

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2022 О. К. Прохорова, И. А. Куришин, А. Е. Прохорова

Воронежский институт высоких технологий (Воронеж, Россия)

В статье рассматриваются используемые в современной практике организаций подходы к оценке конкурентных преимуществ. Представлена характеристика методов, проведен анализ их преимуществ и сложностей применения. Описывается алгоритм оценки конкурентного преимущества.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, конкурентоспособность организации, методы оценки конкурентных преимуществ.

Современные организации постоянно находятся под влиянием значительных изменений условий хозяйствования. Причины заключаются в увеличении числа воздействующих факторов, а также их трудно прогнозируемом влиянии. Среди них можно отметить их ограничения, связанные с пандемией, политическое давление иностранных государств, изменение государственной политики, стремительное развитие интернет-технологий и другие. В результате для организаций становится актуальным поиск способов получения конкурентных преимуществ с использованием новых условий функционирования.

Теоретические исследования в области стратегий достижения конкурентных преимуществ широко распространены за рубежом. В этой области разработаны как ставшие классическими методики исследования (М. Портер, П. Друкер, Ф. Котлер), так и современные (К. Омае, К. Чан и Р. Моборн и др.). При этом нужно отметить большой вклад крупных зарубежных компаний в осмысление проблемы и разработку методов исследования, примером выступают компании МакКинзи, Шелл и другие.

Для того, чтобы совершенствовать стратегию достижения конкурентных преимуществ, необходимо провести их анализ и текущую оценку. Целью анализа конкурентных преимуществ выступает выявление сильных и слабых сторон организации по сравнению с

ее конкурентами для укрепления позиций на рынке. Методы оценки конкурентоспособности организации представляют собой инструменты, которые используются для выделения слабых и сильных аспектов ее деятельности по сравнению с конкурентами. Сравнительная оценка основных методов, используемых в диагностике конкурентоспособности, представлена в таблице 1.

Продуктовый метод оценки является одним из первых в теории управления, суть его заключается в тезисе, что конкурентоспособность организации определяется ее продукцией. Для оценки данным методом применяются измерения потребительских качеств продукции по сравнению с аналогами. С развитием конкуренции данный метод не позволяет дать полную характеристику позиции организации.

Графический метод позволяет дать оценку отдельных аспектов деятельности организации при помощи графиков. Данный метод применяется более для отражения полученных оценок, чем для их проведения. Примером является многоугольник конкурентоспособности.

Матричные методы оценки конкурентоспособности являются одними из наиболее распространенных, являются наглядными, однако имеют высокие требования к полноте и достоверности входящей информации. Суть их заключается в определении позиции

Прохорова Ольга Константиновна – Воронежский институт высоких технологий, канд. техн. наук, доцент, e-mail: roza_pochta@list.ru.

Куришин Иван Александрович – Воронежский институт высоких технологий, студент.

Прохорова Алёна Евгеньевна – Воронежский государственный аграрный университет им. императора Петра I, студент.

организации в зависимости от набора критериев. Методами данной группы являются: матрица Бостонской Консалтинговой

группы, МакКинси, модель Портера и другие [1].

Таблица 1

Характеристика методов оценки конкурентной позиции

Метод оценки	Преимущества	Недостатки
Продуктовый	Расчет осуществляется по наиболее важному параметру деятельности – продукту (услуге) организации	Узкий выбор параметров сравнения, невозможность сравнения при отсутствии близких аналогов. Конкурентоспособность организации шире, чем конкурентоспособность продукции
Графический	Наглядность представления данных Простота в использовании.	Характеризует отдельные аспекты конкурентоспособности
Матричный	Наглядность представления данных Достоверность оценки конкурентных позиций при наличии данных	Оценка организации как набор бизнес-единиц, не учитывая ключевые компетенции Большие затраты труда на сбор достоверной информации Наличие упрощений и субъективность Низкие возможности для анализа динамики рынка и факторов конкурентоспособности
Экспертный	Простота организации процесса оценки Возможность охарактеризовать различные аспекты конкурентоспособности	Субъективность Зависимость от квалификации экспертов
Операционный	Учет различных аспектов деятельности организаций обеспечивает наиболее полную оценку	При избыточном количестве факторов оценка становится трудоемкой Отбор факторов требует высокой квалификации исследователя, поскольку возможен выбор коррелирующих факторов
Динамический	Оценка проводится по конечным показателям конкурентоспособности (прибыль, рентабельность) Высокая степень достоверности результатов Простота сбора информации Универсальность базы оценки Оценка позиции в динамике	Не позволяет детализировать оценку отдельных процессов и направлений деятельности

