

**Оценка
конкурентоспособности
организации**

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.

Алгоритм оценки конкурентоспособности предприятия

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.

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.

Оценить конкурентоспособность организации можно также на основе сравнительного анализа устойчивости предприятия и его основных конкурентов к возможным рискам на рынке. 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.

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.

Контрольный лист 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					

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.

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

Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкуренты		
		A	B	...
Продукт (Product) 1. Надежность 2. Срок службы 3. Ремонтопригодность 4. Технический уровень 5. Prestиж 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 (Price) 1. Отпускная 2. Розничная 3. Скидки с цены (за что?) 4. Условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)				
Регион и каналы сбыта (Place) 1. Стратегия сбыта 2. Вид распределения продукта 3. Число дилеров 4. Число дистрибьюторов 5. Степень охвата рынка 6. Регион сбыта				
Продвижение на рынке (Promotion) 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				

© Методика оценки конкурентоспособности фирмы Ж.Ж.

Амбена

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

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

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

- Сравнение общих взвешенных оценок покажет, у каких компаний наиболее сильное или слабое положение и насколько оно отличается.
- Сравнение взвешенных оценок компании и ее конкурентов позволит определить их конкурентные позиции как слабые, средние, сильные или лидирующие.
- Оценка конкурентной силы компании имеет относительный характер и ее значения будут определяться в зависимости от выбранной базы сравнения. Поэтому конкурентная сила компании будет иметь разные значения, если сравнение ведется с лидером отрасли, ближайшим конкурентом или аутсайдером.
- Данная методика предполагает использование косвенных обобщенных показателей. Количество факторов конкурентоспособности предприятия, подлежащих применению при использовании данной методики, неограниченно. В этом заключается одно из основных достоинств данной методики оценки конкурентоспособности. Она позволяет оценить конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли, экономики страны.

Метод оценки Grandars.ru

- ◎ **Авторы данного сайта рекомендуют** оценку конкурентоспособности предприятия проводить на основе оценки конкурентоспособности продукции, рыночной доли, степени износа основных фондов, инновационной активности.
- ◎ Конкурентоспособность предприятия оценивается по формуле:
- ◎ $\Phi\mathbf{б}_i$ — средняя балльная оценка по каждому фактору конкурентоспособности предприятия общим числом n ;
- ◎ \mathbf{a}_i - весомость каждого фактора в интегральной оценке конкурентоспособности предприятия.

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 ($2 = 1 > 0$).

ценку **рыночной доли** предлагается проводить на основе анализа занимаемой предприятием доли рынка и ее динамики

$K_{р.д} = \frac{ОП}{ООПР}$, ОП — объем продаж основных видов продукции предприятия; ПР — общий объем продаж данной продукции на рынке региона.

Доля рынка, %	Годовой темп прироста рыночной доли (%) и соответствующее количество баллов			
	более 10%	от 5 до 10%	от -5 до 5%	менее -5%
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

многоугольник конкурентоспособности.

- Критерии сравнения могут быть следующие: себестоимость производства; рыночная цена; финансовые возможности; качество товара; организация продаж; организация дистрибуции; посредники; сервис; другие факторы.
- Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (рис. 1). По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам. Очевидно, что возможно построение многоугольника конкурентоспособности также для продуктов-конкурентов и маркетинговой деятельности фирм-конкурентов в целом.
- Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная



- ◎ По результатам исследований, проведенных по рассмотренным направлениям изучения конкурентоспособности, проводится сравнительный анализ уровня отдельных атрибутов (параметров), достигнутого фирмами — конкурентами.
- ◎ На основе анализа полученных оценок выявляются сильные и слабые стороны конкурентной борьбы по всем изученным направлениям конкурентоспособности. Далее разрабатываются мероприятия по закреплению сильных сторон и ликвидации слабых мест.