

## **ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО МАТРИЦЕ МАК-КИНЗИ НА ПРИМЕРЕ ИП «УУУ»**

научный руководитель – старший преп. кафедры управленческий  
учет и анализ Левина Е. И.

В данной статье рассматривается важность конкурентоспособности предприятия в современных условиях рынка. Представлена оценка конкурентоспособности на примере конкретного предприятия, с помощью одного из методов оценки конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, индивидуальный предприниматель, матрица Мак-Кинзи.

В настоящее время конкуренция является одним из важнейших элементов рыночных отношений, она возникает в том случае, когда на одном и том же рынке появляется множество близких по свойствам товаров. Суть конкуренции состоит в том, чтобы улучшить или сохранить позиции организации на рынке. Это можно достичь благодаря отличительным особенностям (качественным и/или уникальным) поставляемых товаров от товаров конкурентов. Эти товары должны удовлетворять потребности целевой аудитории. Отражать реальную покупательскую способность и, как следствие стимулировать социально-экономическую деятельность [Золотухин, Щенников, 2015] и улучшать конкурентную среду в рамках социокультурного пространства в зависимости от уровня повседневности (муниципальное образование, регион и т.п.). Целенаправленность на конкретного потребителя позволяет снизить уровень бедности [Березнев, Кудреватых, 2014] и способствует улучшению качества жизни [Козырева, Махалов, 2015]. Чем выше спрос на конкретный товар или продукцию, тем выше его конкурентоспособность.

Конкурентоспособность – свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений [Быков, Философова, 2015]. Высокая конкурентоспособность озна-

чает, что данная продукция или компания может рассчитывать на коммерческий успех на рынке. Существует множество различных методов оценки конкурентоспособности, одним из которых является Матрица Мак-Кинзи.

Матрица Мак-Кинзи строится в такой системе координат, где вертикальная ось – вектор привлекательности отрасли, а горизонтальная ось – конкурентная позиция продукции на рынке. Для оценки используются такие показатели, как: высокая, средняя и низкая. Они складываются из оценок ряда факторов, выбор и расчет которых осуществляется в процессе разработки матрицы

Для оценки степени привлекательности рынка установим и отберем ключевые факторы, отвечающие специфике данного отраслевого рынка.

КФУ – главные определители конкурентного успеха в отрасли. Существуют стандартизированные перечни факторов привлекательности рынка, разработанные разными специалистами [Кочеткова, 2013].

Выбираем факторы привлекательности рынка методом экспертных оценок. Эта методика входит в методику анализа портфеля Дженерал Электрик как составная часть матрицы при проведении бизнес-анализа.

Для того чтобы оценить степень долговременной привлекательности отрасли существует ряд действий:

- Определение и выбор основных факторов, определяющих особенности отрасли (критерии определения долговременной привлекательности отрасли).
- Определение значимости каждого фактора, путем присвоения веса (чем важнее фактор, тем больше вес, сумма весов 1).
- Определение рейтинга отрасли пофакторно, по 5-ти или 10-ти балльной шкале.
- Определение взвешенного рейтинга привлекательности, путем умножения веса на рейтинг фактора. Интегральная оценка привлекательности отрасли определяется суммированием взвешенных рейтингов всех факторов.

Потенциал всевозможных направлений бизнеса и рынка в целом оценивается с помощью данной модели Мак-Кинзи [Когденко, 2013]. Она так же помогает определить текущую конкурентоспособность товара на рынке, оценить перспективы его развития в новых областях, а также определить стратегию развития, выделив при этом наиболее перспективные направления деятельности организации.

При заполнении матрицы очень важна правильная оценка факторов привлекательности рынка и конкурентоспособности организации.

Первым важнейшим параметром матрицы Мак-Кинзи является уровень конкурентоспособности товара. Насколько основательно товар занимает положение на рынке и насколько уверенно имеет возможность конкурировать с аналогичными товарами, именно от этого зависит маркетинговая стратегия бизнеса. В таблице 1 представлена оценка критериев конкурентоспособности товара на примере ИП «УУУ».

Таблица 1

Оценка критериев конкурентоспособности товара ИП «УУУ»

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора, %
Товар удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товаром	29
Товар имеет хороший имидж, лояльность аудитории	27
Организация обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке	22
Организация является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	17
Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность организации	4
ИТОГО:	100

По данным таблицы 1, вес критерия при определении конкурентоспособности показывает степень влияния на устойчивость бизнеса. Самым важным фактором, определяющим конкурентоспособность товара ИП «УУУ», является удовлетворение потребностей целевой аудитории.

Вторым основным фактором матрицы Мак-Кинзи является привлекательность сегмента бизнеса, которая имеет функцию индикатора для получения сверхприбыли в данном сегменте. В таблице 2 представлена оценка критериев привлекательности рынка для ИП «УУУ».

Таблица 2

Оценка критериев привлекательности рынка для ИП «УУУ»

Критерии привлекательности сегмента	Вес фактора, %
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	24
Не достаточно высокий уровень культуры использования продукта (значит, есть возможность роста)	20
Сила конкурирующих брендов невелика (низкий уровень знания, несформированный имидж продукта)	10
Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	24
На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности	22
ИТОГО:	100

На основе данных таблицы 2 можно сделать вывод, что во время оценки привлекательности рынка, вес критерия говорит о том, насколько каждый фактор влияет на потенциальную возможность получения прибыли. Самыми важными критериями привлекательности являются возможности расширения ассортимента и рост сегмента в долгосрочной перспективе.

