

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

**И.А. ЯНКОВСКИЙ, И.М. ЗБОРИНА**

*Полесский государственный университет,  
г. Пинск, Республика Беларусь*

**Введение.** Управление конкурентоспособностью предприятия для менеджмента является ключевой задачей как в тактическом, так и в стратегическом плане. В настоящее время общепринятых организационно-экономических механизмов управления конкурентоспособностью предприятия нет и зачастую они отождествляются с управлением конкурентоспособностью товара, что с методической точки зрения не совсем верно, так как наличие у предприятия конкурентоспособного товара для потребителя не означает его финансовое благополучие. Объектом управления в системе управления конкурентоспособностью предприятия являются конкурентные преимущества, которые должны становиться ключевыми факторами, обеспечивающими предприятию более выгодное в сравнении с конкурентами положение, а также достижение максимально возможной рентабельности производства при рациональном расходовании всех видов ресурсов.

**Результаты и их обсуждение.** Для повышения эффективности управления предприятием под управлением конкурентоспособностью предприятия предлагается понимать непрерывный процесс целенаправленного воздействия на производственные процессы предприятия, способствующий повышению рентабельности производства продукции в условиях развивающейся конкурентной среды как в текущем, так и в планируемом периоде. Управление конкурентоспособностью предприятия сводится к формированию конкурентных преимуществ во всех сферах деятельности предприятия, но не отдельными блоками воздействия, а комплексным, целенаправленным решением задач.

Уровень конкурентоспособности предприятия должен определяться показателями, отражающими уровень конкурентоспособности продукции для потребителя, имеющимся у предприятия конкурентным потенциалом, а так же целесообразно рассчитывать прогнозную рентабельность продукции, т.е. рентабельность на планируемый период (рис. 1) [1, с. 10–50].

Для определения уровня конкурентоспособности товара предлагается использовать метод расчета равноэффективной цены для потребителя, дополнив его коэффициентом потребительских предпочтений для каждого сегмента рынка [2, 3]:

$$Y_{KSP2,1} = \frac{C_1 \cdot UK_{2,1}^{(c)} \cdot K_{лп}^{(c)} \cdot K_{нтф}^{(c)}}{C_2} = \frac{C_{PЭ}}{C_2} \quad (1)$$

где  $Y_{KSP2,1}$  – уровень конкурентоспособности анализируемого изделия по отношению к базовому;

$C_1$  – цена анализируемого изделия, руб.;

$UK_{2,1}^{(c)}$  – уровень качества анализируемого изделия (нового, модернизированного) по сравнению с аналогом конкурента для данного сегмента рынка, который определяется на основе метода экспертной оценки по балльной системе исчислений;

$K_{лп}^{(c)}$  – коэффициент лояльности потребителей для каждого рыночного сегмента, рассчитанный посредством анкетирования потребителей;

$K_{нтф}^{(c)}$  – коэффициент, учитывающий влияние нетоварных факторов при приобретении нового товара потребителем (удобство приобретения и доставки, услуги по сборке, репутация фирмы и т.д.) для данного сегмента;

$C_2$  – цена изделия конкурента, руб.;

$C_{PЭ}$  – равноэффективная цена анализируемого изделия для потребителя по сравнению с аналогичным.



Рисунок 1 – Элементы, формирующие конкурентоспособность предприятия

Таким образом, оптимальное соотношение между качеством и себестоимостью продукции, создание возможности ценовой адаптации к рынку при реализации является основным способом достижения высокого уровня его конкурентоспособности.

Конкурентный потенциал предприятия целесообразнее оценивать на основании теории конкурентных преимуществ предприятия, согласно которой к конкурентным преимуществам низшего порядка относятся производственный, финансово-экономический и социальный потенциалы; к преимуществам высшего порядка – организационно-управленческий, рыночно-сбытовой, научно-технический и инновационный потенциалы [4,5]. Предлагается система оценки, состоящая из четырех групп показателей, которые имеют между собой причинно-следственные связи и всесторонне охватывают деятельность предприятия: показатели маркетинга и сбыта, характеризующие рыночную позицию предприятия; финансовые показатели, характеризующие эффективность деятельности предприятия с точки зрения отдачи на вложенный капитал; показатели производственной деятельности, характеризующие эффективность организации производства (технологии, производства, системы качества); показатели развития, характеризующие инвестиционные процессы предприятия, систему управления персоналом.

