

Обеспечение конкурентоспособности предприятия

1. Оценка конкурентоспособности
организации

2. Методики определения
конкурентоспособности
организации

Конкурентоспособность предприятия

- — это его способность успешно соперничать на рынке и получать относительно конкурентов экономические выгоды.

Цель оценки конкурентоспособности предприятия

- определение положения предприятия на
отраслевом, региональном или
международном рынках

Конкурентный статус предприятия

- **Конкурентный статус предприятия** (лат. **status** - состояние, положение) согласно формулировке И. Ансоффа представляет собой характеристику конкурентных позиций предприятия на рынке. Конкурентный статус отвечает на вопрос: Какова позиция предприятия на рынке по сравнению с другими конкурентами? Конкурентные преимущества позволяют ответить на вопрос: Какие факторы внешнего и внутреннего характера повлияли на возможность достижения предприятием этой позиции? Конкурентный статус предприятия является функцией уровня его конкурентных преимуществ.

Конкурентный статус (конкурентная позиция) предприятия

- — совокупность сильных и слабых сторон организационно-экономического положения предприятия на отраслевом и региональных рынках товаров и услуг относительно главных его конкурентов. Конкурентный статус — позиция в конкуренции, своеобразный измеритель положения на рынке.

Конкурентные преимущества

- в большей своей части зависят от эффективности использования разных видов ресурсов в процессе производства, сбыта и последующего сервисного обслуживания покупателей

От чего зависит оценка конкурентоспособности

- Оценка конкурентоспособности компании зависит от целей анализа;
- практической возможности получения нужной информации;
- используемой методики измерения показателей.

Принципы оценки конкурентоспособности

- Принципы оценки конкурентоспособности аналогичны принципам оценки конкурентоспособности товаров: комплексность и относительность. Комплексность оценки означает необходимость анализа совокупности (комплекса) критериев. Относительность предполагает сравнительный характер оценки, сравнения с конкурентами

Алгоритм определения конкурентоспособности предусматривает:

- определение цели оценки;
- определение областей (видов деятельности), учитываемых при анализе;
- выбор базы сравнения;
- определение характеристик, подлежащих измерению;
- оценка выбранных характеристик;
- расчет обобщенного, интегрального показателя конкурентоспособности;
- выводы о конкурентоспособности.

характеристика конкурентоспособности

- В качестве характеристики конкурентоспособности можно рассматривать степень соответствия предприятия ключевым факторам успеха на рынке. В этом случае конкуренты не просто сравниваются — оцениваются их способности к достижению успеха.

Оценка конкурентоспособности на основе анализа устойчивости предприятия к возможным рискам

- Если рассматривать риски только как негативные проявления среды, то подобный анализ выявляет требования к деятельности предприятий отрасли, а более высокая устойчивость предприятия свидетельствует о более высокой конкурентоспособности.

Маркетинговые подходы к оценке конкурентоспособности

- в отличие от финансово-экономических, в большей степени оперируют качественной (обычно экспертной) информацией. При этом общий подход к оценке конкурентоспособности (как предприятия, так и его продукции) заключается в выборе перечня характеристик, определении их относительной важности (веса в общей оценке, %) и оценке этих характеристик для предприятия и его основных конкурентов

Оценка конкурентоспособности организации на основе 16 факторов результативности деятельности

- имидж, концепция продукта, качество продуктов, уровень диверсификации видов бизнеса, суммарная рыночная доля главных видов бизнеса, мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, мощность производственной базы и др., которые дополняются за счет факторов конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности.

доля предприятия на рынке - показатель конкурентоспособности организации

- Чем выше доля рынка хозяйственной единицы, тем выше ее конкурентоспособность. Доля рынка предприятия и темп роста рынка свидетельствуют об эффективности маркетинговой деятельности предприятия, которая проявляется в наличии спроса на продукцию предприятия. При увеличивающейся или неизменной доле предприятия можно говорить о том, что предприятие на рынке конкурентоспособно. Если же доля предприятия на рынке снижается, то это значит, что оно не способно конкурировать

Методики определения конкурентоспособности организации

SWOT-анализ

- это анализ сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе, появляющихся возможностей и угроз. Показатели конкурентоспособности оцениваются по блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология. В табл. 1 приводится контрольный лист для проведения **SWOT-** анализа.

