

## МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Рунков Ю.В.

*БНТУ, Минск, Беларусь, [yura.runkov@mail.ru](mailto:yura.runkov@mail.ru)*

В настоящее время термин «конкурентоспособность» является одним из наиболее употребляемых в средствах массовой информации и научной литературе в области экономических дисциплин в Республике Беларусь, наряду с терминами «инвестиционная привлекательность» и «инновационное развитие» экономики.

Политики, экономисты, представители бизнеса, журналисты широко его используют, когда речь идет о необходимости развития экономики страны, отдельных отраслей, коммерческих и некоммерческих организаций, защите интересов национальных субъектов хозяйственной деятельности, интеграции экономики страны в систему современного мирового хозяйства.

Современная белорусская экономика представляет собой совокупность сложных, неустойчивых и противоречивых процессов, общим трендом которых является расширение сферы рыночных отношений.

Наблюдающиеся в стране постепенное усиление конкуренции на рынках товаров и услуг, изменение спроса и предложения обуславливают необходимость формирования системы управления конкурентоспособностью предприятий, способной адекватно реагировать на воздействие внешней и внутренней среды высокой степени изменчивости и неопределенности. Эти неопределенности связаны с возникновением случайных событий и ситуаций, обусловленных изменением цен на товары, ценности товара для потребителей, численностью конкурентов, показателей процессов торговли, изменением нормативного регулирования деятельности предприятий и экономической конъюнктуры, в целом.

В связи с чем возникает новая конкурентная ситуация, которая характеризуется усилением борьбы за потребителя. Острота конкурентной ситуации определяется общей насыщенностью рынка определенного вида товаров и степенью сегментированности рынка, пересечением зон деятельности организаций.

Существуют различные методики оценки конкурентоспособности организации, но при этом в Беларуси нет общепринятой методики оценки конкурентоспособности, которая была бы приемлемой для различных типов организации определенных отраслей.

Наиболее известные методики оценки конкурентоспособности организации, разработанные отечественными и зарубежными учеными, можно классифицировать следующим образом:

1. Методика, основанная на теории эффективной конкуренции. Данная методика дает наиболее полное представление о конкурентоспособности организации, охватывая наиболее важные аспекты ее хозяйственной деятельности.

Согласно теории эффективной конкуренции наиболее конкурентоспособны те организации, на которых наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность их деятельности влияет множество факторов — ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого подразделения предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. Принцип взаимосвязи эффективности организации и использования ресурсов обосновал М.Портер, анализируя причины конкурентоспособности отдельных фирм. Так, он отмечал: «Единственное на чем может основываться конкурентоспособность... — это продуктивность использования ресурсов». Исходя из этого, конкурентные преимущества как эффективность использования ресурсов должны оцениваться за длительный период, в течение которого могут быть достигнуты стратегические, а не тактические цели фирмы.

2. Методика оценки конкурентоспособности организации с учетом эффективности инновационного проекта. Данная методика основана на теории эффективной конкуренции.

Для оценки конкурентоспособности организации предлагается система показателей: эффективности производственной деятельности, финансового положения, эффективности организации сбыта и продвижения товара, конкурентоспособности товара и эффективности инновационного проекта. Интегральный показатель конкурентоспособности определяется методом теории желательности и рассчитывается в виде средней геометрической взвешенной.

### 3. Методика оценки конкурентной силы организации.

Согласно методике, для оценки конкурентоспособности организации менеджеры составляют список ключевых факторов успеха данной отрасли и конкурентных преимуществ или недостатков (6-10 показателей). Затем проводится оценка организации по всем показателям (используются шкала от 1 до 10). Для получения комплексного показателя конкурентоспособности организации эти оценки суммируются. Аналогичная процедура проводится и для наиболее сильных организаций конкурентов. Сравнение полученных оценок комплексных показателей конкурентоспособности организации и конкурентов позволяет выявить преимущество или отставание организации по отношению к конкурентам.

