

МЕТОДИКА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ



ВОРОНОВ ДМИТРИЙ СЕРГЕЕВИЧ

Технический университет УГМК
Россия, 624091, Свердловская обл.
г. Верхняя Пышма, пр. Успенский, д. 3
E-mail: vds1234@yandex.ru



КРИВОРОТОВ ВАДИМ ВАСИЛЬЕВИЧ

Уральский федеральный университет
Россия, 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19
E-mail: v_krivorotov@mail.ru

Целью исследования является формализация основных этапов процесса проведения конкурентного анализа и оценки конкурентоспособности предприятия, а также установление взаимосвязей между ними в ходе подготовки информационной базы для выработки и реализации конкурентной стратегии компании. В рамках исследования дано описание основных этапов алгоритма повышения конкурентоспособности предприятия: проведения конкурентного анализа, оценки конкурентоспособности предприятия, разработки и реализации конкурентной стратегии компании. Авторами показано, что для обеспечения высокой конкурентоспособности предприятия действия управленческого цикла должны повторяться многократно. Сделан вывод о том, что в ходе формирования конкурентной стратегии компании принципиально важным является последовательность проводимых действий. Установлено, что построение системы оценки показателей конкурентной среды с использованием принципов сбалансированной системы показателей позволяет осуществлять оперативный мониторинг ситуации в отрасли. При этом методологической основой формирования конкурентной стратегии является оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Дается характеристика основных подходов к оценке конкурентоспособности предприятия. Обосновано, что наибольшие возможности прикладного использования предоставляет динамический подход к оценке конкурентоспособности. Показано, что для того, чтобы провести оценку конкуренто-

способности, которая с наибольшей вероятностью приведет к созданию успешной конкурентной стратегии, требуется максимально точная идентификация основных конкурентов предприятия. Авторы доказывают, что к маркетинговым проектам, а также мероприятиям, направленным на установление партнерства либо финансовой устойчивости, методы традиционного инвестиционного анализа неприменимы. В то же время их необходимость очевидна с точки зрения стратегического менеджмента. Поэтому в подобных случаях анализ результативности предлагаемых мероприятий должен основываться на оценке их влияния на уровень конкурентоспособности компании. Исходя из этого предложены количественные критерии оценки эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности. Проведены расчеты, подтверждающие практическую применимость предложенных показателей. Сделан вывод о том, что в условиях современной экономики победу в конкурентной борьбе, как правило, одерживают не те предприятия, которые обладают новыми технологиями или доступом к ресурсам, а те, которые постоянно отслеживают конкурентную ситуацию. Результаты исследования могут быть использованы в целях формирования оптимального портфеля стратегических мероприятий по обеспечению конкурентоспособности компаний и отраслей с учетом ограничений инвестиционного бюджета.

Конкуренция, конкурентоспособность, конкурентоспособность предприятия, оценка конкурентоспособности предприятий, динамический метод оценки конкурентоспособности предприятий.

Введение

Вопрос повышения конкурентоспособности предприятий интересует исследователей уже много лет. По этой проблематике проведено множество теоретических и эмпирических исследований как зарубежными, так и отечественными экономистами [4; 5; 8; 10; 11; 12]. С одной стороны, очевидно, что большая проработанность темы управления конкурентоспособностью компании свидетельствует об актуальности этой проблематики для практики экономической деятельности, с другой – в большинстве проводимых исследований авторы фокусируются на стратегическом анализе и определении фундаментальных факторов конкурентоспособности компаний, в значительно меньшей степени уделяя внимание «техническим» аспектам мониторинга уровня конкурентоспособности и разработки мероприятий по ее повышению. В настоящей публикации авторами делается попытка устранить этот методический недостаток и сформулировать по-

следовательность основных шагов в процессе обеспечения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Заметим, что разработка методики повышения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта актуальна не только для отдельных компаний. Поскольку экономика муниципальных образований и регионов формируется в результате хозяйственной деятельности отдельных предприятий, повышение конкурентоспособности территорий невозможно без обеспечения высокого конкурентного статуса компаний.

Из общей теории менеджмента известно, что основными этапами процесса управления являются: сбор исходной информации, ее анализ и целеполагание; принятие решения, планирование и организация деятельности для выполнения решения; мониторинг и контроль результатов деятельности. С этой точки зрения управление конкурентоспособностью предприятия сводится к выполнению совокупности следующих действий:

1) сбор и обработка информации об отрасли и конкурентах хозяйствующего субъекта;

2) анализ и систематизация полученной информации, оценка конкурентоспособности предприятия, установление стратегических целей по поддержанию (повышению) конкурентного статуса компании;

3) выработка конкурентной стратегии, направленной на достижение целевого уровня конкурентоспособности;

4) последовательная конкретизация принятой стратегии в ходе планирования и выработки тактических управленческих решений;

5) организация деятельности по выполнению принятой конкурентной стратегии;

6) контроль основных этапов реализации стратегии, оценка конкурентоспособности предприятия в ходе мониторинга достигнутых результатов, а также внесение корректирующих действий (в случае необходимости).

Все действия, предусмотренные представленным алгоритмом, можно условно разделить на три больших блока: конкурентный анализ; оценка конкурентоспособности предприятия; выработка и реализация конкурентной стратегии (рис.).

