

УДК 339.138

Стратегический анализ конкурентоспособности организации

Короткова Юлия Давидовна, студентка института экономики и управления
Северо-Кавказский федеральный университет, Ставрополь

Аннотация. Рассмотрены основные факторы конкурентного преимущества и методы анализа конкурентоспособности организации.

Ключевые слова: конкурентное преимущество, стратегический анализ, конкурентоспособность, внутренняя среда организации.

Strategic analysis of competitiveness of the organization

Korotkova Yu.D., student of the Institute of Economics and Management
North-Caucasian Federal University, Stavropol

Annotation. The main factors of competitive advantage and methods for analyzing the competitiveness of an organization are considered.

Keywords: competitive advantage, strategic analysis, competitiveness, internal environment of the organization.

С развитием рыночной экономики и в условиях жесткой конкуренции организациям необходимо обладать рядом конкурентных преимуществ, чтобы занимать лидирующие позиции и быть конкурентоспособными. Для выявления сильных сторон и возможностей предприятия необходимо определить его конкурентные преимущества. Конкурентное преимущество — это превосходство организации над другими компаниями данной отрасли по тому или иному параметру.

Выделяют внешние и внутренние конкурентные преимущества. Внешнее конкурентное преимущество представляет собой отличительные качества товара, образующие ценность для покупателя в результате сокращения издержек или повышения эффективности (например, высокое качество продукции, привлекательный дизайн, удобство, многофункциональность и т.д.). Внутреннее конкурентное преимущество представляет собой инструменты и методы, позволяющие добиться снижения себестоимости и повышения рентабельности продукции (например, низкие издержки, эффективная структура управления, профессионализм кадров и т.д.).

Можно выделить три основных фактора получения конкурентных преимуществ:

- 1) низкая себестоимость продукции;
- 2) качество и уникальность продукции;
- 3) использование передовых технологий.

Проанализировав факторы конкурентного преимущества, можно выделить два пути достижения оптимального функционирования организации:

- 1) стать лидером по издержкам в своей отрасли;
- 2) стать дифференциатором своей продукции с целью повышения цены.

В первом случае фактором достижения конкурентного преимущества становится низкая себестоимость продукции. Это происходит при условии, что себестоимость продукции предприятия ниже, чем у конкурентов, а качество соответствует среднеотраслевому. В результате организация становится лидером по издержкам и получает большую прибыль [1].

Сама по себе низкая себестоимость не является конкурентным преимуществом, а лишь дает возможности предприятию улучшать конкурентоспособность. Улучшение

конкурентных позиций достигается за счет возможности установления низких цен на продукцию, по сравнению с ценами конкурентов, а также в результате увеличения прибыли, которая может быть инвестирована в производство с целью повышения качества продукции с сохранением среднеотраслевой цены.

С целью выявления конкурентных преимуществ организации проводится анализ ее конкурентоспособности. Конкурентоспособность — это совокупность потребительских и ценовых характеристик товара, определяющих возможности его выгодной продажи, получения наибольшей прибыли, а также способность удерживать конкурентное преимущество [2]. При этом организация может быть конкурентоспособной на региональном рынке, а на мировом рынке — неконкурентоспособной, что говорит об относительности понятия «конкурентоспособность».

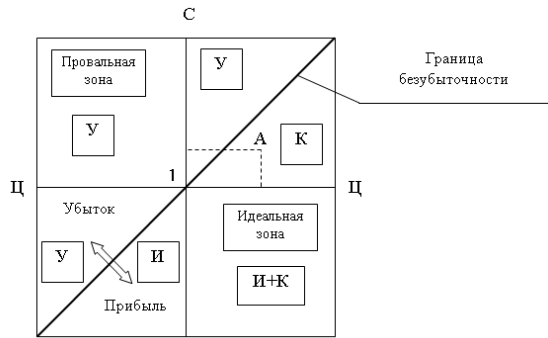
Существуют несколько методов анализа конкурентоспособности предприятия. Один из них — расчет показателей оценки конкурентоспособности для нескольких предприятий отрасли и сравнение полученных результатов. При использовании данного метода необходимо выделить несколько показателей, наиболее значимых для оценки конкурентоспособности организаций определенной отрасли. Примерами таких показателей могут быть норма прибыли, уровень рентабельности, себестоимость продукции и т.д. Оценка конкурентоспособности представляет собой отношение полезного потребительского эффекта к затратам на покупку в сравнении с аналогичными товарами конкурентов. Полезный потребительский эффект выражается натуральными, стоимостными или относительными показателями, а в розничную цену товара включаются все издержки на производство, реализацию и доставку товара потребителю [2].

Достаточно широко распространен метод анализа конкурентоспособности предприятия Жан-Жака Ламбена. Данный метод заключается в выявлении наиболее сильного конкурента, занимающего наивысшую позицию на рынке определенного товара или в определенном рыночном сегменте. Затем производится сравнение себестоимости и розничной цены единицы продукции организации и приоритетного конкурента:

1) находится отношение себестоимости единицы продукции предприятия к себестоимости единицы продукции конкурента (C_p/C_k);

2) отношение розничной цены единицы продукции предприятия к цене единицы продукции конкурента (C_p/C_k).