Таблица 1- контрольный лист для проведения SWOT- анализа

<i>Показатели оценки</i>	1	2	3	4	5
Финансы 1. Оценка структуры активов 2. Инвестиционная привлекательность 3. Доход на активы 4. Норма прибыли 5. Доход на вложенный капитал					
Производство 1. Использование оборудования 2. Производственные мощности 3. Численность работников 4. Системы контроля качества 5. Производительность 6. Возраст технологического оборудования					
Организация и управление 1. Численность инженерно-технологического и управленческого персонала 2. Скорость реакции управления на изменения во внешней среде 3. Четкость разделения полномочий и функций 4. Тип организационной структуры управления 5. Качество используемой в управлении информации 6. Степень гибкости оргструктуры управления					
Маркетинг 1. Доля рынка 2. Репутация фирмы 3. Престиж бренда 4. Эффективность рекламы 5. Стратегии 6. Ценовая политика / уровень цен 7. Организационные и технические средства для сбыта 8. Уровень / качество обслуживания 9. Число клиентов					
Кадровый состав 1. Уровень квалификации персонала 2. Уровень подготовки сбытового персонала в технической области					
Технология 1. Применяемые стандарты и степень их совместимости 2. Новые продукты 3. Расходы на НИОКР					

Расшифровка граф таблицы 1

- В графах 1-5 отмечается место, занимаемое предприятием на рынке (сегменте рынка) по следующему принципу:
- Графа 1. Лучше, чем кто-либо на рынке, лидирует в отрасли.
- Графа 2. Выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности хорошие и стабильные.
- Графа 3. Средний уровень. Соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке.
- Графа 4. Уровень ниже среднего. Отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности.
- Графа 5. Положение тревожное. Предприятие находится в кризисной ситуации.
- Данная методика оценки конкурентоспособности предприятия не дает интегрального показателя конкурентоспособности и, как следствие — затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ предприятий-конкурентов.

Оценка конкурентоспособности предприятия на базе 4P

- **Методика оценки конкурентоспособности организации на базе «4P»** основана на сравнительном анализе организации и предприятий-конкурентов по факторам: **продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта.** «4P» образуются по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке. В таблице 2 представлен лист оценки конкурентоспособности с использованием методики «4P». Всем факторам конкурентоспособности присваивается балльная оценка, например, от 1 до 5 баллов.

Таблица 2 - Лист оценки конкурентоспособности (систематизация результатов анализа «4P»)

<i>Факторы конкурентоспособности</i>	<i>Анализируемое предприятие</i>	<i>Конкуренты</i>		
		<i>A</i>	<i>B</i>	<i>...</i>
Продукт (<i>Product</i>) 1. Надежность 2. Срок службы 3. Ремонтпригодность 4. Технический уровень 5. Престиж торговой марки 6. Стиль 7. Уровень ремонтного обслуживания 8. Гарантийное обслуживание 9. Уникальность дополнительных услуг 10. Многовариантность набора изделий и услуг 11. Широта ассортимента				
Цена (<i>Price</i>) 1. Отпускная 2. Розничная 3. Скидки с цены (за что?) 4. Условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)				
Регион и каналы сбыта (<i>Place</i>) 1. Стратегия сбыта 2. Вид распределения продукта 3. Число дилеров 4. Число дистрибьюторов 5. Степень охвата рынка 6. Регион сбыта				
Продвижение на рынке (<i>Promotion</i>) 1. Формы рекламы 2. Где размещается реклама 3. Бюджет рекламы 4. Частота появления рекламы 5. Участие в выставках 6. Упоминание в средствах массовой информации 7. Комиссионные				

Оценка конкурентоспособности Ж.Ж. Ламбена

- Метод основан на сравнительной оценке конкурентоспособности компаний, действующих на товарном рынке. Конкурентоспособность оценивается по 6 критериям (индикаторам) по 5 балльной шкале. Коэффициент конкурентоспособности определяется как отношение балльных оценок компаний к балльным оценкам лидера. Лидер — это компания, получившая наивысшую суммарную балльную оценку, ему присваивается коэффициент, равный 1. Высокий уровень конкурентоспособности достигается при коэффициенте от 1,0 до 0,9. Средний уровень — при коэффициенте от 0,9 до 0,7. Низкий уровень конкурентоспособности — при коэффициенте ниже 0,7.