Принципиально важным является то, что для обеспечения высокой конкурентоспособности предприятия описанная последовательность действий должна

повторяться многократно, стать устойчивым паттерном менеджмента. Безусловно, главенствующая роль в этой триаде принадлежит стратегическому менеджменту: в ходе выработки и реализации конкурентной стратегии формируются уникальные конкурентные преимущества конкретного хозяйствующего субъекта. Можно говорить, что этот процесс является «тайнством» менеджмента, который практически не поддается формализации. Здесь возможны лишь общие рекомендации в отношении наиболее вероятных мероприятий по повышению конкурентоспособности компании.

При этом указанное «тайнство» невозможно без конкурентного анализа и оценки конкурентоспособности, на которых основывается эта триада. В контексте формализации процедур менеджмента эти блоки действий являются типовыми для абсолютного большинства предприятий и детально описаны в специальной литературе. В то же время, большинство исследователей рассматривают каждый из указанных блоков обособленно, вне единого алгоритма повышения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Вследствие этого экономисты разрабатывают подходы к оценке конкурентоспособности, маркетологи предлагают методики конкурентного анализа, а менеджеры выстраивают конкурент-



Рис. Управленческий цикл обеспечения конкурентоспособности предприятия

ные стратегии. Далеко не всегда они действуют в одной команде, координируя свои действия и сопоставляя результаты. Не удивительно, что в этих условиях даже самые успешные стратегии повышения конкурентоспособности предприятий не всегда приносят ожидаемый результат. Не претендуя на раскрытие «тайнства» формирования конкурентных преимуществ, мы все же убеждены, что правильно выстроенная работа по подготовке структурированной информации, необходимой для принятия стратегических решений, может существенно повысить их эффективность.

Исходя из этого основной целью настоящего исследования является формализация основных этапов процесса проведения конкурентного анализа и оценки конкурентоспособности предприятия, а также установление взаимосвязей между ними в ходе подготовки информационной базы для выработки и реализации конкурентной стратегии компании.

Конкурентный анализ

Основной целью проведения конкурентного анализа является обеспечение информационной основы для оценки конкурентоспособности и принятия решений в области стратегического менеджмента. Достижение указанной цели обеспечивается через построение системы показателей, позволяющих осуществлять мониторинг конкурентной среды предприятия и прогнозирование ее динамики [17].

Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется любой компании для определения ее преимуществ и недостатков перед конкурентами, выработки собственной конкурентной стратегии либо поддержания достигнутого конкурентного преимущества. Анализ конкурентной среды хозяйствующего субъекта и условий его деятельности позволяет установить факторы, в наиболь-

шей степени обуславливающие уровень его конкурентоспособности. Далее путем целенаправленного воздействия на выявленные факторы осуществляется оптимизация конкурентных позиций предприятия. Кратко представим порядок проведения анализа конкурентной среды предприятия (в соответствии с рекомендациями классиков стратегического менеджмента [4; 10; 20; 21]).

Проводя конкурентный анализ, в первую очередь необходимо сформулировать краткую характеристику объекта исследования, включающую описание отрасли анализируемой компании, основных потребителей, производственных мощностей компании, рыночной конъюнктуры и др. Далее проводится анализ ситуации в отрасли. Так как отрасли сильно различаются по своей структуре и базовым характеристикам, анализ ситуации в отрасли и конкуренции в ней начинается с обзора базовых отраслевых характеристик. При этом необходимо обратить особое внимание на характер и интенсивность конкуренции. При проведении анализа положения в отрасли и конкуренции в ней следует получить ответы на следующие вопросы:

- величина отраслевого рынка;
- темпы роста рынка и стадия, на которой он находится;
- число конкурентов и их относительные размеры;
- уровень рентабельности основных компаний отрасли;
- интенсивность конкуренции между основными игроками отрасли;
- основные способы конкурентной борьбы;
- кто является основными поставщиками в отрасли;
- направления и темпы технологических изменений;
- легкость вхождения в отрасль и выхода из нее;

– какие ключевые факторы определяют успех или неудачу в отраслевой конкурентной борьбе;

– перспективы отрасли и ее общая привлекательность.

При этом необходимо учитывать влияние экономических характеристик отрасли на характер конкурентной борьбы [13; 16]. В результате конкурентного анализа у руководства компании должна сформироваться ясная и объективная картина внешней среды предприятия. Также важно помнить о том, что такой анализ не может быть чисто механическим упражнением, при котором аналитик просто подставляет данные и получает готовые ответы. Для одних и тех же исходных данных может существовать несколько вероятностных сценариев динамики отрасли. В связи с этим при проведении стратегического анализа всегда остается место для различных мнений о влиянии тех или иных факторов и о вероятных изменениях в отрасли и конкурентной среде.

Выше отмечалось, что одним из основных результатов проведения конкурентного анализа является построение системы показателей, позволяющих осуществлять мониторинг конкурентной среды предприятия и прогнозирование ее динамики. С методической точки зрения построение такой системы может осуществляться на основе принципов сбалансированной системы показателей, разработанных Р. Капланом и Д. Нортон [6]. Сбалансированная система показателей (ССП) обеспечивает менеджмент универсальным механизмом, который при помощи системы оценочных критериев позволяет осуществлять постоянный мониторинг результатов деятельности компании.

