

УДК 005:339.1 DOI: 10.14451/1.240.24

Модель диагностики управления конкурентоспособностью предприятий

© 2024 Костанда Анна Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент. Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия.

E-mail: kostanda-av@ranepa.ru

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятий, управление конкурентоспособностью предприятий, диагностика управления конкурентоспособностью, конкурентный риск, стратегический потенциал, устойчивые конкурентные преимущества, потенциальные конкурентные преимущества, ключевые факторы успеха.

В статье рассмотрена модель диагностики управления конкурентоспособностью предприятий.

Цель статьи – разработка модели диагностики управления конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга, разработка системы показателей и критериев для оценки стратегического потенциала предприятий-конкурентов.

В статье предложена модель диагностики управления конкурентоспособностью предприятий, которая включает следующие этапы: определение целей деятельности предприятий-конкурентов; определение конкурентоспособности стратегического потенциала предприятий-конкурентов; исследование сильных и слабых сторон конкурентов; выявление конкурентных преимуществ.

Автором предложен алгоритм определения конкурентоспособности стратегического потенциала предприятий-конкурентов, который состоит из оценки внутреннего потенциала предприятий-конкурентов, анализа конкурентного риска, определения конкурентной позиции.

Автором предложена методика исследования внутреннего потенциала, которое предполагает исследование следующих аспектов деятельности конкурентов: информационного, маркетингового, управленческого, финансового, экономического и технологического аспектов деятельности предприятий.

В статье рассмотрен управленческий аспект конкурентоспособности внутреннего потенциала предприятий-конкурентов с точки зрения выделения основных функций управления: планирования, организации, контроля и мотивации.

Автором разработан алгоритм управления конкурентным риском, который включает следующие этапы: оценка источников риска, факторный анализ уровня риска, разработка программы реагирования, контроль и корректировка результатов.

В качестве методологической основы оценки сильных и слабых сторон автором рекомендуется

использовать SNW-анализ, который является основой для определения конкурентных преимуществ предприятий-конкурентов. При этом автор предлагает выделять два вида – это устойчивые и потенциальные конкурентные преимущества.

Предложенная модель диагностики управления конкурентоспособностью предприятия позволит определить конкурентоспособность стратегического потенциала, выявить сильные и слабые стороны предприятий-конкурентов, определить устойчивые и потенциальные конкурентные преимущества исследуемых предприятий.

Введение

В настоящее время перед предприятиями стоит проблема формирования устойчивых конкурентных преимуществ в долгосрочном периоде. Развитие рыночных отношений обусловило обострение конкуренции между торговыми предприятиями. В современных динамичных условиях резко повысилось значение стратегического поведения, которое позволит предприятиям выжить в конкурентной борьбе. В этих условиях для обеспечения эффективной деятельности предприятий и их конкурентоспособности возникла необходимость усиления стратегического управления конкурентоспособностью, которое в свою очередь выступает как основа глобальной тенденции к усилению конкуренции и оживлению рыночного механизма.

Исследованием проблемы конкурентоспособности занимались следующие отечественные и иностранные ученые: Костусев А. А., Круглов М. И., Крючкова И. В., Смолин И. В., Иноземцев В. Л., Фатхутдинов Р. А., Барро Р., Варнер К., Веймер Д., Ланкастер Г., Лукас В., Нордхауз П., Портер М., Ромер П. и другие.

Цель статьи – разработка модели диагностики управления конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга, разработка системы показателей и критериев для оценки стратегического потенциала предприятий-конкурентов.

Изложение основного материала

Конкуренция, как необходимый элемент рыночной экономики обуславливает мотивацию исследования деятельности конкурентов с целью повышения конкурентоспособности предприя-

тия, эффективности его деятельности и устойчивого функционирования на рынке [6, с. 290]. При этом важное значение имеет диагностика управления конкурентоспособностью предприятий, так как позволяет проанализировать использование потенциала предприятия, а также применяемые маркетинговые методы ведения конкурентной борьбы; определить сильные и слабые стороны конкурентов; выявить стратегии активных конкурентов и определить ключевые факторы успеха.

Диагностика управления конкурентоспособностью предприятий включает следующие этапы:

1. Определение целей деятельности предприятий-конкурентов.
2. Определение конкурентоспособности стратегического потенциала предприятий-конкурентов.
3. Исследование сильных и слабых сторон конкурентов.
4. Выявление конкурентных преимуществ предприятий-конкурентов.

