

УДК 658:338.246

к.э.н. Белозерцев О. В.,

к.э.н. Белозерцев Р. В.

(ЛГУ им. В. Даля, г. Луганск, ЛНР, [belozertcev@bk.ru](mailto:belozertcev@bk.ru))

## ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА СЧЕТ МЕРОПРИЯТИЙ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ

*В работе предложен методический подход к оценке конкурентоспособности промышленных предприятий, основывающийся на учете их производственных и сбытовых возможностей и позволяющий на основе полученных результатов комплексной оценки разработать комплекс мероприятий по повышению его конкурентоспособности.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность промышленного предприятия, производство, сбыт, направления повышения конкурентоспособности предприятия.

**Постановка проблемы.** В настоящее время под влиянием быстро изменяющихся факторов внешней среды экономического, политического, военного характера значительно снизилась конкурентоспособность большинства предприятий, а часть из них даже стали банкротами. Нарушение сложившейся логистики поставок сырья и реализации готовой продукции, рост цен на энергоносители и сырье, рост безработицы, снижение уровня дохода населения большинства стран, введение санкций, ухудшение общей ситуации в мировой экономике, не оправившейся еще после эпидемии, привели к необходимости принятия управленческих решений для обеспечения текущей жизнедеятельности предприятий и обеспечения необходимого для этого уровня конкурентоспособности.

Особенно эта проблема стала актуальной для промышленных предприятий, которые в отличие от предприятий и организаций других отраслей народного хозяйства обладают меньшими адаптационными возможностями по целому ряду причин как внешнего, так и внутреннего характера. Изменения спроса, предложения и цены на международных, отраслевых и региональных рынках в свою очередь требуют от промышленных предприятий внесения необходимых изменений в работу с целью адаптации, снижения потерь и обеспечения эф-

фективной деятельности в сложившейся ситуации. Основным способом достижения данных целей является обеспечение необходимого уровня конкурентоспособности, который позволит предприятию не только выжить в сложившейся кризисной ситуации, но и обеспечить необходимую адаптацию с перспективами дальнейшего его развития. Поэтому вопросы поиска надежного и точного инструмента оценки текущего уровня конкурентоспособности промышленного предприятия и формирования на основе результатов оценки мероприятий по его повышению являются актуальными и своевременными для обеспечения стабильного положения и роста экономики любого региона и страны.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Учитывая, что проблемы оценки обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности предприятий являются актуальными на протяжении достаточно продолжительного времени, что связано с развитием экономических теорий управления и обеспечения эффективной деятельности предприятий в рыночной экономике, значительное количество как отечественных (Г. Л. Азоев, О. А. Баранчиков, Р. А. Фархутдинова, А. А. Юрьев), так и зарубежных исследователей (А. Смит, Д. Рикардо, Дж. С. Милль) посвятили свои работы теоретическим и практическим во-

просам исследования конкуренции, конкурентоспособности, а также задач формирования механизма обеспечения конкурентоспособности предприятия, оценки уровня конкурентоспособности предприятия и направлений его повышения.

Несмотря на то, что многочисленные исследования проблемы оценки и обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий имеют достаточно высокий теоретический и практический уровень [1–5] проработки, ряд вопросов и задач процесса оценки и повышения конкурентоспособности так и остался неразрешенным в полном объеме в настоящее время.

Анализ последних публикаций, посвященных методическим подходам к оценке уровня конкурентоспособности предприятий показал, что: отсутствует единая точка зрения на факторы, формирующие и обеспечивающие конкурентоспособность предприятия [4–7]; ряд методических подходов имеет узкую сферу применения из-за учета большого количества специфических показателей, присущих предприятиям определенных отраслей народного хозяйства [8–12]; большинство исследований в данном вопросе ограничивается только оценкой конкурентоспособности предприятия и не позволяет сформировать на основе полученных результатов рекомендаций по ее повышению [10–11, 13]; часть исследований касается только направлений и путей повышения конкурентоспособности предприятия [14–15]; а методики, основывающиеся на применение статистических данных в процессе определения уровня конкурентоспособности, достаточно быстро теряют актуальность и нуждаются в пересмотре критериев оценки из-за изменений факторов внешней среды.

Также необходимо учитывать, что глобализация мировой экономики и формирование международных корпораций создали ситуацию, при которой производство продукции может производиться на разных заводах в различных странах, а реализация готовой продукции на нескольких

целевых рынках, сильно отличающихся друг от друга, что также необходимо учитывать при оценке конкурентоспособности подобных предприятий.

**Постановка задачи.** Учитывая вышесказанное, целью данного исследования является разработка универсального методического подхода к оценке уровня конкурентоспособности промышленного предприятия, позволяющего учесть специфические показатели конкурентоспособности промышленных предприятий, обладающего высокой степенью адаптивности, имеющего наглядную форму отображения полученных результатов и на их основе позволяющего осуществлять поиск путей и направлений повышения конкурентоспособности.

**Изложение материалов и результатов.** Для достижения поставленных целей предлагается методический подход к оценке и дальнейшему принятию управленческих решений, основные этапы которого приведены на рисунке 1.

На выбор основных факторов конкурентоспособности промышленного предприятия влияют: цели и задачи оценки, отраслевая принадлежность предприятия, специфика его основных и вспомогательных производственных, организационных, коммерческих, сбытовых и других процессов, обеспечивающих конкурентные преимущества предприятия на рынке.

Наиболее часто упоминаются в этом контексте общие внешние и внутренние факторы среды, которые присущи всем предприятиям [1–5]. В качестве внутренних факторов выделяют: производство, финансы, технику и технологию, персонал предприятия, обеспеченность предприятия ресурсами, информацию, организационную структуру и многое другое. К внешним факторам деятельности предприятия относят: поставщиков предприятия, его конкурентов, потребителей продукции, политическую, демографическую, экономическую ситуацию в стране, особенности отраслевых, региональных или местных рынков, на которые ориентирована деятельность предприятия.

**ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ**

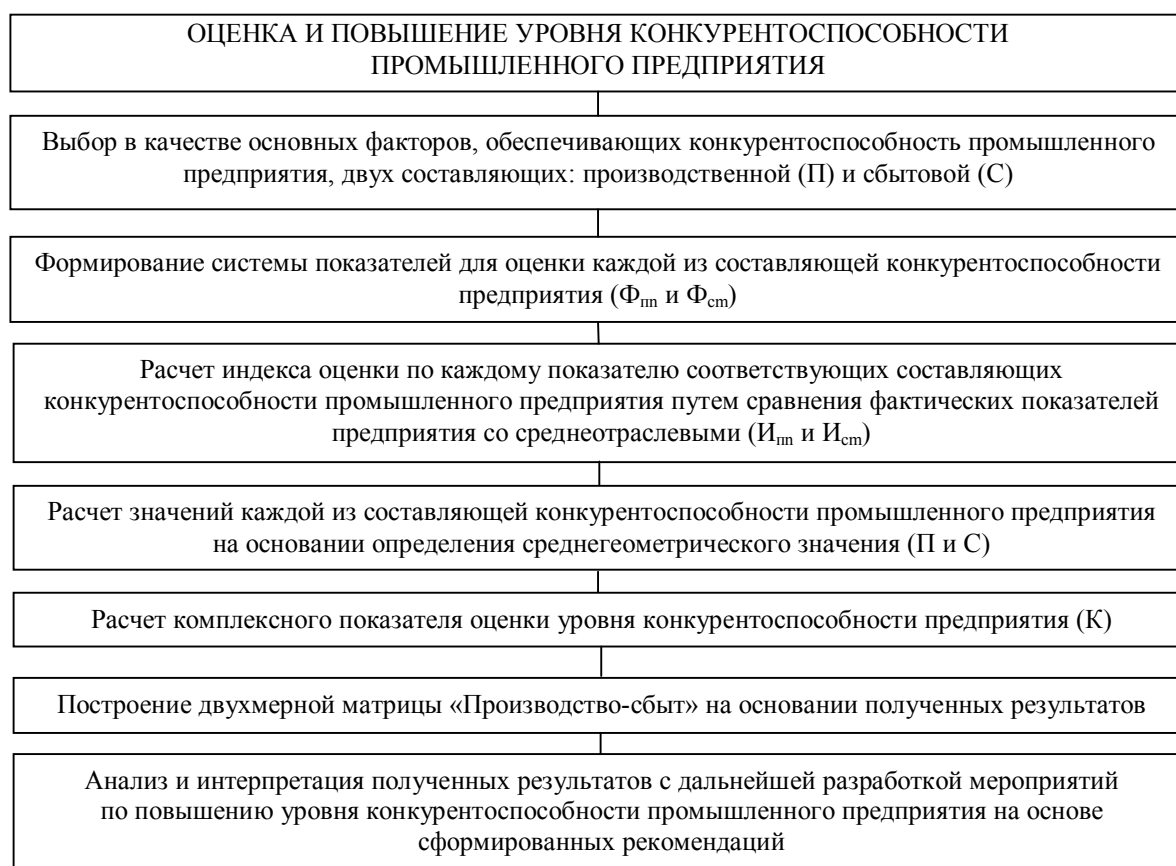


Рисунок 1 Этапы разработанного методического подхода к комплексной оценке и управлению уровнем конкурентоспособности промышленного предприятия

В зависимости от специфики деятельности предприятия и его отраслевой принадлежности могут выделять и специальные факторы, формирующие конкурентные преимущества [8–12]. Например, для добывающих предприятий — это горно-геологические условия залегания полезных ископаемых, подготовительные и добычные работы, особенности и свойства добываемого полезного ископаемого; для транспортных компаний, осуществляющих перевозки людей и грузов — это логистический фактор; для сферы оказания услуг — это имидж и деловая репутация; для металлургических предприятий — наличие и развитость инфраструктуры; для машиностроительных предприятий — технико-технологическая база и ее возможности.

Анализ практического применения существующих структурных моделей конкурентоспособности предприятий [5–13] по-

казал, что в случае формирования модели с применением значительного количества факторов, она получается довольно сложной и не позволяет точно учесть иерархические связи между составляющими. При этом также увеличивается объем расчетов и необходимых исходных данных, многие факторы оцениваются незначительным количеством показателей, а ряд показателей, используемых для оценки различных составляющих, имеет тесную корреляционную связь между собой.

Проведенные исследования научных публикаций по данной проблематике позволили установить, что, несмотря на достаточное большое количество разнообразных факторов, применяемых в методиках оценки конкурентоспособности промышленного предприятия, управленческие решения по ее повышению лежат либо в сфере производства, либо в сфере сбыта. По-

этому для формирования структурной модели и получения информативной, объективной, точной и комплексной оценки конкурентоспособности промышленного предприятия предлагается выделить две составляющие: производственную и сбытовую, поскольку любой из факторов внешней или внутренней среды, обеспечивающих конкурентные преимущества предприятия на рынке, можно отнести к одной из них.

Производственная составляющая (П) конкурентоспособности промышленного предприятия отображает и позволяет комплексно оценить все основные, вспомогательные и обслуживающие процессы на предприятии, а также участвующие в процессах производства любые ресурсы (трудовые, энергетические, сырьевые и др.), способствующие выпуску готовой продукции с заданными свойствами, определенного количества, качества, ассортимента и в запланированные сроки.

