

**Соловьева Наталья Александровна**,  
к. э. н., проф., зав. кафедрой экономического анализа и статистики,  
**Шовхалов Шамиль Ахьядович**,  
аспирант, ассистент кафедры экономического анализа и статистики  
Красноярского государственного торгово-экономического института,  
e-mail: shovhalov86@mail.ru

## МЕТОДИЧЕСКИЙ АППАРАТ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОПТОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### The methodical device of an estimation of competitiveness of a wholesale organization

*В данной статье определены подход и требования к методике оценки конкурентоспособности оптовой организации. Выделены внешние и внутренние факторы конкурентоспособности организации. Определены значимость концепции бенчмаркинга в ходе исследования и проблемы его использования в России. Указаны пути получения информации для анализа и обозначены требования к ней.*

*The approach and requirements to a technique of an estimation of competitiveness of a wholesale organization are defined in the given work. External and internal factors of competitiveness of the organization are allocated. The importance of the concept of benchmarking during research and problems of its use in Russia are defined. Ways of reception of the information for the analysis are specified and requirements are designated.*

*Ключевые слова: конкурентоспособность; подход; методика; факторы; бенчмаркинг; метод рейтинговой оценки; оптовая организация.*

*Keywords: competitiveness; approach; technique; factors; benchmarking; method of ranking score; wholesale society.*

Глобальный финансовый кризис обуславливает необходимость сохранения и по возможности укрепления конкурентоспособности каждой коммерческой организации. Для этого хозяйствующим субъектам требуется постоянно диагностировать ее уровень, чтобы своевременно выявлять проблемные стороны функционирования и укреплять конкурентные преимущества.

Решение указанной проблемы можно эффективно реализовать с помощью сравнительного анализа, который поможет руководству ответить на 3 наиболее злободневных вопроса:

1. Какое место занимает организация в соответствующем сегменте рынка и насколько она отстает от ближайших конкурентов?
2. Есть ли у организации конкурентные преимущества и в чем они проявляются?
3. Каковы «узкие места», снижающие результаты хозяйственно-финансовой деятельности организации в динамике?

Ответы на данные вопросы следует начать с выявления подходов к оценке конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

В работах отечественных авторов по вопросам методики нахождения количественного выражения уровня

конкурентоспособности организаций встречается 4 подхода: матричный, аналитический, графический и интегральный. Их отличия определяются, в первую очередь, технологией реализации процедур по формированию оценки конкурентоспособности организации.

Сущность матричного метода оценки с некоторыми вариациями можно встретить в работах И. Ансоффа, А. Томпсона и А. Стрикленда, в разработках Бостонской консалтинговой группы, а также МакКинзи и Ко. Он представляет собой построение матрицы (матрица BCG; матрица GE-МакКинсей; Матрица Хоуфера и пр.). Технология его использования базируется на построении матриц по принципу системы координат, в которых отражаются изменения значений показателей, в совокупности отражающих уровень конкурентоспособности организации.

Использование на практике матричного подхода имеет ряд существенных недостатков, которые следует обозначить в контексте двух видов матриц. Первый вид матриц, где используются 2 показателя, не трудоемок, однако, не учитывается, что многие предприятия функционируют на рынках со средним темпом роста и располагают долей на рынке, которую нельзя считать ни высокой, ни низкой, во-вторых, для всесторонней оценки конкурентоспособности необходимо рассматривать большее число показателей, поскольку нереальным представляется определить негативные моменты без использования дополнительного аппарата анализа. Второй вид матриц (например, матрица GE-МакКинсей) предполагает использование весовых коэффициентов, которые находятся методом экспертных оценок, что предопределяет субъективный взгляд на функционирование организации. К тому же зачастую в такого рода методиках не преследуется цель сгруппировать факторы, выделяя частные и интегральный показатели.

Аналитический подход основан на использовании аналитических зависимостей для определения оценочных показателей (метод рейтинговой оценки, оценка на основе потребительской стоимости, оценка по долям рынка). Например, метод рейтинговой оценки предполагает необходимость распределить предприятия по баллам, используя коэффициенты и вес их значимости. Оценка на основе потребительской стоимости предполагает оценку совокупности маркетинговых, управленческих и организационных решений. Расчет показателя конкурентоспособности происходит на основе нормы потребительской стоимости товара. Оба метода имеют ярко выраженные недостатки: первый – использование только экспертных оценок, второй – ориентация на кон-

курентоспособность товара в оценке конкурентоспособности организации. Все это послужило причиной критики в адрес данного метода некоторых экономистов. Например, в работе Л. В. Юшковой отмечается, что группа аналитических методик может считаться «непригодной для качественной оценки. Их целесообразно использовать как дополнение к интегрированным или графическим методам»<sup>1</sup>.

