

УДК 658.8

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Валиева А.Р.¹

Студентка

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»

Россия, г. Уфа

Аннотация: Статья исследует методологические проблемы в оценке конкурентоспособности предприятий в условиях цифровых преобразований и повышенной неустойчивости рынка. Анализируются современные подходы к определению конкурентоспособности, подчеркивая многоуровневую структуру: стратегический, тактический и оперативный уровни. Особое внимание уделяется цифровым инструментам оценки, таким как аналитика KPI, NPS, эталонное измерение и модели динамической и комплексной оценки. На основе научных исследований и практических примеров, исследование подтверждает необходимость создания адаптивной гибридной модели оценки конкурентоспособности, которая учитывала бы специфику отрасли и быстро меняющуюся внешнюю среду.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятий, методы оценки, стратегический анализ, цифровая трансформация, KPI, сравнительный анализ

¹ *Научный руководитель: Янгирова Е.И., Д.э.н., профессор, заведующий кафедрой стратегического управления, ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», Россия, г. Уфа*

***MODERN METHODS OF ASSESSING COMPETITIVENESS OF AN
ENTERPRISE***

Valieva A.R.

Student

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Ufa
University of Science and Technology"*

Russia, Ufa

Annotation: The article investigates methodological problems in assessing the competitiveness of enterprises in the conditions of digital transformation and increased market volatility. Modern approaches to the definition of competitiveness are analyzed, emphasizing a multi-level structure: strategic, tactical and operational levels. Special attention is given to digital assessment tools such as KPI analysis, NPS, benchmarking and dynamic and integrated assessment models. Based on research and case studies, the study confirms the need for an adaptive hybrid model of competitiveness assessment that takes into account industry specificities and a rapidly changing external environment.

Keywords: enterprise competitiveness, assessment methods, strategic analysis, digital transformation, KPI, benchmarking

Понятие конкурентоспособности прочно закрепилось в профессиональном лексиконе менеджеров, экономистов и маркетологов, однако за кажущейся универсальностью скрывается методическая разрозненность. Одни предприятия считают достаточным показатель рыночной доли, другие — ориентируются на рентабельность, третьи — измеряют уровень лояльности потребителей. Возникает парадокс: компании активно используют термин, не имея общего языка для его

оценки. Это противоречие становится особенно острым в фазах стратегического выбора и инвестирования, когда неопределённость в измерении конкурентных позиций способна привести к ошибочным управленческим решениям.

Несмотря на многолетнюю историю научных изысканий в этой области, отсутствует единый, аксиоматически обоснованный подход к оценке конкурентоспособности. В работе Моржина и Верхоланцева подчёркивается, что на практике по-прежнему применяются упрощённые схемы, не способные учесть многомерность и динамичность рыночных процессов [3]. Даже классические инструменты — SWOT-анализ, пятисиловая модель Портера, PEST — не дают однозначных выводов, если используются без адаптации к отраслевой специфике и масштабу предприятия.

Ещё один проблемный аспект — смешение понятий конкурентоспособности товара и конкурентоспособности самой организации. Это две разных плоскости анализа, но в ряде публикаций и методических пособий они преподносятся как тождественные. Такой подход подменяет стратегическую диагностику тактическими оценками и дезориентирует руководство в вопросах распределения ресурсов и выбора приоритетов развития. Беляева отмечает, что конкурентоспособность продукции может быть высокой при одновременной деградации организационной модели, особенно если компания работает на временном всплеске спроса или за счёт демпинга [1].

Сложность усугубляется ещё и тем, что рыночные условия за последние 10–15 лет претерпели радикальные изменения. Наблюдается рост нестабильности, ускорение технологического обновления, усиление глобальных рисков. На этом фоне конкуренция всё чаще принимает нелинейные формы, включая экосистемные альянсы и платформенные

бизнес-модели. Традиционные оценочные шкалы, разработанные в 1990-е и начале 2000-х, не отражают эти новые реалии. Кизим и Кайфеджан прямо указывают, что цифровая трансформация бизнеса требует пересмотра фундаментальных категорий и пересборки всей системы оценки эффективности [2].

