

---

## *Тема 3.*

# *Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства*

---

---

## М. Портер связывает факторы конкурентоспособности предприятия с факторами производства

1. Людские ресурсы - количество, квалификация и стоимость рабочей силы.
  2. Физические ресурсы - количество, качество, доступность и стоимость участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий; климатические условия и географическое положение страны базирования предприятия.
  3. Ресурс знаний - сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг и сосредоточенной в академических университетах, государственных отраслевых НИИ, частных исследовательских лабораториях, банках данных об исследованиях рынка и других источниках.
-

---

4. Денежные ресурсы - количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного предприятия.

Естественно, капитал неоднороден, он имеет такие формы, как необеспеченная задолженность, обеспеченный долг, акции, венчурный капитал, спекулятивные ценные бумаги и т.д. У каждой из этих форм свои условия функционирования. С учетом различных условий их движения в разных странах они будут в значительной степени определять специфику экономической деятельности субъектов в данной стране.

---

---

5. Инфраструктура - тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование

ею, влияющие на характер конкуренции.

Транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны, система здравоохранения и культуры, жилищный фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы.

---

---

## Степень специализации факторов (второй подход М. Портера)

1. Общие факторы, к которым относятся система автомобильных дорог, дебетовый капитал, персонал с высшим образованием. Как правило, они могут быть использованы в широком спектре отраслей и дают предприятию преимущества ограниченного характера.
  2. Специализированные факторы включают в себя узкоспециализированный персонал, специфическую инфраструктуру, базы данных в определенных отраслях знаний.  
Эти факторы создают более значительную долговременную основу для обеспечения конкурентоспособности предприятий.
-

Третий подход М. Портера основывается на разделении факторов конкурентоспособности предприятия на два типа:

**основные факторы**, объединяющие природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированную и полуквалифицированную рабочую силу, дебетовый капитал;

**развитые факторы**, включающие в себя современную инфраструктуру обмена информацией, высококвалифицированные кадры (специалисты с высшим образованием, специалисты в

области персональных компьютеров) и исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными высокотехнологичными дисциплинами.

---

Следует заметить, что основные факторы существуют объективно либо для их создания требуются незначительные государственные и частные инвестиции.

Необходимое условие создания развитых факторов - это использование высококвалифицированных кадров и высоких технологий.

---

---

По мнению французских экономистов

А. Олливье, А. Дайан и Р. Урсе, ключевых факторов конкурентоспособности предприятия должно быть восемь

- 1) концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;
  - 2) качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;
  - 3) цена товара с возможной наценкой;
  - 4) финансы - как собственные, так и заемные;
  - 5) торговля - с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;
-



- 
- 6) послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;
  - 7) внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;
  - 8) предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности предприятия не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в своих исключительных возможностях удовлетворить эти потребности.
-

# Многоугольник конкурентоспособности предприятия

## А. Оливье, А. Дайана и Р. Урсе



предприятие А  
предприятие Б

---

Достоинством данного способа  
исследования

возможностей предприятия является его  
наглядность.

К недостаткам такого подхода полагаем  
возможным отнести отсутствие прогнозной  
информации относительно того, в какой  
мере то или иное предприятие-конкурент в  
состоянии улучшить свою деятельность.

---

# Японские специалисты выделяют пятиуровневую иерархию факторов конкурентоспособности предприятия



---

Доля рынка (первый уровень) - цель и конечный результат менеджмента, на втором уровне иерархии, по мнению ученых, конкурентоспособность должна быть подкреплена способностью к развитию потенциалом производственных, инновационных и сбытовых мощностей предприятия.

---

---

На третьем уровне иерархии конкурентоспособность определяется выбором стратегии предприятия. Стратегия конкурентной борьбы направлена на улучшение или сохранение позиций предприятия на рынке - доли продаваемых им товаров, давно производимых или

НОВЫХ.

---

---

Конкурентоспособность на четвертом уровне иерархии определяется способностью высшего руководства предприятия принимать такие решения, которые реализуют на практике три указанных фактора конкурентоспособности предприятия.

Пятый уровень представлен результатами деятельности предприятия в предыдущем периоде. Здесь, как считают японские исследователи, особенно важна прибыль предприятия как источника ресурсов борьбы за рынок.

В итоге зависимость: ***чем больше прибыли, тем выше конкурентоспособность, а чем выше конкурентоспособность, тем больше прибыли.***

---

---

## Артур А. Томпсон-младший и А.Дж. Стрикленд

- качество и характеристики продукции;
  - репутация (имидж);
  - производственные мощности;
  - использование технологий;
  - дилерская сеть и возможности распространения;
  - инновационные возможности;
  - финансовые ресурсы;
  - издержки по сравнению с конкурентами;
  - обслуживание клиентов.
-



---

# Дэвид Кривенс

ключевые компетенции, которые определяются конкурентными преимуществами, универсальностью (конкурентное преимущество в различных ситуациях), сложностью дублирования.

**Внешние**, направленные из внешнего окружения внутрь организации, **внутренние**, идущие изнутри организации, и **двусторонние**.