Коэффициент конкурентного потенциала по каждой группе факторов рассчитывается по «средней хронологической» [6]:

$$K_n^{\text{группа}} = \frac{Y_1 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_{n-1} + \frac{Y_n}{2}}{n-1} \quad (2)$$

где  $K_n^{\text{группа}}$  – коэффициент конкурентного потенциала предприятия по группе факторов ( $0 \leq K_n^{\text{группа}} \leq 1$ );  $Y_1, Y_2, Y_3, \dots, Y_i$  – расчетные отношения определяемые по формулам:

$$Y_i = \frac{\Pi_i}{\Pi_{i_{\max}}}; \quad (3)$$

$$Y_i = \frac{\Pi_{i_{\max}} - \Pi_i}{\Pi_{i_{\max}}}; \quad (4)$$

где  $\Pi_i$  – фактическая величина  $i$ -го показателя;

$\Pi_{i_{\max}}$  – максимальное значение или условный норматив  $i$ -го показателя. Формула 3 используется для тех показателей, увеличение которых улучшает значение показателя. Для тех показателей, повышение которых снижает значение показателя, применяется формула 4.

Для прогнозирования рентабельности представлена эконометрическая модель, разработанная в соответствии с основными принципами построения эконометрической модели регрессии по стационарным временным рядам [7]. Модель строится на основании динамики квартальных показателей рентабельности продукции за прошедший период и реальной заработной платы в Республике Беларусь (5).

Так как объектом исследования конкурентоспособности являются предприятия мебельной промышленности, то при определении системы объясняющих переменных модели учитывались две основные предпосылки, характерные для данного вида производства. Во-первых, так как модель предназначена, прежде всего, для анализа прогнозной рентабельности ( $R_F$ ) и системы ее факторов, в первоначально в нее были включены в качестве переменных показатели, характеризующие основные экзогенные факторы, влияющие на уровень рентабельности продукции в мебельном производстве как на макро, так и на микроуровне. Это показатели сезонной составляющей производства (микроуровень) и реальной заработной платы в Республике Беларусь, фиктивная переменная, отражающая влияние экономического кризиса (макроуровень). С целью предотвращения построения ложной регрессии предварительно был проведен анализ стационарности временных рядов рентабельности продукции и реальной заработной платы за период с 1 квартала 2007 года по 3 квартал 2011 года. Исходные временные ряды являются нестационарными интегрированными рядами первого порядка, поэтому эконометрическая модель была построена для рядов приростов соответствующих показателей. В результате в качестве значимой независимой переменной в модель вошло лаговое значение показателя прироста реальной заработной платы  $D\_RZP(-1)$ . Трендовая составляющая, описывающая долгосрочную тенденцию динамики показателей рентабельности ( $T$ ), сезонные составляющие, описывающие сезонные изменения характеристик ряда (значений рентабельности) в течение года поквартально ( $S1, S2, S3, S4$ ), фиктивная переменная, компонента, обусловленная структурными изменениями вследствие шоковых воздействий или изменений экономических условий (кризисные явления) ( $DUM$ ) оказались статистически незначимыми и были исключены из модели.

Полученная модель описывается уравнением следующего вида:

$$D\_R_F = 0.029 * D\_RZP(-1) - 2.198 \quad (5)$$

(0,010)                      (0,996)

Статистические показатели модели таковы:

- 1) Adjusted R-squared = 0,33. Таким образом, объясняющие способности модели оцениваются на уровне 33%.
- 2) Все вычисленные коэффициенты регрессионного уравнения являются значимыми на уровне 5%.
- 3) Среднеквадратические ошибки вычисленных коэффициентов представлены в скобках под соответствующими параметрами.

Анализ характеристик модели позволяет сделать вывод о том, что модель является адекватной и может быть использована при прогнозировании рентабельности (математическое ожидание остатков  $\mu = 4,02e^{-16}$  близко к 0; гипотеза о нормальном распределении остатков модели не отклоняется согласно теста Жака–Бера на уровне значимости 5%; автокорреляция остатков отсутствует согласно теста множителей Лагранжа, коррелограммы остатков, статистики Дарбина–Уотсона 2,02, которая близка к 2; гомоскедастичность (постоянство дисперсии) остатков подтверждена результатами теста Уайта).