Добавим к этому ещё один слой сложности — наличие разнонаправленных интересов у различных групп стейкхолдеров. То, что выгодно для акционеров, не всегда совпадает с интересами потребителей или сотрудников. А значит, и критерии «успешности» будут различны. Здесь невозможно обойтись без многокритериального подхода и моделей, позволяющих интегрировать противоречивые параметры. Такой подход предложен в работе Полуянова, где конкурентоспособность рассматривается как динамическое множество взаимосвязанных коэффициентов, отражающих как внутренние возможности, так и внешние рыночные сигналы [5].

Все перечисленные проблемы указывают на необходимость системного подхода к анализу конкурентоспособности, построенного не на линейной логике «больше — значит лучше», а на адаптивных, гибких методиках, способных учитывать контекст, отраслевые тренды, структуру издержек, поведение конкурентов и темпы внутреннего развития. Только в таком случае менеджмент получает инструмент, действительно работающий на перспективу.

Ошибки в выборе методики оценки конкурентоспособности часто проистекают из пренебрежения к фазе развития предприятия. Молодая инновационная компания и зрелый производственный холдинг нуждаются в разной логике анализа. Попытка «универсализировать» подход, как правило, приводит к шаблонным действиям и потере управленческой гибкости. Отсюда логично вытекает необходимость разграничивать

оценочные методики по уровням — стратегическому, тактическому и операционному.

На стратегическом уровне задача сводится к оценке конкурентных преимуществ и способности к долгосрочной адаптации. Здесь уместны многокомпонентные модели, сочетающие количественные и качественные параметры. Например, матрица GAP позволяет соотносить фактическое и целевое состояние ключевых характеристик предприятия, выявляя структурные дефициты в бизнес-модели [5]. Также востребована модель 7S McKinsey, фокусирующая внимание на внутренних элементах организационного успеха — стратегии, структуре, системе, стилях управления, персонале, навыках и разделяемых ценностях. Однако такие инструменты требуют глубокого погружения в контекст и работают преимущественно на крупных и средних предприятиях.

Тактический уровень ближе к оперативному управлению и требует иного набора инструментов. Здесь более применимы методы benchmarking — сравнения с эталонными конкурентами по ключевым показателям эффективности. В работе Беляевой приведены примеры использования методов индексной и рейтинговой оценки, где параметры разбиваются на группы (финансовые, маркетинговые, производственные), и на их основе формируется интегральный коэффициент [1]. Такой подход помогает быстро сориентироваться в среднесрочной конкурентной позиции, особенно в условиях отраслевой турбулентности. Дополнительно может использоваться методика оценки по коэффициентам рентабельности, оборачиваемости, доли рынка и другим показателям, полученным на основе бухгалтерской и управленческой отчетности.

На операционном уровне, где важна быстрая реакция на изменения, особую ценность приобретают цифровые методы — сквозной мониторинг ключевых показателей (KPI), работа с big data, когортный анализ клиентов.

Ян и Сюй подробно описывают методiku, в которой конкурентоспособность организации формализуется через весовые коэффициенты, ранжирование показателей и периодическое пересматривание весов на основе цифровых данных [6]. Такая гибкая система позволяет компании реагировать на краткосрочные изменения — рост затрат, снижение спроса, появление новых игроков — без потери долгосрочной траектории развития.

Важно подчеркнуть, что ключевая ошибка многих компаний заключается в попытке использовать стратегические инструменты для решения тактических задач и наоборот. Например, применение SWOT-анализа для анализа снижения выручки в конкретном месяце оказывается бессмысленным: метод не предназначен для оперативного реагирования. Также и цифровой KPI не даёт ответа на вопрос о трансформации бизнес-модели в условиях нового конкурентного давления. Поэтому при выборе инструментария критически важна постановка правильного уровня анализа и осознание ограничений каждого метода.