Таблица 3 - Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия

Критерии оценки	Диапазон оценок		
	низкая (1–2 балла)	средняя (3–4 балла)	высокая (5 баллов)
1. Относительная доля рынка	Менее 1/3 лидера	Более 1/3 лидера	Лидер
2. Отличительные свойства товара	Товар не дифференцирован	Товар дифференцирован	Товар уникален
3. Издержки	Выше, чем у прямого конкурента	Такие же, как у прямого конкурента	Ниже, чем у прямого конкурента
4. Степень освоения технологии	Осваивается с трудом	Осваивается легко	Освоена полностью
5. Каналы товародвижения	Посредники не контролируются	Посредники контролируются	Прямые продажи
6. Имидж	Отсутствует	Развит	Сильный имидж

Алгоритм оценки конкурентоспособности:

- подсчитываются баллы по каждому конкуренту;
- выявляется конкурент с максимальным числом баллов, его коэффициент конкурентоспособности устанавливается равным 1;
- устанавливается коэффициент конкурентоспособности для конкурентов путем соотнесения суммы баллов каждого из них к сумме баллов лидера:
- в зависимости от значения коэффициента конкурентоспособности всем конкурентам присваиваются места.

Рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятия

- **Методика рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия** — установление иерархии компаний на основе сравнения их достижений в финансовой и других областях. Порядок определения рейтинговой оценки:
 - 1. получение исходной информации по всем сравниваемым предприятиям;
 - 2. исходная информация представляется в виде матрицы, в которой по строкам вписываются значения показателей ($i = 1, 2, \dots, n$), а по столбцам — сравниваемые предприятия ($j = 1, 2, \dots, m$);

Рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятия

- 3. исходные показатели соотносятся с соответствующими показателями предприятия-конкурента (лучшего в отрасли, эталонного предприятия) по формуле:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ij \max}},$$

- где x_{ij} - относительные показатели хозяйственной деятельности предприятия:

Рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятия

- 4. для анализируемого предприятия определяется значение рейтинговой оценки на конец временного периода по формуле:

$$R_j = \sqrt[n]{X_1 + X_2 + \dots + X_n},$$

- где R_j — рейтинговая оценка j -го предприятия;
- X_1, X_2, \dots, X_n — относительные показатели j -того анализируемого предприятия;

Рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятия

- 5. предприятия-конкуренты ранжируются в порядке убывания рейтинговой оценки. Наибольший рейтинг имеет предприятие с максимальным значением сравнительной оценки, рассчитанной по формуле выше.

Оценка конкурентоспособности предприятия, основанная на исследовании внутренней среды предприятия

- **Методика оценки конкурентоспособности предприятия, основанная на комплексном исследовании внутренней среды предприятия, предполагает два направления:**
- **определение перечня внутренних факторов и оценка их влияния на эффективность и качество деятельности предприятия,**
- **определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей.**

Выявление состава внутренних факторов и оценка их влияния на эффективность и качество деятельности компании

- Исследование основано на использовании методики комплексного анализа производственно-хозяйственной деятельности и финансового менеджмента. Поэтому, как правило, анализ начинается с рассмотрения финансового состояния компании. Этот анализ направлен на выяснение того, как предстоящее развитие компании согласуется с наличием достаточных финансовых средств и платежеспособностью компании. Финансовые показатели можно объединить в следующие четыре группы:

Первая группа - это показатели оценки прибыльности хозяйственной деятельности:

- Общая рентабельность предприятия (общая прибыль к активам).
- Чистая рентабельность предприятия (чистая прибыль к активам).
- Рентабельность собственного капитала (чистая прибыль к собственному капиталу).
- Общая рентабельность производственных средств (общая прибыль к средней величине основных производственных и оборотных средств).