На основании факторов, лежащих в основе конкурентоспособности предприятия, при формировании системы управления конкурентоспособностью предприятия предлагается выделение подсистем управления: определяющая, управляющая и управляемая, которые образуют функциональную подсистему.

Определяющая подсистема представлена факторами внешней среды, которые охватывают влияние, исходящее как из дальнего (макроэкономический уровень), так и ближнего конкурентного окружения (микроэкономический уровень) предприятия (состояние конкурентной среды, государственное регулирование деятельности предприятия, уровень развития экономики в целом и т.п.). Управляющая подсистема состоит из определения методов оценки, анализа, прогнозирования и в дальнейшем разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия. Управляемая функциональная подсистема, которая состоит из элементов внутренних процессов и оказывает наибольшее влияние на обеспечение конкурентоспособности предприятия. Внутренние конкурентные преимущества, составляющие основу конкурентного потенциала, предлагается сгруппировать по следующим наиболее значимым аспектам:

- ✓ *полнота маркетинговых исследований потребительских предпочтений целевых сегментов рынка;*
- ✓ *состояние технологической и конструкторской подготовки производства;*
- ✓ *организационно–технический уровень производства (уровень организации труда, использования материальных ресурсов, основных производственных фондов и оборотных средств);*
- ✓ *активность сбытовой деятельности;*
- ✓ *эффективность системы стимулирования труда специалистов предприятия.*

Проведенная концептуализация общей модели делает возможным конструирование графической модели управления конкурентоспособностью предприятия в форме, показанной на рисунке 2. В предлагаемой модели реализованы изложенные выше теоретические положения и принципы управления конкурентоспособностью предприятия.

Для того чтобы оценить уровень качества, а затем и уровень конкурентоспособности изделий указанных предприятий путем анкетирования покупателей мебели, были определены параметры качества и параметры сервиса диванов ООО «Пинскдрев – Адриана» и МФ «Лагуна», так как именно эти предприятия были выбраны респондентами в качестве основных конкурентов на рынке мягкой мебели. В таблице 1 представлены результаты расчета равноэффективной цены и уровня конкурентоспособности диванов ООО «Пинскдрев – Адриана» по отношению к МФ «Лагуна» для каждого потребительского сегмента.

Таблица 1 – Расчет равноэффективной цены и уровня конкурентоспособности изделий ООО «Пинскдрев – Адриана»

Показатели для расчета равноэффективной цены	Диван «Хилтон» класс «Элит»	Диван «Кельн» класс «Комфорт»	Диван «Софи-4» Класс «Эконом»
Фактическая цена, руб. (учитывая НДС 20% и розничную надбавку 18%)	2.417.800	1.688.600	980.000
Уровень качества	0,92	0,94	0,96
Коэффициент лояльности потребителей	0,98		
Коэффициент влияния нетоварных факторов	0,96	1,02	1
<i>Равноэффективная цена для потребителя с учетом экспертных оценок</i>	<i>2.092.692</i>	<i>1.586.649</i>	<i>921.984</i>
<i>Уровень конкурентоспособности товара (У<sub>КС.1</sub>)</i>	<b><i>0,85</i></b>	<b><i>0,89</i></b>	<b><i>0,99</i></b>
Емкость рыночного сегмента (%)	32	54	14
Рентабельность продукции (%)	26,8	17,6	7,5

