

## ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Галай Наталья Сергеевна,**  
*студентка 4 курса факультета маркетинга,*  
*e-mail: nata-galay@mail.ru*  
*Белорусский государственный экономический университет,*  
*г. Минск, Республика Беларусь*

*Научный руководитель – кандидат экономических наук*  
**О.А. Балабанович**

*В статье рассмотрены количественные методы оценки конкурентоспособности предприятия. В частности выделены подходы к определению интегрального показателя конкурентоспособности и проблемы его расчёта. Проанализированы предложенные авторами методики.*

Ключевые слова: анализ, оценка конкурентоспособности, количественные методы, интегральный показатель

В условиях ужесточения конкуренции на национальном и внешнем рынках, обусловленного вступлением одного из членов Таможенного Союза – Российской Федерации – в ВТО, особенно актуальным для белорусских предприятий становится вопрос повышения конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия – это свойство компании, характеризующее степень реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными предприятиями, представленными на рынке. [4, с. 268]

Для определения уровня конкурентоспособности предприятия проводится качественная и количественная оценка данного параметра.

Количественная оценка является более точной и объективной. Она проводится последовательно и включает в себя следующие этапы [3]:

1. Обоснование целей проведения оценки конкурентоспособности
2. Анализ факторов внешней и внутренней среды, определяющих конкурентоспособность предприятия
3. Выбор метода оценки конкурентоспособности предприятия
4. Выделение отдельных признаков и определение количественных значений выбранных признаков с учётом коэффициентов весомости
5. Проведение оценки конкурентоспособности
6. Разработка направлений повышения конкурентоспособности предприятия.

Наиболее важным этапом является выбор метода оценки, так как именно на этой стадии определяются те показатели и параметры, которыми будет определяться уровень конкурентоспособности предприятия, а также способ сведения их в единую интегральную величину.

Методы оценки конкурентоспособности тесно взаимосвязаны с различными точками зрения на сущность понятия конкурентоспособности. В соответствии с этим конкурентоспособность предприятия может оцениваться через различные параметры, среди которых доля рынка, уровень конкурентоспособности предприятия, а также финансовые показатели.

Наиболее распространённым и разработанным методом количественной оценки выступает *интегральный показатель конкурентоспособности*, который определяется путём расчёта единичных и групповых критериев конкурентоспособности и последующего их объединения в единую формулу.

Существует множество подходов к расчёту интегрального показателя, которые отличаются по различным параметрам, что, в свою очередь, обусловлено проблемами, возникающими при расчёте. Основными проблемами являются следующие:

- определение набора факторов, полностью и точно выражающих конкурентоспособность предприятия;
- мультикорреляция факторов;
- субъективность экспертных оценок при определении весов и оценке качественных параметров;
- выбор формулы интегрального показателя;
- приведение количественных показателей к одинаковым единицам измерения;
- сложность получения полной и достоверной информации о конкурентах.

Рассмотрим основные подходы к определению интегральной оценки конкурентоспособности предприятия, так как именно интегральная оценка способна дать наиболее точную и объективную информацию о конкурентной позиции предприятия на рынке. В качестве примера выступает белорусское предприятие ОАО «Ельский консервный завод», предметом деятельности которого является производство плодоовощных консервов. На его примере будут рассмотрены возможности использования наиболее эффективных способов интегральной оценки, а также их преимущества и недостатки. Для сравнения выбраны три подхода: ресурсный подход И. Максимова, метод В. Белоусова, метод средней геометрической взвешенной.

**Ресурсный метод И. Максимова** предлагает для оценки конкурентоспособности использовать четыре группы показателей деятельности организации: показатели эффективности ее производственной деятельности; показатели, отражающие финансовое положение предприятия; показатели эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке; показатель конкурентоспособности продукции.

Метод позволяет определить оценки комплексных показателей конкурентоспособности для организации и конкурентов и выявить её относительную позицию на рынке. Таким образом, Максимов использует рейтинговый подход к определению конкурентоспособности предприятия. Преимущество данного подхода состоит в том, что учитывается важность единичных показателей конкурентоспособности, что дает уверенность в том,

что комплексный показатель конкурентоспособности будет более точно отражать измеряемое свойство. Этот метод подходит для производственных предприятий, однако его нельзя применить для организаций торговли.

В соответствии с ресурсным подходом оценка конкурентоспособности проводится в 3 этапа.

### 1. Расчёт единичных показателей

На данном этапе проводится расчет всех единичных показателей, которые относятся к различным группам. Показатели и формулы для их вычисления приведены ниже. Результаты расчётов приведены в таблице 3.

#### 1) Эффективность производственной деятельности

1.1 Издержки производства на единицу продукции

1.2 Фондоотдача

1.3 Рентабельность товара, %

1.4 Производительность труда

#### 2) Финансовое положение предприятия

2.1 Коэффициент автономии

2.2 Коэффициент платёжеспособности

2.3 Коэффициент абсолютной ликвидности

2.4 Коэффициент оборачиваемости оборотных средств

#### 3) Эффективность организации сбыта и продвижения товара

3.1 Рентабельность продаж

3.2 Коэффициент затоваренности готовой продукцией

3.3 Коэффициент загрузки производственных мощностей

3.4 Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта

#### 4) Конкурентоспособность товара

Конкурентоспособность продукции определяется с помощью расчёта интегрального показателя.