В классической структуре СПП показатели формируются по четырем направлениям: финансы, клиенты, внутренний бизнес-процесс, обучение и повышение

квалификации (подробно изложены в литературе и в настоящей публикации детально не рассматриваются). Заметим, что при классическом подходе к формированию СПП в нее входят преимущественно эндогенные показатели.

В то же время для проведения конкурентного анализа в первую очередь представляют интерес экзогенные индикаторы, характеризующие состояние внешней макросреды предприятия. Авторы концепции СПП в своих работах неоднократно подчеркивали, что четыре указанных направления показателей не являются неизменными и могут варьироваться в зависимости от задач построения системы. Исходя из этого, в целях осуществления конкурентного анализа мы предлагаем в качестве структурной основы СПП принять модель пяти сил конкуренции Майкла Портера [21], признаваемую актуальной абсолютным большинством специалистов в области стратегического менеджмента.

В соответствии с указанной моделью состояние конкуренции на определенном рынке можно охарактеризовать через мониторинг показателей по следующим направлениям:

- угроза вторжения новых конкурентов;
- угроза появления продуктов-заменителей;
- экономический потенциал поставщиков;
- экономический потенциал покупателей;
- соперничество среди существующих конкурентов.

Тем самым построение системы оценки показателей конкурентной среды с использованием принципов сбалансированной системы показателей позволяет осуществлять оперативный мониторинг ситуации в отрасли.

После проведения анализа отраслевых факторов конкуренции следует пере-

йти к рассмотрению положения фирмы на конкурентном поле. Для этого крайне полезным является применение методики SWOT-анализа (методика детально изложена в литературе [18; 19], в силу чего далее приводятся лишь ее основные аспекты).

Классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, внешних угроз и благоприятных возможностей, а также их оценку относительно среднеотраслевых показателей. Классической формой представления информации такого анализа является составление таблиц сильных сторон в деятельности фирмы (Strengths), ее слабых сторон (Weakness), потенциальных благоприятных возможностей (Opportunities) и внешних угроз (Threats).

Сильные стороны предприятия – это то, в чем оно преуспело, или какая-то особенность, предоставляющая компании дополнительные преимущества. Слабые стороны предприятия – это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, чего предприятию пока не удается добиться по сравнению с другими компаниями и что ставит его в неблагоприятное положение. Возможности – это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. Угрозы – это события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Следует обратить внимание на то, что один и тот же фактор для разных предприятий может выступать и как сила, и как слабость, и как угроза, и как возможность.

В результате содержательного анализа ключевых факторов конкурентной среды необходимо отыскать такие их комбинации, которые позволяют сильным сторонам переводить угрозы в возможности, а возможностям – трансформировать

слабости в силы. Важно подчеркнуть, что SWOT-анализ – это нечто большее, чем методика заполнения таблиц. SWOT-анализ основан на установлении взаимосвязей между сильными и слабыми позициями предприятия, угрозами и возможностями и методически направлен на формирование основных предпосылок конкурентной стратегии компании.

Основываясь на характеристике отрасли, а также результатах SWOT-анализа, аналитик оказывается в состоянии достоверно идентифицировать основных конкурентов исследуемого предприятия. При этом выделяют «продуктовый» и «потребительский» подходы. В первом случае конкурентов определяют из числа компаний, производящих схожую продукцию. Во втором случае конкурентами признаются компании, которые могут удовлетворять целевую потребность потребителя. Так, для макаронной фабрики конкурентами будут как иные производители макаронных изделий («продуктовый» подход), так и поставщики картофеля («потребительский» подход).

Из числа идентифицированных конкурентов могут быть выбраны объекты сопоставления для дальнейшей оценки конкурентоспособности. Суть указанного выбора сводится к тому, чтобы, принимая во внимание характеристику и стратегию исследуемой компании, в качестве объектов сопоставления выбрать те предприятия, которые в наибольшей степени конкурируют с исследуемым хозяйствующим субъектом. Здесь очевидными параметрами выбора объектов сопоставления являются следующие.

Сегментация рынка. Речь в данном случае идет о том, что предприятия-конкуренты должны действовать на одном рынке, конкурировать между собой. В противном случае сопоставление теряет всякий экономический смысл. В частности, не всегда имеет значение сопоставление

конкурентов, реализующих продукцию различным группам потребителей.

Ассортимент продукции. Сравнению подлежат предприятия, производящие и (или) реализующие конкурирующие товары (работы, услуги). Мы преднамеренно не применяем термин «аналогичные» («схожие») товары, поскольку в ряде случаев основными являются конкуренты, предлагающие не схожие, а взаимозаменяемые товары. Сопоставление с таковыми может представлять особый интерес.

Масштабы конкурентов. Нецелесообразно сравнивать предприятия, объемы реализации продукции которых существенно разнятся. Сопоставлять индивидуального предпринимателя, оказывающего услуги по ремонту и пошиву обуви, с обувной фабрикой бессмысленно. Отметим, правда, что смысл появится при сравнении обувной фабрики с агрегированными показателями сотен предпринимателей.

