УДК 339.137:65.011

# КОНКУРЕНТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

**И. И. Кондрашкина,** кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и торгового дела Саранского кооперативного института (филиала) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации» (г. Саранск, Россия), ikondrashkina@rucoop.ru

**В. О. Арзамаскин,** магистрант направления «Менеджмент в коммерческих организациях» Саранского кооперативного института (филиала) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации» (г. Саранск, Россия), vadim.arzamaskin@yandex.ru

*Успешная конкуренция предприятия на рынке требует оценки его конкурентного потенциала. Для решения этой задачи предложен инструмент измерения конкурентного потенциала в виде двухступенчатой модели. В качестве примера использовано промышленное предприятие ПАО «Электровыпрямитель».*

**Ключевые слова:** конкурентный потенциал, конкурентные ресурсы, уровень конкурентного потенциала, имидж предприятия.

Интенсивная внутренняя конкуренция дает импульс к созданию успешных конкурентных преимуществ. В системе конкурентных отношений развиваются такие элементы, как конкурентный потенциал, конкурентная стратегия и конкурентоспособность. Два последних определяются оценкой конкурентного потенциала, исследование которого – больше научная задача, чем организационная. Это обусловлено тем, что знание основных его составляющих и степени их развития у конкретной компании определит будущие направления развития деятельности фирмы.

Анализ литературы позволяет делать вывод, что в настоящее время общепринятых инструментов оценки конкурентного потенциала организаций нет. Мы предлагаем модель измерения конкурентного потенциала коммерческого предприятия. Управляя уровнем конкурентного потенциала, можно управлять конкурентоспособностью в целом.

Большинство практиков считают, что понятия «конкурентный потенциал» и «ресурсы организации» тождественны. В принципе с этим можно согласиться. Для определения уровня конкурентного потенциала следует придерживаться логики объективности его измерения. Ключевыми характеристиками потенциала можно определить: ресурсы, лежащие в его основе, возможности и способность их использованию; возможности воспроизводства ресурсов и создания резервов. Данные, полученные при измерении конкурентного потенциала, необходимы для управления им, определения конкурентной позиции предприятий, привлечения инвестиций, выбора объектов инвестирования, внедрения технологий и новых продуктов.

Оценка любого потенциала, в том числе конкурентного, начинается с анализа влияния внешних и внутренних факторов. Выбор линейки показателей, отражающих эти факторы, осуществляется с учетом особенностей деятельности коммерческого предприятия и требований к нему клиентов. Исследуемое предприятие – ПАО «Электровыпрямитель» – относится к высокотехнологичной отрасли и имеет следующие качественные характеристики.

1. Технологичный, инновационный парк электрооборудования, способный эффективно выполнять заказы клиентов.

2. Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) и патентные технологии.

3. Клиентоориентированный маркетинг, обеспечивающий гарантированное качество услуг.

4. Высококвалифицированный и непрерывно обучающийся персонал.

5. Постоянно улучшающиеся показатели финансово-хозяйственной деятельности.

7. Наличие финансовых средств на развитие НИОКР и предприятия, включая инвестиционную, а также возможности их привлечения со стороны.

8. Результативный инновационный менеджмент, мотивированный на развитие конкурентоспособности организации.

Этот перечень может быть расширен или сужен исходя из ситуации на

рынке. Так, Х. А. Фасхиев и Гайдинов К. Р. приводят в качестве примера внутренние факторы: финансы, производство, организационно-управленческие, сотрудники, технологии, маркетинг. Авторы обращают внимание на то, что в перечне отсутствуют такие важные аспекты деятельности организации, как система качества, разработка новых товаров (услуг) [4]. В свою очередь, мы можем добавить, что перечень не учитывает специфику отдельных отраслей и интеллектуальный капитал.

При формировании номенклатуры показателей конкурентного потенциала коммерческого предприятия следует ориентироваться на адекватную оценку объекта, и число показателей должно быть не менее 40 [2]. С учетом данных требований нами сформирована номенклатура показателей конкурентного потенциала ПАО «Электровыпрямитель». Определим их основные группы:

1) технической эксплуатации (15 показателей);

2) финансово-хозяйственной деятельности (15);

3) системы менеджмента качества (4);

4) развития (8);

5) персонала и социального развития (14);

6) уровня управления (3).

В каждой группе имеются прямые и обратные показатели. Для первых с увеличением значений повышается и конкурентный потенциал, для вторых – снижается. После выбора показателей и их группировки устанавливаются их числовые значения и методом профилей рассчитываются комплексные и интегральные показатели конкурентного потенциала [3].

Для управленческих целей количественную оценку конкурентного потенциала целесообразно вести по группам и по совокупности групп. Групповые показатели определяют тренд, т. е. то, по каким направлениям деятельности организация опережает конкурентов, а по каким имеются проблемы. При анализе одной и той же организации в разные периоды сравниваются комплексные и интегральные показатели конкурентного потенциала предприятия в соответствующие периоды. Затем выявляется динамика результатов его

деятельности. На основе данных анализа разрабатываются меры, направленные на решение имеющихся проблем. Методика расчетов конкурентного потенциала традиционна и раскрывается многими авторами [1].