Полученные единичные показатели выражены в несоизмеримых величинах, поэтому их нужно перевести в относительные величины. Максимумом предлагается 15-балльная шкала перевода: 5-ю баллами оценивается показатель, имеющий значение хуже, чем базовый; 10-ю баллами – на уровне базового; 15-ю баллами – лучше, чем базовый. Базисом для сравнения в нашем примере являются результаты деятельности предприятия за 2011 год.

Т а б л и ц а 1

**Единичные показатели конкурентоспособности предприятия и их перевод в относительные величины (ОВ)**

Рассчитанный единичный показатель	ОАО «Ельский консервный завод»		ОВ	ОАО «Горынский агрокомбинат»		ОВ
	2011	2012		2011	2011	
издержки производства на единицу продукции, тыс руб	2,12	3,3	5	2,5	3,5	5
фондоотдача, руб	0,235	0,295	15	0,984	0,712	5
рентабельность товара, %	9,9	-0,9	5	19,9	11	5
производительность труда, млн руб	130,4	169,55	15	142,668	216,268	15
коэффициент автономии	0,654	0,653	5	0,364	0,298	5

коэффициент платёжеспособности	1,89	1,88	5	0,571	0,425	5
коэффициент абсолютной ликвидности	0,004	0,0001	5	1,26	1,36	15
коэффициент оборачиваемости оборотных средств	1,28	1,14	5	1,02	0,84	5
рентабельность продаж	8,1	-0,7	5	15	9	5
коэффициент затоваренности готовой продукцией	0,436	0,5	15	0,584	0,611	15
коэффициент загрузки производственной мощности	0,69	0,89	15	0,773	0,89	15
коэффициент эффективности рекламы и стимулирования	0	0	0	0,002	-0,03	5
интегральный показатель конкурентоспособности товара	3,8	3,9	-	6,4	7,5	-

## II. Расчёт групповых показателей

Групповые показатели представляют собой комплексные характеристики, отражающие конкурентоспособность отдельных видов деятельности предприятия.

Ниже представлены формулы расчета групповых показателей, где числовые коэффициенты – это веса значимости критериев, установленные автором метода экспертным путём.

1) Групповой критерий эффективности производственной деятельности предприятия

$$Э_n = 0,31И + 0,19Ф + 0,40Р_т + 0,10П$$

где И – относительный показатель издержек производства на единицу продукции, Ф – относительный показатель фондоотдачи, Р<sub>т</sub> – относительный показатель рентабельности товара, П – относительный показатель производительности труда

2) Групповой критерий финансового положения предприятия

$$Ф_n = 0,29К_а + 0,20К_п + 0,36К_л + 0,15К_о$$

где, К<sub>а</sub> – относительный показатель автономии предприятия, К<sub>п</sub> – относительный показатель платёжеспособности предприятия, К<sub>л</sub> – относительный показатель ликвидности предприятия, К<sub>о</sub> – относительный показатель оборачиваемости оборотных средств

3) Групповой критерий эффективности организации сбыта и продвижения продаж

$$Э_с = 0,37Р_п + 0,29К_з + 0,21К_м + 0,14К_р$$

где Р<sub>п</sub> – относительный показатель рентабельности продаж, К<sub>з</sub> – относительный показатель затоваренности готовой продукции, К<sub>м</sub> – относительный показатель загрузки производственных мощностей, К<sub>р</sub> – относительный показатель эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта

4) Показатель конкурентоспособности товара

Основной продукцией, которая составляет большую часть прибыли предприятия является консервированный зелёный горошек. Для расчёта интегрального показателя конкурентоспособности товара определим потребительские и экономические показатели конкурентоспособности горошка. За базу для сравнения возьмём идеальную модель продукта, определённую в ходе опроса потребителей. С помощью него также определим веса значимости потребительских критериев качества горошка.

Т а б л и ц а 2

**Расчёт единичных показателей конкурентоспособности зелёного горошка**

Критерий	Вес критерия	Идеальное значение параметра	Единичный показатель			
			Ельский консервный завод		Горынский агрокомбинат	
			2012	2011	2012	2011
Потребительские параметры						
Ассортимент продукции, шт.	0,058	6	0,5	0,5	0,83	0,83
Энергетическая ценность, кДж	0,079	224	1,37	1,37	0,87	0,87
Содержание горошка, %	0,089	81,2	0,8	0,8	0,84	0,84
Срок хранения, мес.	0,098	14	1,71	1,71	1,71	1,71
Вкус, балл	0,14	5	0,74	0,72	0,78	0,76
Запах, балл	0,13	5	0,9	0,92	0,86	0,82
Цвет, балл	0,128	5	0,78	0,8	0,84	0,84
Привлекательность упаковки, балл	0,094	5	0,54	0,52	0,76	0,76
Целостность горошин	0,098	5	0,8	0,84	0,84	0,86
Содержание ГМО	0,086	5	5	5	5	5
Экономический параметр						
Цена, бел. руб.	1	12 800	0,325	0,312	0,169	0,198

Далее проведём расчёт групповых и интегрального показателя конкурентоспособности по двум рассматриваемым предприятиям по следующим формулам:

- 1) Групповой потребительский критерий качества продукции :  $I_n = \sum_{i=0}^n A_i Q_i$
- 2) Групповой экономический критерий качества продукции:  $I_э = \sum_{j=0}^n A_j Q_j$
- 3) Интегральный показатель конкурентоспособности продукции :  $K = I_n / I_э$

Расчёт представлен в Таблице

Т а б л и ц а 3

**Расчёт интегральной конкурентоспособности продукции предприятия**

Предприятие / Показатель	Экономический		Потребительский		Интегральный	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
ОАО «Ельский консервный завод»	0,325	0,312	1,26	1,19	3,9	3,8
ОАО «Горынский агрокомбинат»	0,169	0,198	1,27	1,27	7,5	6,4

Таким образом, мы получили значение всех единичных показателей конкурентоспособности Ельского консервного завода и горынского агрокомбината.