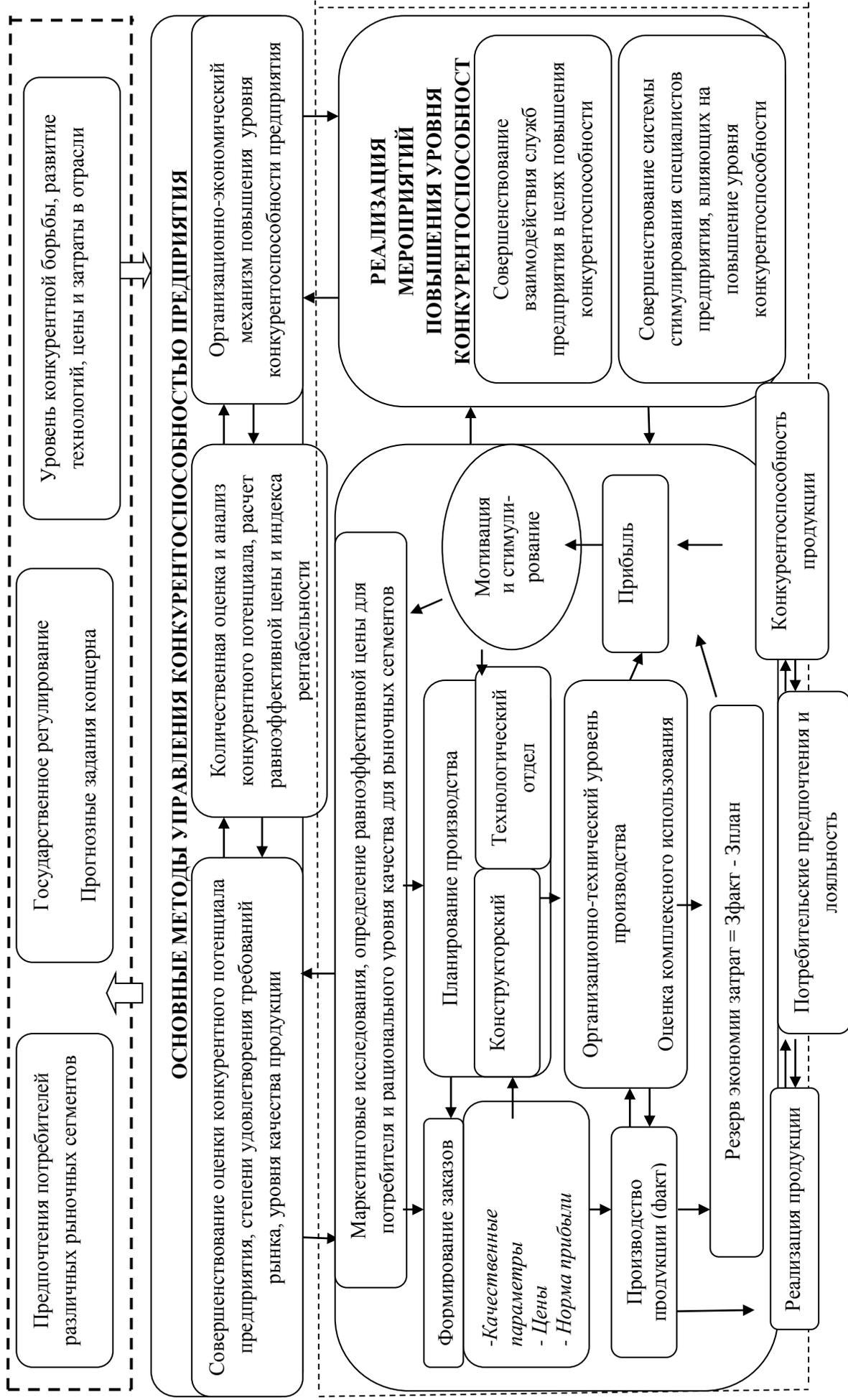


Рисунок 2 – Система управления конкурентоспособностью предприятия мебельной промышленности

Расчет интегрального показателя конкурентного потенциала производится по формуле 2 (таблица 2). В качестве нормативных показателей используются прогнозные задания концерна «Беллесбумпром», которые ежегодно доводятся до каждого мебельного предприятия, а так же эффективные значения показателей (например, финансовых). При отсутствии прогнозных показателей в качестве нормативных можно использовать показатели предприятия–лидера, как максимально возможные для отрасли в данный момент.

Таблица 2 – Показатели оценки конкурентного потенциала ООО «Пинскдрев – Адриана»

