

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: D89

УДК: 338

# КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ КАК ОСНОВА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Алексей Сергеевич Грозов**

Ведущий кредитный аналитик отдела по работе с корпоративными клиентами  
ОО «Барнаульский Филиал № 5440» ВТБ (ПАО), магистрант Алтайского  
государственного университета, Россия, Барнаул, frynjuk@mail.ru,  
ORCID 0000-0003-1363-0397

**Резюме.** Вопрос конкуренции стоит перед любой организацией. Одним из основных специализированных инструментов по его изучению для организации является конкурентный анализ. Данная статья посвящена вопросам конкурентного анализа как элемента стратегического анализа деятельности организации и как основы совершенствования стратегии организации. Грамотная конкурентная стратегия организации напрямую повышает ее конкурентоспособность за счет правильного позиционирования перед потребителями, а это, в свою очередь, укрепляет положение компании на рынке. Практическая значимость конкурентного анализа обеспечена длительным периодом разработки проекта после принятия управленческого решения, уменьшение рисков по которому зависит от знания возможностей и будущих действий конкурентов. При этом основным инструментом самого конкурентного анализа является работа с информацией. Специфика вопроса не позволяет ограничиваться только открытой информацией для достаточно точного прогнозирования во всех случаях. В работе приведены основные возможные позиции компании по отношению к конкурентному анализу, источники информации и процесс его проведения, проведено исследование взаимосвязи стратегических задач, инструментов и методов конкурентного анализа.

**Ключевые слова:** конкурентный анализ, стратегический анализ, стратегия организации, конкуренция, источники информации

**Для цитирования:** Грозов А. С. Конкурентный анализ как основа совершенствования стратегии организации // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2021. № 14. С. 32–37.

## COMPETITIVE ANALYSIS AS THE BASIS FOR IMPROVING THE ORGANIZATION'S STRATEGY

**Alexey S. Grozov**

Leading credit analyst of the department for work with corporate clients of PA "Barnaul Branch No. 5440 VTB (PJSC)",  
master's student of Altai State University, Russia, Barnaul, frynjuk@mail.ru, ORCID 0000-0003-1363-0397

**Abstract.** Competition is a challenge for any organization. One of the main specialized tools for studying it for an organization is competitive analysis. This article is devoted to the issues of competitive analysis as an element of the strategic analysis of the organization's activities, and as the basis for improving the organization's strategy. A competent competitive strategy of an organization directly increases its competitiveness through correct positioning

to consumers, and this, in turn, strengthens the company's position in the market. The practical significance of competitive analysis is ensured by a long period of project development after a managerial decision is made, the reduction of risks for which depends on knowledge of the capabilities and future actions of competitors. At the same time, the main tool of the most competitive analysis is working with information. The specificity of the issue does not allow to be limited only to open information in full for sufficiently accurate forecasting in all cases. The paper presents the main possible positions of the company in relation to competitive analysis, sources of information and the process of its implementation, a study of the relationship of strategic objectives, tools and methods of competitive analysis is carried out.

**Keywords:** competitive analysis, strategic analysis, organization strategy, competition, sources of information

**For citation:** Grozov A. S. Competitive Analysis as the Basis for Improving the Organization's Strategy. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy* = *Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2021;14:32–37. (In Russ.).

**Актуальность исследования**  
Обеспечение развития и процветания организации является основной целью в ее управлении. При этом искомое положение зависит от множества различных факторов, из которых всегда выделяются конкуренты. Именно конкуренты во многом формируют среду и точку отсчета для организаций. Анализ конкурентов и их влияние на отраслевой рынок, применяемые стратегии и инструменты позволяют не только изучить целевые ориентиры компаний, но и провести сравнительный анализ своих позиций по наиболее значимым параметрам, определить возможности и точки роста.

#### **Методологические аспекты конкурентного анализа**

Главная цель конкурентного анализа заключается в умении определить, а также быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе собственные преимущества, что непосредственно влияет на стратегию организации.

Стратегия организации представляет собой план действий, направленных на выполнение долгосрочных целей компании, включающий в себя приоритеты выбора управленческих решений, последовательность обобщенных действий по достижению поставленных целей и оценку необходимых ресурсов.

