

Семенова К. С.

г. Гомель,
Гомельский государственный
технический университет им. П. О. Сухого,
студентка гуманитарно-экономического
факультета

Соловьева Л. Л.

г. Гомель,
Гомельский государственный
технический университет им. П. О. Сухого,
доцент кафедры «Маркетинг»,
кандидат технических наук, доцент

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И РАЗРАБОТКА ПЕРСПЕКТИВ ЕГО РАЗВИТИЯ

Аннотация: Конкурентоспособность является одним из показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятия в конкурентной среде. В данной работе сформулирована и апробирована методика оценки конкурентоспособности предприятия на примере молочной отрасли. Данная методика включила методы анализа интегральный и графический, позволяющие сформулировать направления повышения конкурентоспособности.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, методы оценки, показатели конкурентоспособности, интегральный показатель, многоугольник конкурентоспособности.

Эффективность деятельности промышленного предприятия на рынке характеризуется рядом показателей. Среди данных показателей выделяют единичные (например, экономические – прибыль, рентабельность, объем продаж) и интегральные (такие как конкурентоспособность предприятия). Термин конкурентоспособность фактически означает способность какого-либо субъекта эффективно выдерживать конкуренцию [1].

Конкурентоспособность выступает важнейшим фактором обеспечения выживания предприятия в условиях рынка и его последующего эффективного развития.

Целью данного исследования является разработка методики оценки конкурентоспособности предприятия и апробирование ее на предприятиях молочной промышленности.

Понятие конкурентоспособности предприятия включает в себя как составляющую конкурентоспособность продукции. Если конкурентоспособность продукции определяет уровень удовлетворения потребностей, то конкурентоспособность предприятия является более широким понятием – кроме удовлетворения потребностей рынка, она должна обеспечить эффективность и перспективное развитие предприятия.

Конкурентоспособность предприятия включает не только качественные и ценовые параметры промышленной продукции, но и зависит от уровня менеджмента, сложившейся системы управления финансовыми потоками, инвестиционной и инновационной составляющими его деятельности. Кроме того, на конкурентоспособность оказывает влияние конъюнктура, складывающаяся на рынке, степень конкуренции, техническая оснащенность, степень внедрения инноваций, мотивация и квалификация персонала, финансовая устойчивость.

Рассмотрим следующую методику оценки конкурентоспособности предприятия, включающую следующие этапы:

- 1) сбор внешней и внутренней информации для оценки;
- 2) выбор метода оценки конкурентоспособности;
- 3) выбор предприятий для оценки;
- 4) выбор показателей для оценки и определение ограничений по ним;
- 5) определение значений показателей выбранных предприятий;
- 6) оценка конкурентоспособности предприятия;
- 7) разработка стратегий повышения конкурентоспособности предприятия.

1-й этап. Сбор внешней и внутренней информации для оценки.

Молочная отрасль Республики Беларусь специализируется на выпуске молока, масла, сыров, мороженого, молочных консервов и других продуктов. Белорусская молочная промышленность консолидирована – с начала второго десятилетия более 140 предприятий объединились в 40 крупных холдингов. Ассортимент молочной отрасли Республики Беларусь включает более 1500 наименований, в том числе масла сливочного – 30, сыров всех видов – более 300, цельномолочной продукции – более 700. Основной задачей оценки конкурентоспособности является формирование направлений ее повышения для ОАО «Милкавита». Для оценки конкурентоспособности воспользуемся данными, предоставленными в открытых источниках информации: сайты предприятий, СМИ, официальные отчеты эмитентов на едином портале финансового рынка, а также результаты экспертных оценок.

2-й этап. Выбор метода оценки конкурентоспособности.

Рассмотрев различные методы (подходы) оценки конкурентоспособности предприятия было выявлено, что универсального подхода не существует. Выбор того или иного метода зависит от целей и задач компании, которые она перед собой ставит, а также бюджета, который она может выделить на проведение оценки конкурентоспособности.