Вторая группа — это показатели оценки эффективности управления:

- Чистая прибыль к объему реализации продукции.
- Общая прибыль к объему реализации продукции.

Третья группа - это показатели оценки деловой активности:

- Отдача от активов (выручка от реализации продукции к активам).
- Отдача основных средств (выручка от реализации продукции к основным средствам).
- Оборачиваемость оборотных средств (выручка от реализации продукции к оборотным средствам).
- Оборачиваемость дебиторской задолженности (выручка от реализации продукции к дебиторской задолженности).
- Оборачиваемость банковских активов (выручка от реализации продукции к банковским активам).
- Отдача собственного капитала (выручка от реализации продукции к собственному капиталу).

Четвертая группа - это показатели оценки ликвидности:

- Текущий коэффициент ликвидности (оборотные средства к срочным обязательствам).
- Прочие активы к срочным обязательствам.
- Индекс постоянного актива (основные средства и прочие внеоборотные активы к собственным средствам).
- Коэффициент автономии (собственные средства к валюте баланса).
- Обеспеченность запасов собственными оборотными средствами (собственные оборотные средства к запасам).

Характеристики, свидетельствующие о снижении результативности финансовой деятельности:

- устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности;
- постоянная нехватка оборотных средств;
- высокий уровень просроченной кредиторской и дебиторской задолженности;
- высокая доля заемных средств в общей сумме источников средств;
- отсутствие долгосрочных контрактов;
- низкая рентабельность производства;
- недостаточная диверсификация деятельности;
- высокий уровень финансового риска;
- невысокий уровень доходности финансовых инвестиций;
- снижающиеся объемы производства и рост себестоимости продукции и др.

Второе направление исследования — определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей

- осуществляется для того, чтобы выявить направления деятельности и ресурсы (возможности), которые могут стать основой будущей стратегии компании и создания устойчивых конкурентных преимуществ. Этот анализ можно проводить в разрезе:
 - всей совокупности функциональных подсистем;
 - одной или нескольких функциональных подсистем;
 - одного или нескольких элементов (например, организационной структуры, технического обеспечения, информационного обеспечения и др.) функциональных подсистем;
 - одного элемента функциональной подсистемы.

Оценка сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия

- **Методика позиционирования сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия** предусматривает составление таблицы, в которой по вертикали указываются сравниваемые характеристики (цена, качество товара, организация сбыта и др.), их относительная значимость (важность) и количественные значения; по горизонтали — подлежащие сравнению конкуренты и их характеристики. Оценка получается путем перемножения количественного значения характеристики на ее важность. Если просуммировать количественные значения сравниваемых характеристик, получим общую взвешенную оценку конкурентной силы компании и конкурентов.

$$K = \sum_{i=1}^n a_i E_i,$$

- где K - интегральный показатель конкурентной силы; n — число оцениваемых характеристик; a_i - важность i -й характеристики;
- E_i — экспертная оценка i -й характеристики.

Матричная оценка конкурентоспособности предприятия

- **Матричная методика оценки конкурентоспособности** была предложена Бостонской консалтинговой группой, применима для оценки конкурентоспособности товаров, «стратегических единиц бизнеса» — сбытовой деятельности, отдельных компаний, отраслей. Матрица «Скорость рынка — рыночная доля» — матрица БКГ (**growth - share matrix**) - инструмент анализа **стратегических хозяйственных единиц, хозяйственного и продуктового портфелей** организации.
- Преимущества метода: при наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки.
- Недостатки метода: исключает проведение анализа причин происходящего и усложняет выработку управленческих решений.

Метод, основанный на теории эффективной конкуренции

- Согласно этой теории наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов — ресурсов фирмы. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им и этих ресурсов. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей конкурентоспособности.

четыре групповых показателей конкурентоспособности

- В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных средств, совершенство технологии изготовления товара, организация труда на производстве.
- Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем.
- В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.
- И четвертая группа — показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена.