Рекомендуемая модель процесса диагностики управления конкурентоспособностью представлена на рисунке 1.

Определение целей деятельности конкурентов – важный этап проведения исследования конкуренции на рынке. Без углубленного анализа целей и особенностей их реализации наиболее активных конкурентов невозможно оценить их дальнейшие действия на рынке. К основным целям конкурентов относятся получение прибыли, максимальное удовлетворение потребно-

стей конкретного сегмента рынка, завоевание устойчивого положения на рынке, завоевание ведущих позиций в области обслуживания покупателей, предоставление им широкого выбора высококачественных товаров, рост объема сбыта, завоевание лидирующих позиций на данном сегменте рынка, обеспечение выживания, привлечение максимально широкого круга покупателей.

На втором этапе диагностики осуществляется оценка конкурентоспособности стратегического потенциала предприятий-конкурентов, которая должна начинаться с исследования внутреннего потенциала предприятий. Исследование внутреннего потенциала предполагает исследование следующих аспектов деятельности конкурентов: информационного, маркетингового, управленческого, финансового, экономического и технологического аспектов деятельности предприятий.

Функционирование торговых предприятий базируется на использовании разнообразной информации, необходимой для принятия соответствующих управленческих решений. Следовательно, в процессе обеспечения конкурентных преимуществ предприятиями информация имеет приоритетное значение.

Для исследования *информационного аспекта* в процессе управления конкурентоспособностью мы рекомендуем рассчитывать показатели качества информации, качества процедуры обработки информации и степени использования различных источников информации в процессе управления конкурентоспособностью по нижеприведенной методике. Отметим, что оценка показателей (коэффициентов) должна осуществляться экспертным путем с использованием 10-балльной шкалы оценки.

1. Определение показателя качества информации:

$$I_{ин} = 0,22 \times K_{акт} + 0,20 \times K_{д} + 0,18 \times K_{п} + 0,15 \times K_{р} + 0,11 \times K_{адр} + K_{с}, \quad (1)$$

где:

$I_{ин}$ – показатель качества информации,
 $K_{акт}$ – актуальность информации,
 $K_{д}$ – достоверность информации,
 $K_{п}$ – полнота информации,
 $K_{р}$ – релевантность информации,
 $K_{адр}$ – адресность информации,
 $K_{с}$ – сопоставимость информации.

2. Определение показателя качества процедуры обработки информации.

$$I_{инп} = 0,40 \times \Pi_{ан} + 0,25 \times \Pi_{пр} + 0,35 \times \Pi_{авт}, \quad (2)$$

где:

$I_{инп}$ – показатель качества процедуры обработки информации,
 $\Pi_{ан}$ – использование аналитического инструментария при исследовании конкурентоспособности,
 $\Pi_{пр}$ – осуществление прогнозных расчетов,
 $\Pi_{авт}$ – уровень автоматизации процессов сбора и обработки информации.

3. Определение степени использования источников информации в процессе управления конкурентоспособностью

$$I_{с} = 0,40 \times C_{пи} + 0,25 \times C_{вв} + 0,35 \times C_{ввн}, \quad (3)$$

где:

$I_{с}$ – степень использования источников информации в процессе управления конкурентоспособностью,
 $C_{пи}$ – степень использования первичных источников информации,
 $C_{вв}$ – степень использования вторичных внешних источников информации,
 $C_{ввн}$ – степень использования вторичных внутренних источников информации.

4. Определение интегрального показателя информационного обеспечения управления конкурентоспособностью

$$Y_{инф} = \frac{I_{ки} + I_{кп} + I_{с}}{I_{max}} \times 100\%, \quad (4)$$

где:

$Y_{инф}$ – интегральный показатель информационного обеспечения управления конкурентоспособностью,

$I_{ки}$ – показатель качества информации,
 $I_{кп}$ – показатель качества процедуры обработки информации,
 I_c – степень использования источников информации в процессе управления конкурентоспособностью,
 I_{max} – максимальное значение использования информационного обеспечения управления конкурентоспособностью равное 30 баллам.