**Групповые показатели конкурентоспособности**

Групповой показатель	ОАО «Ельский консервный завод»	ОАО «Горынский агрокомбинат»
Эп	7,9	6
Фп	5	8,6
Эс	9,35	10,05
Кт	3,9	7,5

*III. Расчёт интегрального показателя конкурентоспособности предприятия*  
На последнем этапе вычисляется итоговый интегральный показатель по формуле:

$$\begin{aligned}
 K_t \text{ (ЕКЗ)} &= 0,15Эп + 0,29Фп + 0,23с + 0,33Кт \\
 &= 0,15 * 7,9 + 0,29 * 5 + 0,23 * 9,35 + 0,33 * 3,9 = 6,07 \\
 K_t \text{ (ГАК)} &= 0,15Эп + 0,29Фп + 0,23с + 0,33Кт \\
 &= 0,15 * 6 + 0,29 * 8,6 + 0,23 * 10,05 + 0,33 * 7,5 = 8,21
 \end{aligned}$$

Из проведённого расчёта можно сделать вывод о низкой конкурентоспособности Ельского консервного завода относительно Горынского агрокомбината. Причём показатели Горынского агрокомбината выше показателей исследуемого предприятия по трём группам из четырёх. Преимущество перед Горыньским агрокомбинатом ЕКЗ имеет лишь в производственной деятельности за счёт повышения в отчётном периоде производительности труда и фондоотдачи.

В данном случае расчёт уровня конкурентоспособности производился за один год и относительно одного конкурента. Если же у предприятия имеются данные за несколько лет, ресурсный метод позволяет проследить динамику конкурентоспособности. Более того, имея информацию обо всех предприятиях данной отрасли, можно провести рейтинговую оценку и определить место исследуемого предприятия на рынке относительно всех конкурентов.

Однако данный метод имеет существенные недостатки.

1. Во-первых, недостатком данного метода является необходимость большого объёма информации, которой предприятия не всегда обладают.

2. Многие учёные считают, что в данном методе использование показателя конкурентоспособности товара является излишнем, так как он дублирует финансовые показатели, которые и являются его отражением.

3. Существенным минусом также является то, что единичные показатели конкурентоспособности рассчитываются в несопоставимых величинах. Метод перевода этих показателей в относительные величины, предложенный автором, значительно снижает субъективность итоговой оценки, а также делает невозможным определение динамики конкурентоспособности предприятия за длительный промежуток времени.

4. Использование экспертных оценок при расчёте групповых и интегрального показателя также существенно снижает объективность оценки.

**Расчёт уровня конкурентоспособности по методу В.Л.Белоусова** предполагает критерии конкурентоспособности группировать по отдельным элементам комплекса маркетинга: продукту, цене, доведению продукта до потребителя, продвижению продукта (маркетинговые коммуникации).

Анализ маркетинговой деятельности производится отдельно по всем товарным категориям предприятия. К тому же, отдельно учитываются общезаказные показатели деятельности предприятия.

С учетом изложенного предлагается следующая система показателей.

## **1. Овощные консервы:**

### **1.1 По товару**

Коэффициент рыночной доли:

$$КРД = \frac{ОП}{ООПР} = \frac{1993 \text{ тыс. усл. банок}}{143400 \text{ тыс. усл. банок}} = 0,014 (1,4\%)$$

где ОП — объем продаж продукта фирмой; ООПР — общий объем продаж продукта на рынке.

Коэффициент показывает долю, занимаемую фирмой на рынке.

Коэффициент предпродажной подготовки:

$$КПП = \frac{ЗПП}{ЗПОП} = 1$$

где ЗПП — сумма затрат на предпродажную подготовку; ЗПОП — сумма затрат на производство (приобретение) продукта и организацию его продаж.

Этот показатель характеризует усилие фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения предпродажной подготовки. В случае, если продукт не требовал предпродажной подготовки в отчетный период, то принимается, что  $КПП = 1$ .

Коэффициент изменения объема продаж:

$$КИОП = \frac{ОПКОП}{ОПНОП} = \frac{7\,919\,966 \text{ тыс руб}}{6\,862\,887 \text{ тыс руб}} = 1,154$$

где ОПКОП — объем продаж на конец отчетного периода; ОПНОП — объем продаж на начало отчетного периода.

Показывает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет роста объема продаж.

### **1.2 По цене:**

Коэффициент уровня цен:

$$КУЦ = \frac{C_{\max} + C_{\min}}{2C_{yf}} = \frac{13\,429 \text{ руб} + 4794 \text{ руб}}{2 * 6480 \text{ руб}} = 1,4$$

где  $C_{\max}$  — максимальная цена товара на рынке;  $C_{\min}$  — минимальная цена товара на рынке;  $C_{yf}$  — цена товара, установленная фирмой.

