

Построение модели оценки конкурентоспособности предприятия

© 2009 Д.А. Касатов

Самарский государственный экономический университет

Разработанная автором модель позволяет производить оценку конкурентоспособности предприятий. Определение подобной оценки выполняется экспертным методом при участии квалифицированных специалистов. Выбраны важнейшие параметры, составляющие конкурентоспособность, которые проранжированы для удобства практического использования.

Ключевые слова: оценка конкурентоспособности предприятий, модель, методы оценки.

В настоящее время существуют различные методы оценки уровня конкурентоспособности предприятий. Классификация их условна, так как используемые на практике методы часто опираются одновременно на несколько подходов и применимы на различных уровнях. Выделяют следующие методы изучения конкурентоспособности¹:

- с позиций сравнительных преимуществ;
- исходя из теории эффективной конкуренции;
- на базе качества товара;
- матричные методы изучения конкурентоспособности.

Однако большинство данных методов не учитывают многоаспектность деятельности организаций. Так как эффективность функционирования любой современной организации обуславливается количеством, формой, значением и содержанием ее элементов, местом, которое они занимают в данном виде экономических систем, а также существующими между ними отношениями, оценка конкурентоспособности играет важнейшую роль при определении уровня функционирования и перспективах развития организаций.

Таким образом, необходимо выбрать наиболее рациональную модель оценки конкурентоспособности предприятия для того, чтобы она эффективно функционировала и развивалась. Авторская модель имела несколько модификаций, но в результате апробирования в конкретной организации претерпела некоторые изменения (рис. 1).

Основной акцент в данной модели делается на то, что организация “должна делать”, а затем уже на то, как это “лучше сделать” путем всестороннего обследования и рационализации технологий выполнения отдельных этапов.

Так как конкурентоспособность является интегрированным показателем в организации и

¹ Лифшиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг. М., 2007.

одним из важнейших факторов оценки значимости предприятия, то необходимо рассмотреть роль и место предприятия на рынке, а также оценить его возможные стратегии на перспективу².

Оценка конкурентоспособности данного предприятия в сравнении с другими выполняется по какой-либо методике. Выбор методики осуществляется несколькими способами: либо принимается одна из известных, описанных в литературе, либо разрабатывается новая.