Следующим направлением исследования внутреннего потенциала предприятий является изучение *маркетингового аспекта* деятельности предприятий. Маркетинговый аспект включает в себя оценку конкурентоспособности товарного портфеля предприятий; оценку ценовой привлекательности; исследование конкурентоспособности сбытовой политики; исследование конкурентоспособности «продвижения микс», оценку конкурентоспособности персонала.

При оценке конкурентоспособности товарного портфеля предприятия следует изучить качество позиционирования товарного ассортимента и управление жизненным циклом товаров.

В процессе позиционирования товарного ассортимента следует оценить основные характеристики ассортимента: широту, глубину, степень обновления, качество предлагаемых товаров, имидж торговой марки методом опроса покупателей с помощью 5-ти балльной шкалы оценки. Кроме того, следует помнить, что отношение покупателей к основным характеристикам ассортимента неоднозначно, а следовательно, потребители имеют определенные приоритеты при выборе того ли другого товара. Таким образом, необходимо также оценить важность каждого критерия для покупателя по шкале «не важно», «менее важно», «средняя важность», «важно», «очень важно» (1–5 баллов соответственно). По результатам проведенного опроса рассчитывается показатель качества позиционирования товарного ассортимента по формуле средневзвешенной.

$$P_{ac} = \frac{\sum_{i=1}^n A_i P_i}{n}, \quad (5)$$

где

A_i – значимость i -го критерия для покупателя,

P_i – экспертная оценка i -го критерия товарного ассортимента,

n – количество критериев.

Вторым направлением оценки конкурентоспособности товарного портфеля предприятия является оценка эффективности управления жизненным циклом товаров. Эффективность управления жизненным циклом товаров в первую очередь свидетельствует об оптимальном соотношении групп товаров, находящихся в продаже на предприятии.

Таким образом, чтобы оценить эффективность управления жизненным циклом товаров на предприятии, необходимо сопоставить рекомендованные процентные соотношения с действительным положением дел. С этой целью необходимо экспертным путем определить процентное соотношение товарных групп, находящихся на различных стадиях жизненного цикла товаров, а затем рассчитать соотношение «оптимальное значение / фактическое значение» по каждой группе товаров соответствующего жизненного цикла.

Присвоение отдельным коэффициентам весовых значений и суммирование их позволяет рассчитать обобщенный показатель эффективности управления жизненным циклом товаров по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{жцт} = \frac{\sum_{i=1}^5 P_i K_i}{5}, \quad (6)$$

где

$\mathcal{E}_{жцт}$ – эффективность управления жизненным циклом товаров,

K_i – коэффициент соотношения «стандарт / факт» по каждой группе товаров в зависимости от стадии ЖЦТ,

P_i – экспертная оценка значимости i -го коэффициента соотношения.

Ценовая политика, оказывая влияние на конечные финансовые результаты и рыночное положение предприятия, является также одним из важнейших факторов конкурентной борьбы, поэтому большое значение приобретает оценка ценовой привлекательности. Для оценки ценовой привлекательности нами был определен перечень критериев ценовой политики и установлены весовые коэффициенты. В процессе исследования необходимо использовать качественную оценку критериев ценовой политики с применением методов экспертных оценок, а также методов наблюдения. Так, основными критериями для определения привлекательности ценовой политики являются уровень цены, ценовые позиции по отношению к конкурентам, соотношение «цена / качество», динамика изменения цен, гибкость цены, политика скидок, использование ценовых рядов.

Следующим направлением исследования маркетингового аспекта в управлении конкурентоспособностью является исследование конкурентоспособности сбытовой политики. Важность данного направления обусловлена тем, что в условиях, когда падение потребительского спроса порождает жесткую конкуренцию за рынки сбыта, одной из важнейших предпосылок обеспечения конкурентоспособности становится наличие конкурентных преимуществ в области сбытовой политики.

Оценку конкурентоспособности сбытовой политики мы рекомендуем проводить по следующим направлениям: оценка использования прогрессивных методов сбыта, оценка степени использования дополнительных услуг, определение целесообразности планировки торгового зала.

Следующей подсистемой маркетинговой поддержки выступает оценка конкурентоспособности «продвижения-микс». Отметим, что грамотно спланированная политика продвижения содействует увеличению сбыта, способствует рациональной организации процесса купли-продажи, побуждает покупателей к совершению покупки. Исследование данной подсистемы предполагает изучение практики рекламы

и стимулирования сбыта на предприятиях. Для их оценки мы рекомендуем использовать два критерия «степень важности средства рекламы (стимулирования сбыта) для данного сегмента рынка» и «оценка степени использования данного средства рекламы (стимулирования сбыта)».