Показывает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет динамики цен на продукт.

#### **По доведению продукта до потребителя:**

- Коэффициент доведения продукта до потребителя:

$$КСБ = \frac{КИОП * ЗСБ_{\text{кон}}}{ЗСБ_{\text{нон}}}$$

где  $КИОП$  — коэффициент изменения объема продаж;  $ЗСБ_{\text{кон}}$  — сумма затрат на функционирование системы сбыта на конец отчетного периода;  $ЗСБ_{\text{нон}}$  — сумма затрат на функционирование системы сбыта на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к повышению конкурентоспособности за счет улучшения сбытовой деятельности.

#### **По продвижению продукта:**

- Коэффициент рекламной деятельности:

$$КреД = \frac{КИОП * ЗРД_{\text{кон}}}{ЗРД_{\text{кон}}}$$

где  $ЗРД_{\text{кон}}$  — затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода;

$ЗРД_{\text{нон}}$  — затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода;

Характеризует стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения рекламной деятельности. Так как в отчетном периоде фирма не осуществляла расходы на рекламную деятельность, коэффициент принимается равным 1.

- Коэффициент использования персональных продаж:

$$КИПП = \frac{КИОП * ЗПТА_{\text{кон}}}{ЗПТА_{\text{нон}}}$$

где  $ЗПТА_{\text{кон}}$  — сумма затрат на оплату труда торговых агентов на конец отчетного периода;  $ЗПТА_{\text{нон}}$  — сумма затрат на оплату труда торговых агентов на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет роста персональных продаж с привлечением торговых агентов. В отчетном году завод не осуществлял персональные продажи.

- Коэффициент использования связей с общественностью:



$$KISO = \frac{KIOП * ZP_{кон}}{ZP_{нон}}$$

где  $ZP_{кон}$  — затраты на связи с общественностью на конец отчетного периода;  
 $ZP_{нон}$  — затраты на связи с общественностью на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения связей с общественностью.

Однако мы не располагаем информацией о затратах на различные составляющие коммуникационной и распределительной политики фирмы по отдельным группам товаров. В то же время у нас имеются данные об общехозяйственных затратах, которые можно использовать для расчёта совокупного показателя, отображающего эффективность политики продвижения и распределения. Назовём его коэффициентом эффективности осуществления коммуникационной и сбытовой деятельности (ККСД).

Тогда для группы овощных консервов он равен:

$$KКСД = \frac{KIOП * ЗКСб_{кон}}{ЗКСб_{нон}} = \frac{1,154 * 502\,959 \text{ тыс руб}}{434\,522 \text{ тыс руб}} = 1,34$$

Суммируя вышперечисленные коэффициенты и находя среднеарифметическую величину, определим итоговый показатель конкурентоспособности маркетинговой деятельности для овощных консервов. Данный показатель является *коэффициентом маркетингового тестирования конкурентоспособности (КМТК)*.

$$KМТК = \frac{KРД + KПП + KIOП + КУЦ + KКСД}{N} = \frac{0,14 + 1 + 1,154 + 1,4 + 1,34}{5} = 1,007$$

где  $N$  — общее число показателей в числителе. В данном случае  $N=5$ .

По такому же алгоритму рассчитывается КМТК для остальных групп товаров: фруктовых консервов, соков и нектаров, томатных консервов, а также асептической продукции.

Затем для расчета конкурентоспособности маркетинговой деятельности фирмы нужно определить арифметическую среднюю коэффициентов (КМТК) для всех ее продуктов:

$$K_{\Sigma} = \frac{\sum KМТК}{n}$$

где  $n$  — количество продуктов (услуг) фирмы.

Результаты проведённых расчётов представлены ниже в таблице 5.

Т а б л и ц а 5

**Расчет конкурентоспособности маркетинговой деятельности фирмы**

Группа товаров	Значение КМТК
Овощные консервы (за исключением овощных соков)	1,007
Фруктовые консервы (за исключением фруктовых соков)	0,71
Соки и нектары овощные и фруктовые	2,5
Томатные консервы (пасты и соусы)	1,232
Асептическая продукция (пюре)	1,54

Далее производится расчёт средней арифметической коэффициентов маркетингового тестирования конкурентоспособности:

$$\Sigma K = \frac{\Sigma K_{MTK}}{n} = \frac{1,007+0,71+2,5+1,232+1,54}{5} = 1,4$$

Кроме этого для расчета полной конкурентоспособности фирмы также нужно учитывать общефинансовые коэффициенты. Общефинансовые коэффициенты рассчитываются на основе анализа бухгалтерского баланса фирмы за отчетный период.

Для расчета конкурентоспособности фирмы В.Л. Белоусов предлагает ограничиться оценкой структуры баланса по следующим коэффициентам.

Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ)

$$КТЛ = \frac{\text{Оборотные средства предприятия}}{\text{Краткосрочные обязательства предприятия}} = \frac{13\,173\,000\,000}{20\,750\,000\,000} = 0,635$$

Нормативное значение коэффициента — не менее 2. КТЛ Ельского завода составило 0,635, а это значит, что предприятие характеризуется низкой платёжеспособность по текущим обязательствам.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (КОСС)

$$КОСС = \frac{\text{Собственный капитал предприятия} - \text{внеоборотные активы предприятия}}{\text{краткосрочные активы предприятия}} \\ = \frac{41\,907\,000\,000 - 50\,983\,000\,000}{13\,173\,000\,000} = -0,689$$

Нормативное значение — не менее 0,1.

Отрицательное значение этого показателя говорит о том, что оборотные и существенная часть оборотных средств сформированы за счёт заёмного капитала.

Таким образом, полная формула расчета конкурентоспособности фирмы будет следующей:

$$КФ = K_{\Sigma} * КТЛ * КОСС = 1,4 * 0,635 * (-0,689) = -0,6125$$

Такой показатель рассчитывается не только для исследуемого предприятия, но также и для предприятий-конкурентов. Все конкуренты делятся на определенные группы в зависимости от преимуществ, завоеванных фирмами, и таким образом устанавливается их роль в конкурентной борьбе.

Для каждой группы конкурентов характерны конкретные концепции поведения на рынке. Для деления конкурентов на группы Белоусовым предлагается матрица группового ранжирования конкурирующих фирм, представляющая собой прямоугольник, разбитый на девять квадрантов (секторов), каждый из которых соответствует определенному коэффициенту от -10 до 10. Сам

прямоугольник делится на пять уровней, каждый из которых соответствует определенной группе фирм, различающихся между собой уровнем конкурентоспособности и относящихся к следующим группам участников рынка:

Лидеры — (9,1—10);

Претенденты на роль лидера — (7,1—9; 3,1—7);

Последователи — (1—3; 1);

Занявшие рыночную нишу — (–0,99—(–2,9); –3 — (–6,9));

Банкроты — (–7—(–9); –9,1—(–10)).

Показатель, рассчитанный для ОАО «Ельского консервного завода» составил – 0,6125, а это значит, что он занимает промежуточное место между последователями и фирмами, занявшими рыночную нишу. Исходя из описания данных категорий, очевидно, что ОАО «Ельский консервный завод» относится скорее к последователям, нежели к фирмам, занимающим рыночную нишу.

Также можно сделать выводы по отдельным рассчитанным коэффициентам. Так, если сравнить коэффициенты маркетинговой конкурентоспособности отдельных товарных позиций, можно заметить, что наибольшую маркетинговую конкурентоспособность в товарном портфеле предприятия имеют соки и нектары, наименьшую – фруктовые консервы, представленные яблочным повидлом. Относительно низкую конкурентоспособность имеют также овощные консервы. Это говорит о том, что предприятию нужно пересмотреть ассортиментную политику и, возможно, сократить производство фруктовых консервов. Также нужно задуматься о сокращении производства некоторых видов овощных консервов, которые приносят убыток.

Финансовые показатели (КОСС и КТЛ) говорят о низкой платёжеспособности предприятия. Оборотные и большая часть основных средств ЕКЗ сформированы за счёт заёмного капитала, что ухудшает финансовое положение завода.

Метод Белоусова также позволяет провести конкурентный анализ отрасли, т.е. распределить всех конкурентов по категориям. К преимуществам этого метода относится отсутствие субъективности, так как в расчёте не используются экспертные оценки, а также то, что метод Белоусова наиболее полно отображает маркетинговую деятельность предприятия. Интегральный показатель, приведённый выше, необходимо рассчитывать периодически для того, чтобы проследить динамику конкурентоспособности организации.

К недостаткам данного метода можно отнести необходимость большого массива информации о маркетинговой деятельности. На данный момент практически невозможно получить столь подробные данные о конкурентах.

#### **Метод средней геометрической взвешенной**

Приверженцы данного подхода исходят из того, что использование аддитивной связи между факторами конкурентоспособности не позволяет достаточно точно и объективно оценить уровень конкурентоспособности предприятия в отличии от расчёта при помощи средней геометрической.

В соответствии с данным методом интегральный показатель конкурентоспособности предприятия рассчитывается по формуле:

$$K = \sqrt{(a_1 + a_2 + a_3 + a_4 + a_5)} \sqrt{l_1^{a_1} * l_2^{a_2} * l_3^{a_3} * l_4^{a_4} * l_5^{a_5}}$$

где  $a_1, a_2, a_3, a_4, a_5$  - коэффициенты весомости показателей,  $l_1, l_2, l_3, l_4, l_5$  - частные показатели эффективности.

В качестве частных показателей эффективности автором метода (Шальминова А.С.) рассчитываются интегральные показатели, характеризующие эффективность производственной деятельности, финансовое положение предприятия, эффективность организации сбыта и продвижения товара, конкурентоспособность товара и эффективность инновационного проекта. Однако в нашем случае мы не располагаем данными об инновациях, проведённых на Ельском консервном заводе, поэтому при расчёте интегрального показателя ограничимся лишь четырьмя группами факторов.

Для начала определим критерии конкурентоспособности, которые будут входить в каждую из групп. Так как все используемые критерии представлены в несопоставимых величинах, необходимо перевести их в относительные величины. Для этого существует три варианта. Показатели отчётного периода можно сравнить с: плановыми показателями, нормативными показателями, а также с такими же показателями за базовый период. В нашем случае более приемлем последний вариант, так как не все используемые показатели имеют нормативные значения, а использование плановых показателей снижает объективность расчётов.