После проведения конкурентного анализа и идентификации основных конкурентов может быть осуществлена оценка конкурентоспособности предприятия.

Оценка конкурентоспособности компании

Как известно, невозможно управлять тем, что нельзя измерить. Вследствие этого обеспечение конкурентоспособности компании невозможно без количественной оценки текущего уровня ее конкурентного статуса. Такая оценка, с одной стороны, является «барометром», отражающим актуальность оптимизации бизнес-процессов, а с другой – «компасом», который показывает, в каком направлении следует выявлять сильные и слабые стороны предприятия.

Повышение конкурентоспособности любой компании неразрывно связано с оценкой ее конкурентоспособности, поскольку только на основе такой оценки могут

быть идентифицированы конкурентные преимущества предприятия (с целью их укрепления), а также выявлены недостатки (для их последующего устранения). Можно утверждать, что оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта является методологической основой для анализа и выявления путей повышения его конкурентоспособности.

Экономистами предложено огромное множество различных методик оценки конкурентоспособности предприятий (счет идет на десятки), при этом общепризнанной универсальной методики не выработано. Аналогично разнообразию методов существует множество их классификаций: по концептуальной направленности, по форме отображения результатов оценки, по форме математической связи показателей и ряд других. Если принимать во внимание содержательный аспект, то можно представить следующую обобщенную классификацию основных подходов к оценке конкурентоспособности хозяйствующих субъектов:

- матричные методы (основанные на оценке продуктового портфеля компании) [1];
- продуктовые методы (основанные на оценке конкурентоспособности продукции компании) [15];
- операционные методы (основанные на оценке различных компонентов операционной деятельности компании) [14];
- методы оценки стоимости бизнеса (основанные на оценке рыночной стоимости компании) [9];
- динамические методы (основанные на оценке ключевых экономических показателей компании в динамике) [2].

Содержание перечисленных подходов подробно изложено в экономической литературе (их подробный анализ не относится к целям нашего исследования). Утверждать, что какие-то из них лучше, нежели другие, было бы неверно. Каж-

дый из методов обладает своими достоинствами и недостатками, обеспечивая достоверные результаты в одних условиях и несколько искаженные – в других. Таким образом, задача исследователя состоит в том, чтобы выбрать метод оценки конкурентоспособности, наиболее релевантный для конкретных условий анализируемого хозяйствующего субъекта.

При этом важно отметить один из существенных аспектов выбора методики. Оценка конкурентного статуса компании является отправной точкой разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности компании и, в то же время, критерием результативности этих мероприятий. Поэтому алгоритм обеспечения конкурентоспособности начинается и завершается процедурой оценки конкурентоспособности. Следовательно, оценка конкурентного статуса предприятия будет выполняться чаще, чем любые иные действия в рамках указанного алгоритма.

Кроме того, информация об уровне конкурентоспособности компании должна постоянно актуализироваться. Для обеспечения высокой конкурентоспособности следует постоянно проводить оперативный мониторинг условий конкуренции в отрасли. В противном случае менеджмент не сможет принимать обоснованные и своевременные решения в области стратегии. Необходимо постоянно уточнять конкурентный статус своей компании по мере поступления новых данных. Принимая во внимание вышесказанное, можно сделать вывод о том, что оценка конкурентного статуса предприятия должна осуществляться достаточно часто (несколько раз в год). Для выполнения этого требования процедура оценки конкурентоспособности (включая сбор и обработку необходимой для оценки информации) не должна быть сложной, трудоемкой либо дорогостоящей.

В качестве примера здесь можно сослаться на методику финансового анализа: для оценки финансового состояния компании не требуется привлечения третьих лиц (консалтинговых фирм), ее может выполнить любой экономист на основании показателей годовой (квартальной) отчетности. Точно также и методика оценки конкурентоспособности должна быть доступной, прозрачной и понятной.

В этом контексте анализ прикладных аспектов применения существующих подходов к оценке конкурентоспособности предприятий позволяет констатировать крайне низкие возможности практического использования большинства из них (подробнее см. [3]). В частности, в результате их применения, как правило, может быть определен лишь текущий уровень конкурентоспособности одного (исследуемого) предприятия. Если же необходимо определить уровень конкурентоспособности нескольких хозяйствующих субъектов (например, конкурентов) либо проанализировать изменение уровня конкурентоспособности за несколько лет, то решение такой задачи для большинства методов является весьма сложной и трудоемкой процедурой.

Исключение составляет динамический метод, позволяющий весьма эффективно оценивать конкурентоспособность как в статике, так и в динамике. Применение указанного подхода делает возможным анализ динамических рядов общих и частных показателей конкурентоспособности как отдельных компаний, так и групп предприятий. При этом методологическая основа оценки конкурентоспособности 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 проводить фактор-

ный анализ и прогнозирование уровня конкурентоспособности хозяйствующих субъектов.

Динамический подход значительно облегчает задачу по сбору информации, необходимой для оценки конкурентоспособности. Отпадает необходимость в проведении дорогостоящих и не всегда доступных маркетинговых исследований, подборе экспертов и специалистов в различных отраслях знаний (как это зачастую требуется в прочих известных методиках). Вся необходимая информация может быть почерпнута из отчетности компании. С этой точки зрения динамический метод оценки конкурентоспособности предприятий является оптимальным по соотношению затрат (труда, денежных средств и времени) на проведение исследования и достоверности получаемых результатов.

