

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛНЕНИЕМ МОДЕЛЕЙ БИЗНЕС – СТРАТЕГИИ

Мингалева Ж.А.¹, Депутатова Л.Н.¹, Вешкина Л.В.¹

¹ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», Пермь, Россия (614000, Пермь, Комсомольский проспект, 29), e-mail: mingal1@psu.ru

Статья посвящена анализу эффективности применения в российских условиях таких матричных методик оценки конкурентоспособности предприятия как General Electric/McKinsey и SPACE. С помощью указанных матриц проведена оценка конкурентоспособности ОАО Пермский завод силикатных панелей - производителя материалов для строительной отрасли Прикамья и крупного застройщиком. Методики SPACE и GE/McKinsey позволяют оценить конкурентоспособность предприятия, определить стратегию компании. Матрица-SPACE позволила определить стратегию компании в целом, а матрица GE/McKinsey - стратегию направлений компании. Приведено сопоставление стратегий матриц GE/McKinsey и SPACE. Авторы приходят к выводу, что применение одинаковой стратегии для различных видов бизнеса и в целом для предприятия может привести к выбору неправильной стратегии для отдельных из них и снижению темпов развития как этих видов бизнеса, так и предприятия в целом.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, методика оценки конкурентоспособности предприятия, критерии оценки, сравнительный анализ.

MEASURE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES WITH THE PERFORMANCE OF BUSINESS MODELS – STRATEGY

Mingaleva J.A.¹, Deputatova L.N.¹, Veshkina L.V.¹

¹«Perm National Research Polytechnic University», Perm, Russia (614000, Perm, Komsomol prospect, 29), e-mail: mingal1@psu.ru

The paper analyzes the effectiveness of the matrix assessment methodologies of enterprise competitiveness General Electric/McKinsey and SPACE in the Russian context. Using these matrices evaluated competitiveness of Perm plant silicate panels. Today PZSP is a manufacturer of materials for the construction industry and the developer Kama. SPACE matrix techniques and GE/McKinsey allow to evaluate the competitiveness of the company, determine the strategy of the company. Matrix-SPACE allowed to define the strategy of the company as a whole, and the matrix GE/McKinsey define a strategy of the company. The comparison matrix strategies General Electric/McKinsey and SPACE. The authors conclude that the use of the same strategies for different types of business and for the company as a whole may lead to the selection of the wrong strategy for some of them and slowing the development of these businesses. This will lead to a deterioration of the competitive position of the company as a whole.

Key-words: the competitiveness of enterprises, enterprise competitiveness assessment methodology, evaluation criteria

Конкурентоспособность – это совокупность потребительских свойств продукции, достаточных для того чтобы она в определенный момент времени могла быть реализована по сопоставимым ценам на конкретном рынке. Понятие «конкурентоспособность предприятия» в экономической литературе, чаще всего, сводится к способности предприятия производить конкурентоспособный товар [1].

Оценка международной конкурентоспособности продукции многих российских предприятий после вступления России в ВТО показывает, что в нынешнем состоянии РФ не готова ни к защите внутреннего рынка, ни к выходу на зарубежные рынки. В этих условиях, характеризующихся серьезными структурными преобразованиями всей экономической

системы страны [6], отечественным предприятиям необходима разработка современных стратегий обеспечения конкурентоспособности [7].

Создание конкурентных преимуществ перед соперником становится стратегическим направлением деятельности государства и его органов в области обеспечения конкурентоспособности национальной экономики [9]. При этом повышение конкурентоспособности касается всех уровней ее иерархии: продукции (товаров и услуг), предприятия, отрасли, региона и страны в целом, но особую важность приобретает конкурентоспособность предприятия как основного звена экономики [3]. Несмотря на большое количество факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, все же основным и определяющим из них остается способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию и создавать условия для ее продвижения на рынок [2].

В свою очередь, требования эффективного управления экономикой предприятия в условиях конкуренции, объективно предполагают исследование стратегии поведения предприятий на отраслевых рынках. Именно на основе этих стратегий происходит достижение целей предприятий [3]. Тщательная формулировка стратегии развития организация позволяет повысить ее конкурентоспособность, приводит к улучшению финансовых результатов.

На данный момент существует множество моделей, которые лежат в основе разработки стратегии конкурентоспособности [5]. Хорошие результаты оценки конкурентоспособности предприятия дают две матричные методики: SPACE и General Electric/McKinsey. Применим их для оценки конкурентоспособности конкретного предприятия - ОАО Пермский завод силикатных панелей (ПЗСП), являющегося производителем материалов для строительной отрасли Прикамья и крупным застройщиком.