Если целью оценки конкурентоспособности является выявление сильных и слабых сторон предприятия и разработки направлений повышения конкурентоспособности, то можно использовать следующие методы оценки конкурентоспособности: интегральный и графический.

Общий (интегральный) показатель (К), как правило, устанавливается традиционным способом:

$$K = \sum k_i \times d_i,$$

где k_i – относительный единичный показатель конкурентоспособности предприятия;

d_i – весовой коэффициент значимости i -го показателя конкурентоспособности предприятия (устанавливается методом экспертных оценок).

Данный метод не предполагает деление показателей на группы. Объединяющим фактором служит весовой коэффициент значимости.

Наглядным инструментом сравнения показателей деятельности предприятия и основных конкурентов является построение многоугольника конкурентоспособности, представляющего собой графические соединения оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности, представленных в виде векторов осей. Накладывая многоугольники конкурентоспособности различных предприятий друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому.

3-й этап. Выбор предприятий для оценки.

Среди первых в «Топ-20 молочных компаний Беларуси» располагаются: ОАО «Савушкин», ОАО «Бабушкина крынка», ОАО «Милкавита», Danone Беларусь [2]. Данные по Danone Беларусь недоступны для анализа, поэтому анализировать будем только белорусских производителей. В качестве конкурентов для ОАО «Милкавита» возьмем предприятия: ОАО «Савушкин продукт», ОАО «Бабушкина крынка», ОАО «Беллакт», ОАО «Здравушка-милк», ОАО «Березовский сыродельный комбинат». Выбор предприятий для оценки был осуществлен по наибольшему показателю «доля ума», который был оценен в монографии [3, с. 78].

4-й этап. Отбор показателей для оценки.

Для первого расчетного метода, используем показатели, имеющие натуральные единицы измерения: мощность переработки, широта ассортимента, глубина ассортимента, насыщенность ассортимента, информационная связь с покупателями и потребителями, вид упаковки, награды. Показатели: дизайн упаковки, срок хранения, уровень технологического оборудования, будут оцениваться по шкале от 1 до 10 (10 – наилучший).

Для второго графического метода, используем показатели: уровень знания бренда целевыми аудиториями; уровень рекламной активности; отношения с целевыми аудиториями, в том числе с поставщиками; качество квалификации и работы персонала; стоимость произведенной продукции. Эти показатели будут оцениваться экспертами по 10-балльной шкале, где 1 – низкое значение показателя, а 10 – максимальное значение показателя.

5-й этап. Определение количественных значений по каждому отдельному признаку.

Чтобы оценить конкурентоспособность предприятия ОАО «Милкавита» (1) сравним его с конкурентами, представленными на Гомельском рынке: ОАО «Савушкин продукт» (2), ОАО «Здравушка-милк» (3), ОАО «Беллакт» (4), ОАО «Бабушкина крынка» (5) Исходными данными явились официальные сайты предприятий [4; 5; 6 и др.]. Исходные данные, собранные для анализа, представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Абсолютные показатели организаций

Показатель	Конкуренты				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Мощность переработки, т/сут.	900	2000	800	700	1700
2. Ширина ассортимента, шт.	5	8	5	7	8
3. Глубина ассортимента, шт.	20	23	20	40	35
4. Насыщенность ассортимента, шт.	125	214	109	243	188
5. Информационная связь с покупателями и потребителями, шт.	2	3	2	3	3
6. Вид упаковки, шт.	17	16	8	13	19
7. Дизайн упаковки	8	10	9	3	6
8. Срок хранения	9	9	9	10	9
9. Уровень технологического оборудования	9	10	9	8	9
10. Награды, шт.	6	10	8	9	9

Для построения многоугольника конкурентоспособности воспользуемся оценками экспертов (табл. 2), по результатам оценки согласованности мнений можно судить о конкурентоспособности (коэффициент конкордации больше 0,5).