Другим важным аспектом оценки конкурентного статуса является то, что конкурентоспособность не является имманентным, объективно присущим свойством хозяйствующего субъекта, а находит свое выражение только в условиях конкуренции (в сопоставлении с конкурентами). Следовательно, уровень конкурентоспособности, рассчитанный относительно одних конкурентов, может существенно отличаться от значения того же показателя, рассчитанного в сравнении с другими конкурентами. Поэтому правильный выбор объектов сопоставления (предприятий-конкурентов) является существенным для проведения анализа конкурентоспособности предприятия.

Если предположить, что оценка конкурентного статуса произведена в сопоставлении не с основными, а с второстепенными конкурентами, то разработанная с использованием такой оценки стратегия будет неэффективна. Следовательно, для того чтобы провести оценку конкурентоспособности, которая с наибольшей веро-

ятностью приведет к созданию успешной конкурентной стратегии, требуется максимально точная идентификация основных конкурентов предприятия. Это, в свою очередь, становится возможным только в ходе детального конкурентного анализа. Таким образом, для достижения максимальной эффективности действий по обеспечению конкурентоспособности предприятия они должны выполняться строго в заданной последовательности (см. рис. 1). И, наоборот, нарушение порядка анализа неизбежно повлечет искажение результатов оценки конкурентного статуса компании.

Выработка и реализация конкурентной стратегии

Очевидно, что эффективной может быть лишь такая стратегия, выработка и реализация которой базируются на детальном конкурентном анализе и подтверждены объективной оценкой конкурентоспособности. Тем самым мы хотели бы еще раз подчеркнуть необходимость соблюдения предложенной ранее последовательности проведения анализа: конкурентный анализ, оценка конкурентоспособности предприятия, выработка и реализация конкурентной стратегии. В противном случае процедура разработки стратегии будет подобна гаданию.

Как мы отмечали ранее, этап выработки и реализации конкурентной стратегии является главенствующим в алгоритме обеспечения конкурентоспособности предприятия, поскольку именно на этом этапе вырабатываются нестандартные стратегические решения, реализация которых является залогом успеха компании. Возможно, именно поэтому порядок действий на данном этапе почти невозможно формализовать. В то же время, вполне возможна формализация критериев результативности стратегических мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Так, если за основу такого критерия принять эффективность стратегического мероприятия, то она может быть определена как соотношение между достигнутым результатом (эффектом) и использованными ресурсами (затратами), обуславливающими достижение этого результата¹. В контексте стратегической цели по обеспечению конкурентного статуса компании в качестве необходимого результата (эффекта) может рассматриваться рост уровня конкурентоспособности хозяйствующего субъекта (ΔK). При этом затратами будет являться стоимостная оценка реализации стратегических мероприятий по повышению конкурентоспособности компании (Z). Таким образом, количественная оценка эффективности стратегического мероприятия по повышению конкурентоспособности хозяйствующего субъекта может быть осуществлена по следующей формуле:

$$Э = \frac{\Delta K}{Z}, \quad (1)$$

где:

$Э$ – эффективность стратегического мероприятия по повышению конкурентоспособности;

ΔK – изменение уровня конкурентоспособности хозяйствующего субъекта в результате осуществления мероприятия;

Z – затраты на реализацию стратегических мероприятий по повышению конкурентоспособности компании.

Оценка уровня конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, а также прогноз его изменения (ΔK) могут осуществляться по любой из известных методик (см. выше). Также заметим, что указанное изменение допустимо рассчитывать как в абсолютном, так и в относительном выражении.

¹ п. 3.7.10 ГОСТ Р ИСО 9000-2015.

С учетом того, что затраты на реализацию стратегических мероприятий, как правило, исчисляются тысячами и миллионами рублей, величина эффективности будет иметь пять–шесть нулей после запятой. Исходя из этого (чтобы не выражать полученные результаты с приставками «микро-» и «нано-»), наиболее удобным будет использование показателя, обратного эффективности, – капиталоемкости. Капиталоемкость стратегического мероприятия может быть определена по следующей формуле:

$$Y = \frac{Z}{\Delta K} \rightarrow \min, \quad (2)$$

где:

Y – капиталоемкость стратегического мероприятия по повышению конкурентоспособности;

Z – затраты на реализацию стратегического мероприятия по повышению конкурентоспособности;

ΔK – изменение уровня конкурентоспособности хозяйствующего субъекта в результате осуществления мероприятия.

Целевой функцией показателя капиталоемкости является минимум. Таким образом, из нескольких альтернативных стратегических мероприятий по повышению конкурентоспособности с использованием показателя капиталоемкости могут быть отобраны наиболее результативные. Особенно полезным такой критерий выбора является в условиях имеющихся бюджетных ограничений. Применение предложенного показателя может быть продемонстрировано на следующем примере.

