

## **АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Цель анализа* – определение и оценка конкурентных преимуществ организации.

*Предмет исследования* – конкурентные преимущества организации: ключевые компетенции, ключевые отличия и прочие ключевые факторы успеха организации.

### *Условия проведения анализа*

Анализ конкурентных преимуществ выполняется относительно миссии исследуемой организации.

*Методы:* мозгового штурма, экспертной оценки и взвешенной оценки.

### *Методика проведения анализа*

В процессе разработки корпоративной миссии, анализа конкурентоспособности и рынка позиционирования организации выявлены её конкурентные преимущества в виде ключевых отличий, ключевых компетенций и прочих ключевых факторов успеха. Проранжируем и оценим конкурентные преимущества исследуемой организации в сопоставительном анализе с ее главными и основными конкурентами на основе взвешенной оценки. Для этого заполним профильную матрицу оценки конкурентных преимуществ организации (табл. 6), которая помогает получить важную стратегическую информацию.

Для составления профильной матрицы *в первую очередь* необходимо определить список оцениваемых параметров, а именно *конкурентные преимущества: ключевые отличия, ключевые компетенции* и другие *факторы успеха организации*. Примерами таких факторов могут быть: ключевые отличия организации по особому качеству продукта, конкурентоспособности цены, рекламы; ключевые компетенции в управлении организацией и у её персонала; в качестве других ключевых факторов успеха могут быть, например, финансовое состояние и месторасположение организации. Анализ этих факторов позволяет руководству фирмы уточнить корпоративную стратегию и укрепить позиции организации на рынке.

Определим *вес в относительных единицах каждого из этих факторов*, отражающий их значимость в процессе выполнения миссии организации.

Затем *ключевые факторы успеха следует ранжировать* в соответствии с сильными и слабыми сторонам организацией.

**Профильная матрица оценки конкурентных преимуществ  
организации \_\_\_\_\_ на стратегический период \_\_\_\_\_**

Дата заполнения \_\_\_\_\_

Оцениваемые параметры		Вес <sup>1</sup>	ОРГАНИЗАЦИИ							
№ <i>i = 1</i>	Конкурентные преимущества: Ключевые Факторы Успеха (КФУ)		Исследуемая организация		Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент <i>n...</i>	
			Рейтинг <sup>2</sup>	Результат <sup>3</sup>	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат
<b>Ключевые отличия исследуемой организации</b>										
1	Качество	<i>a</i>	<i>Q</i>	<i>aQ</i>						
2	Конкурентоспособность цены									
3	Реклама									
<b>Ключевые компетенции исследуемой организации</b>										
4	Управление									
5	Персонал									
<b>Прочие КФУ исследуемой организации</b>										
6	Финансовая позиция									
7	Месторасположение									
...										
<i>V</i>		1,0								
Интегральный показатель <i>K</i> :			<i>K<sub>но</sub></i>	<i>K<sub>k1</sub></i>	<i>K<sub>k2</sub></i>	<i>K<sub>kn</sub></i>				

Источник: Fred R. David. (2015). Strategic Management (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall. Pp. 115.

<sup>1</sup> *a* – вес в относительных единицах (в процентах) каждого из представленных факторов для успеха организации.

<sup>2</sup> *Q* – рейтинг конкурентного преимущества организации: 4 – основное преимущество, 3 – второстепенное преимущество, 2 – второстепенный недостаток, 1 – основной недостаток.

<sup>3</sup> *aQ* – результат – произведение веса и рейтинга организации.

Последним шагом является расчет интегрального показателя конкурентных преимуществ  $K$  каждой из исследуемых организаций посредством суммирования произведений веса на рейтинг соответствующего параметра по формуле

$$K = \sum_{i=1}^v a_i Q_i, \quad (1)$$

где  $V$  – число оцениваемых параметров;

$a$  – вес  $i$  параметра;

$Q$  – показатель конкурентоспособности по  $i$  параметру.

В результате получаем интегральные показатели оценки конкурентных преимуществ, которые отражают позицию организации относительно ее конкурентов.

Соотношение между суммой баллов, набранное исследуемой организацией, и каждым из конкурентов  $N$ , рассчитывается следующим образом:

$$N = K_{kn} / K_{ио}, \quad (2)$$

где  $K_{kn}$  – количество баллов, набранное организацией конкурента;

$K_{ио}$  – количество баллов, набранное исследуемой организацией;

$n$  – число главных и основных конкурентов организации.

Если  $N$  находится в интервале от 0 до 0,5, то исследуемая организация существенно опережает данного конкурента.

Если  $N$  находится в интервале от 0,5 до 1, то, несмотря на наличие преимуществ у исследуемой организации перед данным конкурентом, он имеет возможность «догнать» ее. Если  $N$  находится в интервале от 1 до 2, то отставание от конкурента можно преодолеть за счет изменений отдельных моментов в стратегии исследуемой организации.

Если  $N$  больше 2, то отставание от конкурента можно преодолеть лишь за счет существенных изменений стратегии исследуемой организации.

По аналогии с проведенным анализом разрабатываются профильные матрицы клиентов, поставщиков, партнеров.