Завершается исследование маркетингового аспекта оценкой конкурентоспособности персонала предприятий. С этой целью мы рекомендуем рассчитывать следующие показатели: уровень компетенции, уровень профессионализма, уровень маркетинговой подготовки [1, с. 12].

Исследование *экономического аспекта конкурентоспособности внутреннего потенциала предприятия* рекомендуется осуществлять с помощью расчета следующих специальных показателей конкурентоспособности: доля рынка, издержкостность, уровень рентабельности, интегральный показатель использования основных фондов, интегральный показатель использования оборотных средств, оборачиваемость товарных запасов, производительность труда, уровень расходов на оплату труда, ресурсоотдача, рентабельность ресурсов, доля нереализованной продукции в общей сумме товарной массы, объем реализации в стоимости нереализованной продукции [8, с. 30].

Для оценки финансового аспекта конкурентоспособности внутреннего потенциала исследуемых предприятий целесообразно использовать систему финансовых коэффициентов: коэффициенты ликвидности и коэффициенты финансовой устойчивости.

Управленческий аспект конкурентоспособности внутреннего потенциала предприятий-конкурентов мы рекомендуем рассматривать с точки зрения выделения основных функций управления: планирования, организации, контроля и мотивации. Рекомендуемые направления исследования управленческого аспекта конкурентоспособности внутреннего потенциала предприятий:

1. Планирование.
 - Разработанность конкурентной стратегии

- предприятия.
- Разработка перспективных направлений повышения конкурентоспособности.
 - Прогнозирование основных показателей деятельности предприятия.
 - Разработка тактических мероприятий по реализации конкурентной стратегии.
 - Оперативное планирование.
2. Организация.
- Целесообразность организационной структуры.
 - Четкость разделения полномочий и ответственности.
 - Скорость реакции системы управления на изменения во внешней среде.
 - Инновационный характер управленческой деятельности
 - Степень воплощения маркетинга в принципах и функциях управления.
3. Мотивация.
- Система морального поощрения работников.
 - Система материального поощрения работников.
 - Система мотивационного мониторинга.
4. Контроль.
- Наличие системы конкурентного наблюдения.
 - Диагностика эффективности конкурентной стратегии предприятия.
 - Диагностика конкурентоспособности стратегического потенциала предприятия.
 - Анализ сильных и слабых сторон предприятий-конкурентов.
 - Выявление конкурентных преимуществ предприятия.
 - Мероприятия в области повышения конкурентоспособности.

Заключительным аспектом оценки конкурентоспособности внутреннего потенциала торговых предприятий является технологический аспект. Его изучение связано с исследованием производственной мощности предприятий-конкурентов, их месторасположения, состояния торговой сети, с организацией торговых процессов, интенсивностью покупательских потоков,

а также состоянием материально-технической базы предприятий.

Отметим, что при исследовании маркетингового, финансового и экономического аспектов следует использовать шкалу экспертных оценок, позволяющую сопоставить полученные результаты анализа. Исследование каждого аспекта конкурентоспособности внутреннего потенциала должно завершаться расчетом уровня использования данного аспекта конкурентоспособности (группового показателя) по следующей формуле:

$$Y_{ВПj} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{K_{\max}}, \quad (7)$$

где:

$Y_{ВПj}$ – уровень использования j -го аспекта конкурентоспособности внутреннего потенциала предприятия,

K_i – экспертная оценка критериев составляющих j -го аспекта конкурентоспособности внутреннего потенциала предприятия,

K_{\max} – максимальное значение использования j -го аспекта конкурентоспособности внутреннего потенциала предприятия.

На основании проведенного исследования всех аспектов внутреннего потенциала предприятий-конкурентов и расчета уровня их использования следует построить «многоугольник конкурентоспособности» и рассчитать величину внутреннего потенциала предприятий-конкурентов [2, с. 557].

При этом величину внутреннего потенциала предприятий-конкурентов рекомендуется рассчитывать по формуле:

$$ВП = \Pi_n (X_1 X_2 + X_2 X_3 + X_3 X_4 + \dots + X_n X_2) / 100\% \quad (8)$$

где

Π_n – коэффициент, рассчитываемый по формуле $\Pi_n = 0,5 \sin(360/n)$,

n – количество вершин в многоугольнике.