Интегральный коэффициент конкурентного потенциала организации рассчитывается как сумма произведений групповых показателей и их весов по формуле

$$E_{\text{ïîò}} = \sum_{i=1}^{n} D_i \lambda_i, \qquad (1)$$

где $D_i$ – групповой показатель качества $i$-й группы; $\lambda_i$ – коэффициент весомости $i$-й группы показателей качества. Коэффициенты весомости групп показателей целесообразно определять наиболее объективным среди известных методов определения весов показателей качества – методом анализа иерархий (МАИ).

Выясненный по описанному алгоритму конкурентный потенциал имеет недостаток – не учитывает имидж организации. Именно имидж определяет конкурентную позицию предприятия на рынке. Как показывает опыт коммерческих организаций, он формируется за счет наилучшего удовлетворения потребностей клиентов в течение длительного периода. Высокий имидж компании позволяет утверждать, что она обладает высоким потенциалом, разрабатывать и производить конкурентоспособные товары (услуги), продавать их и обслуживать заказчиков-клиентов на высоком уровне качества.

Имидж организации в конкурентном потенциале может быть учтен за счет поправки конкурентного потенциала, рассчитанного по формуле (2), на коэффициент имиджа $К_и$ по формуле

$$К_п = К_{пот}\, К_и. \qquad (2)$$

Коэффициент имиджа определяется на основе результатов рыночных исследований, например путем анкетирования потенциальных покупателей товаров (услуг) исследуемого организации по формуле

$$К_и = Д_1\beta + (1 - \beta)\, Д_2, \qquad (3)$$

где $Д_1$ – коэффициент узнаваемости, определяемый как доля респондентов, положительно ответивших на вопрос: «Знаете ли Вы данное предприятие?»; β –

коэффициент весомости показателей имиджа. Его значение рекомендуется принимать в пределах 0,1–0,3, так как лояльность потребителей гораздо важнее для имиджа организации; $Д_2$ – коэффициент лояльности потребителей, равный доле потребителей из опрошенных, отдавших предпочтение товарам именно этой организации.

В целях апробации изложенного метода измерения конкурентного потенциала для ПАО «Электровыпрямитель» рассчитаны групповые и интегральные коэффициенты конкурентного потенциала с учетом весов групп, определенных по МАИ. Коэффициент имиджа организации выявлялся на основе результатов анкетирования магистров очной формы обучения по направлению «Менеджмент» Саранского кооперативного института, менеджеров внешнеэкономического отдела и маркетинга ПАО «Электровыпрямитель». В опросе участвовали в 2016 г. 16 респондентов, в 2017 г. – 19.

Для принятого значения β = 0,2 были получены следующие значения коэффициентов имиджа организации:

$К_{и2016} = 0,2 \times 0,88 + (1 – 0,2) \times 03 = 0,416;$

$К_{и2017} = 0,2 \times 0,87 + (1 – 0,2) \times 0,26 = 0,382.$

Снижение коэффициентов имиджа в 2017 г. не позволяет сделать вывод о снижении конкурентного потенциала в целом. Для этого надо сначала рассчитать групповые комплексные показатели по 6 группам, о которых речь шла выше, а затем – общий интегральный коэффициент конкурентоспособности.

Анализ индивидуальных показателей конкурентного потенциала показал, что за рассматриваемый период (2014–2016 гг.) показатели финансовой устойчивости имели тенденцию к снижению. Во многом это объясняется общим экономическим кризисом и введением экономических санкций. Предприятие продолжало активно работать как на внутреннем, так и внешнем рынках. В перспективе профиль выпускаемой продукции останется прежним, но значительно пополнится новой продукцией в области создания силовой элементной базы и преобразовательной техники. Выручка предприятия выросла на 2 %, валовая прибыль – на 12,6 %. Это связано с факторами цены и

инфляционными процессами. Положительным с точки зрения конкурентного потенциала можно назвать тот факт, что объем инновационной продукции (в сопоставимых ценах 2016 г.) вырос на 31,2 % и составил 451 418 тыс. руб.

Необходимо отметить проблемные области деятельности организации. Исследованные показатели свидетельствуют о том, что, во-первых, оборудование используется недостаточно эффективно; во-вторых, предприятие имеет значительный производственный потенциал с этой точки зрения. В 2016 г. имидж предприятия потерял несколько пунктов, что могло сказаться в снижении конкурентного потенциала, поскольку на рынке силовой электроники и преобразовательных устройств усилились позиции основных конкурентов. В области преобразователей конкуренция возможна со стороны российских фирм «Сапфир» (г. Москва), «Триол» (г. Санкт-Петербург), «Эрасиб» (г. Новосибирск), «Уральская электротехническая компания» (г. Екатеринбург).

