

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОУСТОЙЧИВОСТИ СУБЪЕКТА ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Горшкова Л.А. к.э.н., доцент экономического факультета

*Нижегородский государственный университет им.
Н.И. Лобачевского*

Перейти на Главное МЕНЮ

Согласно современным концепциям, основными показателями конкурентоустойчивости субъекта хозяйствования, определяющими стратегию его развития, являются уровень внутриотраслевой конкуренции, перспективность рынка, положение на нем, характеристика продукции, затраты и эффективность по направлениям деятельности.

Цель настоящей статьи – показать возможности применения в анализе конкурентоустойчивости эвристических методов исследования, рассмотренных автором в [1] и опробованных на предприятиях Нижегородской области.

При разработке стратегии ставятся две важнейшие цели. Одна – эффективное распределение и использование ресурсов, которыми располагает организация, другая – адаптация к внешней среде. Оценка здесь осуществляется исходя из уровня внутриотраслевой конкуренции [2]. Последняя определяется из следующих факторов: угроз «входа» в отрасль, «давления» потребителей и поставщиков, угроз со стороны производителей товаров-заменителей и воздействия микросреды.

Вероятность проникновения в отрасль извне определяется степенью «прозрачности» границ отрасли, существующих внутренних и внешних ограничений. К ним относятся, например, минимальный уровень капиталовложений, необходимость лицензирования деятельности, наличие ноу-хау, квалифицированного персонала, узкоспециализированного оборудования.

Влияние каждого из указанных признаков на уровень интенсивности конкуренции обратно пропорциональное: чем выше барьеры «входа», тем меньше интенсивность конкуренции в отрасли. Второй фактор – внутриотраслевая конкуренция среди действующих предприятий. Третий фактор, воздействующий на уровень привлекательности отрасли, – макросреда. Ее влияние определяется уровнем государственного регулирования в стране, объемом направляемых в отрасль инвестиций, уровнем инфляции и другими параметрами. Давление со стороны поставщиков и потребителей продукции, производителей товаров-заменителей (четвертый, пятый и шестой факторы) зависит от количества названных контрагентов, спроса на товарных рынках, уровня цен на материалы, продукцию и прочих характеристик.

Для определения уровня влияния рассмотренных факторов можно воспользоваться методами **балльным** и **экспертным**. Для диагностики влияния первого фактора разумнее прибегнуть к услугам внешних экспертов. В работе [3] приводятся оценки в рамках 9-балльной шкалы по некоторым отраслям. В частности, этот фактор для строительства составляет 4,5 балла, в атомной энергетике и на большинстве предприятий оборонной отрасли, не подлежащих приватизации, барьеры вхождения очень высоки (на уровне 1,5-2-х баллов). Остальные факторы могут быть получены в результате внутренней экспертизы. Расчет агрегированного показателя, отражающего

уровень отраслевой конкуренции, рассчитывается как среднеарифметическое значение экспертных оценок по всем шести факторам.

Другим важным аспектом, определяющим конкурентоспособность отрасли, является стадия развития последней. Отрасль, как и организация, в своем развитии проходит «эмбриональный» период (1), рост (2), зрелость (3) и старение (4). В числе основных критериев отнесения отрасли к тому или иному периоду существования выступают показатели, характеризующие темпы роста, ее потенциал и эволюцию продуктов и технологий. Наличие информации по этим показателям дает возможность, используя методы **сравнения** и **моделирования**, определить стадию жизненного цикла отрасли (1, 2, 3, 4), а, следовательно, и положение действующих предприятий в конкурентной среде.

Следующий шаг в технологии выявления конкурентоустойчивости предприятия – определение его положения на отраслевом рынке. Здесь наиболее простым можно считать **целевой** метод. Он отражает традиционное суждение, базирующееся на утверждении, что конкурентоустойчивость производителя тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции.

