

## МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

**ЗУБРИЦКИЙ А. Ф.**

*Белорусский национальный технический университет*

Правильно выбранная стратегия управления потенциалом предприятия является составным элементом менеджмента и определяет успех в любой предпринимательской деятельности. Выбор стратегии в свою очередь зависит от нескольких факторов: каким объемом потенциала обладает предприятие; насколько высок уровень конкурентоспособности потенциала предприятия; какова его доля на рынке; какие цели предприятие ставит перед собой. В зависимости от поставленных целей предприятие выбирает ту или иную стратегию поведения на рынке. При этом сама технология управления потенциалом предприятия включает в себя следующие этапы:

1) оценку структуры динамики и эффективности использования потенциала предприятия, его доли на рынке;

2) оценку конкурентоспособности потенциала предприятия;

3) анализ резервов и потерь потенциала предприятия;

4) выбор стратегии и тактики по повышению конкурентоспособности потенциала предприятия;

5) проведение мероприятий по повышению конкурентоспособности потенциала предприятия исходя из выбранной стратегии и тактики.

Таким образом, управление потенциалом предприятия в условиях рынка сводится, по существу, к управлению его конкурентоспособностью. Для того чтобы выбрать верную стратегию, необходимо прежде всего знать, что представляет собой экономический потенциал.

Экономический потенциал любого предприятия – это совокупность ресурсов (трудовых, материальных, нематериальных, финансовых и др.), имеющихся в распоряжении предприятия, и способности его сотрудников и менеджеров к использованию ресурсов с целью создания товаров, услуг и получения максимального дохо-

да. Экономический потенциал предприятия характеризуется четырьмя основными чертами.

1. Экономический потенциал предприятия определяется его реальными возможностями в той или иной сфере экономической деятельности. При этом не только реализованными, но и не реализованными по каким-либо причинам возможностями.

2. Возможности любого предприятия во многом зависят от имеющихся у него ресурсов и резервов (экономических, социальных), не задействованных в производстве. Поэтому потенциал предприятия характеризуется также и определенным объемом ресурсов и резервов как вовлеченных, так и не вовлеченных в производство, но подготовленных к использованию в нем.

3. Иметь ресурсы необходимо, но еще недостаточно для успеха в любом бизнесе, как убеждает собственный и зарубежный опыт.

4. Уровень и результаты реализации потенциала предприятия (объем созданной продукции или доходов) определяются также выбранной формой предпринимательства и соответствующей ей организационной структурой предприятия.

Модель экономического потенциала любого предприятия определяется:

- объемом и качеством имеющихся у него ресурсов (численностью занятых, основными производственными и непроизводственными фондами, оборотными фондами или материальными запасами, финансовыми и нематериальными ресурсами – патентами, лицензиями, информацией, технологией);

- способностями сотрудников (специалистов, рабочих, вспомогательного персонала) к созданию какой-либо продукции, иными словами, их образовательным, квалификационным, психофизиологическим и мотивационным потенциалом;

- способностями менеджмента оптимально использовать имеющиеся у предприятия ресурсы (подготовкой, талантом и профессиональной адаптацией менеджеров, умением создавать и обновлять организационные структуры предприятия);

- инновационными способностями (т. е. способностями предприятия к обновлению производства, смене технологии и т. п.);

- информационными способностями (т. е. способностями обрабатывать и «переваривать» информацию для использования ее в производстве);

- финансовыми способностями (кредитоспособностью предприятия, внутренней и внешней задолженностью в области финансов) и др.

В сумме они образуют совокупную (экономическую и социальную) способность предприятия, которая при сравнении с аналогичной способностью, например другого предприятия, отражает уровень его конкурентоспособности.

Таким образом, конкурентоспособность потенциала предприятия – сравнительная характеристика потенциала, содержащая комплексную оценку состояния его важнейших параметров относительно каких-либо выбранных стандартов (мировых, народнохозяйственных, отраслевых, другого предприятия). Для оценки конкурентоспособности потенциала предприятия в зарубежном бизнесе используются различные методы.

Потенциал предприятия реализуется в конкурентной борьбе на рынках различных типов. Успех его реализации во многом определяется искусством менеджеров, их знаниями, опытом и профессионализмом. Но такой самооценки в сложном мире бизнеса недостаточно. На причины успехов и неудач полезно посмотреть глазами независимых экспертов, консультантов и конкурентов. И использовать для сравнения специально разработанные стандарты, т. е. оценки конкурентоспособности потенциалов различных предприятий, отраслей, принятые за эталон. В этом случае самооценка достижений уточняется, корректируется и соответствует уже реальному положению предприятия в системе рынка. Как известно, бизнес начинается с определения стратегии (долгосрочных целей) и выработки на ее основе тактики предприятия, т. е. с оптимальной подборки ресурсов