Начнем с SPACE метода. Матрица SPACE показывает уровень конкурентоспособности предприятия на рынке, основываясь на показателях, характеризующих его деятельность и уровень развития отрасли. Показатели «Финансовая сила предприятия» и «Конкурентоспособность предприятия» характеризуют эффективность деятельности компании. Показатели «Привлекательность отрасли» и «Стабильность отрасли» характеризуют тенденции рынка.

Каждый показатель, который характеризует ключевые критерии деятельности предприятия, оценивается по 6-балльной шкале внешними экспертами на основе сравнения фактических значений финансовых коэффициентов с нормативным их значением для предприятия и на основе изучения статистической информации в экономической ситуации в отрасли. В качестве исходных документов для анализа использовались бухгалтерская отчетность предприятия ПЗСП за 2010 год и другая первичная информация. Для ПЗСП были

оценены такие показатели как конкурентоспособность и финансовая сила предприятия, стабильность и привлекательность отрасли с точки зрения потенциала ее развития (см.табл.1).

Таблица 1.

Результаты балльной оценки критериев методом SPACE

Критерии	Оценка	Весомость	Обобщенная оценка баллов
ФС: Финансовая сила предприятия (ФС)			
Рентабельность инвестиций	3	0,2	0,6
Финансовая автономия	4	0,3	1,2
Платежеспособность предприятия	4	0,4	1,6
Уровень финансового риска	3	0,3	0,9
Общая оценка критерия			4,3
JS: Привлекательность отрасли (ПО)			
Чистая рентабельность реализованных услуг	5	0,4	2
Чистая рентабельность производства	5	0,5	2,5
Доля рынка	5	0,5	2,5
Конкурентоспособность услуг	4	0,2	0,8
Использование ОПФ	3	0,2	0,6
Общая оценка критерия			8,4
СА: Конкурентоспособность предприятия (КП)			
Уровень прибыли	4	0,4	1,6
Стадия жизненного цикла отрасли	4	0,3	1,2
Зависимость развития отрасли от конъюнктуры	5	0,3	1,5
Общая оценка критерия			4,3
ЕС: Стабильность отрасли (СО)			
Стабильность прибыли	5	0,5	2,5
Уровень развития инновационной деятельности	4	0,3	1,2
Маркетинговые и рекламные возможности	3	0,3	0,9
Общая оценка критерия			4,6

После получения общих оценок ключевых критериев строим вектор в системе координат SPACE, определяющий стратегию развития предприятия. Начало вектора находится в точке начала координат, конец вектора – в точке А с координатами:

$$X = \text{ПО} - \text{КП} = 8,4 - 4,3 = 4,1;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СО} = 4,3 - 4,6 = -0,3.$$

SPACE-матрица для ПЗСП приведена на рис.1.



Рис.1 SPACE-матрица для ПЗСП

Анализ значений и конфигурации SPACE-матрицы выявил необходимость для ПЗСП внедрения конкурентной стратегии с элементами агрессивной стратегии – рекомендуемая реакция на ситуацию, когда отрасль привлекательна, но у продукции низкая конкурентоспособность. При этом основные действия должны быть направлены на предотвращение угроз, а при отсутствии перспектив – уход с рынка.

В качестве второго метода, использованного для оценки конкурентоспособности ПЗСП, был выбран анализ на основе матрицы GE/McKinsey, в рамках которой оцениваются основные показатели для анализа привлекательности рынка и силы бизнеса [4]. Результаты количественной оценки привлекательности рынка и силы бизнеса по основным продуктовым направлениям деятельности ПЗСП приведены в табл.2, а сама матрица GE/McKinsey по основным бизнес-направлениям представлена на рис.2.

Как видно из табл.2 и рис.2, наибольшую привлекательность рынка, оцененные по девяти критериям с учетом их относительной значимости (интервал оценки 6,0–9,0), у ПЗСП имеют такие бизнес-направления, как строительство загородных домов (6,80) и производство газобетонных блоков (6,45). Они же показывают и наибольшую силу бизнеса – 7 и 6,3 соответственно. Правда у бизнес-направления «транспортные услуги и услуги спецтехники» сила бизнеса также больше 6 (6,4), но привлекательность рынка – ниже, всего 5,8. Наименьшие привлекательность рынка и сила бизнеса у ПЗСП наблюдаются по такому бизнес-направлению как услуги по распиловке металлов (4,75 и 4,35 соответственно).