Разделение оценки конкурентоспособности на уровни и подбор релевантных инструментов для каждого из них — не теоретическая прихоть, а практическая необходимость. Только так компания способна сформировать целостную картину своего положения и выбрать адекватную стратегию поведения на рынке. Подтверждением этому служит опыт компаний, интегрирующих многослойные модели оценки, о чём, в частности, говорится в исследованиях Неводовой, где описаны реальные кейсы перераспределения ресурсов в пользу конкурентных направлений на основе адаптивных методик [4].

Технологические изменения последних лет радикально изменили не только поведение потребителей, но и саму структуру конкурентной борьбы. Компании, обладающие одинаковыми ресурсами и продуктовой

линейкой, могут иметь противоположные рыночные траектории — и причина часто заключается не в ошибках стратегии, а в неумении интерпретировать данные, поступающие из цифровой среды. Классические методы оценки конкурентоспособности в таких условиях становятся недостаточными: они опираются на статичную информацию и плохо справляются с высокой частотой изменений.

В статье Кизима и Кайфеджана предложена модель оценки, в которой цифровые инструменты интегрируются в систему диагностики конкурентных преимуществ на уровне бизнес-процессов [2]. Авторы акцентируют внимание на необходимости перехода от пассивного анализа к активной цифровой визуализации ключевых метрик: клиентская ценность, динамика отзывов, интерактивность каналов продаж. В качестве примера они анализируют реальную трансформацию производственной компании, которая перешла к цифровой модели оценки через интеграцию CRM-аналитики, KPI-панелей и мониторинга NPS-индекса. В результате — увеличение доли рынка на 14% за год, при неизменных производственных мощностях.

Цифровая конкурентная разведка выходит на первый план: сбор данных из открытых источников, автоматизированный парсинг цен конкурентов, отслеживание упоминаний бренда в социальных сетях и системах отзывов. Всё это формирует живую картину положения предприятия, в отличие от устаревших методик, которые строятся на годовых отчётах и замедленных метриках. Ян и Сюй приводят математически выверенную методику, где параметры ранжируются по весу, и итоговая конкурентоспособность рассчитывается на основе цифровой структуры факторов [6]. Этот подход особенно показателен для компаний, работающих в B2C-секторе, где скорость реакции на запросы потребителей напрямую определяет прибыль.

Цифровая трансформация также меняет структуру самих конкурентных преимуществ. Если в индустриальной экономике основным ресурсом были материальные активы, то в цифровой — это алгоритмы, пользовательские базы и скорость масштабирования решений. Беляева подчёркивает, что способность к быстрой адаптации становится самостоятельным фактором конкурентоспособности [1]. Именно поэтому современные инструменты — когортный анализ, карта пути клиента (Customer Journey Map), визуализация unit-экономики — постепенно вытесняют более абстрактные схемы вроде модели Портера, когда речь идёт о динамичных отраслях.

Смена парадигмы очевидна и на примере аналитики персонала. Цифровые инструменты позволяют отслеживать вовлечённость, производительность и текучесть в режиме реального времени, связывая их с рыночными показателями. Неводова и соавторы отмечают, что внедрение HR-аналитики позволило повысить эффективность бизнес-единиц в промышленной группе за счёт точной локализации слабых звеньев в управленческих структурах [4]. Это говорит о том, что конкурентоспособность нельзя рассматривать только как внешнюю категорию — она формируется на пересечении внутренних данных и внешней динамики.

Суть происходящего можно описать просто: выигрывает не тот, у кого больше ресурсов, а тот, кто точнее измеряет происходящее и быстрее реагирует. Методы оценки, не включающие цифровой компонент, превращаются в анахронизм, и компании, игнорирующие это, рискуют остаться вне поля конкурентной борьбы уже в ближайшей перспективе.