Т а б л и ц а 6

**Расчёт единичных критериев конкурентоспособности ОАО «Ельский консервный завод»**

Критерий конкурентоспособности	2010	2011	2012	2011 / 2010	2012 / 2010
<b>Производственная деятельность</b>					
издержки производства на единицу продукции, тыс руб	0,915	2,12	3,3	0,43	0,27
фондоотдача, руб	0,255	0,235	0,295	0,92	1,16
производительность труда, млн руб	52,7	130,4	169,55	2,5	3,2
коэффициент загрузки производственной мощности	0,88	0,69	0,89	0,78	1,01
<b>Финансовая деятельность</b>					
коэффициент автономии	0,569	0,654	0,653	1,15	1,15
коэффициент платёжеспособности	1,32	1,89	1,88	1,43	1,42
коэффициент текущей ликвидности	1,085	0,76	0,63	0,7	0,58
коэффициент абсолютной ликвидности	0,00065	0,004	0,0001	6,15	0,15
коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	0,434	0,35	0,35	1,24	0,8
коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,97	1,28	1,14	1,3	1,18
<b>Маркетинговая деятельность</b>					
коэффициент затоваренности готовой продукцией	0,44	0,436	0,5	0,99	1,14
коэффициент доведения товара до потребителя и коммуникационной политики	2,5	17,1	1,1	6,8	0,44
рыночная доля	0,009	0,01	0,008	1,1	0,89
<b>Конкурентоспособность продукции</b>					
интегральный показатель конкурентоспособности товара	3,6	3,9	3,8	1,08	1,06

Далее рассчитаем групповые показатели с использованием формулы средней геометрической. Расчёты приведены в таблице 7.

Таблица 7

Расчёт групповых показателей конкурентоспособности

Групповой критерий	Расчёт группового критерия	
	2012	2011
Производственный	$l_{пр} = \sqrt[4]{0,27 * 1,16 * 3,2 * 1,01} = 1,00$	$l_{пр} = \sqrt[4]{0,43 * 0,92 * 2,5 * 0,78} = 0,94$
Финансовый	$l_{ф} = \sqrt[6]{1,15 * 1,42 * 0,58 * 0,15 * 0,8 * 1,18} = 0,72$	$l_{ф} = \sqrt[6]{1,15 * 1,43 * 0,7 * 6,15 * 1,24 * 1,3} = 1,5$
Маркетинговый	$l_{м} = \sqrt[3]{1,14 * 0,44 * 0,89} = 0,76$	$l_{м} = \sqrt[3]{0,99 * 6,8 * 1,1} = 1,9$
Интегральный показатель конкурентоспособности продукции	$l_{кт} = 1,06$	$l_{кт} = 1,08$

Расчёт интегрального показателя производится по приведённой выше формуле средней геометрической взвешенной. Причём за весовые коэффициенты значимости групповых показателей целесообразно взять коэффициенты, рассчитанные И. Максимовым, так как группы показателей в данных методах совпадают.

$$\begin{aligned}
 K_{2012} &= \sqrt[{\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4}]{l_1^{\alpha_1} * l_2^{\alpha_2} * l_3^{\alpha_3} * l_4^{\alpha_4}} = \sqrt[{\alpha_1 * 0,29 + \alpha_2 * 0,15 + \alpha_3 * 0,23 + \alpha_4 * 0,33}]{0,72^{0,29} * 1,003^{0,15} * 0,76^{0,23} * 1,06^{0,33}} \\
 &= 0,87 \\
 K_{2011} &= \sqrt[{\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4}]{l_1^{\alpha_1} * l_2^{\alpha_2} * l_3^{\alpha_3} * l_4^{\alpha_4}} = \sqrt[{\alpha_1 * 0,29 + \alpha_2 * 0,15 + \alpha_3 * 0,23 + \alpha_4 * 0,33}]{1,3^{0,29} * 0,94^{0,15} * 1,9^{0,23} * 1,08^{0,33}} \\
 &= 1,3
 \end{aligned}$$

Таким образом, можно сказать о том, что конкурентоспособность предприятия в 2012 году снизилась на 33%. Произошло это за счёт ухудшения результатов маркетинговой и финансовой деятельности.

Несмотря на то, что статистики считают использование геометрической средней более обоснованным, данный способ имеет некоторые ограничения. К примеру, если какой-то из факторов равен нулю, вся функция обращается в ноль. Также следует учитывать, что отрицательные значения некоторых из факторов могут привести к невозможности вычислить интегральный и групповые показатели. Ещё один минус заключается в необходимости перевода показателей в относительные величины.

Таким образом, анализируя рассмотренные подходы к расчёту интегрального показателя, наиболее эффективным, по мнению автора работы, следует признать интегральную оценку конкурентоспособности по методу Белоусова, так как:

1. Этот метод является единственным из рассмотренных, который не предполагает использование экспертных оценок.

2. Используемая Белоусовым система показателей довольно полно отображает эффективность всех видов деятельности предприятия.
3. Автором разработана классификация предприятий отрасли по категориям, а также описание данных категорий и направления их поведения в условиях конкуренции.
4. На данный момент не разработана эффективная методика применения взвешенной геометрической средней и мультипликативной связи, поэтому наиболее простыми в применении остаются методы, использующие аддитивную связь между факторами.