На основании конкурентного анализа во многом формируется позиционирование компании на рынке. Важно не только понимание в общих чертах того, является ли организация лидирующей или отстающей, какие цены она может поддерживать, кто выступает целевой аудиторией и т. д., но и устойчивость конкурентов, их продукты, предложения, возможности и цели. Компания всегда отвечает на представленные выше вопросы, однако иногда может даже не подозревать об этом.

Рассмотрим варианты отношения организации к конкурентному анализу:

1. Не выделяет конкурентный анализ как инструмент принятия стратегических решений.

Этот подход характерен для небольших организаций, которые в целом не занимаются структурированным экономическим анализом. Управление организацией осуществляется за счет практических умений, логики и опыта. Занимая локальную труднодоступную нишу, компании могут вести свою деятельность достаточно эффективно за счет экономии ресурсов, но при попытке дальнейшего развития без изменения подхода к управлению придется нести дополнительные издержки.

2. Определяет конкурентный анализ как элемент стратегического анализа.

На рынках с большим количеством конкурентов обобщенная информация о ситуации может быть достаточно информативна, персонализированные методы конкурентного анализа могут применяться только к отдельным элементам наиболее близких аналогов, лидеров и выделяющихся идей.

3. Обособляет конкурентный анализ в отдельное направление исследования.

Может применяться конкурирующими лидерами рынка с целью формирования возможного ответа на действия соперника до его совершения. Это бывает необходимо из-за длительных сроков разработки.

Таким образом, конкурентный анализ является лишь частным случаем стратегического анализа и зачастую, особенно для небольших организаций, используется как вспомогательный. Такая ситуация обусловлена мало выраженной позицией компании на рынке и малым количеством свободных материальных и человеческих ресурсов.

Исходным параметром аналитической работы выступает информация. При этом, с точки зрения ее содержания, уровня обработки, важности и участия в проведении конкурентного анализа, можно выделить первичную и вторичную информацию.

Первичная информация, как правило, не подвергается предварительной обработке и представляет собой данные, собранные для выполнения конкретной задачи. На практике представляет собой качественную оценку людей по интересующим нас вопросам.

Так, например, можно оценивать подход компании к работе с клиентами и поставщиками, направленность маркетинговой политики, в частности, целевую аудиторию и удовлетворенность сотрудников.

Первичная информация может быть быстро получена и преобразована в нужный формат, однако часто имеет субъективный характер и собирается в объеме, недостаточном для анализа.

Вторичная информация проходит предварительную аналитическую обработку. Это касается почти всех финансовых и, в меньшей мере, статистических данных о компании, поскольку крупные компании

пользуются широким спектром подходов и показателей, при наличии доступа к которым формируется более точная оценка.

При этом соразмерно желание конкурента скрыть как можно больше информации для представления себя на рынке в подходящем к ситуации виде.

Вторичная информация может быть открытой (номенклатура, цена и качество товара), условно открытой (бухгалтерская отчетность), закрытой (клиенты, поставщики, технологии продаж).

Проиллюстрируем представленное разделение информации на рисунке 1.

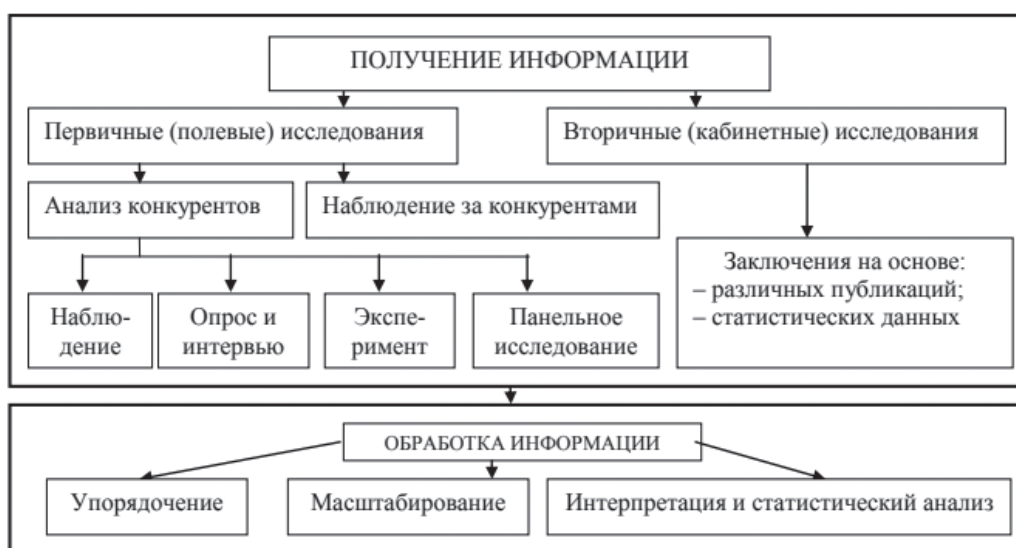


Рисунок 1 — Схема исследования конкурентов (Юрьева, 2014, с. 18)

