

### **Анализ конкурентоспособности организации и ее конкурентов**

*Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что все предприятия и организации в большей или меньшей степени сталкиваются с такой проблемой как конкуренция, поэтому чтобы выжить в современных условиях, а так же развиваться, управленческому аппарату предприятия необходимо анализировать сложившееся положение на рынке, а так же принимать решения о проведении мероприятий по повышению конкурентоспособности.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, конкуренция, конкурентный анализ

**Ivan A. Sidorov**  
Student  
Southern Federal University

### **Analysis of Competitiveness of the Organization and its Competitors**

*Topicality of the considered subject is that all entities and organizations to a greater or lesser extent face such problem as the competition therefore to survive in modern conditions, and also to develop, the managerial staff of organizations needs to analyze the market situation, and also to make decisions on carrying out actions for increase of competitiveness.*

**Keywords:** competitiveness, competition, competitive analysis.

Исследование конкурентоспособности организации становится важным условием успеха стабильного формирования финансовых взаимоотношений в обстоятельствах мировой глобализации. Данная тенденция, безусловно, содействует результативному и рентабельному функционированию компаний. Исследование общеотраслевой привлекательности и конкурентоспособных преимуществ компании на основании проведения исследования ценностей компании создает допустимым определением позиции бизнеса в отрасли, определение реальных конкурентоспособных превосходств фирмы.

На сегодняшний день, существует огромное количество определений понятию «конкурентоспособность». Некоторые из них представлены в таблице 1.1.

**Таблица 1.1 - Определения категории «конкурентоспособность предприятия»**

<b>Автор</b>	<b>Определение</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
1. Блинов А.О., Захаров В.Я.	Под конкурентоспособностью предприятия мы понимаем способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей [1]
2. Захаров А.Н.	Конкурентоспособность организации – обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования [2]

3. Яшин Н.С.	Конкурентоспособность предприятия – это возможность и динамика приспособления его к условиям рыночной конкуренции [3]
4. Завьялов П.С.	Конкурентоспособность предприятия – это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка [4]
5. Фатхутдинов Р.А.	Конкурентоспособность организации – это ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу [5]

Сама по себе конкурентоспособность не является имманентным качеством фирмы, это означает, что конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Конкурентоспособность можно выявить только сравнением между собой этих фирм как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка.

Таким образом, конкурентоспособность компании - понятие относительное: одна и та же компания в рамках, к примеру, областной отраслевой категории может являться конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка либо его сектора - вовсе нет. Анализ уровня конкурентоспособности, т.е. обнаружение характера конкурентоспособного превосходства компании по сопоставлению с другими фирмами, состоит в главную очередь в выборе базовых объектов с целью их дальнейшего сопоставления, другими словами, в выборе фирмы-лидера в отрасли государства либо за её пределами.

В связи с этим существует множество методологических подходов, определяющих конкурентоспособность. Однако, поскольку оценка

конкурентоспособности – это процесс субъективный, то и результат разных лиц при проводимых исследованиях будет отличаться.

Базируясь на выше перечисленных определениях конкурентоспособности, можно составить определение, наиболее приемлемое для компаний, занимающихся розничной торговлей. Конкуренция в розничной торговле – это соперничество нескольких экономических субъектов (предприятий, компаний) за более удобное и выгодное производство, купли и продажи товаров, предоставления услуг с целью получения наибольшей прибыли и установления лидирующих позиций на данном рынке.

Что касается России, то данное явление до сих пор находится в стадии развития, т.к. в советское время плановая экономика не предполагала конкуренции, как таковой. С 2000-х годов, когда начинается вторжение глобальных сетевых операторов на российский рынок, происходит стремительное развитие конкурентной ситуации. Так отечественные операторы розничной торговли разрабатывают новые стратегии, предлагают новые технологии в данной сфере, и это является поводом для изучения российскими экономистами конкуренции в России.

Важно отметить, что в законодательстве РФ конкуренция определена как, состязательность хозяйствующих субъектов, когда их независимые действия эффективно ограничивают потенциал каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на всеобщие условия товарооборота на соответствующем товаром рынке.