### **Направления повышения уровня конкурентоспособности ОАО «Ельский консервный завод»**

В результате проведённой оценки конкурентоспособности ОАО «Ельский консервный завод» было установлено следующее:

1. Уровень конкурентоспособности ОАО «Ельский консервный завод» существенно ниже уровня конкурентоспособности ОАО «Горынский агрокомбинат», являющегося его основным конкурентом. При этом Ельский завод уступает своему конкуренту в большей части оцениваемых параметров, в частности он выпускает менее конкурентоспособную продукцию, его финансовое положение хуже, чем у Горынского агрокомбината, а также конкурент осуществляет более эффективную маркетинговую деятельность.

2. Уровень конкурентоспособности завода имеет отрицательную динамику, о чём говорит снижение интегрального показателя конкурентоспособности в 2012 году на 33 %.

3. ОАО «Ельский консервный завод» является «рыночным последователем». Его стратегия – стратегия следования за лидером. Компания не производит расходов на внедрения инноваций и создание новых технологий, но и прибыль получает существенно ниже, нежели крупные игроки отрасли. «Последователь» часто подвергается атакам со стороны претендентов на лидерство, а, следовательно, обязан поддерживать высокое качество товара и низкие издержки. Его главная цель – удержание имеющихся клиентов и завоевание новых сегментов.

При разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности завода необходимо учесть сложное финансовое положение, которое не позволяет предприятию сформировать бюджет для мероприятия за счёт собственных средств. Наиболее оптимальным выходом в данной ситуации является привлечение государственных инвестиций в рамках осуществляемой государством Программы производства плодоовощных консервов на 2012-2015 годы.

На основании полученных результатов разработаны направления повышения уровня конкурентоспособности ОАО «Ельский консервный завод», которые позволят сформировать комплекс маркетинга, что повысит эффективность маркетинговой деятельности предприятия и повлияет на улучшение финансовых результатов:

#### *1. Товарная политика*

### *1.1 Повышение конкурентоспособности продукции предприятия.*

Продукция Ельского завода отличается высоким качеством, так как производится в соответствии со всеми нормативными требованиями. Однако при этом она непривлекательна для потребителя по ряду причин, в том числе внешний вид товара. Поэтому для повышения конкурентоспособности предприятия необходимо внедрение инноваций в области упаковки. Во-первых, потребителю можно предложить новые формы упаковки, к примеру, тетра-пак. Такая упаковка будет более удобна для потребителя в обращении, так как она характеризуется небольшим весом, её удобно переносить. Во-вторых, нужно повысить информативность упаковки, выделив преимущества товара: продукция Ельского завода не содержит ГМО и включает в свой состав только натуральные ингредиенты. В-третьих, нужно пересмотреть объёмы тары. К примеру, вся соковая продукция завода выпускается в стеклянных банках объёмом 3 л. Однако сейчас растёт спрос на сок в упаковке тетра-пак объёмом 0,3-0,5 л. Упаковка объём 3 л неудобна, её тяжело переносить. Поэтому нужно освоить выпуск продукции в таре меньших объёмов.

*1.2 Реорганизация ассортимента.* Структура ассортимента Ельского консервного завода не оптимальна. Большая часть продукции исследуемого завода убыточна, прибыль приносят лишь 3 вида продукции: зелёный горошек, асептическое пюре и повидло. Поэтому целесообразно увеличить производство прибыльных продуктов, повышая существующий на рынке спрос, и уменьшить производство товаров, приносящих убыток, рассчитав предварительно финансовый результат данного шага.

Таким образом, можно увеличить объём производства зелёного консервированного горошка и асептического пюре. Более широким является список продукции, от производства которой следует отказаться. К ней относятся: икра любительская, ассорти (горошек, морковь, огурец), салат из свеклы с луком, сок томатный с мякотью, нектар яблочный с мякотью, яблоки протёртые, большинство видов берёзовых и овощных соков. Однако отказаться от многих видов продукции невозможно, так как должны покрываться постоянные издержки предприятия. Следует одновременно увеличивать выпуск других видов продукции, а также понизить убыточность остальных категорий. Это можно сделать за счёт повышения цены.

*2. Ценовая политика.* Ельский завод находится в сложном положении. 67% своей продукции завод реализует на территории Гомельской области. В данной области также находится Горынский комбинат, который устанавливает оптовые цены существенно ниже рыночных, так как имеет конкурентное преимущество по издержкам. Цены Ельского завода не превышают среднерыночной цены по стране, однако они существенно выше цен Горынского агрокомбината. Это привело к тому, что Ельский завод практически не может повысить цены и большинство видов продукции продаёт по ценам ниже себестоимости, что приводит к убыткам. В сложившейся ситуации необходимо проанализировать и сравнить товарные портфели предприятий, определить товарные категории, которые

производятся Ельским заводом, но не производятся его конкурентами. На такие товары завод сможет поднять цену, изучив ценовую эластичность данного товара.