Сбытовая составляющая (С) конкурентоспособности промышленного предприятия комплексно характеризует конкурентоспособность продукции, эффективность реализуемых предприятием товарной, ценовой и сбытовой политик на определенных целевых рынках сбыта, с учетом имеющихся конкурентов и предпочтений покупателей. По сути, эта составляющая отображает степень соответствия внутренних производственных возможностей предприятия запросам рынка и конкретным потребностям потребителей.

На следующем этапе процесса оценки конкурентоспособности промышленного предприятия для каждой из выделенных составляющих на основании учета целей и задач оценки, а также специфики процессов деятельности предприятия формируется перечень показателей, позволяющих информативно и полно оценить ее.

Исследование теоретических и практических аспектов применения методических подходов к оценке конкурентоспособности

промышленного предприятия [6–12] позволили установить следующее:

– в процессе оценки используются как качественные, так и количественные показатели, поскольку не все факторы могут иметь количественное отображение, а их влияние на конечный результат достаточно значительное;

– используются как относительные показатели (общие для предприятий всех отраслей народного хозяйства), так и абсолютные (специфические, применяемые для одной отрасли народного хозяйства или вида деятельности);

– показатели, используемые в процессе оценки, могут характеризовать наличие, текущее состояние, изменения, эффективность использования ресурса или фактора деятельности предприятия.

С учетом вышесказанного был сформирован универсальный перечень показателей для оценки производственной и сбытовой составляющих конкурентоспособности промышленного предприятия любого вида деятельности, который представлен в таблице 1.

Практическая апробация данного перечня показателей в процессе определения уровня конкурентоспособности различных промышленных предприятий доказала его достаточность и информативность для получения необходимых результатов о состоянии производственной и сбытовой составляющей, позволяющих выделить «сильные» и «слабые» места с целью разработки и принятия необходимых управленческих решений по повышению уровня конкурентоспособности оцениваемого предприятия.

В случае необходимости, в зависимости от целей оценки, учета специфики деятельности промышленного предприятия или его отдельных процессов, данный список показателей может изменяться как в сторону увеличения, так и в сторону сокращения, что позволяет лучше адаптировать данный методический подход к задачам оценки уровня конкурентоспособности.

**ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ**

Таблица 1

Показатели оценки производственной и сбытовой составляющей конкурентоспособности промышленного предприятия

Показатели производственной составляющей	Показатели сбытовой составляющей
Объем товарной продукции Освоение производственной мощности Производительность труда работника Динамика развития предприятия (темпы роста объема производства продукции) Износ основных фондов Фондоотдача Материалоотдача Коэффициент оборачиваемости оборотных активов Уровень затрат на 1 рубль реализованной продукции Степень обеспеченности ресурсами Коэффициент обновления основных производственных фондов Удельный вес прогрессивного оборудования в общем объеме оборудования Уровень механизации и автоматизации основных и вспомогательных процессов Доля брака продукции	Рентабельность продаж Коэффициент отношения реализованной и произведенной продукции Коэффициент финансовой устойчивости Темпы роста объемов реализации продукции Конкурентоспособность продукции Эффективность каналов сбыта Рентабельность продукции Масштаб рынка Уровень конкуренции Возможность неценовой конкуренции Государственное регулирование рынка Привлекательность ассортимента Абсолютная рыночная доля Относительная рыночная доля

В зависимости от отраслевой принадлежности оцениваемого промышленного предприятия единицы измерения для ряда показателей выбираются самостоятельно, например, объем товарной продукции можно измерять в денежном или натуральном выражении в зависимости от вида продукции; производительность труда работника можно измерять в различные временные периоды и также в денежном и натуральном выражении.

Ряд показателей определяется путем экспертного опроса с переводом полученных результатов в балльную систему по шкале от 1 до 10 (например, конкурентоспособность продукции, которая оценивается в зависимости от свойств, назначения, полезности и качества готовой продукции).

На этапе формирования математической модели конкурентоспособности предприятия необходимо выбрать математический инструмент, который в наибольшей степени соответствует поставленным целям и задачам процесса оценки.

Исследования теоретических основ и практического применения существующей методологии процесса оценки конкурентоспособности промышленных предприятий позволили выделить и сформулировать основные требования к применяемому математическому инструментарию:

- необходимо иметь возможность менять количество показателей в каждой из составляющих процесса оценки без изменения математического аппарата;
- необходимо учитывать в процессе оценки степень влияния (иерархическую связь) основных факторов (составляющих) на предмет исследования;
- необходимо учитывать различие в единицах измерения у применяемых в процессе оценки показателей, что обуславливает необходимость приведения их к единой системе исчисления;
- количество показателей для каждой составляющей может быть разным;
- проводимая оценка показателей должна основываться на оперативной и

достоверной информации для получения актуальных результатов;

– объем необходимой статистической информации для процесса оценки должен быть минимальным и доступным для получения;

– необходимо иметь возможность оценить и проанализировать значение каждого участвующего в процессе оценки показателя, что позволит принять соответствующие управленческие решения и разработать конкретные мероприятия по улучшению конкретного показателя;

– модель должна учитывать в расчетах, что часть применяемых показателей стремится к максимуму (например, фондоотдача, рентабельность продаж), а часть — к минимуму (например, износ основных фондов, уровень затрат на 1 рубль реализованной продукции);

– полученная оценка должна носить комплексный характер, и в то же время позволять выделять и анализировать оценку по каждой составляющей.

Для реализации данных требований предлагается применять аналитическую математическую модель с расчетом комплексного показателя конкурентоспособности промышленного предприятия, реализуемую в несколько этапов.