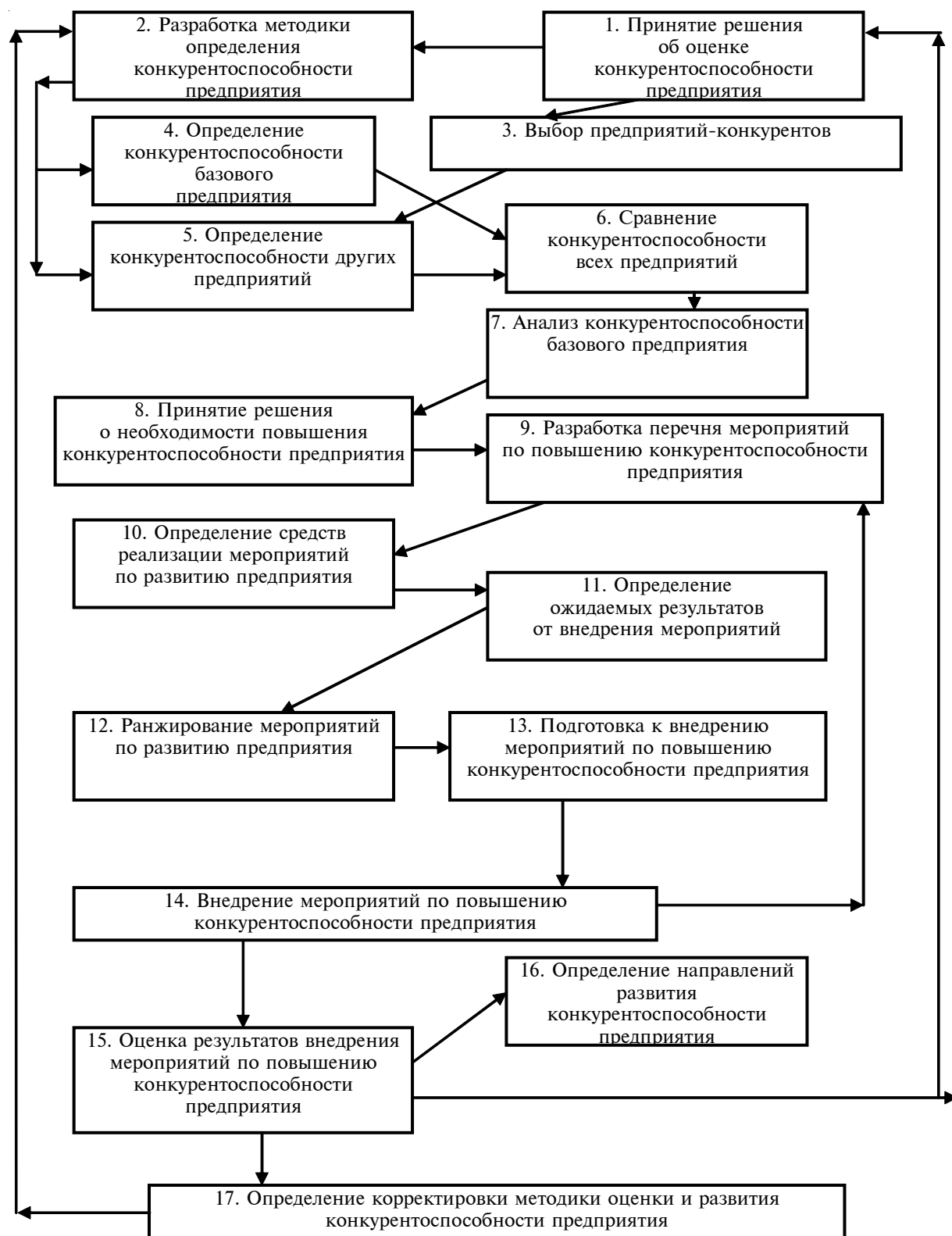
Представим авторскую технологию процесса разработки методики оценки конкурентоспособности организации (рис. 2). Данная методика предназначена для оценки уровня значимости предприятия по некоторым параметрам. Кроме того, методика должна позволять иметь возможность экспертам высказаться и помимо предлагаемых параметров и оценок.

Исходной точкой разработки методики является принятие решения о необходимости наличия данного документа. Для использования разработанной методики требуется квалифицированный персонал, который понимает цели, задачи и содержание исследования степени совершенства различных аспектов деятельности организации. Особое внимание при этом уделяется продукту (услуге), который производится данным предприятием, так как этот параметр обуславливает большинство других параметров предприятия и менеджмента. Все выбранные параметры должны быть четко определены для однозначного понимания их формы и содержания специалистами в процессе экспертной деятельности. В рамках методики разработаны анкеты для экспертизы.

Анкетирование проводится по материалам, предоставленным организаторами для процесса оценки конкурентоспособности выбранных предприятий.

Особое внимание уделяется подбору метода обработки экспертной информации. Важную роль

² Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М., 2008.