### 4. Экспресс-оценка конкурентоспособности организации.

Данная методика основана на оценке множества факторов, способствующих/препятствующих повышению конкурентоспособности организации. Путем опроса экспертов (руководителей, сотрудников предприятия) факторы оценивают по 5-ти бальной шкале. Из факторов оцененных менее, чем на 2 балла и в отношении которых имеются существенные расхождения во мнениях сотрудников и руководителя, формируется проблемное поле.

5. Методика анализа конкурентоспособности организации по отдельным элементам комплекса маркетинга.

Методика основана на том, что критерии конкурентоспособности организации группируются по отдельным элементам комплекса маркетинга: продукт; цена; доведение продукта до потребителя; продвижение продукта (маркетинговые коммуникации).

Для расчетов по перечисленным элементам используются количественные показатели. Кроме того, используются показатели деловой активности и эффективности деятельности предприятия. По результатам расчетов определяется положение предприятия на рынке: лидер, претендент на роль лидера, последователь, занявший рыночную нишу и банкрот.

6. Методика оценки конкурентоспособности организации с использованием конкурентной карты.

По данной методике строится конкурентная карта рынка с использованием 2 показателей: занимаемой рыночной доли; динамики рыночной доли. Распределение рыночной доли позволяет выделить 4 стандартных положения организаций на рынке: лидеры рынка, организации с сильной конкурентной позицией, организации со слабой конкурентной позицией, аутсайдеры рынка. Наиболее значимым статусом обладают организации 1-й группы (лидеры рынка с быстро улучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым – 16-я с группа (аутсайдеры с быстро ухудшающейся конкурентной позицией).

Данный метод позволяет оценивать конкурентоспособность организации одновременно на основе 2 наиболее важных показателей, определяющих положение организаций на рынке.

7. Методика оценки конкурентоспособности организации с учетом действия факторов внутренней и внешней среды.

В данной методике предлагается учитывать действие факторов не только внутренней, но внешней среды. Показатель конкурентоспособности, учитывающий факторы внешней среды предложено называть показателем внешней конкурентоспособности организации. Показатель конкурентоспособности, рассчитываемый по конкурентоспособности отдельных ресурсов организации, называется показателем внутренней конкурентоспособности организации.

8. Методика оценки конкурентоспособности организации с учетом привлекательности отрасли и конкурентного потенциала организации.

Методика учитывает положение организации в разрезах привлекательности отрасли как зоны функционирования организации, а также внутреннего конкурентного потенциала.

Также в методике оценивается конкурентное положение предприятия через такие факторы как форма кооперирования, комбинирование производства, показатели платежеспособности и финансовой независимости предприятия и др.

#### 9. Оценка конкурентоспособности организации на основе процессного подхода.

Методика основана на положении: наряду с наличием ресурсов важное значение имеют процессы предприятия, преобразующие их в целевой результат. Если предприятие не в состоянии выбрать и скомбинировать свои ресурсы лучше, быстрее, чем конкуренты, оно никогда не достигнет хорошего положения на рынке.

В методике предлагается оценивать конкурентоспособность предприятия через конкурентоспособность товара. Все процессы, обеспечивающие конкурентоспособность товара, делятся на 3 группы: 1) основные, 2) обеспечивающие и поддерживающие, 3) управленческие. По отношению к каждой группе выделяют вход и выход.

К основным процессам относят производство и продажу. Обеспечивающие процессы – это снабжение, финансирование, подбор кадров, энергообеспечение; поддерживающие – ремонт, обслуживание, совершенствование прочих процессов. Для организации основных, обеспечивающих и поддерживающих реализуются управленческие процессы.

Достоинства подхода: ориентация подразделений и служб на достижение конечного результата, оптимизацию процесса в целом; согласованность сфер деятельности организации.

#### 10. Методика оценки конкурентоспособности организации на основе внешних конкурентных преимуществ.

Оценка конкурентоспособности организации по данной методике представляет собой сравнение характеристик организации с аналогичными показателями приоритетных конкурентов с целью определения характеристик, создающих преимущества организации перед конкурентами. При оценке используются только внешние конкурентные преимущества организации, информацию о которых получить значительно проще, в том числе о конкурентах.