На первом этапе, для получения оценки по каждому из показателей, участвующих в процессе, предлагается рассчитывать индекс (И), определяемый путем сравнения фактического значения показателя деятельности предприятия с базовым эталонным значением соответствующего показателя, в качестве которого для получения объективного результата предлагается использовать соответствующие среднеотраслевые показатели. Однако в случае необходимости допустимо в качестве базовых значений показателей использование значений лидеров отрасли, целевых конкурентов, значений из нормативной или законодательной документации.

Применение среднеотраслевых значений в процессе оценки, во-первых, позво-

лит всегда использовать в процессе оценки актуальную и объективную информацию; во-вторых, позволит свести имеющие разную размерность показатели к безразмерной величине; в-третьих, уменьшить объем необходимой для вычислений статистической информации, которая к тому же относительно легко доступна.

Для того, чтобы учесть разнонаправленность показателей, при расчете индекса оценки по каждому из показателей (И) предлагается применять следующие формулы:

$$\left\{ \begin{array}{l} I_{Pi} = \frac{\Phi_{Pi}}{B_{Pi}} \text{ если } \Phi_{Pi} \text{ и } B_{Pi} \rightarrow \max, \\ I_{Pi} = \frac{B_{Pi}}{\Phi_{Pi}} \text{ если } \Phi_{Pi} \text{ и } B_{Pi} \rightarrow \min; \end{array} \right. \quad (1)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} I_{Cj} = \frac{\Phi_{Cj}}{B_{Cj}} \text{ если } \Phi_{Cj} \text{ и } B_{Cj} \rightarrow \max, \\ I_{Cj} = \frac{B_{Cj}}{\Phi_{Cj}} \text{ если } \Phi_{Cj} \text{ и } B_{Cj} \rightarrow \min, \end{array} \right. \quad (2)$$

где  $I_{Pi}$  — индекс оценки  $i$ -го показателя производственной составляющей ( $1 \dots i \dots n$ );

$I_{Cj}$  — индекс оценки  $j$ -го показателя сбытовой составляющей ( $1 \dots j \dots m$ );

$\Phi_{Pi}$  — фактическое значение  $i$ -го показателя производственной составляющей;

$\Phi_{Cj}$  — фактическое значение  $j$ -го показателя сбытовой составляющей;

$B_{Pi}$  — базовое (эталонное) значение  $i$ -го показателя производственной составляющей;

$B_{Cj}$  — базовое (эталонное) значение  $j$ -го показателя сбытовой составляющей;

$n$  — количество показателей, участвующих в оценке производственной составляющей;

$m$  — количество показателей, участвующих в оценке сбытовой составляющей.

Полученные результаты рассчитанных индексов оценки интерпретируются следующим образом:

– если значение  $I < 1$ , то фактическое значение соответствующего показателя хуже базового (эталонного) значения

(«слабое» место), что характеризует отсутствие конкурентного преимущества;

– если значение  $I = 1$ , то фактическое значение соответствующего показателя одинаково с базовым (эталонным) значением;

– если значение  $I > 1$ , то фактическое значение соответствующего показателя лучше базового (эталонного) значения («сильное» место), что характеризует наличие конкурентного преимущества.

Следующим этапом расчета комплексного показателя конкурентоспособности промышленного предприятия является определение значения производственной и сбытовой составляющей на основании результатов рассчитанных индексов по каждому показателю соответствующего элемента.

Большая часть анализируемых методических подходов на данном этапе оценки предполагает учет значимости и степени влияния каждого показателя на составляющую, путем использования в формулах расчета коэффициента значимости (степени влияния) каждого показателя на значение соответствующей составляющей. Определение значения такого коэффициента в практической экономической литературе может осуществляться несколькими способами:

– опрос экспертов, с последующей интерпретацией полученных результатов при помощи соответствующего математического инструментария;

– по частоте использования данных показателей в аналогичных методических подходах (чем чаще используется и упоминается, тем больше значение данного коэффициента);

– усреднение при помощи соответствующего математического инструментария аналогичных коэффициентов значимости, используемых в подобных методических подходах.

Основным условием применения подобных коэффициентов значимости (степени влияния) является то, что сумма этих коэффициентов внутри одной составляющей должна быть равна 1. Однако, как показали проведенные практические исследования, в

случае, когда количество показателей, применяемых в процессе оценки, превышает число 5, то влияние применения подобного коэффициента на точность полученных результатов значительно снижается.

Поэтому для определения оценки по каждой из составляющей, с учетом того, что количество показателей может меняться, целесообразно применять следующие формулы:

$$\begin{cases} P = \sqrt[n]{I_{P1} \cdot \dots \cdot I_{Pi} \cdot \dots \cdot I_{Pn}}, \\ C = \sqrt[m]{I_{C1} \cdot \dots \cdot I_{Cj} \cdot \dots \cdot I_{Cm}}, \end{cases} \quad (3)$$

где  $P$  — значение производственной составляющей конкурентоспособности промышленного предприятия;

$C$  — значение сбытовой составляющей конкурентоспособности промышленного предприятия.

Для решения практических задач на следующем этапе определяется комплексный показатель конкурентоспособности промышленного предприятия. Учитывая, что структурная модель предлагаемого методического подхода содержит только две основных составляющих, целесообразно учесть иерархическую связь (степень влияния) каждой из них, путем введения в формулу расчета коэффициентов значимости. На данном этапе также необходимо учесть возможность производства продукции одного наименования или товарного ассортимента на предприятиях с различными показателями деятельности, а реализация возможна на разных целевых рынках, поэтому формула расчета комплексного показателя уровня конкурентоспособности промышленного предприятия будет иметь следующий вид:

$$\begin{cases} K = \gamma_k \sqrt[i]{P_1 \cdot P_2 \cdot \dots \cdot P_i} + \gamma_k \sqrt[j]{C_1 \cdot C_2 \cdot \dots \cdot C_j}, \\ \sum_{k=1}^2 \gamma_k = 1, \end{cases} \quad (4)$$

где  $\gamma_k$  — коэффициент значимости (степени влияния) каждой из составляющих на конкурентоспособность промышленного предприятия;

**ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ**

$i$  — количество предприятий, на которых выпускается продукция (если продукция выпускается на одном предприятии, то  $i = 1$ );

$j$  — количество рынков, на которых реализуется продукция предприятия (если продукция реализуется на одном рынке, то  $j = 1$ ).