В ходе разработки стратегии по повышению конкурентоспособности компании (после проведения конкурентного анализа и оценки конкурентного статуса) были сформулированы следующие мероприятия:

– усиление контроля качества продукции с целью снижения рекламаций и по-

вышения лояльности покупателей (требуемые инвестиции – 10 млн руб.);

– сокращение кредиторской задолженности с целью снижения финансовой зависимости от поставщиков и внесения в договоры поставок расширенных требований к качеству сырья (требуемые инвестиции – 20 млн руб.);

– открытие новых точек продаж с целью расширения собственной торговой сети и увеличения объемов реализации продукции (требуемые инвестиции – 10 млн руб.);

– освоение производства дорогостоящих комплектующих на собственных мощностях с целью снижения себестоимости продукции (требуемые инвестиции – 30 млн руб.);

– приобретение дополнительного технологического оборудования в целях обеспечения бесперебойности работы производственной линии (требуемые инвестиции – 20 млн руб.).

Для реализации всех указанных мероприятий потребуется 90 млн руб. При этом имеющийся инвестиционный бюджет составляет лишь 30 млн руб. Таким образом, осуществление всех мероприятий в данный момент невозможно, и перед руководством предприятия стоит задача по отбору тех из них, реализация которых в максимальной степени позволит улучшить конкурентные позиции компании.

С одной стороны, можно рассматривать каждое из мероприятий как инвестиционный проект. Тогда в целях решения описанной задачи можно было бы применить классические методы инвестиционного анализа для формирования оптимального портфеля инвестиционных проектов. В то же время некоторые из предложенных мероприятий не могут быть описаны через традиционное соотношение результатов и затрат, в силу чего количественная оценка их экономической эффективности (на чем основывается инвестиционный анализ) крайне затруднена.

В частности, речь идет о мероприятиях по увеличению лояльности покупателей, снижению финансовой зависимости от поставщиков, а также обеспечению бесперебойности работы производства, эффект от реализации которых с позиции классической экономики не поддается достоверному прогнозированию в части сумм и сроков. В соответствии с консервативным подходом, превалирующим при оценке инвестиционных проектов, подобные эффекты, как правило, квалифицируются как сомнительные. Вследствие этого указанные мероприятия в рамках классического инвестиционного анализа с большой вероятностью будут признаны экономически нецелесообразными.

Однако основная проблема состоит не только в «сомнительности» (с точки зрения консервативного подхода) получаемых результатов, а в самой идентификации эффекта. В ряде случаев результаты, очевидно повышающие конкурентный статус компании, с точки зрения традиционного экономического подхода в принципе не идентифицируются как экономический эффект. Например, увеличение доли рынка (за счет повышения лояльности потребителей), не сопровождающееся ростом выручки (такое возможно на падающем рынке), не является экономическим эффектом. Также сложно описать в терминах экономической эффективности установление партнерских отношений с крупным покупателем (за счет бесперебойности поставок), имеющее следствием заблаговременное и четкое поступление заявок от покупателя либо своевременную оплату поставленной продукции.

Таким образом, к маркетинговым проектам, а также мероприятиям, направленным на установление партнерства либо финансовой устойчивости, методы традиционного инвестиционного анализа не применимы. В то же время их необходи-

мость очевидна с точки зрения стратегического менеджмента. Поэтому в подобных случаях анализ результативности предлагаемых мероприятий должен основываться на оценке их влияния на уровень конкурентоспособности компании.

Ниже мы покажем, каким образом предлагаемый подход был реализован в рассматриваемом примере. В первую очередь, была осуществлена количественная оценка текущего уровня конкурентного статуса исследуемого предприятия (для этого был применен динамический метод оценки конкурентоспособности). На следующем этапе был спрогнозирован уровень его конкурентоспособности при условии реализации каждого из предложенных мероприятий в отдельности (без реализации других мероприятий), на основании чего стало возможным определить изменение (увеличение) уровня конкурентоспособности хозяйствующего субъекта в результате осуществления каждого мероприятия (ΔK). С учетом затрат на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности (Z) далее с использованием выражения (2) была рассчитана капиталоемкость (Y) каждого из предложенных мероприятий (табл.).

Осуществив ранжирование мероприятий по возрастанию капиталоемкости, можно увидеть, что «усиление контроля качества продукции» характеризуется наименьшей капиталоемкостью – 0,667 млн руб. / % (что означает максимальную

эффективность указанного мероприятия), а наибольшая капиталоемкость наблюдается у «приобретения дополнительного оборудования» – 1,176 млн руб. / %. На основании имеющихся бюджетных ограничений (30 млн руб.) и с использованием в качестве критерия капиталоемкости был сформирован оптимальный портфель мероприятий по повышению конкурентоспособности рассматриваемого предприятия: «усиление контроля качества продукции», а также «сокращение кредиторской задолженности».

После выработки плана действий по повышению конкурентоспособности компании начинается работа по реализации намеченных мероприятий, в ходе которой руководству надлежит постоянно возвращаться к этапам конкурентного анализа и оценки конкурентоспособности (см. рис. 1): в ходе мониторинга конкурентной ситуации в отрасли важно постоянно получать информацию, подтверждающую результативность выбранных стратегических мероприятий, и в случае необходимости уточнять и корректировать принятые решения.

