



# МОЛОДЕЖЬ В НАУКЕ – *2009*

Приложение  
к журналу  
«Весці  
Нацыянальнай  
акадэміі навук  
Беларусі»

Часть 2

И. М. ЗБОРИНА

## ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Полесский государственный университет, Пинск*

Определение конкурентной позиции имеет стратегическое значение и в условиях рыночной экономики лежит в основе обеспечения конкурентоспособности предприятия. В свою очередь, при активном развитии конкуренции стратегический успех фирмы, прочность ее конкурентной позиции зависят от обладания длительным и устойчивым конкурентным преимуществом, продолжительность которого определяется способностью предприятия сохранять и обеспечивать защиту имеющимися у него конкурентными преимуществами и генерировать новые, быстрее и эффективнее конкурентов, а также жизненными циклами различных уровней. При этом последнее приобретает все большее значение в условиях насыщения рынка и значительного превышения спроса над предложением.

Методы интегральной оценки конкурентоспособности потенциала предприятия зависят от целей ее проведения, т. е. решаемой задачи или проблемы. Однако можно выделить некоторые достаточно общие этапы оценки (при допущении того, что рассматривается деятельность предприятий на одном отраслевом рынке).

1. Определение состава анализируемой группы конкурентов. Для более детального анализа необходимо переходить к анализу конкурентов в стратегической группе, уточняя информацию по отдельным направлениям, а также анализировать смежные рынки. Важным критерием является сопоставимость масштабов деятельности.

2. Поиск пересечения целей и возможных конфликтов по поводу их достижения. Цели деятельности и связанная с ними многоуровневая система частных целей в отношении самого предприятия и внешней среды в общем случае имеют множество пересечений с целями других хозяйствующих субъектов – возникает конкуренция. Именно для этих случаев необходимо оценивать собственную конкурентоспособность. Здесь очень важно учесть особенности менеджмента конкурентов, способы и традиции ведения конкурентной борьбы (конкурентный имидж).

3. Определение характера конкуренции и анализ воздействия внешней среды на ее изменение. При анализе характера конкуренции необходимо учитывать все значимые факторы, в частности:

- число и мощность фирм, конкурирующих на рынке;
- унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли;
- изменение платежеспособного спроса;
- степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке;
- издержки переключения клиента с одного производителя на другого;
- барьеры ухода с рынка (затраты фирмы на перепрофилирование);
- барьеры проникновения на рынок;
- ситуацию на смежных рынках (рынки товаров с близкими технологиями и сферами применения);
- стратегии конкурирующих фирм (поведение);
- привлекательность рынка данного продукта, а также макроэкономическую ситуацию и тенденции

ее изменения.

4. Определение показателей, характеризующих конкурентоспособность на различных уровнях. При оценке конкурентоспособности предприятия может использоваться множество показателей. В любом случае целесообразно различать уровни конкуренции, связанные с целями и возможностями конкурирующих субъектов (таблица).

На уровне «Способность к выживанию» конкурентоспособность характеризуют простейшие финансово-экономические показатели. Поддержание конкурентоспособности предложения в длительном периоде требует использования маркетинговых показателей. Необходимо отметить, что многие из них, например «доля рынка», являются одновременно и показателями потенциала (располагаемого ресурса) [1].

Особое внимание при анализе конкурентоспособности предприятия целесообразно уделить оценке степени соответствия показателей деятельности по так называемым ключевым факторам успеха (КФУ) – характеристикам, определяющим основные требования к ресурсам и компетенциям (необходимые условия успешной деятельности) для всех предприятий данной отрасли.

И наконец, верхний уровень в оценке конкурентоспособности занимают показатели, характеризующие стратегичность предприятия, – показатели акционерной стоимости и инвестиционной привлекательности.