В качестве критериев выступают показатели качества и цены товара. Для оценки сначала выясняется спектр потребительских свойств, по которым потребитель судит о качестве конкретной продукции. Устанавливается важность отдельных показателей, которая закрепляется в коэффициентах их весомости. Оценивается каждый показатель. По формуле средневзвешенной арифметической или средневзвешенной геометрической рассчитывается комплексный показатель качества продукции для организации и конкурентов.

Такой подход позволяет получить лишь весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в стратегии и применяется, как правило, для монопродуктовых предприятий. С реформированием экономики России изменились целевые ориентации организаций, они стали многопрофильными. В этом случае более полная оценка конкурентоспособности базируется на теории эффективной конкуренции или так называемом функциональном подходе. Согласно этому воззрению, более конкурентоустойчивыми являются организации, которые наилучшим образом способны реализовать все направления стратегии предприятия.

Качественным методом, позволяющим оценить наиболее сильные и слабые стороны конкурентов, является метод **контрольных вопросов**. Последние касаются факторов успеха организаций-конкурентов. Два варианта фрагментов вопросника представлены в табл. 1 и 2.

Попадание большинства показателей в графу 3 свидетельствует о благополучии предприятия, а в графу 1 – о его критическом состоянии.

Очевидно, что числовые оценки отмеченных позиций в табл. 2 складываются, но их весомость и значимость не учитываются, это ведет к необходимости уточнения метода.

Некоторым симбиозом двух ранее рассмотренных способов оценки является подход, основывающийся на оценке четырех групп показателей [4]. В первую группу входят сведения, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товаров, организацию труда на производстве.

Вторую группу составляют показатели, отражающие эффективность управления финансами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем. В третью группу включаются показатели, позволяющие получить представление об эффективности маркетинга: управления сбытом и продвижением товаров на рынке средствами рекламы и стимулирования. В четвертую группу входят показатели конкурентоспособности товара: его качество и цена.

Для обеспечения репрезентативности критериев, входящих в первые три группы, имеются коэффициенты весомости. Определение их значений проводится экспертным путем. Расчет критериев и коэффициента конкурентоустойчивости организаций осуществляется по следующим формулам (1-4).

Таблица 1

ВОПРОСНИК КАЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОУСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ-КОНКУРЕНТОВ

Анализируемые объекты	Оценка		
	Низкая	Средняя	Высокая
А	1	2	3
Производственно-технологический процесс	Вынужденные остатки	Эпизодическое нарушение ритмичности	Ритмичен
Потери в основной операционной деятельности	Повторяющиеся, существенные	Незначительны	Отсутствуют
Применение оборудования с истекшим сроком эксплуатации	Присутствует	Имеет место по отдельным видам оборудования	Отсутствует
Сверхнормативные и залежалые товары и производственные запасы	Присутствует	Есть по отдельным позициям	Отсутствуют
Техническое и технологическое обновление предприятия	Отсутствует	Эпизодическое	Постоянное
Портфель заказов	Неблагоприятные изменения	Устойчив	Изменения к лучшему
Потеря ключевых контрагентов	Несколько случаев	Однократное	Такие случаи отсутствуют
Участие предприятия в судебных разбирательствах с непредсказуемым исходом	Неоднократное	Однократное	Таких случаев не было
Долгосрочные соглашения	Отсутствуют	Неэффективные	Эффективные
Отношения с учреждениями банковской системы	Ухудшающиеся	Стабильные	Улучшающиеся
Использование (вынужденное) новых источников финансовых ресурсов на относительно невыгодных условиях	Регулярное	Эпизодическое	Отсутствует
Уровень кредиторской задолженности	Превышает критический уровень	В пределах критического уровня	Задолженность отсутствует