Таким образом, выработка уникальных стратегических решений – лишь часть управленческого цикла по обеспечению конкурентоспособности предприятия. Безусловно, признавая ее ключевым фактором успеха конкурентной стратегии, в то же время отметим существенную значимость «методического» сопровождения стратегии, которое включает в

Таблица. Критериальные показатели отбора стратегических мероприятий по повышению конкурентоспособности

Наименование мероприятия	Затраты (Z), млн руб.	Рост конкурентоспособности (ΔK), %	Капиталоемкость (Y), млн руб./%
Усиление контроля качества продукции	10	15	0,667
Сокращение кредиторской задолженности	20	24	0,833
Открытие новых точек продаж	10	11	0,909
Освоение производства комплектующих	30	28	1,071
Приобретение дополнительного оборудования	20	17	1,176

себя конкурентный анализ, а также оценку конкурентоспособности компании. Недостаточное внимание к «методической» составляющей может существенно снизить эффективность даже выигрышной конкурентной стратегии.

Ведь, казалось бы, тысячи книг содержат перечни факторов конкурентоспособности, а также подробное описание способов достижения конкурентных преимуществ. Однако феномен конкурентоспособности предприятий так и не раскрыт. В этом контексте книжные перечни факторов конкурентоспособности воспринимаются как мифический философский камень, который превращает любое предприятие в успешное.

Почему так происходит, что процветающие компании терпят крах? Конечно же в каждом конкретном случае существуют свои причины, и в то же время, как показывают исследования в области стратегического менеджмента [7; 12], одной из главных причин утраты конкурентоспособности является неверная оценка своего конкурентного статуса, некорректная оценка конкурентоспособности компании. В условиях современной экономики победу в конкурентной борьбе, как правило, одерживают не те предприятия, которые обладают новыми технологиями или доступом к ресурсам, а те, которые постоянно отслеживают конкурентную ситуацию. И, наоборот, терпят крах в первую очередь те предприятия, которые, утрачивая бдительность, перестают осуществлять оценку конкурентных позиций в отрасли. *Motorola, SAAB, Singer, Polaroid, PanAmerican, Daewoo, Nokia, Yahoo* – все они являются убедительным подтверждением того, что в условиях конкуренции ни одно предприятие не может спокойно поживать на лаврах.

Таким образом, в экономике знаний особую значимость приобретает постоянный мониторинг конкурентоспособности

своей компании. Особую актуальность этот вопрос приобретает в ситуации экономической неопределенности, в современных нестабильных геополитических и финансовых условиях российской экономики. В числе ведущих российских компаний по итогам 2014 года во всех рейтингах фигурировали *Мечел, СУ-155, Трансаэро*. Резонансное банкротство указанных компаний красноречиво свидетельствует о том, что величина предприятия далеко не всегда отражает его конкурентоспособность.

В условиях, когда технологические ноу-хау уже не имеют решающего значения (ведь все производственные процессы отданы на аутсорсинг), секрет конкурентоспособности чрезвычайно упрощается и в то же время приобретает как никогда динамичное содержание. Постоянный мониторинг конкурентных позиций фирмы и осуществляемые на его основе поступательное усиление преимуществ и устранение недостатков – это и есть тот простой «секрет» конкурентоспособности, который за большие деньги продают консалтинговые агентства под видом различного рода «бенчмаркингов» и «инновационных менеджментов». Предупрежден – значит вооружен. Своевременно увидеть вызовы со стороны конкурентов и выйти победителем в конкурентной борьбе могут лишь те компании, которые постоянно анализируют конкурентную ситуацию в отрасли и оценивают свою конкурентоспособность.

Заключение

В рамках настоящего исследования дано описание основных этапов алгоритма повышения конкурентоспособности предприятия: конкурентный анализ, оценка конкурентоспособности предприятия, выработка и реализация конкурентной стратегии.

В методологическом аспекте. Авторами показано, что для обеспечения вы-

сокой конкурентоспособности предприятия паттерн управленческого цикла должен повторяться многократно. В ходе формирования конкурентной стратегии принципиально важным является последовательность проводимых действий. При этом методологической основой формирования конкурентной стратегии является оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

В прикладном аспекте. В силу того что к маркетинговым проектам, а также мероприятиям, направленным на установление партнерства либо финансовой устойчивости, методы традиционного инвестиционного анализа не применимы, авторами предложены количественные критерии

оценки эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности.

В перспективном аспекте. Результаты настоящего исследования могут быть использованы в целях формирования оптимального портфеля стратегических мероприятий по обеспечению конкурентоспособности компаний и отраслей в условиях ограниченного инвестиционного бюджета.