## Уровни конкурентоспособности и соответствующие им показатели

Уровни конкурентоспособности	Используемые показатели
Стратегичность, способность к адаптации и самоорганизации	➔ Показатели акционерной стоимости и инвестиционной привлекательности
Способность к привлечению и воспроизводству ресурсов для текущей деятельности	➔ Показатели, характеризующие состояние ключевых факторов успеха
Поддержание конкурентоспособности предприятия в длительном периоде	➔ Маркетинговые показатели
Способность к выживанию	➔ Простейшие финансово-экономические показатели

Одним из наиболее общих показателей уровня конкурентоспособности предприятия является его фактическая рыночная доля. В связи с отсутствием статистики по объемам продаж многих товаров для замедления емкости можно воспользоваться рядом дополнительных счетных процедур, использующих информацию, получаемую в ходе панельных исследований, данные об интенсивности потребления и среднем сроке эксплуатации товара, параметры первичных, повторных и дополнительных продаж. Доля рынка обычно определяется по номинальному (штучному) и стоимостному выражению. При соответствующих информационных возможностях следует совмещать эти подходы. Кроме того, с учетом изменчивости конъюнктурной ситуации на рынке целесообразно отслеживать тенденции, например, путем темпов прироста доли рынка [2].

5. Сравнительная оценка конкурентоспособности предприятия и его конкурентов по выделенным показателям. Методический аппарат анализа конкурентоспособности предприятия достаточно разнообразен. Возможность применения на практике любого из методов во многом определяется индивидуальными способностями и компетенциями специалистов предприятия по сбору и анализу необходимой информации, а также наличием временных и финансовых ресурсов. Обычно речь идет о компромиссе между качеством аналитической информации и затратами на ее получение.

Можно выделить две основные группы методов оценивания конкурентоспособности предприятия:

- методы, основанные на применении количественных данных (в основном финансовых показателей и статистических данных о результатах продаж);
- методы, оперирующие качественной, «экспертной» информацией (мнениями, суждениями, оценками и т. д.).

При апостериорной оценке конкурентоспособности (за истекший период) указанные группы методов обладают преимуществами и недостатками примерно в равной степени. Характерная для точных методов объективность сравнения компенсируется обычно невысокой возможностью по сбору статистической информации. При экспертном оценивании мнение компетентных специалистов позволяет более тонко учитывать слабоформализуемые аспекты, однако серьезной проблемой является подбор самой экспертной группы.

При априорном анализе преимущества точных методов оценки существенно сокращаются. Поскольку простой трендовой экстраполяцией можно воспользоваться только в хорошо предсказуемых ситуациях, для обеспечения адекватности реальной рыночной ситуации формализованные точные методы обычно требуют построения достаточно сложных моделей. В этом случае целесообразно использовать более мягкие экспертные подходы [4].

Особого внимания заслуживает системный подход как один из методологических средств изучения интеграции и интегрированных зависимостей, позволяющих обнаружить в системе прирост дополнительного качества – интегральный эффект.

Рассмотрим предложенную концепцию на примере мебельной промышленности Республики Беларусь. Мебельная промышленность развивается в два раза быстрее, чем любая другая промышленность в мире. Мировое производство мебели составляет 254,5 млрд евро. Мебельную отрасль Беларуси в настоящее время представляют 23 государственных объединения и организации, входящие в концерн «Беллесбумпром» и около 350 вневедомственных учреждений. По выпуску мебели среди 23 предприятий «Беллесбумпрома» «Пинскдрев» является лидером – 32%, на втором месте – «Молодечномебель» – 11,3%, на третьем предприятии «ЗОВ-Лен-Евромебель» – 11,2%.

Анализ макроэкономических показателей деревообрабатывающей промышленности свидетельствует о необходимости углубления межотраслевых связей мебельной промышленности, поэтому нужны рациона-

нализация их структуры и нахождение эффективных механизмов регулирования. Для этого целесообразно создать систему обеспечения эквивалентности межотраслевого обмена с выравниванием отраслевых различий и созданием условий для распространения не только горизонтальных отраслевых организационно-технических и управленческих инноваций, но и изменений в межотраслевых взаимосвязях.

Создание кластеров в мебельной промышленности предполагает не только эффективные межотраслевые связи с поставщиками сырья и другими сопряженными отраслями, но и установление новых партнерских отношений между мебельными фирмами. Такой процесс отражает новые отношения конкуренции, основанные на соконкуренции. Создание кластеров – процесс объективный, однако большое значение имеет региональная промышленная политика.

