

# **МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА**

**В. С. Иванова**

*Учреждение образования «Гомельский государственный  
технический университет имени П. О. Сухого», Беларусь*

Научный руководитель Н. В. Пархоменко

В современных условиях усиления конкуренции товаропроизводителей на внутреннем и внешнем рынках возникает необходимость количественного измерения технологических, производственных, финансовых и сбытовых возможностей, образующих конкурентный потенциал организации. Проблема анализа и оценки

конкурентоспособности сейчас актуальна для белорусских предприятий, находящихся в предкризисном состоянии в силу частичного износа основных производственных фондов, недостаточного иностранного инвестирования важнейших направлений лесной промышленности, стремительных технологических изменений, происходящих под влиянием научно-технического прогресса.

Положительная динамика конкурентоспособности дает возможность привлекать долгосрочные финансовые ресурсы, что является особенно актуальным для большинства белорусских организаций и рынка в целом.

В настоящее время в современной теории и практике отсутствует общепринятая методика оценки конкурентоспособности предприятий лесопромышленного комплекса, отдельные подходы, используемые в зарубежной литературе, довольно сложно применить к современной белорусской действительности. В связи с этим, для определения эффективности ведения практической деятельности предприятия необходимым является разработка собственного метода оценки конкурентоспособности организаций лесопромышленного комплекса.

Нами разработан методический подход, позволяющий учесть отраслевые особенности, быстро провести анализ конкурентоспособности в сравнении с ключевыми конкурентами, а также разработать эффективные мероприятия по повышению устойчивости предприятия на рынке путем построения многоугольника конкурентоспособности предприятия.

Его суть состоит в поэтапном определении комплексного показателя конкурентоспособности, численно равного площади многоугольника, рассчитанной на основе балльной сравнительной оценки конкурентных преимуществ предприятия, включающих частные индикаторы и в последующей графической визуализации результатов сравнения в форме фигуры.

Согласно предложенному методическому подходу, рассматриваемый многоугольник состоит из девяти граней, каждая из которых соответствует обобщенной оценке частных индикаторов по отдельным, наиболее важным конкурентным преимуществам.

Для построения многоугольника конкурентоспособности достаточно пройти четыре последовательных этапа анализа: 1. Определение ключевых конкурентных преимуществ предприятия, которые влияют на приверженность и удовлетворенность товаром, прибыль от продажи товара и привлекательность товара для целевой аудитории (результаты анализа представлены в табл. 1); 2. Оценка конкурентоспособности предприятия и предприятия конкурентов по 10-балльной шкале, где 1 – самый низкий балл, а 10 – максимальный балл; 3. Построение многоугольника, а также выявление сильных и слабых сторон предприятия; 4. Формирование плана действий по улучшению конкурентоспособности предприятия по тем критериям, которые ниже конкурентов (идеального состояния).

Таблица 1

## Сводная таблица результатов оценки удовлетворенности трудом

Конкурентное преимущество предприятия	Значимость для формирования конкурентоспособности предприятия	Перечень частных индикаторов, соответствующего конкурентного преимущества
1. Управление качеством продукции	Увеличение дохода (выручки) и прибыли, при неизменной себестоимости за счет расширения сбыта и увеличения объема продаж.	1.1. Классификационные показатели; 1.2. Показатель надежности; 1.3. Показатель транспортабельности; 1.4. Показатели технологичности: – коэффициент использования материалов; – показатель удельной себестоимости; 1.5. Показатель дефектности; 1.6. Эстетический показатель
2. Состояние лесного фонда предприятия	Снижение капитальных затрат на улучшение земель, а также повышение качества продукции, что способствует росту выручки и прибыли за счет расширения сбыта, увеличения объема продаж и снижения себестоимости продукции	2.1. Индекс оценки породной структуры; 2.2. Индекс оценки возрастной структуры; 2.3. Индекс оценки среднего запаса на 1 га спелых древостоев; 2.4. Капитальные затраты на улучшение земель; 2.5. Индекс площади покрытых лесом земель
3. Финансовое состояние предприятия	Показатели финансового состояния характеризуют темпы роста производства на предприятии, а чем выше темпы роста производства на предприятии, тем выше выручка от реализации продукции, а следовательно, и прибыль	3.1. Коэффициент абсолютной ликвидности; 3.2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами; 3.3. Коэффициент автономии; 3.4. Доля заемных средств; 3.5. Коэффициент инвестирования; 3.6. Рентабельность: – собственного капитала; – активов; 3.7. Коэффициент оборачиваемости: – рабочего капитала; – основных средств; – активов; – запасов; – дебиторской задолженности
4. Эффективность сбытовой деятельности	Рост объемов реализованной продукции и как следствие, увеличения выручки, формирование положительного образа предприятия в глазах общественности, имиджа предприятия, что опять же положительно сказывается на его деятельности	4.1. Выручка от реализации; 4.2. Расходы на реализацию; 4.3. Точка безубыточности предприятия; 4.4. Показатель безопасности коммерческой деятельности; 4.5. Удельный вес экспорта; 4.6. Рентабельность продаж; 4.7. Число каналов сбыта; 4.8. Ширина ассортимента; 4.9. Глубина ассортимента; 4.10. Высота ассортимента
5. Эффективность взаимодействия с внешней средой	Привлечение большего числа потребителей ведет к росту объемов продаж, формирование устойчивых связей позволяет сократить затраты на поиск поставщиков, получение скидок и т. д.	5.1. Удельный вес контрактов с иностранными предприятиями; 5.2. Количество поставщиков природных, трудовых ресурсов, материалов, капитала; 5.3. Дебиторская задолженность; 5.4. Пунктуальность и обязательность при выполнении договоров
6. Кадровая политика управления персоналом	Рост объемов производства, снижению затрат на поиск сотрудников, а также повышение заинтересованности трудом ведет к улучшению качества продукции	6.1. Общий коэффициент текучести кадров; 6.2. Коэффициент оборота кадров; 6.3. Коэффициент внутренней текучести кадров; 6.4. Коэффициент стабильности кадров; 6.5. Коэффициент приема кадров; 6.6. Показатель удовлетворенности трудом
7. Природоохранный характер деятельности	Способствует более эффективному использованию лесного фонда, за счет увеличения доли спелых древостоев	7.1. Общая экономическая эффективность затрат экологического характера; 7.2. Показатель эффективности инвестиций