Проведенные исследования теоретических источников и практических результатов применения аналогичных методических подходов позволили определить, что все авторы выделяют большую степень влияния производственной составляющей на конкурентоспособность продукции по сравнению с влиянием сбытовой составляющей, обосновывая это тем, что именно производственная составляющая формирует основу конкурентных преимуществ продукции предприятия (себестоимость, полезность, функции, качество, свойства и др.), а сбытовая составляющая формируется в зависимости от эффективности принятия управленческих решений по поиску целевых рынков сбыта, на которых данная продукция будет максимально конкурентоспособна и привлекательна в глазах покупателей.

В результате проведенного экспертного опроса и усреднения коэффициентов значимости, применяемых в аналогичных методических подходах других исследователей, удалось определить, что коэффициент

значимости ( $\gamma_1$ ) для производственной составляющей будет 0,6, а для сбытовой составляющей — значение коэффициента значимости ( $\gamma_2$ ) соответственно равно 0,4.

В таблице 2 представлен анализ полученных результатов расчета комплексного показателя конкурентоспособности промышленного предприятия.

Таким образом, по результатам проведенных расчетов можно сделать как общие выводы относительно конкурентоспособности предприятия в целом (высокая, средняя, низкая) по сравнению с применяемым эталоном для сравнения, так и частные выводы по каждой составляющей (значение  $\Pi$  и  $C$ ) и по каждому показателю, принимающему участие в расчете (выделение «слабых» и «сильных» мест в деятельности предприятия) для разработки мероприятий с целью повышения конкурентоспособности промышленного предприятия.

Для наглядности и удобства разработки рекомендаций по повышению конкурентоспособности промышленного предприятия предлагается применение матричного подхода путем построения двухмерной матрицы, по вертикальной оси которой будут отображаться рассчитанные показатели значения производственной составляющей ( $\Pi$ ), а по горизонтальной оси — рассчитанные значения сбытовой составляющей ( $C$ ).

Таблица 2

Интерпретация полученных результатов расчета комплексного показателя конкурентоспособности промышленного предприятия ( $K$ )

Значение $K$	Выводы
$K < 1$	Конкурентоспособность промышленного предприятия имеет низкое значение (ниже, чем в среднем по отрасли). Необходимо разрабатывать мероприятия по устранению выявленных «слабых» сторон в сфере производства и сбыта для обеспечения дальнейшего функционирования предприятия на рынке.
$K = 1$	Конкурентоспособность промышленного предприятия имеет среднее значение по отрасли. Необходимо разрабатывать мероприятия по привлечению инвестиций с целью устранения выявленных «слабых» сторон в сфере производства и сбыта, а также по использованию имеющихся «сильных» сторон в качестве конкурентных преимуществ для обеспечения дальнейшего развития на рынке.
$K > 1$	Конкурентоспособность промышленного предприятия высокая. Необходимо разрабатывать мероприятия по использованию выявленных «сильных» сторон для удержания занимаемых на данный момент позиций на рынке и осуществлять поиск возможности привлечения инвестиций с целью обеспечения устойчивого развития в дальнейшем.



**ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ**

Каждая из осей делится пополам соответствующей линией, которая делит каждую из составляющих на два значения: «больше 1» (высокое значение) и «меньше 1» (низкое значение). Каждая из линий (границ) соответствует среднеотраслевому значению (среднее значение).

В результате такого деления на матрице получается четыре сегмента, каждый из которых характеризуется значениями «производственной» и «сбытовой» составляющей (рис. 2).

К сегменту I относятся предприятия, которые имеют высокое значение конкурентоспособности за счет высоких значений как производственной, так и сбытовой составляющей. Подобные предприятия используют в производстве инновационное оборудование, не имеют проблем с поставками, максимально полно используют производственную мощность предприятий, обладают современной технико-технологической базой производства, имеют минимальный уровень затрат в отрасли, достаточно мотиви-

рованный профессиональный персонал, работают на привлекательных рынках с максимальной прибылью, не имеют конкурентов или конкуренция достаточно слаба. Рекомендации для подобных предприятий в основном направлены на расширение товарного ассортимента, поиск новых рынков сбыта как для старых, так и для новых товаров. Подобные предприятия обладают высокой инвестиционной привлекательностью, поэтому имеют значительные возможности привлечения заемных средств на выгодных условиях для дальнейшего развития и расширения своего бизнеса.

Предприятия, которые в результате их отображения на матрице попали в сегменты II и III, характеризуются средней конкурентоспособностью, поскольку значение одной из двух участвующих в процессе оценки составляющих конкурентоспособности промышленного предприятия имеет «низкое» значение (для сегмента II — это сбытовая составляющая, а для сегмента III — это производственная составляющая).