(кадровых, материально-вещественных и других), позволяющих получить максимальный доход с учетом правовых, экономических, социальных, экологических и других стандартов, принятых и закрепленных в обществе в виде законов, этических норм, психологических установок потребителей, национальных традиций и т. п. В общем виде стратегию успешного бизнеса можно выразить

$$\mathcal{E}_{\text{БФ}t} = \frac{D_{\text{П}t}}{P_{\text{П}t}} = \frac{D_{\text{ПО}} + D_{\text{ПБ}} + D_{\text{ПФ}}}{P_{\text{А}} \text{ или } P_{\text{ПРИМ}}} \rightarrow \max, \quad (1)$$

при условии, что  $\mathcal{E}_{\text{БФ}t} > \mathcal{E}_{\text{БН}t}$  (если  $\mathcal{E}_{\text{БФ}t} < \mathcal{E}_{\text{БН}t}$ , бизнес не является эффективным: либо в целом, либо только для предприятия, либо лишь для общества); где  $\mathcal{E}_{\text{БФ}t}$  и  $\mathcal{E}_{\text{БН}t}$  – соответственно фактический и нормативный уровень эффективности бизнеса за время  $t$ ;  $D_{\text{П}t}$  и  $P_{\text{П}t}$  – соответственно совокупные доходы и ресурсы предприятия за время  $t$ ;  $D_{\text{ПО}}$  – доходы, остающиеся в распоряжении предприятия после уплаты налогов и отчислений в социальные фонды;  $D_{\text{ПБ}}$  – доходы предприятия, переданные в форме налогов в республиканский или местный бюджет;  $D_{\text{ПФ}}$  – доходы предприятия, переданные в форме отчислений в социальные фонды;  $P_{\text{А}}$  – ресурсы, авансированные предприятием (все наличные ресурсы предприятия в стоимостной оценке, включая резервные рабочие места, сверхнормативные запасы сырья, материалов, неустановленное оборудование, страховой и рисковый фонды);  $P_{\text{ПРИМ}}$  – ресурсы, примененные предприятием (авансированные ресурсы минус неиспользуемые ресурсы, т. е. резервные рабочие места, сверхнормативные запасы сырья, материалов, неустановленное оборудование, страховой и рисковый фонды).

Данная формула выражает успешный бизнес с точки зрения общества в целом, так как она нацеливает предприятие не только на увеличение собственных доходов, но и на активное участие в формировании налоговых бюджетных поступлений и социальных фондов, а также на конкуренцию с активным балансом доходов и расходов. Предприятия, осуществляющие такую стратегию, имеют не только конкурентоспособный потенциал, но и увеличивают экономическую мощь государства.

Стандарты конкурентоспособного потенциала предприятия подразделяются на экономические и социальные. Они обычно тщательно отбираются, их может быть достаточно много и относительно мало. Это зависит от широты проводимого исследования, которое определяется пятью индикаторами, позволяющими оценить экономическую конкурентоспособность потенциала предприятия. А именно: эффективность использования материальных и информационных ресурсов, экономического пространства, времени, технологии, уровень доходов. Исходя из этих индикаторов, можно выбрать ту или иную методику оценки экономической конкурентоспособности производственного потенциала предприятия.

В качестве индикаторов и соответствующих им показателей возьмем следующие:

1) соотношение между коэффициентами  $K_{ДП}$  и  $K_{РП}$ :

$$K_{ДП} = \frac{П_{ЧП}}{Д_{ПВ} + Д_{ПФ}}; \quad K_{РП} = \frac{P_a}{P_{ПРИМ}}, \quad (2)$$

где  $П_{ЧП}$  – чистая прибыль предприятия, остальные показатели – в ранее принятых обозначениях. При этом

$$КР = \frac{K_{ДП}}{K_{РП}} \rightarrow \max; \quad (3)$$

2) соотношение чистой прибыли предприятия и стоимость рабочих мест предприятия ( $РМ_{П}$ ):

$$КТ = \frac{П_{ЧП}}{РМ_{П}} \rightarrow \max. \quad (4)$$

Среднегодовая стоимость рабочего места предприятия определяется как соотношение среднегодовой стоимости основных фондов и среднегодового количества рабочих мест. Величина общего количества рабочих мест на предприятии определяется как соотношение среднегодовой численности работников и коэффициента использования рабочих мест (численность работников, деленная на среднегодовое количество рабочих мест);

3) соотношение балансовой прибыли предприятия  $П_{БП}$  и прибыльной емкости рынка данного товара  $ЕР_{П}$

$$КЕ = \frac{П_{БП}}{ЕР_{П}} \rightarrow \max. \quad (5)$$

Прибыльная емкость рынка определяется совокупным денежным спросом потребителей на товар за вычетом той предполагаемой части спроса, которая идет на покрытие издержек производства и реализации товара;