Таблица 2. Оценка бизнес-направлений ПЗСП по методике General Electric — McKinsey

Критерии	Относительная важность	Продуктовые направления								
		Строительство загородных домов		Транспортные услуги и услуги специальной техники		Услуги по распиловке металлов		Производство газобетонных блоков		
		Оценка (0–9)	Взвешенная оценка	Оценка (0–9)	Взвешенная оценка	Оценка (0–9)	Взвешенная оценка	Оценка (0–9)	Взвешенная оценка	
Привлекательность рынка										
Размер рынка и темпы роста	0,15	8	1,2	6	0,9	8	1,2	8	1,2	
Прибыльность отрасли	0,15	8	1,2	7	1,05	7	1,05	9	1,35	
Интенсивность конкуренции	0,15	7	1,05	6	0,9	2	0,3	5	0,75	
Сезонные и другие колебания	0,05	6	0,3	3	0,15	2	0,1	4	0,2	
Технологические требования	0,10	7	0,7	6	0,6	5	0,5	7	0,7	
Потребность в капиталовложениях	0,10	7	0,7	7	0,7	6	0,6	7	0,7	
Воздействие окружающей среды	0,05	5	0,25	4	0,2	7	0,35	5	0,25	
Возможности и угрозы	0,15	6	0,9	6	0,9	3	0,45	6	0,9	
Барьеры вхождения и выхода из отрасли	0,10	5	0,5	4	0,4	2	0,2	4	0,4	
Суммарная оценка	1,00		6,8		5,8		4,75		6,45	
Сила бизнеса										
Относительная доля рынка	0,20	6	1,2	6	1,2	3	0,6	8	1,6	
Относительный уровень издержек	0,15	8	1,2	5	0,75	4	0,6	7	1,05	
Способность конкурировать по ценам	0,10	6	0,6	7	0,7	4	0,4	3	0,3	
Способность конкурировать по качеству	0,10	8	0,8	6	0,6	4	0,4	4	0,4	
Знание потребителя и рынка	0,10	9	0,9	7	0,7	6	0,6	7	0,7	
Сильные и слабые стороны организации	0,15	6	0,9	7	1,05	5	0,75	5	0,75	
Технические и технологические возможности	0,10	6	0,6	8	0,8	6	0,6	7	0,7	
Уровень управления	0,10	8	0,8	6	0,6	4	0,4	8	0,8	
Суммарная оценка	1,00		7		6,4		4,35		6,3	

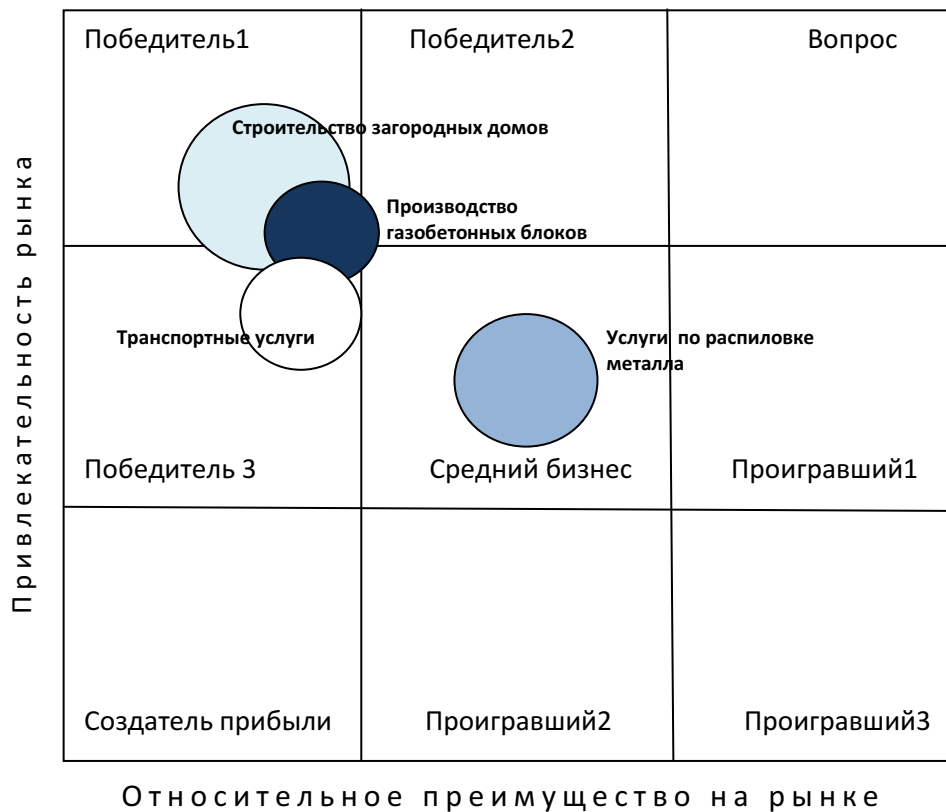


Рис.2. Матрица GE/McKinsey по основным бизнес-направлениям ПЗСП

Направления бизнеса компании с наибольшей оценкой входят в зону победителей 1, 2 и 3. Таким образом, учитывая значения показателей привлекательности рынка и силы бизнеса, можно сделать вывод, что в настоящее время и на перспективу эффективными для ПЗСП являются строительство загородных домов и производство газобетонных блоков, а проблемным — услуги по распиловке металлов.