В настоящее время ПАО «Электровыпрямитель» выпускает более 1 000 наименований преобразовательной техники, в том числе современные конкурентоспособные преобразователи для частотного регулирования асинхронных и синхронных двигателей мощностью до 12,5 МгВт и напряжением до 10 кВ. Доля экспертной продукции в товарном выпуске динамично увеличивается. Эксперты считают, что ПАО является единственным в России и ближнем зарубежье предприятием, которое способно обеспечить потребителям поставку любого количества приборов силовой электроники по всей освоенной номенклатуре с разнообразными по сложности сочетаниями динамических параметров.

ПАО «Электровыпрямитель» имеет ряд преимуществ по сравнению с российскими и зарубежными конкурентами. Поскольку здесь при производстве преобразователей электроэнергии используются силовые полупроводниковые приборы собственного изготовления, цены на продукцию ниже на 20–40 % цен основных мировых конкурентов и на 10–15 % – отечественных. Тем не менее настоящее время делать ставку в управлении конкуренцией на соотношении «цена-качество» – значит проиграть.

Основные направления повышения имиджа и укрепления конкурентного потенциала должны учитывать следующее. Сегодня складывается платформа технологий Новой промышленной революции. В ее ядре – три основных технологических коридора. Первый: все в «цифре». На оборудовании уже имеются датчики, которые считывают параметры работы и отправляют информацию о функционировании в соответствующую базу данных. Все данные скоммутированы с big data. Цифровой центр оповещается о ситуациях отклонения от нормального функционирования, и происходит перераспределение управленческих потоков для исполнения задачи. Планируется в будущем, вся информация будет печататься на 3D-принтере из электронной модели.

Второй коридор – новые материалы. В настоящее время ПАО «Электровыпрямитель» находится в стадии создания целого спектра программируемых материалов, или материалов с управляемыми свойствами, в том числе биологических. К этим приборам прежде всего относятся полностью управляемые полупроводниковые ключи – биполярные транзисторы с изолированным затвором IGBT и запираемые тиристоры с интегрированным управлением IGCT (тиристоры).

Третий коридор – «умные» системы управления, которые предполагают перенос части функций на вещи и машины, включенные в сети принятия решений. Пока предприятие не готово перейти на управление «в цифре», так как не разработаны агрегированные показатели деятельности. Однако работа в этом направлении идет активно.

Стоит затронуть еще один немаловажный аспект – моделирование управления конкурентоспособностью. Есть горизонтальное и вертикальное разделение труда. Горизонтальное – это разделение по производству продукта, вертикальное – по производству всех знаний, которые нужны для производства этого продукта. Нельзя произвести продукт без типового проекта, а это тип знаний. Когда ПАО продает полупроводниковые приборы силовой электроники, он продает не сплавленные детали (диоды, триоды), а эффективные параметры себестоимости и функционирования. Когда в 2006 г. в госкорпорации «Росатом»

начали внедрять 6D-моделирование (управление жизненным циклом проекта, т. е. станции), пришлось перестроить весь проектный процесс, – это заняло 10 лет. Другими словами, если не перестроить технологию деятельности, никакая «цифра» не поможет.

В современной экономике учитывают три следствия того, что вертикальная система разделения труда определяет горизонтальную. Первое: предприятия должны иметь семиотические (знаковые) инструменты, например деньги, которые бы поддерживали предпринимательскую деятельность на этом этапе промышленной революции. Новая промышленная революция поменяет семиотические инструменты, эксперименты с биткоином и есть работа в этой сфере. Второе: происходит смена «клеточки» экономики, а именно транснациональные корпорации (ТНК) постепенно уступают место так называемым «платформам с открытой архитектурой», которые шире, чем ТНК. Третье: иная технология мышления, которая станет достаточно массовой и сквозным элементом войдёет в систему деятельности по производству любого нового продукта.

На предприятии ПАО «Электровыпрямитель» основа технологичности построена на инновационных исследованиях. Название технологии мышления, которая сегодня становится ведущей, – «программирование» (только не нужно все сводить к компьютерному программированию, поскольку это лишь один из видов). Если «Электровыпрямитель», а равно и любая другая организация, не будет учитывать вызовы современной экономики в управлении конкурентоспособностью, она рискует исчезнуть.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Баранчеев В. П.* Анализ и оценка маркетингового потенциала организации / В. П. Баранчеев, С. Г. Стрижов // Маркетинг. – 1996. – № 5. – С. 42–50.

2. *Фасхиев Х. А*. Сколько показателей необходимо для достоверной оценки качества товаров / Х. А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 72–91.

3. *Фасхиев Х. А*. Как оценить и управлять качеством и конкурентоспособностью товаров и услуг / Х. А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 3. – С. 67–81.

4. *Фасхиев Х. А.* Оценка и управление уровнем конкурентного потенциала организации [Электронный ресурс] / Х. А. Фасхиев, К. Р. Гайдинов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 1126–1130. – Режим доступа: http://e-koncept.ru/2017/970552.htm.