Внешние процессы задают также направленность компетенциям организации, определяемым внутренними и двусторонними функциональными процессами. Внутренние процессы направлены на удовлетворение нужд потребителей. В свою очередь, приведенные процессы характеризуются множеством компетенций (факторов).

---

---

**Е.П. Голубков** предлагает при проведении

маркетинговых исследований для оценки

конкурентоспособности предприятия использовать **16 факторов** результативности его деятельности:

имидж организации, концепцию и качество продуктов (уровень их соответствия мировому уровню), суммарную рыночную долю главных видов бизнеса, мощность научно-исследовательской, конструкторской и производственной базы, уровень диверсификации

видов бизнеса, стабильность финансово-экономического положения предприятия на рынке, маркетинговую деятельность (реклама, уровень стимулирования сбыта, глубина исследований), уровень предпродажной подготовки и послепродажного обслуживания, политику организации во внешней предпринимательской среде.

---

---

# И.У. Зулъкарнаев и Л.Р. Ильясова

цели, которые ставит перед собой  
предприятие;

ресурсы, которыми располагает  
предприятие;

факторы внешней среды

---

---

**Д. Хасби** констатирует, что конкурентоспособность предприятия обусловливается качеством продукции, относительной ее ценой, продвижением продукции на рынки, мощностью сбытовой сети.

---

---

## Две основные группы

**Внешние факторы**, проявление которых в малой степени зависит от предприятия, и **внутренние**, почти полностью определяемые руководством предприятия

---

## Внешние факторы:

- государственная политика в отношении экспорта и импорта;
- уровень экономического развития страны;
- государственная экономическая политика в странах-экспортерах и импортерах товаров;
- эффективность функционирования рынков капитала и качество финансовых услуг;
- уровень развития инфраструктуры в стране;
- развитие научно-технологического потенциала;
- наличие и уровень квалификации трудовых ресурсов;
- амортизационная налоговая и финансово-кредитная политика, включая различные государственные и межгосударственные дотации и субсидии;
- таможенная политика и связанные с ней импортные пошлины, квоты;
- система государственного страхования;
- участие в международном разделении труда, разработке финансировании национальных программ по обеспечению конкурентоспособности предприятия;
- государственная система стандартизации и сертификации продукции и систем ее создания;
- государственный надзор и контроль за соблюдением: обязательных требований стандартов, правил обязательной сертификации продукции и систем, метрологический контроль;
- правовая защита интересов потребителя;
- основные характеристики рынка: его тип и емкость; наличие и возможности конкурентов;
- деятельность общественных и негосударственных институтов.

## Внутренние факторы:

- производственная и организационная структура предприятия;
- технологии;
- учет и регулирование производственных процессов;
- уровень квалификации персонала;
- качество менеджмента;
- информационная и нормативно-методическая база управления;
- оборудование;
- функционирование системы менеджмента качества;
- уровень стратегического управления;
- масштабы применения аутсорсинга;
- развитость сбытовой (дилерской) сети;
- степень защищенности конфиденциальной информации (безопасность системы информационного обеспечения);
- масштабы применения современных информационных технологий;
- использование сети Интернет для продажи продукции;
- ориентация на экономику, основанную на использовании знаний (экономика знаний);
- регулярность привлечения инвестиций в развитие производства;
- размеры сформированной постоянной и лояльной клиентской базы;
- масштабы использования достижений НТП;
- репутация (гудвилл) предприятия;
- мотивация персонала на повышение качества товара;
- наиболее существенные стратегические конкурентные преимущества;
- эффективная конкурентная стратегия;
- своевременность проведения реструктуризации (слияние, поглощение, разделение);
- стоимость предприятия (бизнеса), отражающая его инвестиционную привлекательность.

---

# Пример:

Оценка факторов конкурентоспособности  
предприятий рыбной промышленности

---



---

# I. Внутренние факторы.

## 1. Сырьевые ресурсы предприятия:

- наличие выделенного лимита квот на вылов рыбопродукции для

предприятия;

- вид ресурса, валютоемкость и доступность ресурса;

- рыночная доля предприятия как добывающей единицы;

---

---

имидж района промысла.

2. Финансово-экономическое состояние предприятия:

- размер прибыли;
- объем товарной пищевой продукции в тоннах и рублях;
- величина собственных оборотных средств предприятия;
- объем выловленного сырья в тоннах и рублях;
- коэффициент финансовой устойчивости.

3. Производственный потенциал предприятия:

- оптимальное количество и вид рыбодобывающих и приемно-транспортных судов;
- наличие собственных перерабатывающих производств;
- степень использования производственных мощностей;
- степень износа ОПФ;
- структура и стоимость ОПФ;
- коэффициент выбытия и обновления ОПФ.

4. Кадровый потенциал предприятия:

- структура и квалификация кадров;
  - качество менеджмента предприятия;
  - производительность труда;
  - численность персонала.
-

---

5. Маркетинговый потенциал предприятия:

- наличие маркетинговой службы;
- наличие информационной и нормативно-методической базы управления;
- имидж района промысла;
- имидж рыбодобывающих судов предприятия;
- сбытовые возможности расширения географических границ рынка;
- наличие разветвленной системы сбыта;
- качество продукции.