Таблица 2 – Оценка по критериям конкурентоспособности

Критерий	(1)	(2)	(3)
Уровень знания бренда целевыми аудиториями	7	9	6
Уровень рекламной активности	5	9	4
Отношения с целевыми аудиториями, в том числе с поставщиками	8	9	8
Качество квалификации и работы персонала	8	10	8
Стоимость произведенной продукции	8	10	8

6-й этап. Оценка конкурентоспособности предприятия.

По первому методу в работе [7] была проведена оценка конкурентоспособности по отношению к наилучшему показателю. Однако использование уровня значимости показателей повышает точность оценки. С помощью экспертов определим значимость показателей и добавим в табл. 3. Коэффициент конкордации, рассчитанный по ответам экспертов превышает 0,5, поэтому мнения экспертов считаем согласованными.

Таблица 3 – Относительные показатели конкурентоспособности

Показатель	Конкуренты					Значимость показателя
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1. Мощность переработки	0,45	1	0,85	0,35	0,40	0,02
2. Широта ассортимента	0,62	1	1	0,87	0,62	0,05
3. Глубина ассортимента	0,50	0,57	0,87	1	0,50	0,1
4. Насыщенность ассортимента	0,51	0,88	0,77	1	0,45	0,1
5. Информационная связь с покупателями и потребителями	0,66	1	1	1	0,66	0,2
6. Вид упаковки	0,89	0,84	1	0,68	0,42	0,1
7. Дизайн упаковки	0,80	1	0,60	0,30	0,90	0,1
8. Срок хранения	0,90	0,90	0,90	1	0,90	0,03
9. Уровень технологического оборудования	0,90	1	0,90	0,80	0,90	0,1
10. Награды	0,60	1	0,90	0,90	0,80	0,2
Конкурентоспособность	0,68	0,93	0,89	0,83	0,67	–

По результатам оценки конкурентоспособности выявился лидер – «Савушкин». У него самая большая мощность, широкий ассортимент, лучший дизайн и больше наград за продукцию, на втором месте ОАО «Бабушкина крынка», ОАО «Милкавита» на 4-м месте.

Показатели, значение которых меньше единицы, становятся объектами дальнейшего анализа для разработки направлений их повышения. ОАО «Милкавита» необходимо проводить работы в направлении расширения ассортимента, совершенствования упаковки.

Далее строим многоугольник (рис. 1).

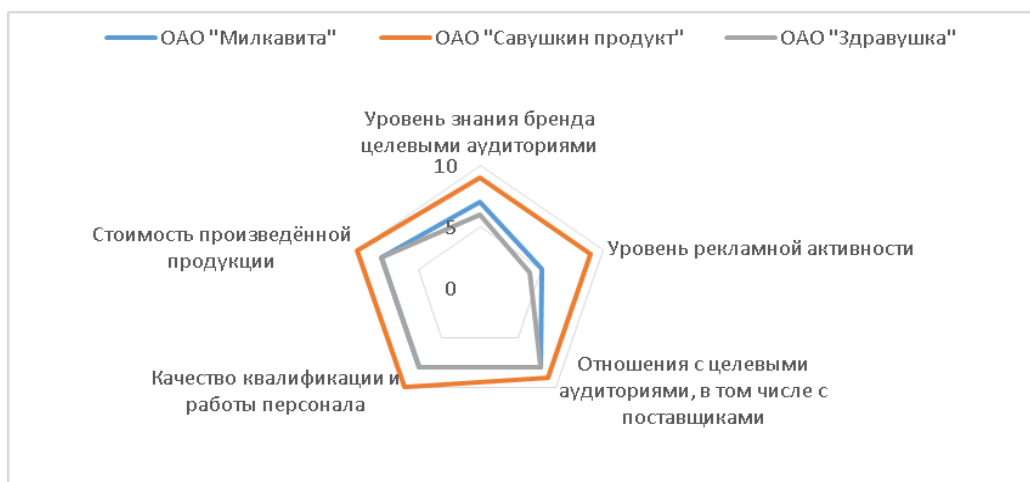


Рисунок 1 – Многоугольник конкурентоспособности

Данный метод позволяет достигнуть высокую степень наглядности имеющихся сильных и слабых сторон предприятия и также обеспечить возможность сравнительной оценки ключевых преимуществ собственной компании и конкурентов. Сопоставление полученных результатов стало отправной точкой для определения действительной конкурентоспособности организации и создало достаточные основания для совершенствования деятельности предприятия и усиления его позиций на рынке.

