

ющих достичь будущей эффективности, увеличить стоимость самой организации.

Карта сотрудников, названная как «удовлетворенность сотрудников», направлена на оценку готовности основного персонала к процессам внедрения и использования инновационных техник и технологий, развития персонала.

Модель оценки эффективности инвестирования процессных инновационных проектов посредством сбалансированной системы показателей представлена на рисунке.



Оценочная сбалансированная система показателей

Н.В. Яцевич
БТЭУ ПК (Гомель)

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭТАПОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

В настоящее время в экономической литературе одной из проблем является отсутствие единого мнения по вопросу определения методики анализа внешней и внутренней среды организации, которая представляет собой важный этап стратегического анализа при формировании конкурентной стратегии.

Для оценки конкурентного потенциала, который является частью внутренней среды организации и определяет ее конкурентные преимущества, выбирается совокупность показателей, характеризующих такие критерии, как материальные и нематериальные ресурсы, положение на рынке и потребности организации, например, доля рынка, ресурсоотдача экономического потенциала и др. Расчет показателей за ряд лет позволяет провести целединамическую оценку конкурентного потенциала, которая заключается в выявлении тенденций изменения каждого из показателей по сравнению с целевыми установками организации и обозначении такого соответствия целевым коэффициентом. Целевой коэффициент принимает значение единицы в том случае, если тенденции изменения показателей конкурентного потенциала совпадают с целевыми установками организации относительно изменения данных показателей. В противном случае целевой коэффициент принимает значение ноль. Например, если целевой установкой организации является рост доли рынка, то целевой коэффициент примет значение единицы, если доля увеличилась по сравнению с предыдущим годом, то и значение равно нулю. Отношение суммы целевых коэффициентов по всей совокупности показателей к их общему количеству дает обобщенный целединамический показатель конкурентного потенциала ($\Pi_{\text{ср}}$), который изменяется в пределах от 0 до 1. Чем выше значение данного показателя, тем выше конкурентный потенциал организации

$$\Pi_{\text{ср}} = \frac{\sum X_i}{n},$$

где X_i — целевой коэффициент i -го показателя конкурентного потенциала; n — количество показателей X_i .

Анализ конкурентного климата организации, который является частью ее внешней среды и характеризуется интенсивностью конкуренции на рынке, проводится на основе расчета ряда индексов по значению рыночных долей крупнейших организаций отрасли на локальном рынке. К ним относятся, например, четырехдольный индекс концентрации, индекс Херфиндала-Хершмана, индекс Розенблюта или Холла-Тайдмана, индекс энтропии, коэффициент Джини, коэффициент вариации рыночных долей, индекс максимальной доли, индекс обратных величин долей. Для обобщения информации, полученной при анализе индексов, используется система балльных оценок конкурентного климата. В зависимости от величины значения каждого индекса ему присваивается балльная оценка от единицы до четырех, которая может характеризовать интенсивность конкуренции по четырем позициям: слабая, умеренная, значительная, высокая. Сумма балльных оценок по отношению к максимально возможному баллу представляет собой относительный интегральный показатель конкурентного климата (K), кото-

рый позволяет судить об общем значении интенсивности конкуренции на рынке.

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n B_i}{\sum B_{\max}}$$

где $\sum B_i$ — сумма балльных оценок показателей конкурентного климата i -х организаций; $\sum B_{\max}$ — максимальная сумма балльных оценок показателей конкурентного климата.

Для совокупного анализа конкурентного потенциала и конкурентного климата организаций определяется агрегатный показатель конкурентной позиции (КП) путем отношения обобщенного целединамического показателя конкурентного потенциала к интегральному показателю конкурентного климата. Таким образом, конкурентная позиция организации сильнее, чем выше ее конкурентный потенциал и ниже интенсивность конкуренции на рынке

$$КП = \frac{1}{K} П_{\text{ср}} = \frac{П_{\text{ср}}}{K},$$

где КП — агрегатный показатель конкурентной позиции; K — интегральный показатель конкурентного климата; $П_{\text{ср}}$ — обобщенный целединамический показатель конкурентного потенциала.

Предложенные методики позволяют количественно оценить конкурентный потенциал и конкурентный климат организации, а также ее конкурентную позицию и могут быть использованы при проведении стратегического анализа в процессе формирования конкурентной стратегии организации.

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□.
□□□□□□□□.
□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□
□□□□□□□□□□. □□□□□□□□.