В некоторых случаях возникает необходимость повысить информативность оценки конкурентоспособности. В данном случае актуален для использования графический метод, который основан на использовании графиков. Среди них выделяют «радар конкурентоспособности», «восьмиугольник» и пр. Принцип метода прост: в зависимости от удаленности от оси анализируемого показателя оценка выше. Так, для построения «радара» следует выбрать наиболее значимые факторы. Сравнение проводится с конкурентами по заданной балльной шкале исходя из площади секторов по каждому фактору. Несмотря на наглядность данного метода, у него существует ряд недостатков. Главный из них заключается в том, что в результате проведенного анализа для выявления конкретных отрицательных сторон придется пользоваться дополнительным анализом, так как данных для принятия решения будет недостаточно. Вторым слабым звеном является тот факт, что при данном методе широко используется метод экспертных оценок, когда все показатели переводятся в шкалу (обычно десятибалльную). Все это предопределило критику в адрес данного метода некоторых российских экономистов. Например, Р. А. Фатхутдинов отмечает: «Многоугольники могут строиться и использоваться только для наглядности иллюстрации взаиморасположения факторов конкурентоспособности нескольких сравниваемых объектов»<sup>2</sup>.

На наш взгляд, при анализе конкурентоспособности организации наиболее эффективен интегральный подход, сущность которого заключается в выявлении оптимально возможного числа факторов, определяющих конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, расчете частных показателей и их сведении в интегральный. При этом в литературе можно встретить множество критических замечаний в адрес интегрального подхода, но в большинстве случаев недостатки присущи не самому подходу, а конкретным методикам его реализации.

Основная критика самого подхода основана на мнении, что можно ограничиться минимальным числом показателей для адекватной оценки уровня конкурентоспособности организации. Предполагается, что как бы не был обширен перечень факторов, он все равно не будет исчерпывающим, так как каждый следующий фактор есть результат совокупности других факторов. Следовательно, основанная на таком «неполном» перечне факторов оценка конкурентоспособности организации будет неадекватной. Представляется, что данная точка зрения не верна исходя из двух следующих аспектов.

Во-первых, выявление путей повышения конкурентоспособности требует определения конкретных негативных сторон, проявляющихся в количественных показателях. Исходя из данного аргумента стоит отбросить идею о полноценности методик, использующих малое количество показателей. Во-вторых, сегодня существует тенденция, когда более конкурентоспособные организации огромное внимание уделяют повышению точности за счет увеличения количества учитываемых внешних и внутренних факторов. Таким образом, кажущийся недостаток на самом деле обеспечивает системный подход к оценке уровня конкурентоспособности хозяйствующих субъектов.

Различия в методиках, основанных на отмеченных подходах к оценке уровня конкурентоспособности, сводятся к:

- способу выявления наиболее значимых факторов (с использованием экспертных оценок или формализованных моделей);
- перечню факторов (их число варьирует от 2 до 53);
- методике отбора частных показателей для характеристики факторов конкурентоспособности (с использованием мнения профессионалов в области и без использования);
- наличию (отсутствию) весовых значений частных показателей и методике их формирования (в зависимости от разновидности метода экспертных оценок);
- процедуре интегрирования частных показателей для формирования однозначной оценки уровня конкурентоспособности организации (метод сумм; средней геометрической величины; коэффициентов; суммы мест; расстояний).

Для выбора максимально эффективной методики оценки уровня конкурентоспособности оптовой организации, основанной на интегральном подходе, необходимо задать ей перечень требований, которые важны для нашего исследования, учитывая цель, задачи и используемые инструменты:

1. Реальность расчета, обусловленная формированием адекватной информационной базы.
2. Максимальная точность расчета на этапе количественной оценки частных, промежуточных и интегральных показателей.
3. Возможность сопоставления достигнутого значения в динамике и с показателями конкурентов.
4. Доступность для практического применения.
5. Возможность на основе проведенного анализа выявить внутренние резервы повышения уровня конкурентоспособности организации.
6. Самодостаточность для оценки уровня конкурентоспособности организации, предполагающая, что методика должна выполнять все вышеотмеченные требования, не прибегая к дополнительным расчетам.