Предприятию ОАО «Милкавита» нужно работать над такими показателями как: уровень знания бренда целевыми аудиториями, уровень рекламной активности и стоимость произведенной продукции.

7-й этап. Разработка стратегий повышения конкурентоспособности предприятия.

На основе результатов проведенных исследований формируется направления совершенствования деятельности предприятий для повышения его конкурентоспособности: поиски путей расширения ассортимента и увеличение объемов реализации за счет выхода на новые рынки сбыта..

Чтобы выбрать направления углубления ассортимента необходимо использовать такой инструмент исследования как опрос потребителей. Потребителям в процессе опроса были предложены такие варианты добавок для нового йогурта: с мятой, с грецким орехом, с вафлей, с кусочками шоколада. По результатам опроса выяснилось, что потребители хотят видеть в магазинах – йогурт с грецким орехом (52 % опрошенных).

Определим возможность и эффективность производства нового йогурта. Рассчитаем стоимость рецептуры нового продукта (табл. 4).

Таблица 4 – Расчет стоимости рецептуры йогурта с грецким орехом

Сырье	Цена, руб/кг	Йогурт с грецким орехом	
		кол-во, кг	сумма, руб.
Молоко цельное	1,20	22,5	27
Молоко обезжиренное	1,00	1,5	1,5
Сухое обезжиренное молоко	10		10
Закваска	3	0,2	0,6
Грецкий орех	17	1,66	28,22
Итого	–	–	67,32

Далее рассчитаем полную себестоимость производства нового продукта и цену (табл. 5).

Таблица 5 – Расчет полной себестоимости производства йогурта с грецким орехом

Показатель	Расход на одну партию продукции (100 кг) йогурта с грецким орехом, руб.
Сырье и материалы, руб.	478,32
Заработная плата, руб.	31,99
Социальные отчисления, руб.	11,2
Содержание основных средств, руб.	13,63
Электроэнергия, руб.	8,42
Организация производства, руб.	15,77
Производственная себестоимость, руб.	559,33
Коммерческие расходы, руб.	36,71
Полная себестоимость, руб.	771
Прибыль, руб.	229
Цена реализации, руб.	1000

Уровень рентабельности, заложенный в цену, составит 29,7 %.

Чтобы определить годовой объем производства в натуральном выражении, рассчитаем точку безубыточности.

$$T_{\text{без}} = \text{постоянные издержки} / (\text{цена реализации} - \text{переменные издержки})$$

$$T_{\text{без}} = 661,1 / (1000 - 533,67) = 1,41 \text{ партий по } 100 \text{ кг или } 141 \text{ кг}$$

Рассчитаем прибыль, при объеме выпуска 1000 кг.

$$\text{Прибыль} = \text{прибыль на } 100 \text{ кг} \times 10$$

$$\text{Прибыль} = 229 \times 10 = 2290 \text{ руб.}$$

Цена реализации вышла – 10 руб/кг. Следовательно, 1 упаковка йогурта весом 120 грамм будет стоить – 1,20 руб. Предприятие будет производить йогурт в объеме – 1 т/год. Прибыль, которую получит предприятие после выпуска нового йогурта, составит – 2290 руб.

Следующим направлением повышения эффективности предприятия является увеличение объемов реализации за счет выхода на новые рынки сбыта.