На рисунке отображены основные методы сбора первичной информации: наблюдение, опрос, эксперимент и панельное исследование. А также показаны основные методы обработки информации после сбора: упорядочение, масштабирование, анализ.

Совокупность представленных методов работы с информацией формируют результат всего конкурентного анализа.

Рассмотрим источники информации на рисунке 2.



Рисунок 2 — Источники и методы сбора информации о конкурентах (Юрьева, 2014, с. 23)



Рисунок 3 — Этапы проведения конкурентного анализа (Юрьева, 2014, с. 29)

Наибольшую роль из представленных источников зачастую играет интернет-информация. Публикуемая отчетность, заявления компании и отдельных сотрудников, а также мнение людей о действиях организации представлены именно в ней. Работа с этой информацией быстрее и удобнее, но при этом формирует лишь базовое представление.

Процесс конкурентного анализа включает в себя пять этапов (рис. 3).

На первом этапе происходит определение условий деятельности фирмы, разработка системы оценки и показателей для дальнейшего анализа.

Второй и третий этапы работают со всей совокупностью конкурентов, систематизируя представление о их совокупности и классифицируя по значимости для компании (лидеры рынка, нишевые и локальные фирмы, новаторы и т. д.).

Работа с особенностями организаций осуществляется на четвертом этапе, как углубленный анализ деятельности приоритетных компаний. Именно на нем собирается первичная информация, изучаются подходы и стратегии конкурентов, а также их планы.

В результате формируется прогноз дальнейшего развития приоритетных конкурентов, а на его основе разрабатывается конкурентная стратегия фирмы, обычно на ближайший период (до 2 лет). Что позволяет организации снизить риск появления нового,

неизвестного товара или услуги на рынке и более гибко регулировать ценовую политику.

Собственно, конкурентный анализ при разработке стратегии компании формируется на подготовительном этапе. Основная его роль при этом заключается в точном определении положения организации и ее товаров или услуг относительно конкурентов на период, превышающий текущее планирование.

Из-за публичности в целях получения дополнительных инвестиций большинство крупных компаний формируют свою позицию по вопросам, связанным со своей репутацией и положением на рынке. Необходимо показывать свои сильные стороны: перспективы, стабильность, доходность и так далее. Создание копий в условиях засилья рекламы, патентов и сложившейся конъюнктуры потребления очень редко формирует успешные проекты. Необходима дифференциация как в технических особенностях, так и в потребительских, в частности по датам выхода — поскольку средства покупателей конечны, а ажиотаж наиболее охотно формируется на новые предложения.

#### Конкурентный анализ и стратегические решения

Скорость развития информационно-коммуникационных технологий становится фактором обновления инструментов конкурентного анализа и стратегических задач (табл.)

### Баланс конкурентного анализа и стратегических решений в условиях цифровизации

Инструменты конкурентного анализа	Стратегические задачи
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опросы, анкетирование, тайный покупатель.</li> <li>• Мониторинг в местах продаж конкурента.</li> <li>• Интернет-мониторинг.</li> <li>• Экспертный анализ.</li> <li>• Исследование открытых отчетов и информации из открытых источников</li> </ul>	<p>Подготовка маркетингового плана.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Усиление бизнес-модели компании в части повышения удовлетворенности клиентов.</li> <li>• Цифровая трансформация бизнеса.</li> <li>• Построение инновационной операционно-технологической платформы.</li> <li>• Ускорение процесса адаптации компании к меняющимся рыночным трендам.</li> <li>• Сохранение лидерских позиций в отраслевом сегменте.</li> <li>• Разработка и/или совершенствование маркетинговой стратегии</li> </ul>
<p><b>Методы конкурентного анализа</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT, PEST, SPACE, методы М. Портера, матрица МакКинзи, матрица BKG (Бостонской консалтинговой компании), Benchmarking</li> </ul>	
<p><b>Этапы проведения</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение целей и задач проведения.</li> <li>• Выбор целевой аудитории.</li> <li>• Выбор и подготовка инструментов проведения и технических средств.</li> <li>• Анализ результатов</li> </ul>	

В большей степени акцент смещается на цифровые технологии и инструменты, повышение гибкости бизнес-моделей в части адаптации и реагирования на быстро меняющиеся запросы клиентов. Источниками информации становятся цифровые сервисы или результаты их применения.

