## 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. Олливье, А. Дайана и Р. Урсе

Качество Цены Концепция Предпродажная Финансы подготовка Торговля Внешняя политика Послепродажное обслуживание

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 Кревенс

- 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. Зулькарнаев 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

# І. 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 приемнотранспортных 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 конкурентоспо- собности	Эксперт								Сред- ний
	1	2	3	4	5	6	7	8	коэф-т весо- мости
Внутренние									
Ресурсный потен- циал	0.14	0.22	0,07	0.14	0,21	0,22	0,19	0,16	0,17
Производственный потенциал	0.18	0.13	0.25	0.14	0,11	0,11	0,12	0,14	0,15
Инвестиционный потенциал	0,18	0,13	0,10	0,11	0,07	0,17	0,15	0,12	0,13
Финансово-эконо- мическое состоя- ние	0,18	0,09	0,20	0,14	0,15	0,17	0,19	0,10	0,15
Научно-инноваци- онный потенциал	0.09	0.13	0.05	0.14	0,04	0,07	0,10	0,15	0,10

Кадровый потен- циал	0.09	0.09	0.18	0.13	0.17	0.17	0.10	0.14	0,13
Маркетинговый потенциал	0.09	0.17	0.12	0.11	0.21	0.07	0.13	0.16	0,13
Территориально- географическое положение	0,05	0,04	0,03	0,09	0.04	0.02	0.02	0.04	0,04
Итого	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Висиние	1,000	1,00	1,000	1,000	1,000	13000	1,000	137.	
Сырьевые ресурсы ИЭЗ России на ДВ	0,22	0,27	0,17	0,19	0.24	0.26	0.29	0.23	0,23
Правовое регули- рование функцио- нирования эконо-									
мики страны и регионов	0.15	0.26	0.22	0.24	0.19	0.20	0.23	0.26	0,22

Факторы конкурентоспо- собности	Эксперт								Сред- ний
	1	2	3	4	5	6	7	8	коэф-т весо- мости
Условия спроса на внутреннем и внешнем рынках	0.22	0,05	0.22	0.14	0.24	0.13	0.15	0,09	0,16
Инфраструктура региона	0.13	0.21	0,22	0,13	0,14	0,13	0,12	0,18	0,16
Территориально- географическое положение региона	0.06	0.16	0.15	0,19	0,05	0,20	0,12	0,12	0,13
Трудовые ресурсы региона	0,22	0,05	0,02	0,11	0,14	80,0	0,09	0,12	0,10
Итого	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

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.