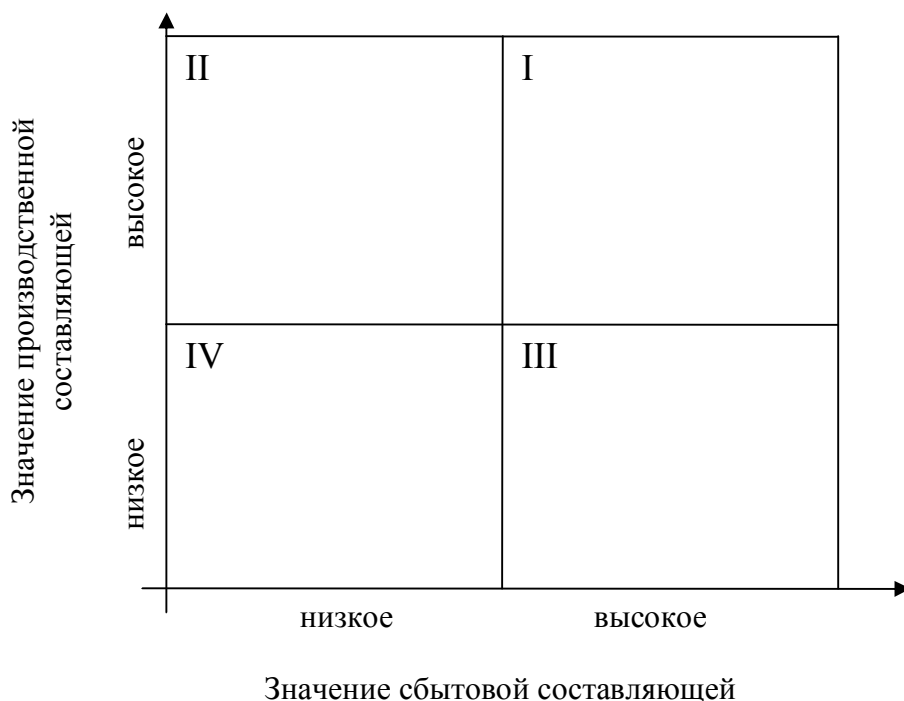


Рисунок 2 Матрица «Производство — сбыт» для принятия управленческих решений по повышению конкурентоспособности промышленных предприятий

Предприятия сегмента II характеризуются достаточно высоким уровнем развития производства, позволяющим производить необходимое количество продукции нужного качества с достаточно низким уровнем себестоимости, однако имеют определенные проблемы со сбытом. Инвестиционная привлекательность подобных предприятий ограничена, и привлечение заемных средств возможно, но в ограниченном объеме и на более худших условиях, поэтому для обеспечения текущего эффективного функционирования и обеспечения развития они в основном вынуждены ориентироваться на собственные средства, что значительно сужает возможности развития. Рекомендации для предприятий данного сегмента могут быть направлены на изменение существующих рынков сбыта, поиск новых рынков сбыта наравне со старыми, производство новой продукции, интенсификацию усилий по продвижению на рынке, снижение уровня затрат с целью повышения эффективности деятельности предприятия, реорганизацию системы сбыта, изменение ценовой, товарной, рекламной политики. Предприятия III сегмента, наоборот, работают на привлекательном рынке, имеют высокую сбытовую эффективность (например, при отсутствии конкурентов или их низкой активности), но обладают низкими производственными возможностями. Инвестиционная привлекательность подобных предприятий средняя, что позволяет привлекать заемные средства при необходимости, но на таких же условиях, как и предприятия II сегмента. Основными рекомендациями могут быть интенсификация усилий на производство: модернизация оборудования, реконструкция, наращивание объемов производства, техническое перевооружение, изменение технико-технологической базы. Целью подобных усилий является увеличение объемов производства конкурентоспособной продукции по качественным и стоимостным показателям.

Предприятия, относящиеся к IV сегменту, характеризуются низкими значениями

как производственной, так и бытовой составляющей. Их продукция неконкурентоспособна еще изначально в процессе производства, поскольку используется устаревшее и изношенное оборудование, объемы производства продукции и значительный объем затрат в процессе производства создают условия для неэффективной деятельности предприятия и низкой конкурентоспособности продукции в глазах потенциальных покупателей. Поскольку продукция выпускается мало, она плохого качества и достаточно дорога в изготовлении, предприятие не имеет возможности сбывать продукцию с целью обеспечения рентабельной работы предприятия. Инвестиционная привлекательность подобных предприятий очень низкая, поэтому для реализации любых проектов предприятие должно в первую очередь либо продавать часть имущества, либо существенно снижать все расходы, как на производство, так и на сбыт с целью накопления необходимых денежных средств на замену технико-технологической базы производства. Возможно привлечение государственных ресурсов в особых случаях.

Дополнительные рекомендации по выбору мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности промышленного предприятия в зависимости от значения каждой из составляющих представлены в таблице 3.

В зависимости от значений рассчитанных индексов оценки (низкое, среднее, высокое) по каждому из показателей, принимающих участие в процессе оценки конкурентоспособности промышленного предприятия, руководитель может определить «узкие места» и выбрать из рекомендованных мероприятий необходимые ему.

Предложенный методический подход можно также использовать и в других случаях: когда продукция производится на одном предприятии, но реализуется на разных рынках сбыта (пример приведен на рисунке 3, одна и та же продукция реализуется на рынках 1 и 2); когда продукция производится на разных предприятиях или

**ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ**

в разных цехах с разными производственными показателями и реализуется или на одном и том же или на разных рынках.

Как видно из приведенного примера (рис. 3), произведенная продукция, имея одно и то же значение производственной составляющей ( $P_1$ ), имеет разные значения сбытовой составляющей ( $C_1$  и  $C_2$ ) на различных рынках сбыта из-за целого ряда возможных причин. Соответственно и ре-

комендации для подобных рынков будут различаться.

Таким образом, применение данного методического подхода позволяет принимать управленческие решения на основании расчета конкурентоспособности предприятия, учитывая все рынки сбыта, на которых реализуется продукция, а также все производственные возможности предприятия.