Для начала рассмотрим ближайших соседей для сбыта молочной продукции предприятия ОАО «Милкавита». Например, страны Прибалтики представлены: Литвой, Латвией, Эстонией. Попробуем выйти на рынок Эстонии, а потом расширяться за счет остальных стран. Эстония является соседним Беларусии государством и одним из ее основных торгово-экономических партнеров. Найдем фирмы, которым предприятие может предложить свой товар.

Можно предложить использование косвенного сбыта через «VALIO EESTI AS», «KRISSE TRADING AS», «RAKVERE PIIM AS». «VALIO EESTI AS» работает в секторе «Заменители молока» и находится в Таллине, «KRISSE TRADING AS» работает в секторе «Молочные продукты и гастрономия» и также находится в Таллине, «RAKVERE PIIM AS» – сектор «Молочные продукты», местоположение – Раквер.

Перевозка продукции будет осуществляться через индивидуального предпринимателя – Барашко Е. А. Стоимость: 2,3 бел. руб/км [8]. Так как расстояние от Гомеля до Таллина составляет – 786 км, то транспортные расходы на перевозку молочной продукции – 1 807,8 бел. руб.

Рассчитаем предполагаемые объемы реализации. Для этого воспользуемся мнением экспертов. Средняя оценка объемов реализации на рынок Эстонии составит 32 776,6 руб.

Рассчитаем вознаграждение посреднику, которое составит 1 % от среднего объема реализации.

$$\text{Вознаграждение посреднику} = (32\,776,6 \times 1) / 100 = 327,8 \text{ руб.}$$

Рассчитаем прибыль.

$$\text{Прибыль} = (\text{прирост выручки} \times \text{рентабельность продукции}) / (100 \% + \text{рентабельность продукции}).$$

$$\text{Прибыль} = (32\,776,6 \times 7,9) / (100 + 7,9) = 2399,77 \text{ руб.}$$

Рассчитаем эффект по формуле:

$$\text{Эффект} = \text{прибыль} - \text{затраты}$$

$$\text{Эффект} = 2399,77 - 1807,8 - 327,8 = 264,17 \text{ руб.}$$

Проведенное исследование позволит сделать следующий вывод, что при выходе на новый рынок сбыта Эстонии, предприятие получит прибыль в размере 264,17 руб.

Таким образом, для ОАО «Милкавита» углубление ассортимента и завоевание рынка Эстонии будет способствовать не только установлению новых хозяйственных связей, расширению производства, увеличению прибыли, но и повышению конкурентоспособности предприятия.

Список использованных источников

1. Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации : учеб. пособие / А. С. Головачев. – Минск : Выш. шк., 2012. – 319 с.

2. Топ-20 молочных компаний Беларуси 17.05.2019 [Электронный ресурс] // Продукт.by. – Режим доступа: <https://produkt.by/news/top-20-molochnyh-kompaniy-belarusi>. – Дата доступа: 12.01.2020.

3. Соловьева, Л. Л. Торговые марки и брендинг белорусских производителей потребительских товаров и услуг / Л. Л. Соловьева, О. В. Лапицкая, А. В. Домород. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2018. – 239 с.

4. ОАО «Милкавита» – официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gomelmilk.com/ru/>. – Дата доступа: 20.01.2020.

5. ОАО «Савушкин продукт» – официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.savushkin.by/>. – Дата доступа: 20.01.2020.

6. ОАО «Бабушкина крынка» – официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.babushkina.by/>. – Дата доступа: 20.01.2020.

7. Соловьева, Л. Л. Анализ микросреды молочной промышленности Республики Беларусь с помощью модели Портера / Л. Л. Соловьева, К. С. Семенова // Экономика. Бизнес. Финансы. – 2019. – № 7. – С. 13–18.

8. Грузоперевозки Беларусь – Эстония [Электронный ресурс] // Flagma.by. – Режим доступа: <https://flagma.by/gruzoperevozki-belarus-estonia.html>. – Дата доступа: 01.03.2020.