Анализируемые объекты	Оценка		
	Низкая	Средняя	Высокая
А	1	2	3
Использование краткосрочных заемных средств в качестве источников финансирования долгосрочных вложений	Чрезмерное	Эпизодическое	Отсутствует
Инновационные взаимоотношения с окружением	Деловые визиты, товарные поставки, публикации, выставки	Закупка «ноу-хау», представление технической документации	Поставка комплексных объектов «под ключ», закупка лицензий вместе с интенсивной подготовкой персонала, создание совместных производств, постоянный обмен специалистами и опытом в научно-технической области
Доля заемных средств в общей сумме источников средств	Устойчиво увеличивающаяся до опасных пределов	В установленных пределах	Ниже установленных пределов
Наличие оборотных средств	Хроническая нехватка	Эпизодическая нехватка	В требуемых размерах
Отношение к выполнению обязательств перед инвесторами, кредиторами, акционерами	Хроническое невыполнение обязательств	Эпизодическое невыполнение обязательств	Регулярное выполнение обязательств
Значение коэффициента ликвидности	Устойчиво низкое	Низкое с тенденцией роста	Нормальное
Зависимость финансовых результатов деятельности предприятия от какого-то одного конкретного проекта, типа оборудования, вида активов и т.д.	Чрезмерная зависимость	Определенная зависимость	Независимость
Удельный вес просроченной дебиторской задолженности	Высокий	Нормальный	Низкий
Ключевые работники предприятия	Потеря	Стабильное состояние	Пополнение
Прочие объекты			

$$K_n = 0,15Э_n + 0,29Э_\phi + 0,23Э_m + 0,33K_m, \quad (1)$$

где K_n – коэффициент конкурентоустойчивости предприятия;

$Э_n$ – значение критерия эффективности производственной деятельности;

$Э_\phi$ – значение критерия эффективности финансовой деятельности;

$Э_m$ – значение критерия эффективности маркетинга;

K_m – значение критерия конкурентоспособности товара.

Таблица 2
ВОПРОСНИК БАЛЛЬНОЙ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТО-УСТОЙЧИВОСТИ

Оценки:	Плохо			Удовлетворительно			Хорошо		
	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4	+5	+6
Вопросы									
Какова оценка положения предприятий-конкурентов по следующим факторам:									
Производственный потенциал									
Потенциал сбыта									
Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы									
Финансовый потенциал									
Качество руководства									
Персонал									
Положение на рынке									
Инновационные способности									
Расположение предприятия									
Соотношения цен и себестоимости									
Затраты на сырье									
Затраты на исследование и развитие									
Затраты на маркетинг									
Затраты на производство									
Административные расходы									
Другие вопросы									

$$Э_n = 0,31I_m + 0,19Ф_о + 0,40P_m + 0,10П_p, \quad (2)$$

где I_m – издержки производства на единицу товара;
 $Ф_о$ – фондоотдача;
 P_m – рентабельность товара;
 $П_p$ – производительность труда.

$$Э_ф = 0,29K_a + 0,20K_n + 0,36K_l + 0,15K_o, \quad (3)$$

где K_a – относительный показатель автономии предприятия;
 K_n – платежеспособность;
 K_l – абсолютная ликвидность;
 K_o – оборачиваемость оборотных средств.

$$Э_m = 0,37P_n + 0,29K_z + 0,21K_m + 0,14K_p, \quad (4)$$

где P_n – рентабельность продаж;
 K_z – относительный показатель затоваренной готовой продукции;
 K_m – загрузка производственных мощностей;
 K_p – эффективность рекламы и средств стимулирования продаж.

Таблица 3
СВОД КРИТЕРИЕВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОНКУРЕНТО-УСТОЙЧИВОСТИ