Из данных таблицы 3 можно сделать вывод о том, что наибольший вес имеет товар, хороший имидж и ресурсы для функционирования на новом рынке в сегменте 2.

Далее в таблице 4 рассмотрим оценку сегментов по привлекательности.

Из данных таблицы 4 можно сделать вывод, что низший балл говорит о том, что привлекательность рынка и конкурентоспособность компании является низкой. Максимальным баллом считается 10, это означает высокую привлекательность сегмента, а также внушительную конкурентоспособность в данном сегменте.

Таблица 3

Оценка сегментов по критерию «конкурентоспособность» для ИП «УУУ»

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора, %	Оценка выраженности фактора от 1 до 10	
	100	Сегмент 1	Сегмент 2
Товар удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товаром	29	9	10
Товар имеет хороший имидж, лояльность аудитории	27	6	8
Организация обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке	22	5	7
Организация является достаточно гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	17	5	6
Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность организации	4	4	5

Таблица 4

Оценка сегментов по критерию «привлекательность» для ИП «УУУ»

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора, %	Оценка выраженности фактора От 1 до 10		Итоговая оценка Сегмент 1	Итоговая оценка Сегмент 2
	100	Сегмент 1	Сегмент 2		
Товар удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товаром	30	9	10	2,70	3,00
Товар имеет хороший имидж, лояльность аудитории	28	6	8	1,68	2,24
Организация обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке	25	5	7	1,25	1,75
Организация является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	17	5	6	0,85	1,02
Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность организации	4	4	5	0,16	0,20

От сложившейся итоговой оценки зависят основные стратегические решения, определяющие успех компании на большой промежуток времени. Баллы выставляются на основе экспертной оценки.

Общий балл конкурентоспособности и привлекательности с учетом важности критерия приводится в таблице 5.

Таблица 5

Общий балл конкурентоспособности и привлекательности  
для ИП «УУУ» с учетом важности критерия

Критерии привлекательности сегмента	Вес фактора, %	Оценка выраженности фактора От 1 до 10		Итоговая оценка Сегмент 1	Итоговая оценка Сегмент 2
	100	Сегмент 1	Сегмент 2	5,94	6,46
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	24	9	9	2,16	2,16
Не достаточно высокий уровень культуры использования продукта (значит, есть возможность роста)	20	6	7	1,20	1,40
Сила конкурирующих брендов невелика (низкий уровень знания, несформированный имидж продукта)	10	5	6	0,50	0,60
Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	24	5	5	1,20	1,20
На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности	22	4	5	0,88	1,10

После подсчета итоговой оценки конкурентоспособности и привлекательности с учетом важности критерия, анализируемые сегменты и товары располагаются в матрице согласно количеству набранных баллов (табл. 6).

По данным таблицы 6 (матрица Мак-Кинзи) можно сделать вывод о том, что средний бизнес (сегмент 1) характеризуется средней привлекательностью рынка и средними конкурентными преимуществами. В этом сегменте

ИП «УУУ» должна выбрать осторожную линию поведения – инвестировать выборочно и только в прибыльные и наименее рискованные мероприятия. Главная стратегия для этих видов бизнеса – извлекать максимальный доход уже сейчас.

Таблица 6

Результаты матрицы Мак-Кинзи для ИП «УУУ»

Привлекательность сегмента	Высокая (8-10 баллов)	Вопрос	Победитель 2	Победитель 1
	Средняя (4-7 баллов)	Проигравший 1	Средний бизнес Сегмент 1	Победитель 3 Сегмент 2
	Низкая (0-3 балла)	Проигравший 3	Проигравший 2	Создатель прибыли
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
		Конкурентоспособность сегмента		

Сбалансированный портфель должен содержать в основном «победителей», небольшое количество «производителей прибыли» и немного «знаков вопроса», потенциально способных перерасти в «победителей». Следует концентрировать все ресурсы и усилия на привлекательных рынках.

Библиографический список

- Березнев С. В., Кудреватых Н. В. Теоретические и практические основы оценки бедности в России. // Экономика и предпринимательство, 2014. – № 2 (43). – С. 17-23.
- Быков В. А., Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 296 с.
- Золотухин В. М., Щенников В. П. Социально-философский аспект деятельности в рамках социокультурного процесса. // Вестник Кемеровского государственного университета, 2015. – № 1-4. – С. 198-201.
- Козырева М. В., Махалов М. С. Концепции культуры в контексте качества жизни // Вестник Кемеровского государственного университета, 2015. – № 2-4 (62). – С. 210-213.
- Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учебное пособие. – М.: Дело, 2013. – 944 с.
- Когденко В. Г. Экономический анализ: Учеб. Пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 392 с.

**Y. V Drobyatsko.**

*T.F. Gorbachev Kuzbass State Technical University, Kemerovo, Russia*

## **ASSESSMENT OF THE ENTERPRISE'S COMPETITIVENESS USING THE McKinsey MATRIX USING THE EXAMPLE OF IP "UUU»**

supervisor: senior lecturer, prep.of the Department of management accounting  
and analysis E. I. Levina,

This article discusses the importance of enterprise competitiveness in the current market conditions. The assessment of competitiveness is presented on the example of a particular enterprise, using one of the methods for assessing competitiveness.

**Key words:** competitiveness, individual entrepreneur, McKinsey matrix.