

О.В. Володько, Л.П. Володько

Полесский государственный университет, olga_volodko@mail.ru, lyudvik@tut.by

Актуальность определения и понимания собственных отличий предприятия от конкурентов повышается. Следовательно, необходим инструмент, который бы позволял проводить оценку конкурентных преимуществ предприятия на основе выявленных критериев, давал возможность их сравнения и определения места при разработке и реализации соответствующей стратегии.

Среди методов анализа возможностей организации наибольшее распространение получил метод, связанный с именем Кеннета Эндрюса, который в 1971 году предложил концепцию стратегического соответствия ресурсов и возможностей фирмы с внешними условиями окружающей среды, или SWOT-анализ [1, с. 395].

Большой вклад в создание инструментов анализа конкурентных преимуществ и конкурентоспособности внес Майкл Портер, который распределил индивидуальные навыки и ресурсы предприятия по видам деятельности и назвал такое распределение “цепочкой создания потребительской ценности” [2, с. 413].

Еще одна модель связана с именем И. Ансоффа, который предложил проводить оценку предприятия через построение профиля способностей [3, с. 203]. Эта модель отвечает задаче определения вида конкурентных преимуществ, однако ее довольно сложно использовать для сравнительного конкурентного анализа.

Среди других методов анализа конкурентных преимуществ можно также отметить: LOTS-анализ, метод построения карт стратегических групп, анализ стратегических перспектив конкурентов по Леманну и Вайнеру, анализ профиля фирмы, матрица продукт-рынок. Каждый из методов предлагает свой подход к оценке конкурентных преимуществ предприятий.

В качестве базовой модели инструмента анализа предлагается использовать метод построения стратегических карт, который впервые был представлен Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в 1992 году в журнале *Harvard Business Review* [4, с. 165]. Сущность идеи применения стратегических карт состоит в том, что предприятие должно аккумулировать капитал, необходимый для долгосрочного развития, за счет ориентации на потребителя, децентрализации ответственности, гибкости производства и быстрого оборота средств.

Показатели, используемые в модели для формирования сбалансированной системы показателей, связаны друг с другом причинно-следственными отношениями через установленные цели, определяющие стратегию предприятия. Логика взаимосвязи заключается в том, что финансовые результаты предприятия могут быть получены только тогда, когда удовлетворена целевая группа клиентов. Внутренние процессы создают и предоставляют клиенту это предложение, а нематериальные активы, поддерживающие осуществление внутренних процессов, являются основанием для реализации стратегии [5, с. 123]. Таким образом, модель показывает эффективность использования ресурсов и эффективность выполнения хозяйственных операций. Исследователи отмечают, что модель сбалансированной системы показателей нашла применение в качестве дополнения к стратегическому планированию деятельности компаний [6, с. 34; 7, с. 89].

Выбор использования этого метода в качестве основы для анализа конкурентных преимуществ обоснован рядом положений:

1. Показатели, на основании которых строится модель, характеризуют процессы, а не конечные результаты деятельности предприятия, что, на наш взгляд, предпочтительнее для оценки конкурентных преимуществ.

2. Помимо стандартной оценки конкурентных преимуществ на основе сравнительного анализа готовой продукции, метод позволяет проводить оценку конкурентоспособности по показателям эффективности взаимодействия с потребителями.

3. Структура модели, основанная на использовании четырех сфер деятельности предприятия, связывает причины (конкурентные преимущества каждой сферы деятельности) и следствия (результаты, полученные в ходе реализации преимуществ в рамках стратегии). Причем показатели организации бизнес-процессов позволяют провести сравнительный анализ конкурентных преимуществ, формируемых как за счет использования нематериальных активов, так и преимуществ, обеспечиваемых за счет различных организационных структур и организационных процессов, а показатели аспекта обучения и развития позволяют сравнивать конкурентные преимущества, обусловленные накоплением и использованием опыта и знаний.