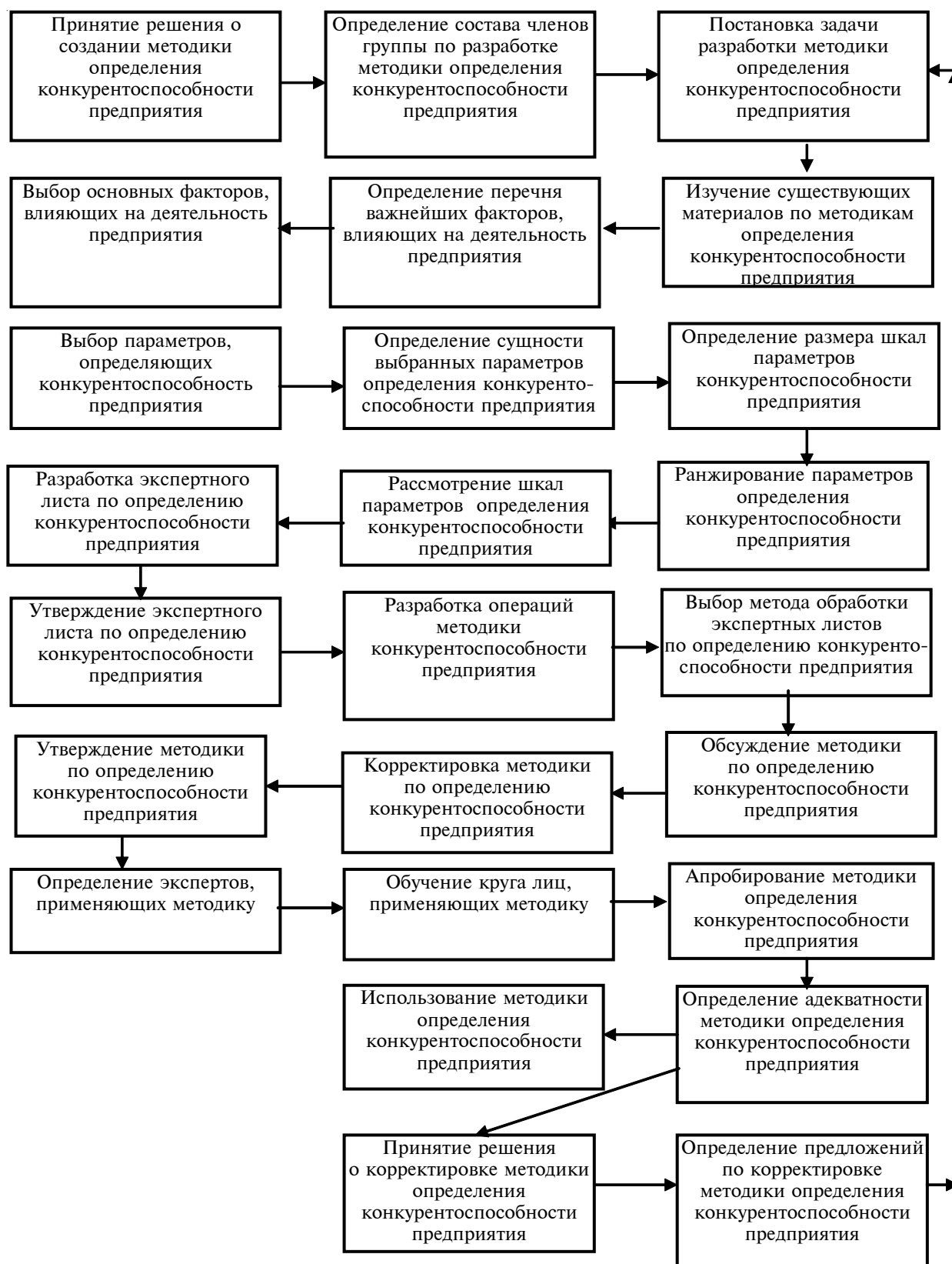


Рей. 1. Организационно-экономическая модель оценки и развития конкурентоспособности предприятия

играет и выбор программного обеспечения для обработки информации.

Перед началом экспертизы производится ознакомление специалистов с целью представле-

ния назначения работы и порядком заполнения представленных анкет, а также консультирование по возникшим у них вопросам. Особо необходимо подчеркнуть, что анкетирование может



Δεί. 2. Технология разработки методики определения конкурентоспособности предприятия

проводиться в научных (практических, исследовательских) целях и является анонимным. Эксперты проводят свою работу независимо друг от

друга. Полученная информация поступает далее в подготовленную базу данных. После окончания экспертизы обработанные материалы вновь

поступают к экспертам для исследования качества и эффективности отдельных параметров деятельности предприятия.

Проведение сравнительной оценки конкурентоспособности различных организации, кроме основного назначения, имеет еще несколько аспектов:

- определение адекватности разработанной (выбранной) методики;
- оценка качества диагностической и экспертной информации;
- анализ компетентности выбранных экспертов.

Большинство современных предприятий в любой отрасли или регионе функционирует в условиях жесточайшей конкуренции. Поэтому, если их немного (не более 10), необходимо выбрать для оценки все. Если их много, то следует выбрать наиболее передовые и значимые, которые действительно являются флагманами в данной области деятельности.

Процесс изучения мнения и точек зрения экспертов в соответствии с выбранной методикой и основными параметрами оценки и является исходной точкой для всей дальнейшей деятельности по анализу состояния организации. Полученный материал представляет большую ценность для дальнейшей работы по развитию элементов организации и ее менеджмента, что, в свою очередь, позволит оказать влияние и на конкурентоспособность базового предприятия.