### *3. Политика распределения*

*3.1 Снижение загруженности складов готовой нереализованной продукции.* Одной из проблем завода является загруженность складов нереализованной продукцией, что, в свою очередь, обуславливает повышение издержек на её хранение. Причём, в 2012 году этот показатель повысился. Для его снижения нужно проанализировать рыночную конъюнктуру и определить, какие товарные категории пользуются наибольшим спросом. Следует уменьшить производство тех товаров, которые пользуются наименьшим спросом. Также следует разработать систему акций и скидок, которая позволит увеличить объёмы продаж. Так как товар отличается сезонностью потребления, летом можно ввести сезонную скидку на продукцию, что увеличит объём продаж. Эффективной также станет скидка по объёму продаж.

*3.2 Расширение рынков сбыта продукции.* Как уже было сказано выше, большую часть продукции предприятие реализует на территории Гомельской области, при этом половина этой продукции реализуется в бюджетную сферу, и незначительная часть продукции экспортируется в Российскую федерацию. Одновременно с этим производственные мощности предприятия загружены не на 100%, растут товарные запасы предприятия. Все перечисленные факторы обуславливают необходимость расширения рынков сбыта товара. Предприятию необходимо увеличить поставки продукции в другие области страны. Это приведёт к повышению объёма продаж, а также позволит повысить узнаваемость продукции среди потребителей. Также нужно рассмотреть варианты увеличения экспорта продукции, для чего необходимо при помощи инструментов коммуникационной политики повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции.

### *4. Политика продвижения*

*4.1 Разработка бренда.* На данный момент маркетинговая деятельность ОАО «Ельский консервный завод» характеризуется низкой эффективностью. У предприятия отсутствует торговая марка, практически не осуществляется рекламная деятельность. Имеется логотип, однако он отличается устаревшей графикой, плохо сочетаемым набором цветов, низкой узнаваемостью и привлекательностью для потребителей и низкой. Предприятию необходимо разработать бренд практически «с нуля». Для этого нужно разработать позиционирование бренда, выявить отличительные характеристики товара, которые выделяли бы его среди товаров конкурентов. Затем нужно дать имя бренду, разработать логотип и торговую марку предприятия.

Предлагается также создать корпоративного героя компании, который позволил бы повысить лояльность потребителей к заводу и дифференцироваться среди конкурентов.

*4.2. Рекламная кампания.* В рамках продвижения бренда необходимо провести рекламную кампанию, которая должна включать в себя наружную рекламу (реклама внутри магазинов и торговых центров, реклама в



общественном транспорте), рекламу на радио. Проводимая рекламная кампания должна охватывать территорию всех рынков, на которые предприятия поставляют или собирается организовать поставку товара (не включая внешние рынки).

4.3. *Связи с общественностью.* Одной из характеристик рынка плодоовощных консервов является то, что потребитель не доверяет консервированной продукции и считает, что она менее полезна, чем её основные субституты – замороженные овощи. Эффективным инструментом в данной ситуации станет публикация в периодических изданиях статей о пользе консервированной продукции, а также проведение клинических исследований продукции предприятия.

4.4. *Реконструкция официального сайта предприятия.* ОАО «Ельский консервный завод» на сегодняшний день имеет официальный сайт, который носит одноименное название. Однако данный сайт морально устарел, к тому же он не предоставляет необходимый для потребителя объём информации. Сайт нуждается в наполнении его новой информацией о заводе и производимой продукции, а также в современном оформлении, соответствующем фирменному стилю предприятия и его позиционированию.

Таким образом, предложенные выше меры позволят повысить рентабельность товара и продаж, а также привлечь новых потребителей и повысить узнаваемость предприятия, что положительно отразится на объёмах продаж и других финансовых результатах его деятельности.

### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. *БЕЛОУСОВ В.Л.* Анализ конкурентоспособности фирмы /Белоусов В.Л.// *МАРКЕТИНГ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ.* – 2001. – № 5(25)
2. *МАКСИМОВ И.А.* Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / *МАКСИМОВ И. А.* // *МАРКЕТИНГ.* – 1996. – № 3
3. *РОМАНОВА О.А.,* Конкурентоспособность предприятия: методы оценки, стратегии повышения / *РОМАНОВА О.А* // *СОВРЕМЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ.* 2007. - №5 . - С. 78-84
4. *ФАТХУТДИНОВ Р.А.* УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ / *Р.А. ФАТХУТДИНОВ*// учебное пособие. - Москва: Маркет ДС, 2008. - 432 с.
5. *АБЛАЕВ А.Р.,* АБЛАЕВ Р.Р. ВЫБОР МЕТОДА ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ/ *АБЛАЕВ А.Р., АБЛАЕВ Р.Р*//*Вестник СевНТУ* – 2012 -№130
6. *Балабанович, О.А.* Методологические основы построения системы контроллинга на уровне предприятия / *О.А. Балабанович* // *САЦ.-ЭКАН. I ПРАВАВЫЯ ДАСЛЕД.* – 2010. – № 4. – С. 98–115.

### **MEASURE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES**

**Galai N.S.,**

*4th year student of the Faculty of Marketing,*

*e-mail: nata-galay@mail.ru*

*Belarusian State Economic University,*

*Minsk, Republic of Belarus*

*Supervisor - Candidate of Economic Sciences*  
O.A. Balabanovich

*The article describes the quantitative methods for assessing the competitiveness of enterprises. In particular highlighted approaches to the definition of the integral index of competitiveness and the problems of its calculation. Analyzed the methodology proposed by the authors.*

Keywords: analysis, assessment of competitiveness, quantitative methods, integral indicator