Торговые предприятия для обеспечения конкурентного преимущества серьезное внимание должны уделять работе по выявлению опасностей, возникающих в результате деятельности конкурентов и происходящих на рынке изменений [3, с. 74]. Таким образом, возникает объективная необходимость в предвидении и разработке корректирующих мероприятий по нивелированию последствий конкурентного риска, то есть по управлению им [7, с. 367]. С этой целью нами разработан алгоритм управления конкурентным риском, который включает следующие этапы: оценка источников риска, факторный анализ уровня риска, разработка программы реагирования, контроль и корректировка результатов.

Завершается второй этап диагностики расчетом интегрального показателя конкурентоспособности стратегического потенциала. С этой целью полученное значение конкурентоспособности внутреннего потенциала предприятия следует скорректировать с учетом конкурентной позиции предприятия и уровнем конкурентного риска [10, с. 340].

Следующим этапом диагностики управления конкурентоспособностью предприятия является исследование сильных и слабых сторон предприятий-конкурентов, что позволит выявить области конкурентных преимуществ исследуемых предприятий, а также определить их ключевые факторы успеха [9, с. 89]. В каче-

стве методологической основы оценки сильных и слабых сторон мы рекомендуем использовать SNW-анализ, который является основой для определения конкурентных преимуществ предприятий-конкурентов. При этом мы предлагаем выделять два вида конкурентных преимуществ – это устойчивые конкурентные преимущества и потенциальные конкурентные преимущества [5, с. 54]. Устойчивые конкурентные преимущества – это преимущества, которые являются сильной стороной предприятия и превышают аналогичный показатель конкурента на 2 балла и выше. А потенциальными конкурентными преимуществами рекомендуется считать те, которые занимают нейтральную позицию (5 баллов и выше), но также превосходят показатели конкурентов. Кроме того, результаты анализа позволяют также определить ключевые факторы риска предприятий-конкурентов, то есть их слабые стороны [4, с. 230].

Таким образом, проведенная диагностика управления конкурентоспособностью предприятия позволила определить конкурентоспособность стратегического потенциала, выявить сильные и слабые стороны предприятий-конкурентов, определить устойчивые и потенциальные конкурентные преимущества исследуемых предприятий. Полученные результаты являются основой для разработки конкурентных стратегий предприятий и совершенствования управления конкурентоспособностью.