Критерии и показатели	Ед. изм.	Роль показателей в оценке
Эффективность производственной деятельности		
Издержки производства на единицу продукции	ден. ед.	Отражает эффективность затрат при выпуске продукции
Фондоотдача	тыс. ден. ед.	Характеризует эффективность использования основных производственных фондов
Рентабельность товара	%	Характеризует степень прибыльности производства товара
Производительность труда	тыс. ден. ед./чел.	Отражает эффективность организации и использования рабочей силы
Эффективность финансовой деятельности Коэффициент автономии	–	Характеризует независимость предприятия от заемных источников
Коэффициент платежеспособности	–	Отражает способность предприятия выполнять свои финансовые обязательства и измеряет вероятность банкротства
Коэффициент абсолютной ликвидности	–	Отражает качественный состав средств, являющихся источниками покрытия текущих обязательств
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	–	Характеризует эффективность использования оборотных средств. Соответствует времени, в течение которого оборотные средства проходят все стадии производства и обращения
Эффективность маркетинга		
Рентабельность продаж	%	Характеризует степень прибыльности работы предприятия на рынке, правильность установления цены товара
Коэффициент затоваренности готовой продукции	–	Отражает степень затоваривания готовой продукцией. Рост показателя свидетельствует о снижении спроса
Коэффициент эффективности загрузки производственной мощности	–	Характеризует деловую активность предприятия, эффективность работы службы сбыта
Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта	–	Характеризует эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта

Числовые множители во всех формулах – коэффициенты весомости соответствующих показателей. Алгоритм расчета коэффициентов предусматривает осуществление трех шагов.

1. Расчет единичных показателей и перевод показателей в относительные величины (баллы). Для второго действия производится сравнение показателей с базовыми значениями. В качестве базовых показателей выступают: среднеотраслевые показатели, показатели любого конкурента или предприятия – лидера на рынке, показатели организаций за прошедший период времени. В целях перевода показателей в относительные величины используется 15-балльная шкала. При этом пятью баллами оценивается показатель, имеющий значение хуже, чем базовый, десятью – на уровне базового, пятнадцатью баллами – лучше, чем базовый.
2. Расчет критериев конкретного предприятия по формулам (2) – (4).
3. Расчет коэффициента конкурентоустойчивости по формуле (1).

Таблица 4

ИНФОРМАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ АНАЛИЗА
КОНКУРЕНТОУСТОЙЧИВОСТИ

По сравнению с ранее рассмотренными предложениями методика охватывает большее число показателей оценки деятельности предприятия. Роль показателей в анализе и формулы их расчета приведены в табл. 3.

В рассмотренных методиках обращается внимание на отдельные аспекты конкурентоустойчивости. Интегральную оценку этого показателя, как представляется автору, можно получить, обобщая результаты деятельности предприятия по всем направлениям анализа: операционному, организационному, маркетинговому, инвестиционному, организационному и финансовому. В этом случае коэффициент конкурентоустойчивости можно рассчитать по формуле (5).

$$K_u = \sum_{i=1}^5 b_i K_i, \quad (5)$$

где

K_u – интегральный коэффициент конкурентоустойчивости организации;

b_i – коэффициент весомости критериев;

K_i – значение критериев.

Расчет критериев за несколько временных периодов для собственного предприятия дает возможность проследить общую динамику конкурентоустойчивости.

Пример информационной модели конкурентоустойчивости, построенной для одного из крупнейших предприятий Нижегородской области, представлен в табл. 4.

На основе модели с использованием метода «паутины» дается графическое представление о различных сторонах потенциала предприятия. «Паутина» производственного потенциала представлена на рис. 1.

Главная причина, по мнению зарубежных исследователей, подталкивающая к применению ресурсного подхода, – финансовые трудности, которые испытывают организации.

После получения интегральной характеристики конкурентоустойчивости предприятия конкурентные позиции оцениваются путем сопоставления сильных и слабых сторон собственной организации и конкурентов. Затем осуществляется поиск стратегических факторов успеха, позволяющих субъекту хозяйствования уяснить и удержать в течение длительного времени свои преимущества как производителя товара по сравнению с конкурентами. В основу поиска можно положить ресурсный подход [5], который предполагает констатацию различий в характеристиках однотипных по сфере деятельности организаций, обладающих различными ресурсами.

Предметом ресурсного анализа являются стратегические компетенции предприятия, относящиеся ко всей совокупности продуктов, нуждающихся в особом подходе с точки зрения управления. Эти компетенции усиливают конкурентные позиции субъекта хозяйствования в целом. Предприятие рассматривается в этом случае как «портфель организационных компетенций». Ресурсы, обеспечивающие организации конкурентные преимущества, являются ограниченными по своей природе, плохо поддающимися или не поддающимися замещению и имитации. Именно эти ресурсы придают предприятию «вес» в глазах потребителей. Такие ресурсы не могут легко приобретаться или передаваться от одной организации к другой. Примером является репутация предприятия, ее организационная культура и прочие организационные факторы.