На примере ООО «Белинвестторг» с помощью метода стратегических карт были выявлены конкурентные преимущества организации. Для этого определены основные конкурентные критерии, которые наиболее значимы для данной отрасли и оценена экспертным путем их значимость для ООО «Белинвестторг» и его конкурентов. Экспертами выступили сотрудники предприятия. При этом оценки выставлялись от 1 до 5 по критериям следующих блоков персонал, организация, производство, маркетинг, финансы.

Метод стратегических карт, является упрощенным в разрезе анализа финансового блока, так как информацию по конкурентам в данной сфере получить достаточно сложно. Для того, чтобы оценка конкурентоспособности была более точной, были введены блоки персонал и организация. Введение этих составляющих связано с тем, что во многих случаях эффективность в базовых сферах деятельности нивелируется неэффективным менеджментом. Также управленческие способности являются своеобразным усилителем тех конкурентных преимуществ, которыми обладает предприятие.

Как видно из полученных оценок ООО «Белинвестторг» уступает по показателям, отражающим управленческую деятельность, своим конкурентам. Так, не смотря на высокую степень квалификации управленческого персонала, наблюдается высокая текучесть кадров, не развитая система стратегического планирования и недостаточно эффективно разработанная организационная структура. Что касается остальных блоков, то ООО «Белинвестторг» имеет весьма устойчивые конкурентные позиции, которые либо равны, либо превышают позиции конкурентов. При этом «золотыми каплями» (чем фирма отличается или могла бы отличаться от конкурентов в глазах клиентов) будут является: 1. Филиальная сеть; 2. Послепродажное обслуживание, сервис; 3. Дополнительные клиенты (сбор б/у аккумуляторов).

ООО «Белинвестторг» можно предложить стратегию альянса, которая предполагает партнерство между фирмами, в котором ресурсы, способности и стержневые компетенции фирм объединяются для достижения наилучшего результата. Альянс означает сотрудничество между группами, которое дает лучшие результаты по сравнению с теми, которые могли бы быть получены от простой сделки. Поскольку конкурентные рынки продолжают повышать выгоды, получаемые от сделок, альянсы могут оставаться лидером рынка, лишь делая постоянные улучшения.

В современной динамичной экономике стратегические альянсы позволяют бизнесу создать конкурентное преимущество за счет доступа к ресурсам и способностям партнера, таким как рынки, технологии, капиталы и люди. Создание команды позволяет обеим сторонам синергично увеличить свои ресурсы и способности и за счет этого расти и расширяться быстрее и эффективнее. Поэтому наряду с диверсификацией эффективно проводить и иные стратегии, позволяющие сохранить уровень цен и при этом не уменьшить объём продаж, а именно в комплексе с горизонтальной интеграцией, позволяющей присоединить фирмы-конкуренты, производящих аналогичную продукцию или установить контроль над ними. Выбор данных стратегий обусловлен тем, что ООО «Белинвестторг» имеет достаточно прочные конкурентные позиции, занимает лидирующую долю рынка и имеет достаточные финансовые возможности для расширения сфер своей деятельности.

Использование метода стратегических карт позволит определить конкурентные преимущества относительно сфер деятельности, провести сравнительный анализ по каждой из них с ближайшими конкурентами и сделать расчет собственной конкурентоспособности.

Список использованных источников:

1. Фляйшер, К.Б. Стратегический и конкурентный анализ / К.Б. Фляйшер. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
2. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
4. Ольве, Н.Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер. – М.: Вильямс, 2004. – 304 с.
5. Каплан, Р. Стратегические карты / Р. Каплан, Д. Нортона. – М.: Олимп–Бизнес, 2005. – 268 с.
6. Данилин, О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения / О. Данилин // Управление компанией. – 2003. – № 2. – С. 32–35.
7. Кузьминых, Е.В. Инструменты сравнительного анализа конкурентных преимуществ предприятий / Е.В. Кузьминых, В.А. Курешов // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М. Ф. Решетнева. – 2012. – С. 192–91.