Оценка параметров, входящих в оценку конкурентоспособности предприятия, выполняется по всем выбранным конкурентам. Для такой оценки необходима объективная информация, которая собирается централизованно или выполняется самими экспертами по собственным каналам.

Производится определение места каждого предприятия, которое подверглось оценке по выбранной методике. При этом составляется рейтинг каждого предприятия.

Осуществляется исследование отдельных параметров, входящих в интегральную оценку конкурентоспособности. Это позволяет выявить слабые стороны организации и ее менеджмента. При необходимости раскрывается сущность и содержание состояния различных элементов, объектов и (или) процессов (подпроцессов), функционирующих в организации.

Выявление слабых сторон деятельности организации является поводом для обсуждения и выражения отношения к этим факторам. Итогом такого отношения может быть принятие решения о повышении конкурентоспособности предприятия через изменение отдельных элементов организации и ее менеджмента, естественно, в сторо-

ну улучшения или повышения. Необходимость такого подхода несет с собой объективные издержки, возможность которых нужно рассмотреть обоснованно и, желательно, коллективно.

Перечень мероприятий представляет собой совокупность изменений, которые следует проинформировать в организации для повышения качества и эффективности конкретного вида деятельности. Для этого можно привлекать любых работников предприятия, которые на себе остро ощущают какие-либо противоречия или недостатки, существующие на собственном предприятии. Этот перечень собирается централизованно и передается для изучения специалистам, которые будут проводить дальнейшую работу. Многие из предложенных мероприятий могут быть смело названы инновациями и могут быть связаны с радикальными изменениями в какой-либо сфере деятельности организации.

Какой бы высокой квалификацией ни обладали специалисты, готовившие окончательный перечень мероприятий по повышению качества и эффективности конкретного вида деятельности организации, следует согласовать его с работниками организации, особенно с теми, которые участвовали ранее в процессе предложения мероприятий. Полученные материалы должны быть обработаны и представлены в обзорном виде.

Однако необходимо выбирать такие мероприятия или их совокупности, которые позволят повысить важнейшие показатели деятельности организации, в частности, производительность труда работников, объем продаж продукции (услуг), качество выпускаемой продукции. При этом обязательно включение мероприятий, которые призваны решить какие-то социальные проблемы, реально существующие в конкретной организации.

Так как мероприятий по повышению качества и эффективности конкретного вида деятельности может быть достаточно много, следует установить очередность их разработки и внедрения по мере появления соответствующих ресурсов. Очередность выбранных мероприятий устанавливается в соответствии с различными приоритетами: уровень влияния на те или иные показатели, имидж предприятия и т.д. Внедрение каждого мероприятия по качеству и эффективности конкретного вида деятельности сопряжено с комплексом подготовительных процедур. Кроме того, должны быть выделены ресурсы, в первую очередь финансовые. Обязательно должен быть очерчен круг специалистов, который будет принимать участие во внедрении мероприятий.

Внедрение мероприятий по качеству и эффективности конкретного вида деятельности мо-

жет существенно повлиять на показатели деятельности организации. Для этого надо подобрать данные показатели, а также отделить влияние других мероприятий, внедряемых помимо целенаправленной работы по повышению удовлетворенности персонала организации. После внедрения мероприятий необходимо также выявить возможные изменения, которые произошли в организации со времени изучения параметров конкурентоспособности предприятия.

В соответствии с полученной информацией необходимо произвести изменения в разработанном ранее экспертами перечне мероприятий по повышению качества и эффективности конкретного вида деятельности. Возможно определение приоритетов внедрения представленных мероприятий, если вопросы были поставлены и с учетом количественной оценки этих мероприятий. Окончательный вариант портфеля мероприятий также должен быть предан гласности. Особое внимание следует уделить повышению качества рабочей силы данной организации, что связано с повышением квалификации персонала и программированием карьеры перспективных работников.

По выявлении причин снижения эффективности внедренных мероприятий по повышению качества и эффективности конкретного вида деятельности и недостаточного повышения уровня удовлетворенности персонала в связи с произведенными изменениями необходимо внести соответствующие изменения и дополнения в существующую программу, в перспективные планы, а также в методические материалы, используемые в организации.