Наименование показателей	Фактические значения по годам		
	1	2	3
1. Показатели использования производственного потенциала			
Средний возраст основного оборудования, годы	16	17	18
Средний возраст технологических процессов, годы	34,0	29,0	26,8
Фондовооруженность труда, млн. руб./чел.	0,22	0,19	0,15
Удельный вес сертифицированной продукции в общем объеме реализованной продукции	-	-	-
Удельный вес продукции, производимой по патентам, в общем объеме реализованной продукции	-	-	-
Удельный вес рекламаций в общем объеме реализованной продукции	-	-	-
Коэффициент эффективности загрузки производственной мощности	0,21	0,28	0,32
Издержки производства на единицу продукции, руб.	1,26	1,38	0,92
Фондоотдача, руб.	0,26	0,28	0,41
Рентабельность товара, %	-20,9	-27,6	8,4
Производительность труда, тыс. руб./чел.	37,5	39,4	55,9
2. Показатели использования финансового потенциала			
Коэффициент автономии	0,68	0,39	0,38
Коэффициент маневренности	0,6	1,9	1,1
Коэффициент обеспечения запасов и затрат собственными источниками их формирования	1,40	1,23	1,00
Коэффициент абсолютной ликвидности*	0	0	0
Коэффициент текущей ликвидности**	0,75	0,65	0,60
Коэффициент покрытия***	0,75	0,75	0,65
Коэффициент финансирования	2,1	0,5	0,6
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,6	0,6	1,4
Рентабельность собственного капитала, %	-11,00	-1,00	0,03
Доходность по акциям, руб./акцию	-	-	-
Коэффициент финансового риска	1,20	1,78	1,80
Коэффициент платежеспособности	2,10	0,68	0,60
3. Показатели использования маркетингового потенциала			
Прибыль, приходящаяся на одного работника отдела маркетинга, млн. руб./чел.	-5,10	-1,77	1,21
Рентабельность продаж, %	-27,0	-13,0	6,4
Загруженность производственной мощности, %	18,4	18,5	30,8
Коэффициент затоваривания готовой продукцией	-	-	-
Коэффициент продаж в кредит	-	-	-
4. Показатели использования организационного потенциала			
Доля административных расходов в выручке, %	27,2	20,2	16,3
Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала (ППП), чел.	4761	4335	3800
Объем реализованной продукции на 1 рубль заработной платы, руб.	4,3	4,9	7,4
Среднемесячная заработная плата промышленно-производственного персонала, руб.	632	755	1489
Прибыль на 1 рубль заработной платы, руб.	-2,30	-0,78	0,29
Уровень компьютерной грамотности	0,18	0,26	0,42
Коэффициент текучести кадров	0,55	0,35	0,15

* Нормативное значение: * – от 0,2 до 0,5; ** – 2; *** – от 1 до 2.

Наименование показателей	Фактические значения по годам		
	1	2	3
5. Показатели, связанные с использованием возможностей внешнего окружения			
Коэффициент использования государственных субсидий и дотаций	-	-	-
Коэффициент использования средств государственных инвестиционных и иных программ	-	-	-
Удельный вес экспортируемой продукции	0,30	0,49	0,35
Коэффициент использования негосударственных инвестиций	-	-	-
Удельный вес экономических санкций	-	-	0,3

Для российских условий помимо этого мотива, на наш взгляд, существует и особая причина. Она заключается в том, что большинство крупных промышленных предприятий в недалеком прошлом являлись монополистами. Те из них, которые сумели сохранить свою исключительность (в частности, уникальное оборудование и высококвалифицированные узкоспециализированные работники), способны получить преимущества при использовании ресурсного подхода к выработке стратегии развития.