Показатели	Ед. изм.	Норматив	2008г	Норматив	2009г	Норматив	2010г
<b>1. Показатели потенциала маркетинговой и сбытовой деятельности</b>							
1.1 Доля рынка	%	100	36,5	100	39,1	100	37,9
1.2 Темп роста товарной продукции.	%	111	124	112,0	94,4	110,0	107,4
1.3 Удельный вес запасов готовой продукции (в % к товарной продукции)	%	65	64,9	70,0	68,7	90,0	107,1
1.4 Темп роста экспорт	%	116	115,5	125,0	75,5	139,0	130,3
1.5 Коэффициент эффективности рекламы		5	1,1	5	1,4	5	3,5
<b>Оценка потенциала маркетинговой и сбытовой деятельности</b>			<b>0,84</b>		<b>0,72</b>		<b>0,90</b>
<b>2. Показатели финансового потенциала</b>							
2.1 Коэффициент текущей ликвидности		2	1,704	2	1,691	2	1,729
2.2 Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами		1	0,288	1	0,282	1	0,254
2.3 Коэффициент обеспеченности финансовыми обязательствами		1	0,446	1	0,457	1	0,483
2.4 Рентабельность реализованной продукции	%	14	11	14	9,7	10	10,3
<b>Оценка финансового потенциала</b>			<b>0,64</b>		<b>0,61</b>		<b>0,73</b>
<b>3. Показатели производственного потенциала</b>							
3.1 Темп роста производительность труда	%	111	107,5	100,0	100,1	116	112,5
3.2 Снижение уровня материалоемкости продукции	%	-2,5	-2,0	-2,5	-2,9	-2,0	-2,4
3.3 Износ основных средств	%	70	8,64	70	45,87	70	43,17
3.4 Показатель энергосбережения	%	-13,6	-11	-13,0	-10,2	-10,0	-6,5
3.5 Уровень рекламаций от объема выпуска	%	0,5	0,13	0,5	0,11	0,5	0,10
<b>Оценка производственного потенциала</b>			<b>0,62</b>		<b>0,72</b>		<b>0,70</b>

Окончание таблицы 2

<b>4. Показатели потенциала развития</b>							
4.1 Инвестиции в основной капитал	млн руб.	16500	25107	24187	26064	25000	10721
4.2 Освоение новой продукции (в % к товарной)	%	30	25	30	11	30	16
4.2 Коэффициент текучести кадров		1	0,3	1	1,6	1	1,1
4.3 Средний возраст персонала	лет	40	30	40	35	40	37
4.4 Расходы на подготовку кадров (в % к товарной продукции)	%	5	0,01	5	0,02	5	0,01
4.6 Удельный вес работников со специальным образованием	%	80	69,2	80	69,3	80	70,1
4.7 Коэффициент опережения роста производительности труда над ростом заработной платы		10	0,8	10	1,3	10	0,9
4.8 Среднемесячная заработная плата	тыс. руб.	848,0	904,7	913,1	944,2	1053,0	1059,6
<b>Оценка потенциала развития</b>			<b>0,64</b>		<b>0,38</b>		<b>0,43</b>
<b>Интегральный показатель конкурентного потенциала</b>			<b>0,66</b>		<b>0,62</b>		<b>0,70</b>

Конкурентный потенциал СООО «Пинскдрев – Адриана» за исследуемый период повысился на 6%, то есть совокупность факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, в целом имела положительную динамику. Анализ групповых показателей конкурентного потенциала предприятия свидетельствует о положительных изменениях во всех группах, за исключением показателей потенциала развития предприятия. В 2009 году показатели резко снижаются вследствие финансового кризиса, который в первую очередь повлиял на объемы реализованной готовой продукции и в целом на итоги хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.

Модель прогнозирования рентабельности построена на основании ежеквартальных данных прироста рентабельности продукции (как наиболее динамичной величины и более точно отражающей изменения в хозяйственно – финансовой деятельности предприятия) и данных прироста реальной заработной платы в экономике за период с 1 квартала 2007 г. по 3 квартал 2011 г. В результате решения (5) получено прогнозное значение рентабельности СООО «Пинскдрев – Адриана» на 4 квартал 2011 года (Рис.3).