Экспертные методы оценки применяются в случаях, когда проблема слабо структурирована. В процессе оценки проводится опрос группы отобранных экспертов, который обрабатывается при помощи статистических методов, результатом является оценка конкурентной позиции организации. К экспертным методам относятся «мозговая атака», метод Дельфи, метод сценариев и другие. Эффективность данных методов ограничена квалификацией экспертов и асимметричностью информации.

Операционный метод содержит оценку организации как совокупности отдельных

аспектов ее деятельности, финансовой маркетинговой, управления персоналом. Данный метод характеризуется высокой трудоемкостью, требует высокой квалификации исследователей, однако он позволяет дать исчерпывающую характеристику конкурентной позиции организации.

Динамический метод заключается в оценке изменения выделенных показателей, характеризующих конкурентную позицию, за период времени. Он позволяет оценить изменение позиции организации в зависимости от выделенных факторов. Наиболее распространенным примером является модель

жизненного цикла организации, она позволяет разработать стратегию в зависимости от стадии. Необходимо отметить, что перечисленные методы часто используются в комбинации, дополняя друг друга.

Оценку конкурентоспособности организации целесообразно проводить в следующей последовательности:

1. Анализ конкурентной среды.

Факторы конкурентной среды группируются на факторы прямого воздействия (другое название - микросреда) и факторы косвенного воздействия (другое название - макросреда).

Факторы макросреды не оказывают непосредственного воздействия на деятельность организации. Оценка макросреды осуществляется с помощью метода STEP-анализа. Сущность его заключается в выделении основных групп факторов влияния: политических, экономических, технологических и социальных. Далее экспертами производится оценка степени влияния этих факторов, направленности влияния (позитивное или негативное).

Рассмотрим подробнее действие косвенных факторов на деятельность организации.

Технология представляет собой как внешний, так и внутренний фактор. Внедрение новых в производственные процессы позволяет организации укрепить позиции на рынке за счет экономии издержек, повышения качества продукции. В то же время, если организация устаревшие технологии, она теряет преимущество на рынке.

Экономические факторы в значительной степени определяют спрос на продукцию в результате влияния на доходы населения, определяют издержки организации за счет изменения инфляции, ставок процента на кредитном рынке, режима налогообложения.

Социокультурная среда также оказывает влияние на деятельность организации. Многие организации, успешно функционирующие в одной культуре, не могут перенести свой бизнес в другую страну, где существуют другие обычаи и традиции. Так, например, никогда не будут популярными в Индии продукты из говядины. Важным фактором социо-культурной среды является мода, которая диктует новые форматы потребления. Учет модных тенденций актуален для многих организаций.

Политическая обстановка может оказывать сильное влияние на деятельность организаций. С гипертрофированным влиянием этого фактора сталкиваются сейчас многие российские организации.

Для анализа конкурентной среды применяются методика PEST - анализа, модель Портера, SNW-анализ, матрицу БКГ, SWOT-анализ и другие [3].

2. Отбор конкурентов.

На рынках существует множество игроков, из которых необходимо отобрать наиболее близкие к оцениваемой организации. Отбор конкурентов может быть проведен с помощью карты стратегических групп. Этот метод позволяет сгруппировать множество организаций, функционирующих на рынке, по признакам, которые важны для обеспечения конкурентоспособности. Дальнейший анализ проводится с наиболее близкими конкурентами.

3. Выбор критериев анализа конкурентоспособности

Критерием конкурентоспособности предприятия выступает качественная или количественная его характеристика, с помощью которой проводится оценка его по сравнению с конкурентами.