Далее строится координатная плоскость с осями Ц-Ц и С-С с центром в точке 1:1, соответствующей позиции приоритетного конкурента (рис. 1). Соответственно, в центре координатной плоскости характеристики продукции предприятия будут идентичны продукции конкурента.



- Условные обозначения:
- У — зона убыточной стратегии;
 - И — зона стратегии лидерства по издержкам (снижения издержек);
 - И+К — зона стратегии повышения качества.

Рисунок 1. Использование метода Ж.-Ж. Ламбена для анализа конкурентоспособности организации

На плоскости выделяются следующие зоны:

Таблица 1. Профиль объекта для коммерческой организации и ее конкурента

Характеристики организаций	Оценка характеристик, баллы				
	0	25	50	75	100
1. Качество продукции					
2. Доступная цена					
3. Активный маркетинг					
4. Хороший сервис					
5. Хорошая репутация					
Условные обозначения:	 — профиль организации; — профиль конкурента.				

Для оценки конкурентоспособности предприятия на основе сравнения его с конкурентами используются балльные или интегральные оценки по ключевым факторам успеха (КФУ) [4]. Если предприятие действует в нескольких стратегических зонах хозяйствования (СЗХ), то конкурентоспособность должна оцениваться в каждой зоне отдельно. Для этого необходимо выявить КФУ для каждого вида деятельности или СЗХ и определить коэффициент приоритета. Коэффициенты приоритета определяются на основании статистического анализа динамики объема продаж нескольких организаций в отрасли и оценки реакции потребителей на использование различных факторов. Сумма коэффициентов приоритета при этом должна быть равна единице. Значение интегрального КФУ определяется по следующей зависимости:

$$ИКФУ_i = \sum_{j=1}^n \alpha_j \times КФУ_{ij}, \quad (1)$$

– зона убыточной стратегии, которая расположена выше границы безубыточности;

– зона стратегии лидерства по издержкам, при которой себестоимость и цена продукции предприятия ниже себестоимости и цены конкурента;

– зона стратегии дифференциации, или повышения качества, при которой себестоимость и цена продукции предприятия выше себестоимости и цены конкурента;

– идеальная зона, характерная для стратегии, сочетающей в себе достижение высокого качества продукции и низких издержек, т. е. себестоимость продукции предприятия ниже, чем у конкурента, а цена выше [6].

На рисунке 1 видно, что предприятие «А» попадает в зону стратегии повышения качества, соответственно, его конкурентным преимуществом, по сравнению с главным конкурентом, будет высокое качество продукции.

Следующим методом анализа конкурентоспособности предприятия является метод построения профиля объекта. Профиль объекта анализа представляет собой сумму его характеристик, обеспечивающих его известность для целевой аудитории. В таблице 1 приведен пример профиля анализируемого объекта.

Исходя их данных таблицы 1, можно сделать вывод, что анализируемая организация превосходит конкурента только в ценовой политике. Следовательно, необходимо наметить возможные пути повышения ее конкурентоспособности. Например, организация значительно уступает конкуренту в качестве продукции и сервисе. Также необходимо большое внимание уделить маркетинговым мероприятиям. Решение перечисленных задач поможет организации в формировании хорошей репутации, что также является необходимым условием для усиления ее конкурентных позиций на рынке.

где $ИКФУ_i$ – интегральный КФУ для i -ой организации,

α_j – коэффициент приоритета j -го фактора,

$КФУ_{ij}$ – оценка j -го конкурентного фактора успеха для i -ой организации,

n – количество КФУ для данной СЗХ или вида деятельности.

Обобщая многообразие способов достижения конкурентных преимуществ, можно выделить три фактора их получения: низкая себестоимость продукции, уникальность и качество продукции и передовые технологии.

Таким образом, стратегический анализ внутренней среды организации является важным и трудоемким процессом, необходимым для выявления ее сильных и слабых сторон. В процессе анализа внутренней среды также определяются конкурентные преимущества и резервы организации, необходимые для достижения ее целей и повышения конкурентоспособности.

Литература:

1. Боумен К. Основы стратегического менеджмента [Текст] / К. Боумен; пер. с англ. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
2. Колобова А.И. Организация производства на предприятиях АПК: учеб. пособие / А.И. Колобова. – Барнаул: Изд-во АГАУ, 2008. – 397 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер; пер. с англ. М. Бугаева, А. Вихрова и др. – СПб.: Питер Ком, 1998. – 896 с.
4. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Ю.А. Маленков. – М.: Проспект, 2011. – 224 с.
5. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник [для вузов] по спец. «Менеджмент организации» / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 2-е изд., стереотип. – М.: КНОРУС, 2006. – 495 с.
6. Современный стратегический анализ: учебное пособие / П.В. Иванов [и др.]; под ред. П.В. Иванова. – Ростов н/Д : Феникс, 2014. – 589, [1] с. : ил. – (Высшее образование).