В общем виде ресурсный анализ включает несколько этапов. Первый – идентификация организационных компетенций, которыми располагает предприятие. Второй – определение тех из них, которые относятся к категории стратегических, позволяющих создавать долгосрочные конкурентные преимущества. Третий этап состоит в определении перспективных областей деятельности, которые могут быть освоены с наилучшими шансами на базе накопленного «портфеля стратегических компетенций».

Наиболее действенными для данного подхода являются методы **коллективного блокнота, банка идей, метод активного социологического тестирования анализа и контроля, деловые игры**, указанные методы основываются на сведениях о результатах конкурентов.

Процессы поиска решений должны основываться на предприимчивости не только руководства, но и всего коллектива, то есть большинства, заинтересованного в имидже и процветании организации. Проникновение в суть вопросов стратегического развития, образование «коллективного разума» дают возможность выбрать такой вариант стратегического развития, который принесет субъекту хозяйствования наибольшие экономические выгоды, повысит его конкурентоустойчивость. Коллективное стратегическое мышление получает более широкую поддержку, позволяет получить реальные и быстрые пути реализации, подкрепляется большей заинтересованностью, высоким уровнем организационного исполнения.

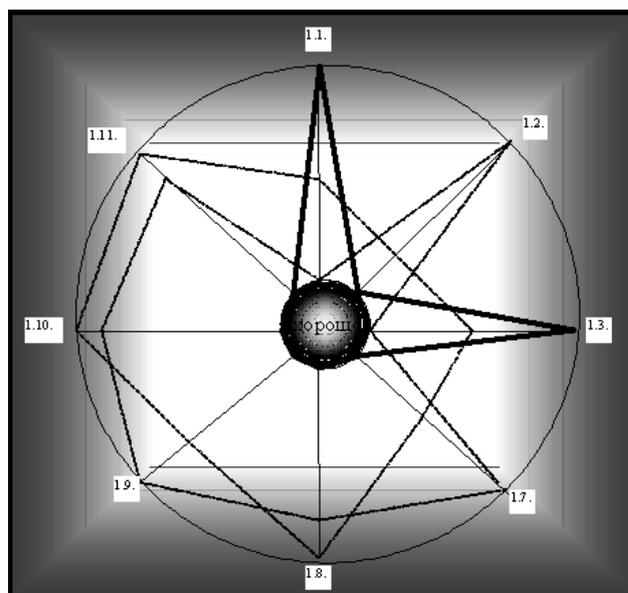


Рис. 1. «Паутина» использования производственного потенциала

Условные обозначения: 1 г.; 2 г.; 3 г.

Использование предложенных автором эвристических методов, адаптированных к особенностям предприятий Нижегородской области различной отраслевой принадлежности (машиностроение, строительство, легкая промышленность), позволило уточнить конкурентные позиции и учесть их при разработке стратегии развития исследуемых субъектов хозяйствования.

Имеющийся потенциал Нижегородской области, а именно: известные торговые марки некоторых товаров, отдельные разработки в области высоких технологий, квалифицированные специалисты, то есть наличие конкурентных преимуществ высокого порядка, усиленный результатами использования аналитического инструментария, позволяет надеяться на реализацию имеющихся возможностей и усиление конкурентоустойчивости хозяйствующих субъектов одного из крупнейших регионов Российской Федерации.

Литература

1. Горшкова Л.А. Теоретические основы бизнес-анализа: Монография. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 1997.
2. Porter M.. Towards adinamic theory of Strategy// Strategic Management Jonnal. №12. 1991, p. 95-117.
3. Серпилин А. Как провести анализ инвестиционной привлекательности отрасли// Человек и труд. 1995. №4, с.93-96.
4. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия// Маркетинг. 1996.№3, с. 33-39.
5. Cooper D. A social and organization vein of management accounting. – Essays in British Accounting Research. Pitman, 1981.

Горшкова Людмила Алексеевна

Перейти на Главное МЕНЮ