Чтобы эффективно управлять конкурентоспособностью и извлекать из нее максимальную выгоду, следует правильно ее оценивать. На сегодняшний день российские и зарубежные экономисты предлагают множество методик, позволяющих оценить конкурентоспособность.

Среди многих подходов к методам оценивания конкурентоспособности можно отнести два принципиальных – количественный и качественный.

Что касается качественных методов, то к ним можно отнести метод профилей и модель М. Портера. Сущность метода профилей – это сравнительная оценка конкурентоспособности путем сравнения графических профилей конкурентоспособности, т.е. графическое соединение оценок положения предприятия и конкурентов в наиболее значимых для них сферах деятельности, представленных в виде векторов-осей. Для количественного выражения характеристик применяется экспертный метод и метод шкалирования. Главный плюс этого метода - он позволяет оценивать слабые и сильные стороны товаров, услуг, предоставляемых предприятиями, и достаточно быстро и легко определить положение исследуемого предприятия относительно его конкурентов. Однако экспертный метод – это субъективная оценка исследователей. Также недостатком этого метода является трудность в количественном выражении таких качественных характеристик, как послепродажное обслуживание и т.д. Также этот метод не дает точной количественной оценки характеристик предприятий по заданным критериям. Это определило его редкость использования на практике.

Модель М. Портера включает в себе описание так называемых 5-ти сил, влияющих на развитие организации. К ним относят [6]:

- Угроза появления продуктов-заменителей, которая рассматривает лояльность потребителей, наличие продуктов-заменителей, издержки переключения;

- Угроза появления новых игроков, включающая привлекательность рынка по показателю рентабельности, наличие барьеров входа (лицензии, патенты, авторские права, экономические, структурные и т. д.), стоимость создания бренда, реакция правительства и других регуляторов рынка;

- Рыночная власть поставщиков включает в себя степень дифференциации сырья и исходных материалов, наличие заменителей поставщиков, сравнение концентрации поставщиков и концентрации компании;

- Рыночная власть потребителей, рассматривающая концентрацию потребителей к уровню концентрации компании, степень зависимости от существующих каналов дистрибуции, возможность обратной интеграции потребителей, доступность существующих продуктов-заменителей и ценовая чувствительность потребителей, отличительные преимущества продуктов компании (уникальность).

- Уровень конкурентной борьбы: количество конкурентов, тип конкуренции, критерии насыщения рынка, отличительные черты конкурентов.

Говоря о количественных методах оценки конкурентоспособности предприятия, можно обратить внимание на то, что все они так или иначе связаны с расчетом индексов, в большей степени, интегральных. Такая оценка позволяет изучить показатели, отражающие отдельные аспекты конкурентоспособности предприятия, а затем объединить их в один общий показатель. Существует целое разнообразие таких показателей, и каждый из экономистов в зависимости от своих взглядов делает один из них основным.

Подробнее следует остановиться на исследовании в этой области эксперта Совета Федерации РФ по экономической политике и предпринимательству Фатхутдинова Р.А. Он выделил 4 основные группы показателей конкурентоспособности предприятия [5]:

1) преимущества во внешней среде (макросреда, инфраструктура региона, микросреда);

2) преимущества во внутренней среде (технологии, организация процессов, ресурсы);

3) преимущества в качестве и ресурсоемкости выпускаемых товаров, новшеств (товары, новшества, услуги);

4) преимущества рынков (по объему рынков, по количеству конкурентов, по оперативности и надежности финансовых операций, по безопасности торговли).

В качестве интегральной оценки Фатхутдинов Р.А. использует следующую формулу (1):

$$K_{орг} = \sum a_i \times b_j \times K_{ij} \rightarrow L, (1)$$

где:  $a_i$  — удельный вес товара в объеме продаж за анализируемый период;

$b_j$  — показатель значимости рынка, на котором представлен товар организации.

Данная формула учитывает весомость товаров и мест их реализации. Однако, работает она некорректно, так как конкурентоспособность товара — это далеко не единственное условие конкурентоспособности предприятия. К тому же, определение значимости здесь весьма субъективно, а это очень снижает достоверность оценки.