Основная методологическая проблема при исследовании системных объектов состоит в том, чтобы выявить детерминанты, приводящие к организации элементов в систему, установить специфические основания, связи и отношения, выявить закономерности структуры, функционирования и развития данной системы.

Эффективность (организованность) системы  $A$  ( $\text{Эф}(A)$ ), состоящей из подсистем  $B_1, B_2, \dots, B_n$  (конкурентоспособность товара, конкурентоспособность организации, конкурентоспособность мебельного кластера, конкурентоспособность региона), можно определить по формуле:

$$\text{Эф}(A) = \sum_{i=1}^n \text{Эф}(B_i) + \text{Эфс}, \quad (1)$$

где  $\text{Эф}(B_i)$  – эффективность (организованность) подсистемы  $B_i$ ;  $i = n$  – количество подсистем в системе;  $\text{Эфс}$  – эффективность взаимодействия между подсистемами (синергетический эффект).

Основой системного подхода является определение цели функционирования системы, формулирование задачи ее достижения и обоснование критерия оптимальности решения задачи, выявления путей и методов решения системной задачи.

Обобщение концептуальных и методических подходов позволило обосновать региональную многоуровневую систему обеспечения конкурентоспособности предприятий мебельной промышленности, которая отражает иерархический характер конкурентоспособности, что может служить структурированной основой при разработке программ развития мебельных кластеров и регионов (рисунок).

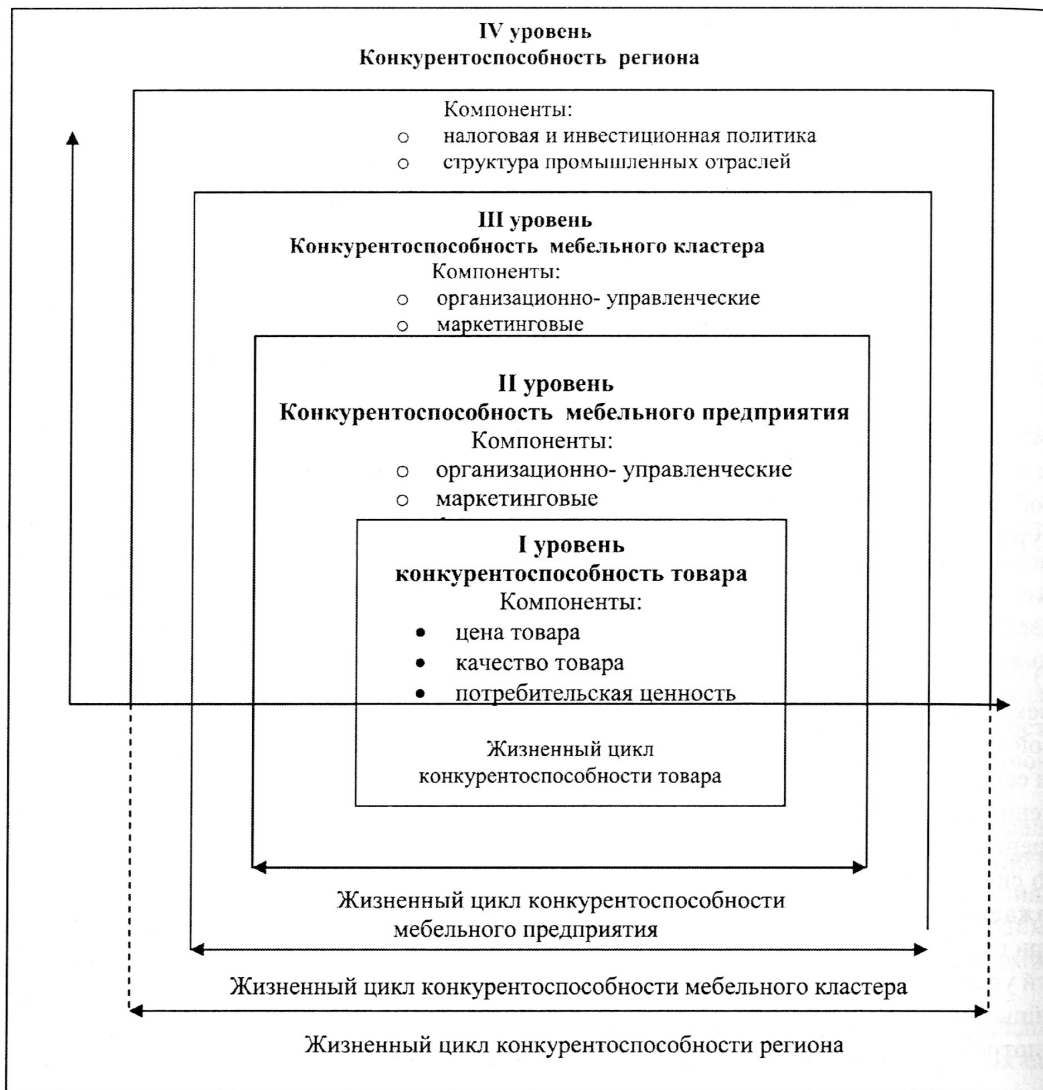
Первый уровень отражает обеспечение конкурентоспособности определенного товара и определяется его жизненным циклом. Основными элементами процесса на данном уровне являются: цена изделия, его качество, потребность, на которую ориентирован данный товар, внутрифирменные затраты на его изготовление.

