

УДК 338.32

## МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

А.О. КАРТАВЕНКО

(Представлено: канд. экон. наук, доц. Е.П. ЛИСИЧЁНОК)

Статья рассматривает методы оценки потенциала организации, включая SWOT-анализ, сбалансированную систему показателей (BSC), VRIO-анализ. Анализируются преимущества и ограничения каждого метода. Результаты исследования могут быть использованы для разработки стратегий устойчивого развития и повышения конкурентоспособности организаций.

В условиях глобализации и быстрого технологического прогресса оценка потенциала организации становится критически важной задачей для менеджмента. Потенциал организации включает в себя совокупность ресурсов, возможностей и способностей, которые могут быть использованы для достижения стратегических целей. Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью разработки эффективных методов оценки потенциала, которые позволят организациям адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды и устойчиво развиваться.

Остановимся на некоторых методах оценки потенциала организации.

1) *SWOT-анализ* – это метод стратегического планирования, который позволяет оценить внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании. Он помогает выявить сильные и слабые стороны организации, а также определить внешние возможности и угрозы, что способствует формированию эффективных стратегий для дальнейшего роста [1]. Пример такого анализа представлен на рисунке 1.



Рисунок 1. – Оформление SWOT-анализа

Источник: [2].

Использование SWOT-анализа для оценки потенциала организации позволяет получить целостное представление о её состоянии, сочетая внутренние и внешние факторы. Этот метод простой в применении, способствует вовлечению команды и помогает в стратегическом планировании. Он визуализирует информацию, что облегчает принятие обоснованных решений и повышает эффективность управления.

SWOT-анализ имеет некоторые ограничения, например, субъективность в оценке факторов, что может привести к искажению результатов. Он также может быть слишком упрощённым, не учитывая сложные взаимосвязи между элементами. Кроме того, SWOT не предлагает конкретных решений, а лишь выявляет проблемы и возможности, что требует дальнейшего анализа и действий.

2) *Сбалансированная система показателей (BSC)* сбалансированная система показателей может быть охарактеризована как совокупность параметров, всеобъемлюще характеризующих деятельность организации в условиях современной рыночной экономики [3].

Классическая стратегическая карта системы сбалансированных показателей представляет собой диаграмму, разделённую на четыре сектора, что наглядно демонстрирует взаимосвязи между различными аспектами стратегического управления. Пример такой карты можно увидеть на рисунке 2.



Рисунок 2. – Система сбалансированных показателей

Источник: [5].

Первым ключевым показателем в системе сбалансированных показателей является финансовая модель, за которой необходимо внимательно следить. Прибыль компании – это важный индикатор, и идеальным вариантом является мониторинг этого показателя на ежемесячной основе.

Вторым показателем является клиентская база. В данной перспективе важными метриками являются количество постоянных клиентов, их активность, средний чек, сегментация аудитории, а также количество новых клиентов и потенциальных посетителей на сайте, в магазине и социальных сетях.

Следующим показателем выступают внутренние бизнес-процессы компании. В контексте B2B-сегмента значимыми показателями являются количество звонков как к постоянным, так и к новым клиентам, контроль соблюдения процессов продаж, SEO-продвижение веб-ресурса, а также наличие контент-плана и маркетингового плана с четкими действиями. Важным индикатором также является индекс удовлетворенности клиентов.

Последним показателем является команда. Ключевые метрики в этой области включают соответствие численности сотрудников организационной структуре, уровень их обучения, результаты тестирования, квалификацию, а также индекс удовлетворенности сотрудников [3].

Метод сбалансированной системы показателей позволяет оценить потенциал организации, учитывая как финансовые, так и нефинансовые аспекты. Он связывает стратегические цели с повседневными действиями, что способствует гармоничному развитию и улучшает коммуникацию внутри команды. Метод сбалансированной системы гибок и адаптивен, что делает его универсальным инструментом для стратегического управления и анализа.