11. Методика, использующая в качестве основы оценку конкурентоспособности товара (услуги). Этот методика основана на утверждении о том, что конкурентоспособность производителя тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. В качестве показателя конкурентоспособности товара используют соотношение качественных и ценовых характеристик товара. Наиболее конкурентоспособен товар, имеющий оптимальное соотношение этих характеристик. Чем выше разница между потребительской ценностью товара для покупателя и ценой, которую он за него платит, тем выше запас конкурентоспособности товара.

12. Методика оценки уровня конкурентоспособности организации с учетом имиджа. В методике внутренние конкурентные преимущества, определяющие рыночные позиции субъекта, группируются по шести значимым аспектам:

1) конкурентоспособность изделия;

2) финансовое состояние предприятия – оценивается через коэффициент обеспеченности собственными средствами;

3) эффективность маркетинговой деятельности – оценивается через валовой доход и валовые затраты, затраты на маркетинг, потенциал маркетинговых исследований (маркетинговой информационной системы, сегментации (выбора) целевого рынка, товарной политики предприятия, процесса ценообразования, сбытовой политики предприятия, персональных (личных) продаж, рекламной деятельности предприятия, стимулирования сбыта продукции, формирования общественного мнения);

4) рентабельность продаж;

5) имидж (марочный капитал) предприятия – оценивается через отношение объема повторных заявок к общему объему реализации;

б) эффективность менеджмента – оценивается через отношение прибыли к выручке от реализации продукции.

Уровень конкурентоспособности организации интерпретируется в геометрическую фигуру – многоугольник конкурентоспособности.

13. Оценка фактической и стратегической конкурентоспособности организации. В методике предлагается подразделять конкурентоспособность организации на стратегическую и фактическую. Фактическая конкурентоспособности рассчитывается путем суммы произведений удельных весов товаров организации, показателей значимости рынка и конкурентоспособности товаров на определенном на рынке. Стратегическая конкурентоспособность оценивается через сумму произведений значения показателя стратегической конкурентоспособности организации и его весомости. Показатели стратегической конкурентоспособности организации определяются путем сопоставления норматива показателя стратегической конкурентоспособности организации и значения данного показателя приоритетного конкурента. В качестве показателей стратегической конкурентоспособности организации предлагаются:

- уровень конкурентоспособности города, где расположена организация;
- удельные затраты на инновационную деятельность;
- уровень интегрированности стадий жизненного цикла выпускаемых товаров;
- размер инвестиций в подготовку и переподготовку кадров;
- уровень развития маркетинга;
- прогрессивность процессов (информационных, финансовых, внешнеэкономических, логистических, производственных, управленческих и др.);
- тенденции лицензионной деятельности и формирование патентного фонда организаций;
- тенденции обновления потенциала организации;
- качество процессов по управлению ресурсами;
- качество процессов по охране окружающей среды.

Состав показателей разработан с учетом мировых тенденций обеспечения конкурентоспособности, однако не представляется возможным измерить количественно некоторые показатели.

14. Матричная методика – используется матрица МакКинзи. В основе методики с использованием матрицы МакКинзи лежит построение модели «Степень привлекательности определенного товарного рынка» – «Крепость позиций товаров фирмы на рынке». Модель строится на основе информации, полученной экспертным путем. В зависимости от занятого места, выбирается стратегия (наступательная, оборонительная, отступления). Строится на основе двух параметров: привлекательность рынка и конкурентная позиция (рис. 1).



Рис. 1. - Матрица МакКинзи

Факторы являются сложными, измеряются с помощью экспертных оценок. Привлекательность рынка: общий объем рынка, показатели темпов роста в год, маржа

прибыли, интенсивность, технологические требования, влияние инфляции, энергоемкость. Каждому критерию придается вес (в  $\Sigma = 1$ ). Конкурентная позиция: доля рынка, темп роста доли рынка, качество продукции, дистрибуция каналов распределения, эффективность продвижения, маркетинговые коммуникации.