Преимущества и недостатки метода, основанного на теории эффективной конкуренции

- Данная оценка конкурентоспособности предприятия охватывает все наиболее важные показатели хозяйственной деятельности промышленного предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке. Использование в ходе оценки сравнения показателей за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб. Однако в этой формуле не учитывается отношение потребителей данной продукции к качеству товаров, вырабатываемых на данном предприятии.

Метод оценки Grandars.ru

- Авторы данного сайта рекомендуют оценку конкурентоспособности предприятия проводить на основе оценки конкурентоспособности продукции, рыночной доли, степени износа основных средств, инновационной активности.
- Конкурентоспособность предприятия оценивается по формуле:

$$K_{\Pi} = \sum \Phi б_i \times a_i,$$

- $\Phi б_i$ — средняя балльная оценка по каждому фактору конкурентоспособности предприятия общим числом n ;
- a_i - весомость каждого фактора в интегральной оценке конкурентоспособности предприятия.
- Баллы для оценки конкурентоспособности продукции представлены в табл. 4.

таблица 4 - Баллы для оценки конкурентоспособности продукции

Показатель	Характеристика показателя и соответствующее количество баллов		
	низкий уровень	средний уровень	высокий уровень
1. Качество продукции	0	1	2
2. Цена продукции	2	1	0

- Весомость показателей качества продукции и его цены выражается соотношением 2 : 1 или в долях значимости 0,67 : 0,33 ($2 = 1 > 0$).
- Оценку **рыночной доли** предлагается проводить на основе анализа занимаемой предприятием доли рынка и ее динамики (с использованием матрицы БКГ). Система баллов оценки рыночной доли представлена в табл. 5

Рыночная доля предприятия
определяется по формуле

$$K_{р.д} = \frac{ОП}{ООПР},$$

- **ОП** — объем продаж основных видов продукции предприятия;
- **ООПР** — общий объем продаж данной продукции на рынке региона.

Таблица 5 - Баллы для оценки рыночной доли предприятия

<i>Доля рынка, %</i>	<i>Годовой темп прироста рыночной доли (%) и соответствующее количество баллов</i>			
	<i>более 10%</i>	<i>от 5 до 10%</i>	<i>от -5 до 5%</i>	<i>менее -5%</i>
1. Лидер рынка (доля рынка свыше 40%)	2	1,5	1	0
2. Сильная конкурентная позиция предприятия (доля рынка от 15 до 40%)	1,5	1	0,5	0
3. Слабая конкурентная позиция предприятия (доля рынка от 5 до 15%)	1	0,5	0	0
4. Аутсайдер рынка (доля рынка менее 5%)	0,5	0	0	0

Коэффициент износа

- характеризует потенциал предприятия в перспективе и является одним из обобщающих показателей, характеризующих состояние основных средств, и показывает, в какой степени находящиеся в эксплуатации основные средства изношены, т.е. какая часть их стоимости уже перенесена на изготовленные изделия; определяется по формуле:

$$K_{\text{из}} = \frac{I_{\text{о.ф}}}{\text{ОФ}_{\text{п.ст}}} 100\%,$$

- $I_{\text{о.ф}}$ — степень износа основных средств;
- $\text{ОФ}_{\text{п.ст}}$ — первоначальная стоимость основных средств.
- Баллы для оценки степени износа основных средств предприятия: высокая степень износа (более 40%) — 0 баллов; средняя степень износа (20-40%) — 1 балл; низкая степень износа (менее 20%) — 2 балла.

Инновационная активность определяется по формуле:

$$ИА = \frac{ИП}{ИО},$$

ИП — число инноваций предприятия;

ИО — среднее число инноваций в отрасли.

Баллы для оценки инновационной активности предприятия: количество инноваций предприятия превышает среднее число инноваций в отрасли — 2 балла; количество инноваций предприятия равно среднему числу инноваций в отрасли — 1 балл; количество инноваций предприятия меньше среднего числа инноваций в отрасли — 0 баллов.

многоугольник конкурентоспособности