Таблица 3

Рекомендованные мероприятия по повышению конкурентоспособности промышленного предприятия

Рекомендации для производственной составляющей	
низкое значение	высокое значение
Цели: повышение уровня технико-технологической базы; увеличение объемов производства.	Цели: снижение затрат на производство; производство новой продукции; увеличение объемов производства старой продукции.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– техническое перевооружение;</li> <li>– усовершенствование технологических процессов;</li> <li>– поиск и ликвидация проблемных этапов в производственном процессе;</li> <li>– своевременное обеспечение производства всем необходимым;</li> <li>– повышение профессионально-квалификационного уровня персонала;</li> <li>– повышение технико-технологического уровня производства;</li> <li>– освоение и внедрение прогрессивных технологий и техники в производстве;</li> <li>– обновление и замена устаревшей морально или изношенной физической техники;</li> <li>– ликвидация «узких» мест и диспропорций в производственных мощностях предприятия;</li> <li>– уменьшение аварийности оборудования за счет своевременной организации ремонтов;</li> <li>– уменьшение аварийности в результате соблюдения правил техники безопасности;</li> <li>– рациональное использование всех имеющихся ресурсов на предприятии.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение доли механизации и автоматизации производства;</li> <li>– увеличение объемов производства продукции;</li> <li>– поиск и ликвидация проблемных этапов в производственном процессе (неработающее оборудование, потери рабочего времени, простои оборудования и т. д.);</li> <li>– оптимизация структуры производственного оборудования;</li> <li>– внедрение новых эффективных систем стимулирования работников для повышения их производительности труда;</li> <li>– уменьшение трудоемкости производственных процессов;</li> <li>– обеспечение постоянного технического и технологического обновления предприятия;</li> <li>– применение инноваций при производстве продукции;</li> <li>– комплексное использование сырья;</li> <li>– поддержание техники в соответствующем состоянии;</li> <li>– сокращение производственного цикла;</li> <li>– организация своевременного технического осмотра и обслуживания машин и механизмов;</li> <li>– осуществление замены традиционно используемых материалов современными, более дешевыми, но без потерь при этом качества продукции.</li> </ul>

Продолжение таблицы 3

Рекомендации для сбытовой составляющей	
низкое значение	высокое значение
Цели: замена рынков сбыта; интенсификация усилий на существующих рынках; снижение возможных затрат на сбыт.	Цели: выход на новые рынки сбыта, как со старой, так и с новой продукцией; выход с новой продукцией на старые рынки.
– формирование собственной эффективной сбытовой сети; – расширение существующего рынка сбыта за счет привлечение новых потребителей; – поиск более выгодных рынков сбыта для производимой продукции; – изменение ценовой политики; – разработка новых эффективных средств продвижения продукции; – усовершенствование конструкции изделий; – разработать и проводить агрессивную политику сбыта; – использование социальных сетей и интернета для продвижения и реализации продукции.	– развитие и усовершенствование внешнеэкономической деятельности; – производство новой продукции, конкурентоспособной как на старых, так и на новых рынках сбыта; – выход на новые рынки сбыта; – активно использовать инновации для расширения рынков сбыта; – искать способы получения и поддержания конкурентных преимуществ на существующих рынках сбыта; – стимулирование рынков сбыта при помощи маркетинговых мероприятий; – расширение товарного ассортимента.

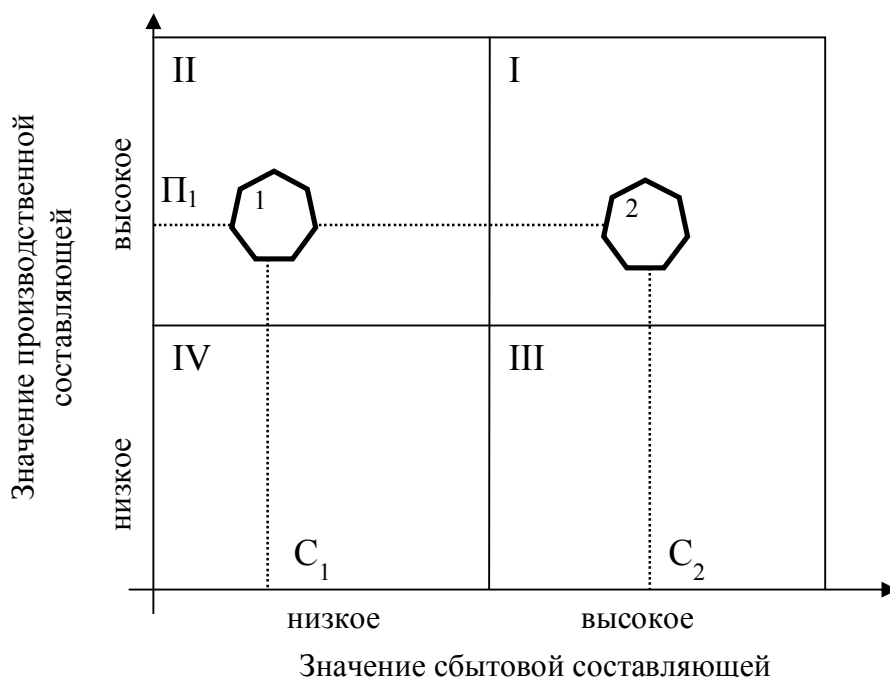


Рисунок 3 Матрица «Производство — сбыт» с примером производства одной продукции на предприятии, но с реализацией его на разных рынках.

**Выводы.** Проведенные исследования позволяют сделать следующие выводы.

Сформирован методический подход к комплексной оценке конкурентоспособности промышленного предприятия, который

основывается на расчете производственной и сбытовой составляющей, позволяющий разработать на основе результатов полученной оценки комплекс мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности.