Результаты конкурентного анализа выступают базой принятия стратегических решений, при этом их актуальность не сохраняется в долгосрочном периоде в связи со скоростью изменений внешней среды. Поэтому конкурентный анализ в современных условиях приобретает особую актуальность и требует постоянного применения, а его результаты становятся основой непрерывного мониторинга ситуации на рынке. Происходит обновление инструментов сбора информации и источников ее получения.

### Результаты исследования и выводы

Конкурентные преимущества компании становятся возможными благодаря эффективной стратегии и тактике, опирающейся на результаты достоверной информации и конкурентного анализа. Выбор метода конкурентного анализа и информационной базы для его проведения определяет объективность получаемых данных и возможность их применения в разработке и реализации стратегических решений. Комплексность конкурентного анализа, сбалансированность применяемых технологий и поставленных стратегических задач, целенаправленность сбора информации и ее применения выступают объективными факторами эффективности стратегических решений, адекватности и точности краткосрочных и долгосрочных прогнозов, формирования успешных конкурентных стратегий и укрепления рыночных позиций.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Юрѳева Л. В. Основы конкурентного анализа : учебное пособие. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. С. 52 [Yurieva, L. V. Fundamentals of Competitive Analysis: A Study Guide. Ekaterinburg : Publishing house Ural. un-t, 2014. P. 52 (In Russ.)].
- Голованова Е. В. Цифровые инструменты конкурентного анализа на основе факторов потребительского выбора (на примере рынка косметики и парфюмерии сегмента люкс) // Современная конкуренция. 2018. №4. С. 82–93 [Golovanova, E. V. Digital tools for competitive analysis based on consumer choice factors (on the example of the cosmetics and perfumery market in the luxury segment). *Sovremennaya konkurenciya = Modern Competition*. 2018;4:82–93 (In Russ.)].
- Голованова Е. В. Эволюция теории конкурентного анализа. Оценка позиций конкурентов в Интернете // Современная конкуренция. 2017. Т. 11, №3. С. 79–94 [Golovanova, E. V. Competitive Analysis Theory Evolution. How To Measure Competition Online. *Sovremennaya konkurenciya = Modern Competition*. 2017;11(3):79–94 (In Russ.)].
- Кузьменко О. В., Чернышов Д. С., Задорожная К. Н. Конкурентный анализ как элемент стратегического управления // Международный научно-исследовательский журнал. 2019. №11. С. 170–175 [Kuzmenko, O. V., Chernyshov, D. S., Zadorozhnaya, K. N. Competitive analysis as an element of strategic management. *Mezhdunarodnyj nauchno-issledovatel'skij zhurnal = International research journal*. 2019;11:170–175 (In Russ.)].

- 
- Попова К. Р., Хайруллина А. Д. Разработка конкурентной стратегии как основа повышения конкурентоспособности предприятия // Гуманитарный научный журнал. 2019. №1. С. 97–102 [Popova, K. R., Khairullina, A. D. Development of a competitive strategy as the basis for increasing the competitiveness of an enterprise. *Gumanitarnyj nauchnyj zhurnal = Humanitarian scientific journal*. 2019;1:97–102 (In Russ.)].
- Подставка П. А. Анализ конкуренции и конкурентных стратегий // Economics. 2019. № 5. С. 30–34 [Podstavka, P. A. Analysis of Competition and Competitive Strategies. *Ekonomiks = Economics*. 2019;5:30–34 (In Russ.)].
- Громова М. А. Источники конкурентного преимущества фирм: взгляд школ стратегий // Наука и техника. 2019. № 1. С. 82–88 [Gromova, M. A. Sources of Competitive Advantage of Firms: A View of Strategy Schools. *Nauka i tehnika = Science and Technology*. 2019;1:82–88. (In Russ.)].
-