6. Инвестиционный потенциал предприятия:

- возможность выгодного привлечения внешних финансовых ресурсов;
- величина внутренних источников финансирования (нераспределенная прибыль и коэффициент инвестирования);

7. Научно-инновационный потенциал:

- численность научно-производственного персонала на предприятии;
- затраты на исследования, разработки и технологические инновации;

8. Территориально-географическое положение предприятия:

- доступ к природным ресурсам;
  - доступ к транспортным сетям;
-

## II. Внешние факторы.

1. Сырьевые ресурсы исключительной экономической зоны России на ДВ:
    - величина общего допустимого улова в регионе.
  2. Правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов:
    - правовая система государственного управления в сфере рыболовства и охраны подводных биологических ресурсов;
    - механизм распределения квот на вылов водных биоресурсов;
    - лицензирование;
    - патентирование;
    - сертификация;
    - поддержка государством отечественного рыболовства на международном уровне и внутри страны.
  3. Инфраструктура рынка рыбной продукции:
    - производство услуг связи и транспорта;
    - численность кредитных и страховых учреждений;
    - производство услуг торговли;
    - производство судоремонтного сервиса.
-

---

#### 4. Условия спроса на внутреннем и внешнем рынках:

- уровень конкуренции в отрасли;
- тип и емкость отдельных рынков сбыта;
- барьеры на внутренних и внешних рынках;
- среднедушевое потребление рыбной продукции;
- доля рыбопродукции в структуре потребительских расходов населения на приобретение продуктов питания.

#### 5. Территориально-географическое положение региона:

- положение по отношению к другим регионам страны;
- тесное сотрудничество со странами АТР;
- наличие и функционирование рыбных и морских портов;
- наличие железнодорожных путей;
- близость районов промысла.

#### 6. Трудовые ресурсы рыбной промышленности:

- среднесписочная численность работников рыбной промышленности;
  - удельный вес работников рыбной отрасли в общей численности занятых в промышленности края;
  - количество специалистов-выпускников высших и средних учебных заведений Приморского края соответствующего профиля.
-

---

Результаты первого этапа исследования позволили принять гипотезу, согласно которой факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий, описываются и измеряются совокупностью статистических (количественных) и экспертных (качественных) показателей.

На втором этапе исследования был проведен анализ факторов конкурентоспособности предприятий путем их ранжирования по 10-балльной системе с применением метода экспертных оценок.

---

---

Для определения рейтинга какого-либо фактора отдельному показателю (в зависимости от оценки эксперта) присваивается определенный балл.

Причем фактор, оцениваемый в 10 баллов, оказывает наибольшее влияние на конкурентоспособность предприятия, а в 1 балл – минимальное.

---

## Коэффициенты весомости факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий рыбной промышленности Приморского края

Факторы конкурентоспособности	Эксперт								Средний коэф-т весомости
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Внутренние Ресурсный потенциал	0,14	0,22	0,07	0,14	0,21	0,22	0,19	0,16	<b>0,17</b>
Производственный потенциал	0,18	0,13	0,25	0,14	0,11	0,11	0,12	0,14	<b>0,15</b>
Инвестиционный потенциал	0,18	0,13	0,10	0,11	0,07	0,17	0,15	0,12	<b>0,13</b>
Финансово-экономическое состояние	0,18	0,09	0,20	0,14	0,15	0,17	0,19	0,10	<b>0,15</b>
Научно-инновационный потенциал	0,09	0,13	0,05	0,14	0,04	0,07	0,10	0,15	<b>0,10</b>



Кадровый потенциал	0,09	0,09	0,18	0,13	0,17	0,17	0,10	0,14	<b>0,13</b>
Маркетинговый потенциал	0,09	0,17	0,12	0,11	0,21	0,07	0,13	0,16	<b>0,13</b>
Территориально-географическое положение	0,05	0,04	0,03	0,09	0,04	0,02	0,02	0,04	<b>0,04</b>
<b>Итого</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>
<b>Внешние</b>									
Сырьевые ресурсы ИЭЗ России на ДВ	0,22	0,27	0,17	0,19	0,24	0,26	0,29	0,23	<b>0,23</b>
Правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов	0,15	0,26	0,22	0,24	0,19	0,20	0,23	0,26	<b>0,22</b>



---

Сырьевые ресурсы исключительной экономической зоны России на ДВ – внешний фактор, оказывающий наибольшее влияние на конкурентоспособность предприятий.

Правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов оказывает существенное влияние на конкурентоспособность предприятий.

Отсутствие единой государственной политики в эксплуатации водных биологических ресурсов является одной из главных проблем рыбопромышленного комплекса, сдерживает темпы его развития.

---

---

Для создания конкурентных преимуществ предприятиям рыбной промышленности Приморского края необходимо решение ***задач по развитию и совершенствованию законодательной базы в области управления водными биоресурсами***, а также совершенствование системы управления водными биоресурсами исключительной экономической зоны и континентального шельфа Российской Федерации с целью их рационального использования, сохранения и воспроизводства.

---