Второй уровень характеризует обеспечение конкурентоспособности на уровне предприятия. Этот уровень включает в себя первый уровень, а также процессы, связанные с маркетинговой деятельностью предприятия. Данный процесс анализируется в соответствии с жизненным циклом товара и циклом управления хозяйствующего субъекта.

Третий уровень связан с системным процессом обеспечения конкурентоспособности товара и предприятия на уровне кластера. Данный уровень включает в себя второй, элементами данного процесса являются структура выпускаемой продукции, а также синергетический эффект от единой стратегической политики развития кластера. Данный процесс обеспечения конкурентоспособности связан с жизненным циклом кластера. Он предполагает комплексное использование ресурсов всех подразделений, входящих в кластер.

Четвертый уровень имеет единые основные теоретические подходы с рассмотренным выше третьим уровнем и является системным процессом обеспечения конкурентоспособности товара, мебельного предприятия и мебельного кластера на уровне региона. Элементами данного процесса являются производственная структура региона, а также синергетический эффект от действий региональных условий производства и региональной законодательной базы, способствующей развитию мебельного производства, инвестиций и т. д.

На четвертом уровне можно выделить два направления обеспечения конкурентоспособности региона. Первое связано с оптимизацией организованного поведения регионального кластера в соответствии с этапами его жизненного цикла. Оно является внутренним, базируется на цикле конкурентоспособности третьего уровня и включает в себя рыночную и производственную инфраструктуру, обеспечивающую конкурентоспособность на уровне кластера. В рамках этого направления ставятся и решаются проблемы конкурентоспособности на микроуровне. Второе направление четвертого уровня рассматривает на макроуровне интеграционные процессы в регионе. Их элементами являются различные хозяйствующие субъекты, рассматриваемые на микроуровне и имеющие жизненный цикл.



Региональная многоуровневая система обеспечения конкурентоспособности мебели

Все уровни разработанной региональной системы обеспечения конкурентоспособности мебели взаимосвязаны между собой посредством вложения локальных процессов обеспечения конкурентоспособности в более сложные процессы верхних уровней, а также путем создания верхними уровнями условий и предпосылок для обеспечения конкурентоспособности на более низких, локальных уровнях [5].

### Литература

1. Рубин, Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: Учебник. – 5-е изд. – М.: ДС, 2006. – 712 с.
2. Шкардун, В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика. – 2-е изд. – М.: Дело, 2007. – 376 с.
3. Головин, И. В. Конкурентная карта рынка // Практический маркетинг. – 2004. – № 5 (87).
4. Акофф, Р. Акофф о менеджменте / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 420 с.
5. Сафиуллин, Л. Н. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность. – Казань: Изд-во казанского университета, 2002. – 34 с.

I. M. ZBORINA

### DETERMINATION OF COMPETITIVE POSITIONS OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

#### Summary

The article contains a brief analysis of evaluation stages of enterprise potential. There are indicators characterizing the competitiveness of enterprise on various levels. Comparative features of the main methods of competitiveness evaluation have been revealed in the article.