В числе направлений дальнейших исследований отметим актуальность исследования вопросов прогнозирования конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Кроме того, крайне важным представляется вопрос выбора методики оценки конкурентоспособности компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент [Текст] / Д. В. Арутюнова. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
2. Воронов, Д. С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий [Текст] / Д. С. Воронов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 5. – С. 92–102.
3. Воронов, Д. С. Эконометрический анализ существующих методов оценки конкурентоспособности предприятий [Электронный ресурс] / Д. С. Воронов // Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения. – Режим доступа: <http://vds1234.ru> – Дата обращения 15.12.2013.
4. Грант, Р. М. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. М. Грант. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
5. Друкер, П. Эффективное управление [Текст] / П. Друкер. – М. : АСТ, 2004. – 288 с.
6. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2003 – 2014 с.
7. Катъкало, В. С. Эволюция теории стратегического управления [Текст] / В. С. Катъкало. – СПб. : Издат. Дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – 548 с.
8. Коллис, Д. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход [Текст] / Д. Коллис, С. Монтгомери. – М. : ЗАО «Олимп Бизнес», 2007. – 400 с.
9. Повышение конкурентоспособности современных российских территориально-производственных комплексов [Текст] / В. В. Криворотов, А. В. Калина, Т. В. Матвеева, А. Ю. Байраншин. – Екатеринбург : УрФУ, 2013. – 262 с.
10. Ламбен, Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Текст] / Жан-Жак. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
11. Млоток, Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке [Текст] / Е. Млоток. – М. : Экономика, 2000. – 187 с.
12. Тамбовцев, В. Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности [Текст] / В. Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – Т. 6. – № 3. – 2008. – С. 3–26.
13. Томпсон, А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст] / А. Томпсон, А. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, 1998. – 576 с.
14. Фасхиев, Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? [Текст] / Х. А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 53–68.

15. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Маркет ДС, 2008. – 432 с.
16. Шерер, Ф. М. Структура отраслевых рынков / Ф. М. Шерер, Д. Росс. – М. : Инфра-М, 1997. – 702 с.
17. Юрьева, Л. В. Основы стратегического конкурентного анализа / Л. В. Юрьева. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 52 с.
18. Andrews K.R. *The Concept of Corporate Strategy*. New York. Dow Jones-Irwin, 1971.
19. Ansoff H.I. Checklist for Competitive and Competence Profiles. *Corporate Strategy*, New York. McGraw-Hill, 1965, pp. 98-99.
20. Hamel G., Prahalad C.K. *Competing for the Future*. HBS Press, 1996.
21. Porter M.E. *On Competition*. Boston: Harvard Business School, 1998.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Воронов Дмитрий Сергеевич – кандидат экономических наук, заведующий кафедрой. Негосударственное частное образовательное учреждение высшего образования «Технический университет УГМК». Россия, 624091, Свердловская обл., г. Верхняя Пышма, пр. Успенский, д. 3. E-mail: vds1234@yandex.ru. Тел.: (343) 687-83-11.

Криворотов Вадим Васильевич – доктор экономических наук, заведующий кафедрой. Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина». Россия, 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19. E-mail: v_krivorotov@mail.ru. Тел.: (343) 375-41-25.

Voronov D.S., Krivorotov V.V.

METHODS OF ENHANCING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

The purpose for the study is to formalize the main stages of the process of conducting competitive analysis and assessing enterprise competitiveness, as well as establish the correlation between them during the development of the informational background to formulate and implement a company's competitive strategy. The study describes the main stages of the algorithm of increasing enterprise competitiveness: competitive analysis, evaluation of enterprise competitiveness, development and implementation of the company's competitive strategy. The authors demonstrated that to ensure high enterprise competitiveness management actions must be repeated many times. It is concluded that when developing the company's competitive strategy it is essential that the sequence actions is maintained. It has been found that construction of the evaluation system of indicators of competitive environment using the principles of a balanced system of indicators helps monitor the situation in the sphere. The methodological framework for the formation of a competitive strategy lies in assessing the competitiveness of a business entity. The authors characterize the main approaches to assessing enterprise competitiveness. It is proved that the greatest opportunities arise when applying the dynamic approach to assessing competitiveness. It is demonstrated that in order to assess the competitiveness which is most likely to help develop a successful competitive strategy requires the most precise identification of the main competitors of an enterprise. The authors argue that methods of traditional investment analysis are not applicable to marketing projects and activities aimed at establishing partnerships or financial stability. At the same time, their necessity is obvious from the point of view of strategic management. Therefore, in such cases, performance analysis of the proposed activities should be based on the assessment of their impact on the company's competitiveness. Accordingly, the authors propose

quantitative criteria for evaluating the effectiveness of measures to improve competitiveness. The calculations confirming the practical applicability of the proposed indicators are presented. It is concluded that in today's economy, the competition is usually won by enterprises which constantly monitor the competition, rather by those possessing new technology or access to resources. The research results may be used in order to form an optimal portfolio of strategic measures to ensure competitiveness of companies and industries given the limited investment budget.

Competition, enterprise competitiveness, assessment of enterprise competitiveness, dynamic method of assessing enterprise competitiveness.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Voronov Dmitrii Sergeevich – Ph.D. in Economics, Head of the Department. Technical University of the Ural Mining and Metallurgical Company. 3, Uspenskii Avenue, Verkhnyaya Pyshma, 624091, Sverdlovsk Oblast, Russian Federation. E-mail: vds1234@yandex.ru. Phone: (343) 687-83-11.

Krivorotov Vadim Vasil'evich – Doctor of Economics, Head of the Department. Ural Federal University. 19, Mira Street, Yekaterinburg, 620002, Russian Federation. E-mail: v_krivorotov@mail.ru. Phone: (343) 375-41-25.