В настоящее время особый интерес представляет новое направление в оценке уровня конкурентоспособности компании, основанное на экологизации хозяйственной деятельности организации [8]. Основная суть метода заключается в выстраивании бизнес-процессов компании, определении её значимых экологических аспектов и дальнейшем поиске путей оптимизации хозяйственной деятельности посредством рационального использования потребляемых ресурсов. Для анализа конкурентоспособности используется шкала оценки значимости экологических аспектов организации.

Таким образом, каждая из методик, рассмотренная выше, а также большое количество опущенных методик, дают понять, что каждая из них субъективна и достоверность ее не велика.

Разные уровни конкуренции требуют однозначного укрепления своих позиций на рынке. Отсюда вытекает потребность в хорошо продуманной эффективной стратегии. Изучая их, российские экономисты выделили 6 основных типов стратегии:

### **1. Стратегия лидерства на основе низких издержек.**

Данная стратегия подразумевает выход на рынок с наиболее низкой ценой товаров широкого потребления, имея при этом преимущество в затратах перед конкурентами. Однако такая стратегия неэффективна при инфляции, проблематичном законодательстве, недостатке ресурсов.

### **2. Стратегия индивидуализации.**

Эта стратегия нацелена на уникальность товара, которая привлечет большее количество потребителей. Она требует тщательного изучения потребностей клиентов. При точном следовании данной стратегии предприятие полностью покрывает затраты и имеет высокую прибыль. Однако предприятие ждет неудача в случае неоправданного выдвигания уникальности и непринятия ее клиентами.

### **3. Стратегия концентрации на рыночной нише.**

Согласно этой стратегии предприятие должно иметь узкую специализацию и концентрироваться на узком участке рынка. Конкретная рыночная ниша определяется региональными, национальными, местными особенностями и направлена на удовлетворение потребностей узкого круга потребителей. Завоевать их доверие также поможет более профессиональное обслуживание.

### **4. Стратегия наилучшей стоимости.**



Сущность данной стратегии состоит в том, что товар должен предлагаться по реальной цене с учетом минимальных издержек и дифференциации качества. Другими словами, предприятие должно стремиться к соотношению цена-качество и при относительно небольшой цене предоставить покупателю товар с высоким качеством, тогда привлеченный покупатель не будет обращаться к конкурентам.

#### **5. Стратегия инновации (развития).**

Данная стратегия дает предприятию огромное преимущество перед конкурентами, способствует монополизации ниши рынка, быстрому получению высокой прибыли благодаря высоким темпам экономического роста. Как правило, предприятия, использующие данную стратегию – это первооткрыватели в своей отрасли, они используют какие-либо технологические, управленческие или продуктовые новшества. Данное производство связано с огромными рисками, но за счет монополизации при успешном внедрении продукта предприятие имеет высокую прибыль. В большинстве своем, это крупные компании, имеющие в своем распоряжении высококвалифицированный персонал, большое количество ресурсов и большие финансовые фонды.

#### **6. Стратегия фокусирования.**

Эту стратегию используют небольшие, в основном, зарубежные организации, которые стремятся занять место в нише рынка. Стратегия присуща компаниям, расположенным в небольших населенных пунктах.

Перечисленные выше стратегии в чистом виде практически не применяются, в основном предприятия используют комбинации из нескольких подходящих под их ситуацию стратегий. В дальнейшем именно выбранные стратегии определяют место предприятий в конкурентной среде. Нужно учитывать тот факт, что одно предприятие не может лидировать

абсолютно по всем показателям, и поэтому нужно выбрать свои преимущества и следовать им.

Возможность выигрыша или проигрыша организации в конкурентной борьбе определяется рядом факторов. Анализируя данные факторы, появляется возможность найти сильные и слабые стороны в работе как данной фирмы, так и ее конкурентов, разработать средства повышения конкурентоспособности предприятия [7].

Использование факторов повышения конкурентоспособности подразумевает постановку экономических, технологических и социальных целей. Учитывая данные цели, можно выделить внешние и внутренние факторы [6].

