

УДК 339.137.2

**Воронов Дмитрий Сергеевич,**

кандидат экономических наук,  
заведующий кафедрой Прикладной экономики,  
Технический университет УГМК,  
г. Верхняя Пышма, Российская Федерация

**Криворотов Вадим Васильевич,**

доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой  
Экономической безопасности производственных комплексов,  
Высшая школа экономики и менеджмента,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»  
г. Екатеринбург, Российская Федерация

**МЕТОДИКА ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Аннотация:*

В ходе исследования формализованы основные этапы 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. Авторами показано, что методологической основой формирования конкурентной стратегии является оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

*Ключевые слова:*

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 [1, 2, 3, 4]. В то же время, в большинстве проводимых исследований авторы фокусируются на стратегическом анализе и определении фундаментальных факторов конкурентоспособности компаний, в значительно меньшей степе-

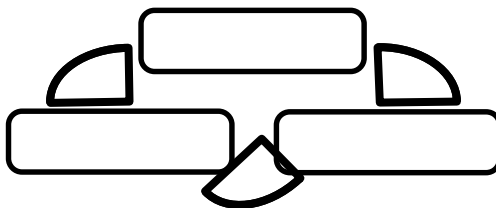
ни уделяя внимание «техническим» аспектам мониторинга уровня конкурентоспособности и разработки мероприятий по её повышению.

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.

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 (см. рисунок 1).



*Рис. 1. Управленческий цикл обеспечения конкурентоспособности предприятия*

Принципиально важным является то, что для обеспечения высокой конкурентоспособности предприятия описанная последователь-

ность действий должна повторяться многократно, стать устойчивым паттерном менеджмента. 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, позволяющей осуществлять мониторинг конкурентной среды предприятия и прогнозирования её динамики [5].

Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется любой компании для того, чтобы определить, в чем ее преимущества и недостатки перед конкурентами, выработки собственной конкурентной стратегии либо поддержания достигнутого конкурентного преимущества. Анализ конкурентной среды хозяйствующего субъекта и условий его деятельности позволяет установить факторы, в наибольшей степени обуславливающие уровень его конкурентоспособности. Далее путем целенаправленного воздействия на выявленные факторы осуществляется оптимизация конкурентных позиций предприятия [6; 7; 8; 9].

При этом необходимо учитывать влияние экономических характеристик отрасли на характер конкурентной борьбы [10; 11]. 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.

Основываясь на характеристике отрасли, 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).

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 её 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 её 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 оценки конкурентоспособности предприятий не выработано. Под стать 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) [12];
- Продуктовые методы (основанные на оценке конкурентоспособности продукции компании) [13];

- Операционные методы (основанные на оценке различных компонентов операционной деятельности компании) [14];
- Методы оценки стоимости бизнеса (основанные на оценке рыночной стоимости компании) [15];
- Динамические методы (основанные на оценке ключевых экономических показателей компании в динамике) [16].

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. Каждый 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.

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. [17]). 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 конкуренто-

способности 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 факторный анализ и прогнозирование уровня конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. 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.

### **Выработка и реализация конкурентной стратегии**

Очевидно, что эффективной может быть лишь такая стратегия, выработка и реализация которой базируется на детальном конкурентном анализе и подтверждена 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 на кофейной гуще.

Как мы отмечали ранее, этап выработки и реализация 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 результата. 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 (3). Таким образом, коли-

чественная оценка эффективности стратегического мероприятия по повышению конкурентоспособности хозяйствующего субъекта может быть осуществлена по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = \frac{\Delta K}{Z}, \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}$  – эффективность стратегического мероприятия по повышению конкурентоспособности;  
 $\Delta K$  – 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 ( $\Delta K$ ) может осуществляться по любой из известных методик (см. выше). Также заметим, что указанное изменение допустимо рассчитывать как в абсолютном, так и в относительном выражении.

Учитывая, 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;  
 $\Delta K$  – 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, используя показатель капиталоемкости, могут быть отобраны наиболее результативные. Особенно полезным такой критерий выбора является в условиях имеющихся бюджетных ограничений.

Таким образом, в экономике знаний секрет конкурентоспособности чрезвычайно упрощается и, в то же время, приобретает как никогда динамичное содержание. Постоянный мониторинг конкурентных позиций фирмы и осуществляемое 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 «бечмаркингов» 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 числе направлений дальнейших исследований отметим актуальность исследования вопросов прогнозирования конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Кроме того, крайне важным представляется вопрос выбора методики оценки конкурентоспособности компании.

### **Список используемых источников**

1. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
2. Друкер П. Эффективное управление. М.: АСТ, 2004. – 288 с.
3. Коллис Д., Монтгомери С. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2007. – 400 с.
4. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
5. Юрьева Л. В. Основы стратегического конкурентного анализа. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 52 с.



6. Hamel G., Prahalad C.K. *Competing for the Future*. HBS Press, 1996.
7. Porter M. E. *On Competition*. Boston: Harvard Business School, 1998.
8. Томпсон А., Стрикленд А. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии*. М.: Банки и биржи, 1998. – 576 с.
9. Шерер Ф.М., Росс Д. *Структура отраслевых рынков*. М. Инфра-М, 1997. – 702 с.
10. Арутюнова Д. В. *Стратегический менеджмент*. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
11. Фатхутдинов Р. А. *Управление конкурентоспособностью организации*. М.: Маркет ДС, 2008. – 432 с.
12. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? // *Маркетинг в России и за рубежом*. 2003. № 4. С. 53–68.
13. Криворотов В. В., Калина А. В., Матвеева Т. В., Байраншин А. Ю. *Повышение конкурентоспособности современных российских территориально-производственных комплексов*. Екатеринбург: УрФУ, 2013. – 262 с.
14. Воронов Д. С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий // *Маркетинг в России и за рубежом*. 2014. № 5. – С. 92-102.
15. Воронов Д. С. Эконометрический анализ существующих методов оценки конкурентоспособности предприятий // *Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения*. URL: <http://vds1234.ru> (дата обращения: 15.12.2013).

**Voronov Dmitrii,**

Candidate of Economic Sciences,  
Head of the Applied Economics Department,  
UMMC Technical University,  
Verkhnaya Pyshma, Russian Federation

**Krivirotov Vadim,**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Economic Security of Industrial Complexes Department,  
Ural Federal University  
named after the first President of Russia B.N. Yeltsin  
Ekaterinburg, Russian Federation

**THE METHODOLOGY FOR IMPROVING THE  
COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES**

*Abstract:*

In the study, formalized the main stages of the process of conducting a competitive rental analysis and assessment of competitiveness of the enterprise, and establishing relationships between them during the preparation of the information base for the formulation and implementation of competitive strategy of the company. The authors have shown that the methodological basis of formation of competitive strategy is to assess the competitiveness of a business entity.

*Key words:*

competition, competitiveness, competitiveness of enterprises, assessment of the competitiveness of enterprises, dynamic approach for assessment the competitiveness of enterprises, economic efficiency