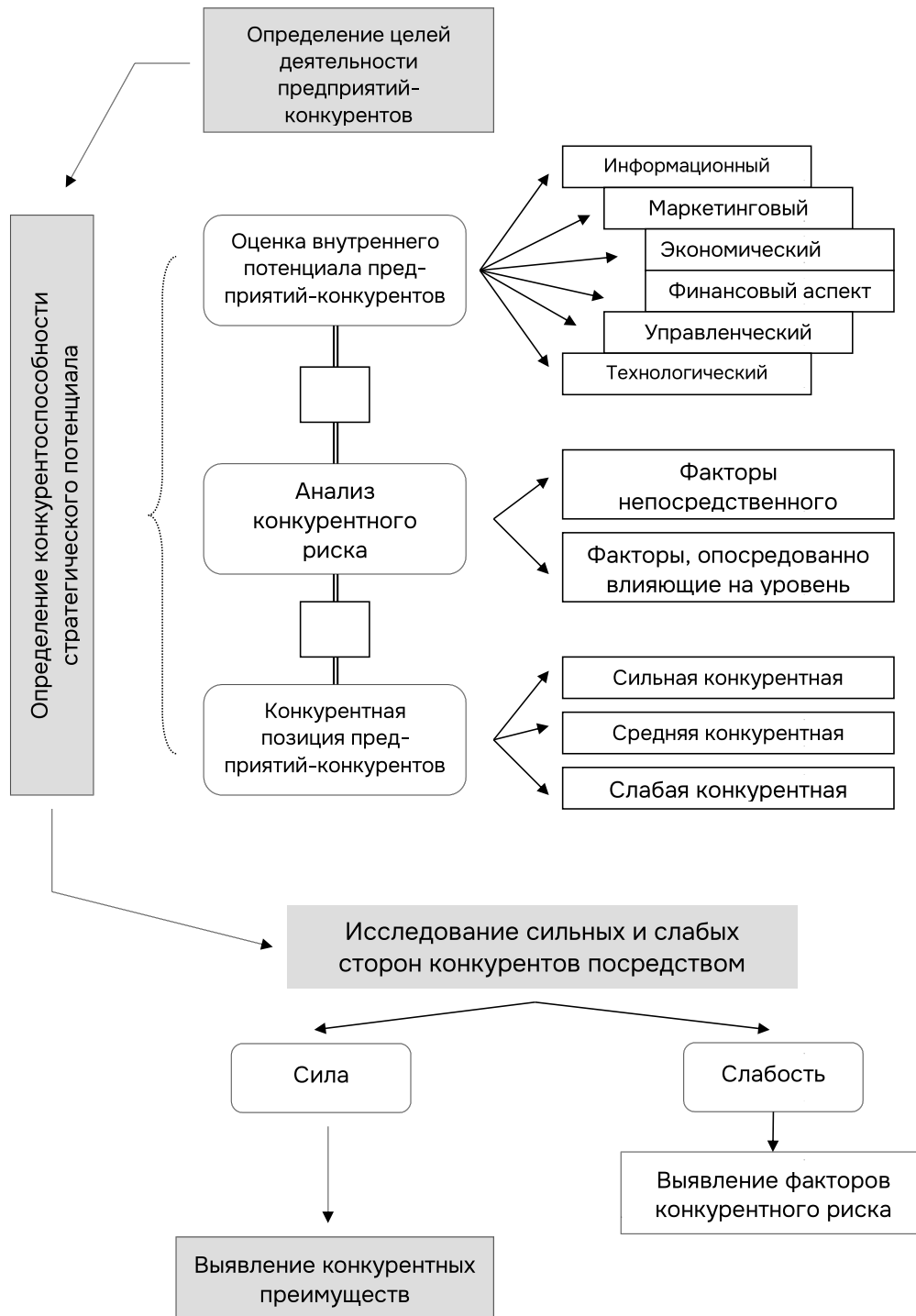


Рис. 1. Рекомендуемая модель процесса диагностики конкурентоспособности торговых предприятий.

Библиографический список

1. Балабанова Л. В., Сардак Е. В., Анциферова Е. А. Современные тенденции в сфере управления персоналом-маркетингом // Первый экономический журнал. – 2023. – 3(333). – С. 12–18. – DOI: [10.58551/20728115_2023_3_12](https://doi.org/10.58551/20728115_2023_3_12).
2. Бланько М. И., Шарапова В. М. Оценка конкурентоспособности ДЮСШ методом построения многоугольника конкурентоспособности // Вопросы устойчивого развития общества. – 2020. – № 3–2. – С. 557–561. – DOI: [10.34755/IROK.2020.52.81.105](https://doi.org/10.34755/IROK.2020.52.81.105).
3. Германчук А. Н., Васильев С. В. Маркетинговые риски на этапе планирования и разработки проекта // Вестник Института экономических исследований. – 2023. – 1(29). – С. 74–79.
4. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг. Менеджмент / пер. с англ. С. Жильцова. – 15-е изд. – М. : Питер, 2015. – 814 с. – ISBN 978-5-459-00841-8.
5. Лапуста М. Г. Конкурентный анализ отрасли и ключевые факторы успеха // Главный механик. – 2015. – № 5/6. – С. 54–60.
6. Манакова В. Ю., Ширганов Р. В., Шарапов Ю. В. Сущность конкурентоспособности и методы оценки конкурентоспособности предприятия // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 6. – С. 290–295. – DOI: [10.34755/IROK.2023.50.60.071](https://doi.org/10.34755/IROK.2023.50.60.071).
7. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран. – М. : Альпина, 2016. – 1470 с.
8. Юрова П. Н. Многоугольник конкурентоспособности как метод оценки конкурентоспособности кластера и кластерной продукции // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. – 2022. – 2(2). – С. 30–41. – DOI: [10.24412/2782-4845-2022-2-30-41](https://doi.org/10.24412/2782-4845-2022-2-30-41).
9. Doyle P. Marketing Management and Strategy. – Pearson College Div, 2006. – 446 p.
10. Thompson J. L., Scott J. M., Martin F. Strategic Management: Awareness and Change. – 9th ed. – Cengage Learning (EMEA), 2019. – 720 p. – ISBN 9781473767423.