p>	<p>- отсутствует количественная оценка результатов;</p> <p>- умозрительность</p>

Анализ подходов к оценке конкурентоспособности:

## **Функциональный подход**

при оценке

конкурентоспособности

организации

рассматривается как

совокупность функций,

которые нужно выполнить

для ее удовлетворения

# **Системный подход к оценке**

**организация рассматривается в виде системы с учетом наличия систем более высокого уровня. Данный подход позволяет рассматривать вопросы конкурентоспособности во взаимосвязи с внешней и внутренней средой, с учетом воздействия различных**

# Структурный подход

определяет значимость приоритетов среди факторов, методов, принципов и других инструментов в их совокупности с целью установления рациональности соотношения и повышения обоснованности распределения ресурсов.

# Комплексный подход

учитывает технические,  
экологические,  
экономические,  
организационные,  
социальные,  
психологические, а при  
необходимости и другие  
аспекты функционирования и  
их взаимосвязи

# Интеграционный подход

нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между отдельными подсистемами и компонентами системы управления, между стадиями жизненного цикла объекта, между уровнями управления по вертикали, а, кроме того, между субъектами управления по

# **Поведенческий подход**

**проведение оценки**

**направлено на повышение**

**эффективности**

**предпринимательских**

**структур за счет повышения**

**эффективности ее**

**человеческих ресурсов.**

# **Воспроизводственно- эволюционный подход**

ориентирован на постоянное  
возобновление производства  
объекта для удовлетворения  
потребностей конкретного рынка  
с меньшими совокупными  
затратами на единицу полезного  
эффекта.

# **Оптимизационный подход**

**Отражается в переходе от качественных оценок к количественным и применения методов исследования операций, теории принятия решений, инженерных расчетов, статистических методов, экспертных оценок и др.**

# Нормативный подход

заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы управления. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам подсистем: целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей. Эти нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности и перспективности применения по масштабу и во времени.

# Ситуационный подход

концентрируется на том, что пригодность различных параметров и методов управления конкурентоспособностью определяется конкретной ситуацией.

Применение ситуационного подхода основано на альтернативности достижения одной и той же цели во время принятия или реализации управленческого решения по конкурентоспособности, на учете факторов неопределенности среды.

# Процессный подход

рассматривает общие функции управления как взаимосвязанные.

При таком подходе процесс управления конкурентоспособностью является целью непрерывных взаимосвязанных действий по стратегическому маркетингу, планированию, организации процессов, учету и контролю,

# **Инновационный подход**

**заключается в ориентации  
развития экономики страны  
или отдельной организации на  
активизацию деятельности в  
области базовых наукоемких  
отраслей, являющихся  
двигателями развития  
экономики.**

**Подводя итог** анализа методы и подходы оценки конкурентоспособности предприятия, отметим, что некоторые методы и подходы не учитывают во взаимосвязи все факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, и имеют достаточно ограниченную область применения. Использование других методов и подходов позволяют проводить комплексную оценку деятельности предприятия, что позволяет делать более обоснованные выводы о конкурентоспособности и облегчает выработку управленческих решений по улучшению отдельных направлений деятельности предприятия.