Матричные методики SPACE и General Electric/McKinsey позволяют оценить конкурентоспособность предприятия по разным направлениям, определить стратегию компании, а сравнение результатов, полученных по разным моделям, позволяет сформулировать более объективные выводы. Это становится все более важным, поскольку любое предприятие, действующее на локальном отраслевом рынке, должно определять свою реакцию на действия конкурентов по каждому стратегическому направлению [10].

Матрица-SPACE позволила определить стратегию компании в целом, а матрица General Electric/ McKinsey определить стратегии развития отдельных направлений компании. Матрицы нивелируют слабые стороны друг друга, что позволяет говорить о возможности и целесообразности их применения для разработки эффективной стратегии развития.

Объединение результатов анализа по двум методам приведено в табл.3.

Сопоставление стратегий по методам SPACE и General Electric/McKinsey*

<i>Положение матрицы SPACE</i>	<i>Условное определение матрицы GE</i>
Агрессивное положение	Победитель 1, Победитель 2
Конкурентное положение	Победитель 3, Средний бизнес
Консервативное положение	Создатель прибыли, Проигравший 2
Оборонительное положение	Проигравший 1, Вопрос

**Позицию «Проигравший 3» матрицы General Electric/McKinsey не возможно соотнести с положениями матрицы SPACE.*

На основании проведенного анализа и сопоставления результатов, полученных с помощью методик SPACE и General Electric/McKinsey, для ПЗСП были сделаны следующие выводы относительно вариантов разработки стратегии развития предприятия в современных условиях и возможности применения для их разработки нескольких методик анализа.

1. Несмотря на то, что различные матрицы оперируют разными исходными данными (критерии оценки бизнеса матрицы-SPACE: финансовая сила предприятия (ФС), конкурентоспособность предприятия (КП); привлекательность отрасли (ПО), стабильность отрасли (СО), а критерии оценки бизнеса матрицы-General Electric/McKinsey: привлекательность рынка и сила бизнеса), тем не менее, матрицы дают достаточно похожие результаты анализа и сопоставимые стратегии (см. табл.3).

2. В современных условиях конкурентной борьбы для определения эффективной стратегии развития нужно использовать несколько методов анализа, поскольку оценки и выводы по видам бизнеса расходятся. Применение одинаковой стратегии для различных видов бизнеса и в целом для предприятия может привести к выбору неправильной стратегии для отдельных из них и снижение темпов развития этих видов бизнеса, что приведет к ухудшению конкурентных позиций в целом на предприятии.

3. Сочетание матричных методик SPACE и General Electric /McKinsey позволяет более полно оценить конкурентоспособность предприятия и определить стратегию компании на рынке. Матрицы нивелируют слабые стороны друг друга и позволяют получить более взвешенный и объективный анализ

Список литературы

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.

2. Жуланов Е.Е. Управление экономикой предприятия на основе моделирования результатов его стратегического взаимодействия с конкурентами на отраслевом рынке.// Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2010. № 5. С.57-71.
3. Жуланов Е.Е. Моделирование управленческих решений на предприятии в целях выбора наилучшей стратегии поведения на отраслевом рынке //Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 21. С.61-68.
4. Концепция стратегического управления General Electric/Mckinsey. [Электронный ресурс]. URL: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_452/(дата обращения 30. 04. 2012).
5. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2008.- 288с.
6. Мингалева Ж.А. Организационные аспекты активизации инвестиционной деятельности промышленных предприятий в условиях структурных изменений //Организатор производства. 2003. Т.19. № 4. С.36-40.
7. Мингалева Ж.А. Современные стратегии фирм //Экономика и производство. - 2002. - № 4. - С.13.
8. Мингалева Ж.А. Теоретико-методологические основы приоритетного инвестирования прогрессивных структурных сдвигов в промышленности // Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. Пермь, 2006.
9. Мингалева Ж.А. Политика структурной модернизации экономики //Журнал экономической теории. 2012. № 2. С.109-115.
10. Попов В.Л. Управленческое консультирование при реализации проектов антикризисного управления и развития //Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2009. № 4. С.3-8.

Рецензенты:

Третьякова Е.А. – д.э.н., профессор, профессор кафедры экономической теории ФГБОУ ВПО Пермский национальный исследовательский политехнический университет, г.Пермь.

Попов В.Л. – д.э.н., профессор, профессор кафедры менеджмента и маркетинга ФГБОУ ВПО Пермский национальный исследовательский политехнический университет, г.Пермь.