Сбалансированная система показателей как метод оценки потенциала организации имеет ограничения, включая сложность в интерпретации результатов и необходимость постоянного обновления показателей. Она может требовать значительных ресурсов для внедрения и поддержания, а также быть чувствительной к качеству исходных данных, что может повлиять на точность оценки.

3) *Стратегический VRIO-анализ* – методика, которая помогает бизнесу понять, какие у него есть особые ресурсы и возможности, которые могут дать конкурентное преимущество [4].

Применение стратегического VRIO анализа в бизнесе помогает компании понять, какие конкурентные преимущества у неё есть, и определить области, которые можно улучшить. Анализ помогает руководителям принимать важные стратегические решения на основе реальной картины. Рассмотрим каждый критерий этого метода [5].

1. **Ценность.** Этот критерий оценивает, насколько ресурс или способность компании ценен для клиентов и способствует созданию конкурентных преимуществ. Ресурсы должны помогать удовлетворять потребности клиентов, снижать затраты или повышать эффективность. Если ресурс не приносит ценности, он не будет способствовать успеху компании.

2. Редкость. Этот критерий определяет, насколько редким является ресурс или способность в отрасли. Если ресурс доступен многим конкурентам, он не может стать источником устойчивого конкурентного преимущества. Редкие ресурсы, которые трудно скопировать, позволяют компании выделяться на фоне конкурентов.

3. Имитация. Этот критерий оценивает, насколько сложно для конкурентов скопировать или воспроизвести ресурс или способность. Если ресурс легко имитируем, компания не сможет долго удерживать конкурентное преимущество. Уникальные ресурсы, требующие значительных затрат времени или усилий для воспроизведения, обеспечивают более устойчивое преимущество.

4. Организация. Критерий анализирует, насколько хорошо компания организована для использования своих ресурсов и способностей. Наличие соответствующей структуры, процессов и культуры управления позволяет эффективно использовать ценные, редкие и трудно имитируемые ресурсы. Если организация не готова использовать свои сильные стороны, даже уникальные ресурсы не принесут ожидаемых результатов.

Бизнес-среда постоянно меняется, что затрудняет, но не исключает возможность достижения устойчивого конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе, особенно для новых стартапов, которые еще не развили свои ресурсы; поэтому VRIO-анализ следует использовать в сочетании с другими методами, такими как SWOT-анализ, для более полного понимания ситуации.

Таким образом, результаты SWOT-анализа служат основой для разработки стратегий, направленных на минимизацию угроз и слабостей, а также на максимизацию сильных сторон и возможностей. Система сбалансированных показателей (BSC) помогает установить четкие цели и ключевые показатели эффективности, что способствует улучшению внутренней координации и повышению производительности. VRIO-анализ акцентирует внимание на развитии уникальных ресурсов и способностей, создавая устойчивые конкурентные преимущества. В совокупности эти методы формируют комплексный подход к оценке и повышению потенциала организации, обеспечивая ей устойчивый рост и конкурентоспособность.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Богомолова, В. Г. SWOT-анализ: теория и практика применения / В. Г. Богомолова // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – № 17. – С. 57-60.
2. Загородников, А. Н. Социологическое измерение SWOT-анализа в бизнесе / А. Н. Загородников // Вестник РУДН, серия Социология. – 2012. – № 3. – С. 94-103.
3. Крылов, С. И. Сбалансированная система показателей как аналитический инструмент стратегического управления в условиях современной рыночной экономики / С. И. Крылов // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – № 24. – С. 2-10.
4. Меркулова, Е. Ю. Технологическая и методическая база стратегического анализа / Е. Ю. Меркулова // Социально-экономические явления и процессы. – 2017. – Т. 12, № 3. – С. 131-138.
5. Солодухин, К. С. Модель оценки конкурентного потенциала ресурсов и способностей вуза как стейкхолдер-компания / К. С. Солодухин, М. С. Рахманова // Вестник УГТУ-УПИ. – 2009. – № 3. – С. 133-139.