Предложен для каждой составляющей, участвующей в процессе оценки, набор рекомендованных показателей, позволяющих выявить «слабые» и «сильные» места в деятельности предприятия для разработки соответствующих управленческих решений.

Применение данного методического подхода возможно как по рекомендованному перечню показателей, который является универсальным для предприятий всех отраслей народного хозяйства, так и с учетом специфических показателей, присутствующих предприятиям определённого вида деятельности.

Использование в качестве базового эталона для сравнения среднеотраслевых показателей за последнее время позволяет получать точную, актуальную и объективную информацию о состоянии конкурентоспособности промышленного предприятия на данный момент.

Разработана классификация предприятий по уровню их конкурентоспособности, на основе рассчитанного комплексного показателя, позволяющая разделить предприятия по группам и для каждой

сформировать управленческие решения по увеличению конкурентоспособности.

Для наглядности анализа, интерпретации и детализации полученных результатов, а также для более объективной и точной разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия предложена двухмерная матрица «Производство-сбыт», состоящая из четырех сегментов.

Для удобства принятия соответствующих организационно-управленческих решений сформирован перечень рекомендуемых мероприятий, который позволяет в зависимости от индекса оценки каждого из показателей, участвующих в расчете, сформировать общий комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности исследуемого предприятия.

Предложенный методический подход имеет широкую сферу применения, позволяя оценивать конкурентоспособность промышленных предприятий всех видов деятельности и отраслей народного хозяйства, производящих как один продукт, так и товарный ассортимент, и реализующих продукцию на нескольких целевых рынках.

### Библиографический список

1. Сергеев, А. А. Стратегический подход и методология управления конкурентоспособностью организации [Текст] / А. А. Сергеев // Знание. — 2019. — № 5-2 (34). — С. 70–76.
2. Абаева, Н. П. Конкурентоспособность организации [Текст] / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина. — Ульяновск : УлГТУ, 2018. — 259 с.
3. Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации. [Текст] / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 300 с.
4. Поляничкин, Ю. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий [Текст] / Ю. А. Поляничкин // Бизнес в законе. — 2012. — № 3. — С. 191–194.
5. Воронина, Н. А. Конкурентоспособность современных предприятий: понятие, оценка и направления обеспечения [Текст] : монография / Н. А. Воронина, И. В. Кузнецова. — Саратов : Амрит, 2018. — 135 с.
6. Беляев, В. Н. Конкурентоспособность предприятий горнопромышленного комплекса: методологические и методические аспекты [Текст] / В. Н. Беляев, Н. А. Зоркова. — Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2007. — 70 с.
7. Григорчук, А. В. Методы оценки конкурентной позиции и конкурентных преимуществ предприятий [Текст] / А. В. Григорчук // Научно-практические исследования. — 2017. — № 8 (8). — С. 27–31.
8. Балащенко, В. В. Специфические особенности конкурентоспособности горнодобывающих предприятий [Текст] / В. В. Балащенко, А. В. Душин, А. С. Соколов // Известия УГТУ. — 2021. — № 3 (63). — С. 122–127.

9. Даниленко, Н. Н. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг: теория и методика оценки [Текст] : монография / Н. Н. Даниленко, Е. А. Арбатская. — М. : Русайнс, 2021. — 160 с.
10. Джамай, Е. В. Механизмы оценки конкурентоспособности высокотехнологичного предприятия [Текст] / Е. В. Джамай, Н. Б. Землянская, Н. В. Казакова // Вестник Московского государственного университета. Серия : Экономика. — 2021. — № 4. — С. 41–47.
11. Айтмуратова, Б. Методологические вопросы оценки конкурентоспособности предприятий текстильной промышленности нашей страны [Текст] / Б. Айтмуратова, С. Юсупов // Экономика и образование. — 2021. — № 6. — С. 179–185.
12. Жигарев, В. А. Методика оценки конкурентоспособности предприятий мебельной промышленности [Текст] / В. А. Жигарев // Статистика и экономика. — 2015. — № 2. — С. 57–62.
13. Лазаренко, А. А. Методы оценки конкурентоспособности [Текст] / А. А. Лазаренко // Молодой ученый. — 2014. — № 1. — С. 374–377.
14. Габибова, М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / М. Ш. Габибова // Актуальные вопросы экономики и управления : материалы III междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2018 г.). — М. : Буки-Веди, 2018. — С. 85–87.
15. Саяпина, О. Н. Современные направления повышения конкурентоспособности организаций [Текст] / О. Н. Саяпина // Символ науки. — 2017. — Т. 1. — № 2. — С. 101–104.

© Белозерцев О. В.

© Белозерцев Р. В.

*Рекомендована к печати д.э.н., проф. каф. ЭУ ДонГТИ Коваленко Н. В.,  
к.э.н., доц. каф. ЭУ ЛГУ им. В. Даля Жилиной М. В.*

*Статья поступила в редакцию 15.05.2022.*

**PhD in Economics Belozertsev O. V., PhD in Economics Belozertsev R. V. (LSU named after V. Dahl, Lugansk, LPR, belozertsev@bk.ru)**

### **COMPETITIVE RECOVERY OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE THROUGH MEASURES IN THE FIELD OF PRODUCTION AND SALE OF PRODUCTS**

*The paper proposes a methodological approach to assessing the competitiveness of industrial enterprises, based on considering their production and marketing capabilities and allowing, based on the results of a comprehensive assessment, to develop a set of measures to improve its competitiveness.*

**Key words:** *competitiveness of an industrial enterprise, production, sales, directions for competitive recovery of an enterprise.*