К внешним факторам можно отнести:

- открытость экономики данной страны;
- уровень интеграции страны относительно мировой экономики;
- уровень конкурентоспособности страны, ее регионов и т.д.;
- конкуренция во всех отраслях в рамках данной страны;
- государственная поддержка малого и среднего бизнеса;
- законодательство страны, регулирование экономики;
- налоги;
- процентные ставки;
- национальная система стандартизации и сертификации;
- качество управления на всех уровнях;
- количество природных ресурсов и их стоимость;
- инвестиции в науку, поддержка образования и инновационной деятельности;
- система подготовки и переподготовки кадров в стране;
- география страны, климат, менталитет.

Главными внутренними факторами конкурентоспособности предприятия можно считать стратегию предприятия, эффективность использования природных, трудовых, финансовых и других ресурсов, организационная структура предприятия, ее совершенствование, миссия и цели компании, уровень качества и удельный вес товара на выходе, уровень конкурентоспособности предприятия, качество его управления, рентабельность продукции и т.д.

Согласно Портеру, предприятие способно самостоятельно контролировать фактор, включающие все виды ресурсов, повышая при этом производительность труда, капиталоотдачу, профессиональность рабочих и т.д. [6].

К основным факторам формирования конкурентоспособности предприятия можно отнести:

- **фактор времени** подразумевает немедленное выполнение всех поставленных целей для скорейшего получения прибыли

- **фактор качества продукции** - само собой, улучшение качества продукции, увеличение годовой производительности (выпуске больше количества товара) и т.д.

- **фактор объемов производства продукции** - с увеличением объемов производства существует вероятность уменьшения себестоимости продукции и улучшения ее качества.

- **фактор новизны продукции** заключается в поиске уникальности товара, удовлетворении потребностей потребителя новыми методами.

- **фактор метода получения информации** предполагает использование проверенных методов для полной достоверности и непроникновения неэффективной информации.

- **фактор ценообразования:** стоимость определяет количество, качество и распределение данной продукции, разумная цена в соотношении с хорошим качеством привлечет большее число потребителей.

- **рыночный фактор:** большое количество информации о рынке (тип рынка, стабильность, перспективность, емкость) способствует укреплению позиций в данной отрасли.

- **сбытовой фактор** – это, прежде всего, хорошая реклама, привлекающая большое количество потребителей.

- **сервисный фактор** – это предпродажное и послепродажное обслуживание.

Анализ выбранных факторов способствует избеганию острых форм конкуренции и укреплению позиций на рынке.

Таким образом, основываясь на проведенном исследовании, можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность организации на сегодняшний день зависит от множества факторов, при этом, ключевым моментом при проведении мероприятий по её повышению остается уровень профессионального мастерства руководителя организации.

#### **Список использованных источников**

1. Блинов А.О., Захаров В.Я. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности // Менеджмент в России и за рубежом –2003–№4
2. Захаров А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения // Бизнес и банки. – 2004.– № 1–2.
3. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: Альфа-Пресс, 2004.
4. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2001.
5. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2004.

6. Портер, Майкл Э. Конкуренция.: Пер. с англ. М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 496 с.

7. Должанский И.З., Загорная Т.О. Конкурентоспособность предприятия: учебное пособие.- К.: Центр учебной литературы, 2006. – 384с.

8. Володин Р.С. Экологический менеджмент – инструмент повышения конкурентоспособности предприятий во время финансово-экономического кризиса// В сборнике: Проблемы и перспективы развития предпринимательства в России Коллективная монография. Южный федеральный университет. Ростов-на-Дону, 2010. С. 195-199.

#### **Выходные данные статьи:**

Сидоров И.А. Анализ конкурентоспособности организации и её конкурентов //http://portal-u.ru: Журнал "У". Экономика. Управление. Финансы. — 2016. URL: [http://portal-u.ru/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=1849:analiz-konkurentosposobnosti-organizatsii&Itemid=1431](http://portal-u.ru/index.php?option=com_k2&view=item&id=1849:analiz-konkurentosposobnosti-organizatsii&Itemid=1431) (дата обращения).