Окончание табл. 1

Конкурентное преимущество предприятия	Значимость для формирования конкурентоспособности предприятия	Перечень частных индикаторов, соответствующего конкурентного преимущества
8. Эффективность инновационной деятельности	Практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий, технологий, а это приводит к увеличению прибыли предприятия	8.1. Затраты на инновационную деятельность, в том числе: – научные исследования и разработки новой продукции и методов ее производства; – новых технологий; – приобретение машин и оборудования; 8.2. Объем отгруженной инновационной продукции
9. Производственная деятельность	Результатом производственной деятельности предприятия является выпуск продукции, выручка от реализации этой продукции и, в конечном счете, получение прибыли	9.1. Эффективность использования активов: – основных средств; – оборотных средств; 9.2. Трудовые ресурсы: – производительность труда; – затратно-емкость; – прибыль в расчете на одного работника; 9.3. Удельный вес простоев

Оценка каждого частного индикатора выполняется путем присвоения определенного балла, путем сравнения с базовым значением.

В качестве базового значения предлагаются следующие варианты:

1. Нормативные значения, установленные законодательно, используемые при расчете классификационных, эстетических показателей и показателя надежности.

2. Среднеотраслевые значения, используемые при расчете рентабельности собственного капитала, реализованной продукции, продаж и активов, коэффициента оборачиваемости активов и дебиторской задолженности, выручки от реализации, коэффициента внутренней текучести кадров и приема кадров.

3. Значение показателя, равное единице (100 %), используемое при расчете показателей технологичности, дефектности, безопасности коммерческой деятельности, удовлетворенности трудом, индекса оценки породной и возрастной структуры, оценки среднего запаса на 1 га спелых древостоев, площади покрытых лесом земель, коэффициента абсолютной ликвидности, обеспеченности собственными средствами, автономии, инвестирования, оборота кадров, стабильности кадров, доли заемных средств, удельного веса контрактов с иностранными предприятиями, доли дебиторской задолженности и удельного веса простоев.

4. Экспертная оценка, используемая при невозможности осуществления объективной оценки при расчете всех остальных частных индикаторов.

На основе полученных балльных значений частных индикаторов рассчитывается в рамках каждого направления (конкурентного преимущества) обобщающий показатель с использованием формулы средней арифметической простой.

Данный подход нами апробирован в ходе анализа деятельности лесопромышленного отдела объединения ОАО «Гомельдрев».

Результаты расчета обобщающих показателей, характеризующих деятельность, представлены в табл. 2.

Таблица 2

## Расчет обобщающих показателей

Конкурентное преимущество предприятия	Балльное значение обобщающего показателя, балл
1. Управление качеством продукции	7,16
2. Состояние лесного фонда предприятия	6,00
3. Финансовое состояние предприятия	5,09
4. Эффективность сбытовой деятельности	3,27
5. Эффективность взаимодействия с внешней средой	5,75
6. Кадровая политика управления персоналом	6,16
7. Природоохранная деятельность	5,00
8. Эффективность инновационной деятельности	5,25
9. Эффективность производственной деятельности	6,00

Рассчитав и графически визуализировав все показатели в сравнении с идеалом, можно наглядно выделить слабые и сильные стороны предприятия. В нашем примере к сильным сторонам предприятия относятся качество продукции, состояние лесного фонда и кадровая политика предприятия.

В свою очередь, для повышения уровня конкурентоспособности необходимо разработать мероприятия по улучшению сбытовой, инновационной и природоохранной деятельности предприятия.