Преимуществом данной методики является использование большего количества критериев и, соответственно, более объективная оценка. Минусами данной методики является трудность сбора информации и высокие затраты

15. Матричная методика – используется матрица BCG (Бостонская матрица). С помощью матрицы BCG рассматривается перспективность различных бизнесов (товарных групп) в рамках одной компании. Анализ конкурентоспособности выполняется с учетом жизненного цикла товара (услуги). Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали – темпы роста/сокращения количества продаж товара/услуги предприятия (в качестве индикатора привлекательности рынка); по вертикали – относительная доля товара/услуги на рынке (в качестве индикатора конкурентоспособности). Фирма, имеющая значительную долю на перспективном, быстроразвивающемся рынке – «звезда» – обеспечивает возможность наступательных операций на рынке. Фирма, попавшая в условия неперспективного рынка – «дойная корова» – старается сберечь свои ресурсы, сохранить место на рынке. Фирма, обладающая небольшой долей на перспективном рынке – «трудный ребенок» – имеет возможность сохранить свои позиции и обеспечить прибыль, через время перейти в позицию «звезды». Фирма, попав на малоперспективный рынок – «собака» – вынуждена будет уйти с него.

Наиболее конкурентоспособными признаются предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

16. Метод конкурентного маркетинга (разработан французскими специалистами). Метод позволяет с высокой степенью точности оценить конкурентоспособность не только товара, но и фирмы-производителя. В основу этого метода оценки конкурентоспособности положен так называемый «метод профилей». Он заключается в следующем:

- выявлении требований потребителя к товару;
- установлении иерархии параметров в зависимости от их значимости для покупателя;
- определении размерности параметров в пределах диапазона значений, которые в состоянии заметить и оценить потребитель;
- измерении технико-экономических параметров данного изделия и сравнения его с конкурирующими.

Оценка конкурентоспособности по данной методике осуществляется в три этапа: устанавливается рынок изучаемого товара и анализируются его особенности, в том числе определяется, насколько предлагаемые на нем товары соответствуют представлениям покупателей об идеальном товаре; определяются параметры, которыми должен обладать новый товар, чтобы его сбыт обеспечивал максимальный доход; анализируется деятельность подразделения, осуществляющего сбыт в сравнении с деятельностью аналогичных подразделений фирм-конкурентов. Данный метод имеет ярко выраженную сбытовую направленность.

Представленные методики оценки конкурентоспособности организации имеют свои сильные и слабые стороны, области применения. Не существует полноценной стандартной методики оценки и управления конкурентоспособностью организаций.

Источники:

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с
2. Артеменко, В.Г. Финансовый анализ: учебное пособие / В.Г. Артеменко. - Москва: ДИС НГАЭиУ, 2005. – 264 с.
3. Дурович А.П., Копанев А.С. Маркетинг в туризме / А. Дурович, Л. Анастасова. М: Новое знание, 2007. – 496 с.

4. Волкова, О.И. Экономика предприятия / под редакцией О.И. Волковой - Москва: Инфра - М., 2007. – 475 с.
5. Керимов, В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы / В.Э. Керимов. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. – 423 с.
6. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 720 с.
7. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – Москва: ИНФРА–М, 2008. – 275 с.
8. Стражев, В.И. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: Учебник для вузов по спец. “Бух. учет, анализ и аудит”/ В.И. Стражев, Л.А. Богдановская, О.Ф. Мигун. – Минск : Вышэйшая школа, 2008 . – 408с.
9. Экономика предприятия: учеб. пособие / под редакцией д.э.н. профессора Нехорошевой Л.Н. – Минск: БГЭУ, 2008. –719 с.

### **МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

В докладе выделяются и рассматриваются основные методики оценки конкурентоспособности организации. Сделан вывод об отсутствии на данный момент безупречной методики оценки конкурентоспособности организации.