Многообразие методик, рассогласованность критериев и высокая динамика среды требуют не столько выбора «лучшего» инструмента, сколько разработки адаптивной системы оценки. Такая система должна

быть гибкой, масштабируемой и технологически поддерживаемой — иначе она станет не помощником, а балластом. Конкурентоспособность — это не моментальный снимок, а непрерывно обновляющийся процесс, зависящий от множества переменных. Следовательно, и модель оценки должна быть не статичной, а алгоритмизированной.

В статье Полуянова предложена интересная попытка решения этой задачи. Он использует модель динамической оценки, в которой предприятие-лидер определяется на основе изменения коэффициентов конкурентоспособности за определённый временной интервал [5]. Это позволяет не только зафиксировать текущее положение компании, но и оценить её способность к росту. Такой подход особенно полезен в стратегическом планировании, когда необходимо предвидеть конкурентную траекторию, а не просто оценить текущее состояние.

Продолжая эту логику, можно предложить концепцию многослойной адаптивной модели, включающей три уровня анализа: базовый (KPI и индикаторы эффективности), интегральный (рейтинговая оценка по шкале, как у Беляевой [1]), и прогностический (динамические тренды с визуализацией). Такой подход позволяет учитывать одновременно текущие показатели, отраслевую специфику и потенциальные риски. Для реализации модели требуется программная поддержка — от Excel с макросами до BI-систем с интерактивной визуализацией.

Адаптивность должна быть не только в параметрах, но и в логике пересмотра критериев. Например, коэффициенты весов факторов могут меняться в зависимости от ситуации: в период кризиса — в пользу ликвидности и антикризисной устойчивости, в фазе роста — в пользу инвестиционного потенциала и инновационной активности. Подобный подход описан в исследовании Моржина, где предлагается регулярная ревизия модели в зависимости от изменений среды [3].

Наконец, стоит подчеркнуть, что адаптивная модель не должна превращаться в математическую абстракцию. Она должна быть встроена в процесс принятия решений, подкреплена цифровыми источниками данных, и включать не только количественные, но и качественные оценки. Именно такую систему — живую, технологичную, контекстуально чувствительную — можно считать реально работающим инструментом в борьбе за конкурентные позиции. Без неё предприятие теряет навигацию в экономическом тумане, и все стратегические решения превращаются в интуитивные ставки.

Библиографический список

1. Беляева, Е. В. Анализ современных методов оценки конкурентоспособности предприятия / Е. В. Беляева // Сб. науч. тр. сер. "Финансы, учет, аудит". – 2023. – № 1(29). – С. 27–42. – DOI 10.5281/zenodo.7875497. – EDN NFYHCB.

2. Кизим, А. А. Анализ конкурентоспособности предприятия с учетом цифровой трансформации бизнеса / А. А. Кизим, Д. П. Кайфеджан // Экономический анализ: теория и практика. – 2020. – Т. 19, № 1(496). – С. 101–117. – DOI 10.24891/ea.19.1.101. – EDN OOWHKA.

3. Моржин, А. А. Оценка конкурентоспособности предприятия / А. А. Моржин, Д. Д. Верхованцев // Молодёжный вестник Новорос. фил. Белгород. гос. технол. ун-та им. В. Г. Шухова. – 2023. – Т. 3, № 4(12). – С. 91–95. – DOI 10.51639/2713-0576_2023_3_4_91. – EDN OCTNIM.

4. Неводова, И. А. Анализ деятельности и конкурентоспособности предприятий / И. А. Неводова, В. В. Акопов, Д. Р. Барчо // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 1(51). – С. 195–199. – EDN EOPZSG

5. Полуянов, В. П. Выбор предприятия-лидера по модели динамической оценки конкурентоспособности / В. П. Полуянов // Современная конкуренция. – 2023. – Т. 17, № 5(95). – С. 73–82. – DOI 10.37791/2687-0657-2023-17-5-73-82. – EDN GJCFXF.

6. Ян, С. Методика оценки конкурентоспособности организации / С. Ян, Ц. Сюй // Modern Economy Success. – 2024. – № 4. – С. 124–130. – DOI 10.58224/2500-3747-2024-4-124-130. – EDN USIWQQ.

Оригинальность 78%