Критерии конкурентоспособности также подразделяются на адаптивные и инновационные. К первым относятся такие особенности предприятия, которые позволяют ему адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям. Вторые подразумевают черты, позволяющие обновлять деятельность, предлагать рынку новые виды продукции и услуг. За последние десятилетия роль инновационных критериев конкурентоспособности значительно усилилась.

Также критерии можно разделить на следующие группы:

1. Конкурентоспособность продукции:

- качество,
- цена,
- сервис.

2. Имидж и продвижение организации:

- бренд,
- восприятие целевыми рынками,
- информационная открытость,
- эффективность продвижения.

3. Сбытовые возможности:

- эффективность использования каналов продвижения,

– наличие собственной сбытовой сети.

4. Финансовое положение организации:

– финансовые результаты,
– платежеспособность и финансовая устойчивость,

– эффективность.

5. Совершенствование производства и управления:

– организация операционных процессов,

– система управления.

Представленный список критериев дополняется в зависимости от особенностей объектов исследования.

На этой стадии проводится отбор тех критериев, которые характеризуют конкурентную позицию организации. К ним могут относиться: качество продукции и сервиса, цена, продвижение на рынке. Критерии могут быть количественными и качественными, при этом оценки должны быть трансформированы в балльную систему, иначе они не могут быть сопоставлены в процессе оценки [2].

4. Определение важности выбранных критериев.

Разные критерии могут иметь разное значение для общей оценки конкурентоспособности, также с течением времени важность одного и того же критерия может измениться. В связи с этим производится оценка важности используемых критериев оценки при помощи экспертов. Исследуемым критериям присваиваются оценки специально отобранными экспертами, далее производится расчет доли критерия в общей сумме баллов с использованием формулы:

$$w_i = \frac{x_i}{\sum x_i}, \quad (1)$$

где w_i – доля i -го критерия;

x_i – сумма баллов, полученных i -м критерием.

4. Оценка значений критериев.

На данном этапе производится оценка значений отобранных критериев по исследуемой организации и ее основным конкурентам. Затем производится трансформация полученных оценок в баллы.

5. Определение итогового показателя конкурентоспособности

Расчет итогового показателя конкурентоспособности осуществляется при помощи формулы:

$$K = \sum K_i \cdot w_i, \quad (2)$$

где K_i – значение i -го критерия.

В завершении исследователь делает выводы о степени конкурентоспособности исследуемой организации по сравнению с ее конкурентами и по отдельным аспектам деятельности с учетом и важности.

Таким образом, отправной точкой анализа конкурентов является способность организации реализовать ее конкурентные преимущества, которые зависят как от прямой конкуренции, так и от действия конкурентных сил. Целью проведения анализа является идентификация благоприятных возможностей и угроз, с которыми может столкнуться организация. Для определения конкурентоспособности организации используются различные методики, среди которых матричные, факторные, графические и комплексные.

Таким образом, существует множество конкурентных стратегий, которые могут выбрать предприятие для обеспечения своей конкурентоспособности. Они классифицируются по таким признакам, как доля организации на рынке, размер организации и другим. Это многообразие подходов к выработке конкурентной стратегии позволяет руководству организаций эффективно выбирать стратегию в каждом конкретном случае.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 407 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13922-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488882>

2. Голокова Г. В. Оценка конкурентных преимуществ предприятия: российский и зарубежный опыт / Г. В. Голокова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 4. – С. 652-657. – EDN XCRANH

3. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Б. Шифрин. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 321 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03440-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/492421>

**METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF THE COMPETITIVE
ADVANTAGES OF THE ORGANIZATION**

O. K. Prokhorova, I. A. Kurshin, A. E. Prokhorova

Voronezh Institute of High Technologies (Voronezh, Russia)

The article discusses the approaches to assessing competitive advantages used in the modern practice of organizations. The characteristics of the methods are presented, an analysis of their advantages and difficulties of application is carried out. An algorithm for assessing competitive advantage is described.

Keywords: competitive advantages, competitiveness of an organization, methods for assessing competitive advantages.