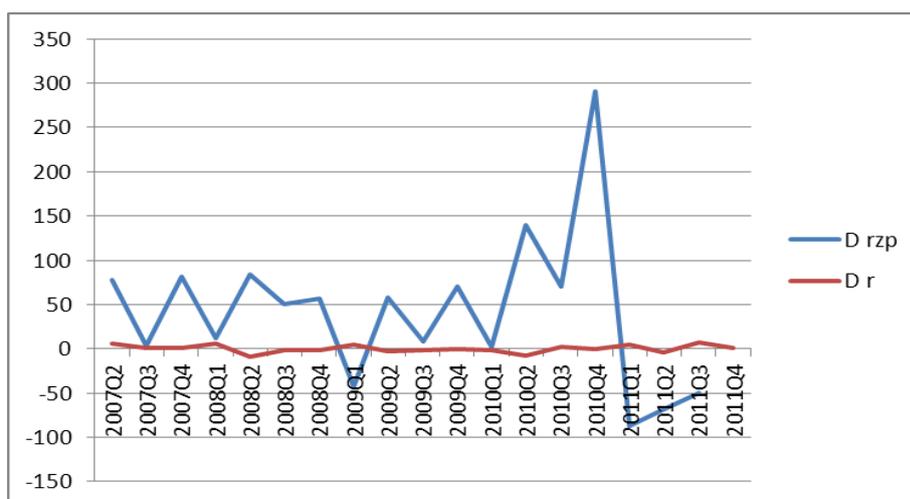


Рисунок 3 – Динамика приростов реальной заработной платы (D rzp, млн руб.) и рентабельности продукции СООО «Пинскдрев – Адриана» (D r, %) за период 2 квартал 2007 года по 4 квартал 2011 года (прогнозное значение)

Из-за снижения уровня реальной заработной платы на 4,9% в 3 квартале 2011 года прогноз снижения рентабельности продукции предприятия на 4 квартал 2011 года – 0,25, и показатель составит 7,2% по сравнению с 9,25% в 3 квартале 2011 года.

Таким образом, учитывая показатели уровня конкурентоспособности выпускаемых диванов, интегрального показателя конкурентного потенциала (все показатели выше среднего) и прогнозируемой рентабельности, можно говорить о достаточно высоком уровне конкурентоспособности ООО «Пинскдрев – Адриана».

**Выводы.** Главная задача, решаемая в процессе представленного анализа, заключается в выделении и оценке основных факторов конкурентного потенциала предприятия, которые наряду с факторами конкурентоспособности продукции позволят максимизировать рентабельность производства, а значит повысить уровень его конкурентоспособности.

Предлагаемая система оценки конкурентоспособности предприятия позволяет учитывать динамику процессов во времени, что дает возможность проследить характер изменений, выявить факторы, влияющие на ее уровень, и управлять конкурентоспособностью предприятия без оценки уровня конкурентоспособности конкурентов. При этом показатели конкурентного потенциала и уровня конкурентоспособности продукции для потребителя отражают основные направления деятельности предприятия, влияющие на развитие предприятия в планируемом периоде, т.е. на прогнозируемую рентабельность.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Иванова, Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия / Е.А. Иванова. – Ростов на Дону : Феникс – 2008. – 298 с.
2. Демидов, В.И. Оценка конкурентоспособности товаров длительного пользования / В.И. Демидов, А. Плясунков // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2001. – № 2. – С. 9 – 14.
3. Коган, А.А. Определение оптимального уровня качества на цену товаров народного потребления / А.А. Коган // Вестник БНТУ. – 2007. – №3. – С. 77 – 81.
4. Ерохин, Д.В. Теоретические основы оценки конкурентного потенциала промышленного предприятия / Д.В. Ерохин, Д.В. Галушко // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2006. – №4(12). – С.76 – 81.
5. Фомин, П.А. Особенности оценки производственного и финансового потенциала промышленных предприятий/ П.А. Фомин, М.К. Старовойтов. – Режим доступа: <http://www.cis2000.ru>. – Дата доступа: 19.03.2011.
6. Гусаров, В.М. Статистика : учебное пособие для вузов / В.М. Гусаров. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – С. 52 – 80
7. Магнус, Я.Р. Эконометрика. Начальный курс : учебник. – 7-е изд., испр. – М.: Дело – 2005. – С. 504

## ENHANCEMENT OF MANAGEMENT METHODS BY COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

*I.A. JANKOVSKY, I.M. ZBORINA*

### *Summary*

In article the management method by competitiveness of the enterprise on an example of the enterprises of the furniture industry is presented. Within the limits of a method indicators of level of competitiveness of goods for the consumer are integrated, the competitive potential of the enterprise and as the indicator of the average level of profitability which allow to do conclusions about level of competitiveness of the enterprise settles payments is estimated.

© Янковский И.А., Зборина И.М.

*Поступила в редакцию 24 июня 2011г.*