4) соотношение валового дохода предприятия, приходящегося на одного работника, включая собственников предприятия  $ВД_{РСП}$ , и аналогичного дохода, сложившегося в коммерческой сфере деятельности в целом по народному хозяйству  $ВД_{РСНХ}$ :

$$КД = \frac{ВД_{РСП}}{ВД_{РСНХ}} \rightarrow \max; \quad (6)$$

5) соотношение между временем, принятым в качестве периода для измерения полученного валового дохода предприятия  $t_{ВД}$ , и временем, которое требуется ему для удвоения валового дохода  $t_{2ВД}$ :

$$КУ = \frac{t_{ВВ}}{t_{2ВД}} \rightarrow \max. \quad (7)$$

Все эти показатели сопоставляются с аналогичными нормативными или фактическими показателями у конкурентов. Таким образом, измеряются индивидуальные уровни экономической конкурентоспособности потенциала предприятия по каждому из принятых для сравнения индикаторов:

$$УКР = \frac{КР}{КР_{Н/К}}; \quad УКТ = \frac{КТ}{КТ_{Н/К}}; \quad УКЕ = \frac{КЕ}{КЕ_{Н/К}}; \\ УКД = \frac{КД}{КД_{Н/К}}; \quad УКУ = \frac{КУ}{КУ_{Н/К}}, \quad (8)$$

где  $КР_{Н/К}$ ,  $КТ_{Н/К}$ ,  $КЕ_{Н/К}$ ,  $КД_{Н/К}$ ,  $КУ_{Н/К}$  – аналогичные нормативные или фактические показатели у конкурентов.

Все указанные индикаторы (либо иной их набор) лишь в комплексе позволяют ответить на вопрос: насколько конкурентоспособен потенциал предприятия? И все же недостаточно иметь даже самый совершенный набор таких индикаторов. Необходима еще методика получения и систематизации информации о различных уровнях конкурентной борьбы и величинах индикаторов, представленных на них.

Для этих целей, прежде всего, нужно выделить нормативные показатели и уровни конкурентоспособности предприятия. Таких уровней

в зависимости от цели исследования может быть несколько. Выделим наиболее важные из них. Это уровни мирового лидерства (показатели, выражающие конкретные значения индикаторов конкурентоспособности для ведущих фирм); мирового стандарта (среднего уровня нормативного показателя, полученного экспертным путем, выход на который означает выдвижение предприятия в число ориентиров-эталонов); народнохозяйственного лидерства; народнохозяйственного стандарта; отраслевого лидерства; отраслевого стандарта; порогового уровня (за которым предприятие становится по данному индикатору неконкурентоспособным). Каждому уровню конкурентоспособности соответствует определенный набор индикаторов в виде конкретных показателей. Все они образуют матрицу конкурентоспособности потенциала предприятия, в которой отражаются относительные величины выбранных показателей и их процентно-балльное выражение.

Заполнение этой матрицы конкретными величинами требует наличия квалифицированного интеллектуального центра на предприятии, умения добывать скрываемую конкурентами коммерческую тайну и сохранять свою, а также дополнительного изучения и использования информационных источников, в том числе и зарубежных.

В матрице конкурентоспособности высший на сегодня уровень индикатора, полученный экспертным путем, принимается за 100 % и соответственно за 100 баллов. На основе этой матрицы можно дать балльный расчет уровня конкурентоспособности как по отдельным индикаторам, так и в целом по всему их комплексу. При этом сама формула расчета общего фактического уровня экономической конкурентоспособности производственного потенциала

предприятия УЭК<sub>ПФ</sub> на выбранном из семи возможных уровней выглядит так:

$$УЭК_{ПФ} = \frac{КР_{8Б} + КТ_{8Б} + КЕ_{8Б} + КД_{8Б} + КУ_{8Б}}{КР_{УБ} + КТ_{УБ} + КЕ_{УБ} + КД_{УБ} + КУ_{УБ}}, \quad (9)$$

где У – выбранный уровень для оценки конкурентоспособности (у = 1, 2, ..., 7).

## ВЫВОДЫ

Предложена методика определения конкурентоспособности потенциала предприятия, в основе которой – его нормативные показатели и уровни конкурентоспособности. Таких уровней в зависимости от цели исследования может быть несколько. Это уровни мирового лидерства; мирового стандарта; народнохозяйственного лидерства; народнохозяйственного стандарта; отраслевого лидерства; отраслевого стандарта; порогового уровня. Каждому уровню конкурентоспособности соответствует определенный набор индикаторов в виде конкретных показателей. Все они образуют матрицу конкурентоспособности потенциала предприятия, в которой отражаются относительные величины выбранных показателей и их процентно-балльное выражение.

Предложенная методика оценки конкурентоспособности потенциала предприятия не является единственной и универсальной. Возможны самые различные варианты такой методики. За предприятием остается право выбора методики. Оно должно учитывать конкретные особенности экономики предприятия, но в то же время включать и общепринятые индикаторы – показатели потенциала и рыночных процессов.

Поступила 14.05.2010