Параметры, определяющие конкурентоспособность организации, выглядят так: ассортимент продукции (услуг); цена продукции (услуг); срок выполнения заказа; персонал организации; операционная деятельность организации; качество продукции (услуг); финансовое и информационное обеспечение организации; инновационная деятельность организации; технологическое оснащение организации; организационная культура; имидж организации.

Таким образом, данные параметры определяют состояние любой организации, причем сохраняя определенную равноценность оценки различных сторон функционирования и развития организации.

Í ðéááááí í ðèì áð øéàèÙ “Í áðñííàè í ðááí è-çàòéè”:

0 - отсутствие персонала;

1 - неквалифицированный персонал, способен выполнять одну-две задачи, недостаточно ответствен, недисциплинирован;

2 - малоквалифицированный персонал, способен выполнять узкий круг задач, исполнитель, слабо дисциплинирован;

3 - малоквалифицированный персонал, способен выполнять средний круг задач, исполнитель, ответственный;

4 - квалифицированный персонал, грамотно выполняющий поставленные задачи, не всегда исполнитель, не способен проявлять инициативу;

5 - квалифицированный персонал, грамотно выполняющий поставленные задачи, исполнитель, не способен на инновации;

6 - квалифицированный персонал, грамотно выполняющий широкий круг задач, стремится к совершенствованию средств решения задач и повышению своей квалификации;

7 - высококвалифицированный персонал, выполняющий работу качественно и в срок, постоянно ищет новые решения задач, регулярно повышает свою квалификацию;

8 - высококвалифицированный персонал, весьма качественно и в срок выполняет задачи средней сложности, активно участвует в разработке инноваций и повышении квалификации специалистов;

9 - высококвалифицированный персонал, работа выполняется высококачественно и иногда досрочно, проявляет инициативу при решении сложных задач, способен поддержать и выращивать чужие идеи;

10 - высококвалифицированный персонал, работа выполняется высококачественно и досрочно, проявляет инициативу при решении сложнейших задач, способен генерировать новые идеи.

Аналогично проранжированы и другие показатели, выбранные для оценки конкурентоспособности предприятия.

Результаты решения той или иной задачи развития являются ключевым фактором успеха в конкуренции на рынке. Большое значение для повышения конкурентоспособности предприятия играет параметр “инновационная деятельность”. Особенность конкуренции на стадии исследования и опытно-конструкторских разработок заключается в том, что разработчик новшества может руководствоваться различными мотивами успеха:

- равенства с конкурентом в достижении выгоды;
- максимизации собственного выигрыша;
- максимизации относительного выигрыша.

При создании сложных систем продукции разработчик может варьировать эти мотивы применительно к разработке отдельных элементов системы. Все эти виды мотивов относятся к об-

ласти добросовестной конкуренции. Приоритетность того или иного мотива для каждой из соревнующихся сторон определяется, как правило, соотношением их научно-технических потенциалов.

Эффект инновационной деятельности предприятия, с точки зрения его конкурентоспособности, имеет три составляющие:

- повышение конкурентоспособности товара, создающее конкурентные преимущества на ближайшую и среднесрочную перспективу;

- привитие новых потребностей, создающее конкурентные преимущества на отдаленную перспективу;

- повышение эффективности производства, трансформирующее конкурентоспособность товарной массы в конкурентоспособность предприятия.

Приоритетной стратегией поведения предприятий в условиях жесткой конкуренции должна стать стратегия повышения качества товаров и экономии ресурсов у их потребителей. Логичес-

кая цепочка экономии следующая: повышение качества стратегического маркетинга; обеспечение конкурентоспособности выпускаемых объектов; снижение совокупных затрат за жизненный цикл объектов на единицу их полезного эффекта за счет повышения качества и экономии эксплуатационных затрат. Отсюда вывод: для повышения качества продукции необходимо сначала повышать качество стратегического маркетинга.

Таким образом, представленный модельно-технологический подход к оценке и развитию конкурентоспособности предприятия в варианте решения как задач, так и проблем организации на основе повышения качества и эффективности конкретного вида деятельности не является абсолютным или окончательным. Рассмотренная в работе последовательность выполнения этапов универсальной модели оценки и развития конкурентоспособности предприятия позволяет глубоко и всесторонне исследовать, подготовить и провести изменения на предприятии для повышения его значимости и веса на рынке.

Поступила в редакцию 03.03.2009 г.