Ключевым вопросом, требующим своего решения в рамках конкретной методики, основанной на интегральном подходе, является выделение наиболее важных факторов, определяющих конкурентоспособность оптовой организации.

Для достижения поставленной задачи была изучена типология факторов конкурентоспособности. Среди встречающихся в научной литературе признаков класси-

<sup>1</sup> Юшкова Л. В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг : учеб. пособие / Л. В. Юшкова ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 294 с.

<sup>2</sup> Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Эксмо, 2005. – 544 с. – С. 302.

фикации были выделены: сфера деятельности, степень влияния, отношение к системе.

В соответствии с первым из отмеченных выше признаков для исследования были отобраны факторы, в большей степени характерные для оптовой торговли. Согласно второму признаку были приняты к вниманию лишь наиболее значимые факторы. Принципиальное значение имеет деление факторов на внутренние и внешние.

Необходимо отметить, что в научной литературе, посвященной оценке конкурентоспособности, не уделяется должного внимания внешним факторам. Вместе с тем они особенно актуальны в реалиях нашей страны, когда политико-экономическая нестабильность порождает неопределенность развития каждого хозяйствующего субъекта, так как становится тяжело определять перспективы развития и направления совершенствования текущей деятельности, когда налоговая, инвестиционная, таможенная и прочего рода политики достаточно часто вносят существенные коррективы в механизм управления, а инфляция, недостаточно приспособленная к кризису банковская система и другие факторы в еще большей степени ухудшают положение коммерческой организации. Представляется, что внешние факторы можно условно разделить на 2 группы: общего и индивидуального воздействия.

Факторы общего воздействия, к которым относятся экономическая, социальная, политическая сферы, неактуальны для оценки конкурентоспособности хозяйственных субъектов, функционирующих в одном регионе и на одном рынке, так как «правила игры» одинаковы для всех. Они становятся важными лишь при сравнении деятельности организаций в рамках нескольких стран, регионов, рынков. Следовательно, настоящий интерес ученых должны вызывать факторы индивидуального воздействия, к которым авторы считают целесообразным отнести:

- уровень специализированности поставщика;
- концентрированность поставщика;
- важность для поставщика объема продаж;
- эффективность операционной работы с поставщиком;
- эффективность работы с банками.

Внутренние факторы конкурентоспособности организации изучаются и характеризуются совокупностью «агентов, действующих внутри предприятия, и их отношений, возникших в процессе финансово-хозяйственной деятельности»<sup>3</sup>.

В результате опроса экспертов были выделены 6 групп наиболее значимых внутренних факторов для оценки конкурентоспособности оптовой организации, а именно:

1. Факторы организационно-управленческого характера, отражающие эффективность организационной структуры, уровень системы планирования, уровень мониторинга и эффективность работы руководства.
2. Факторы финансового характера, характеризующие финансовую устойчивость, ликвидность организации, деловую активность (капитал и его структура,

оборотный капитал и пр.), эффективность финансовых результатов и эффективность производимых расходов.

3. Факторы сбытового (маркетингового) характера, включающие в себя репутацию на рынке (имидж организации), эффективность сбытовой политики, эффективность сервисной политики и эффективность рекламной деятельности.

4. Факторы трудового (кадрового) характера, описывающие состояние условий труда (в т. ч. система стимулирования и внутриорганизационный климат), квалификацию персонала и эффективность использования труда.

5. Факторы товарного характера, определяемые эффективностью использования складских помещений, марочно-ассортиментной политикой, ценовой политикой и эффективностью использования товарных ресурсов.

6. Прочие факторы, состоящие из уровня инновационной политики, инвестиционной политики и финансовой культуры.

На базе предложенных факторов должны быть сформированы показатели, отражающие их количественную сторону влияния. При этом отметим, что количество показателей может варьировать в зависимости от целей, которые ставит перед собой руководство.

Определившись с методическим аппаратом, следует определить степень актуальности сравнительного анализа в ходе оценки конкурентоспособности организации, о чем было отмечено в начале статьи.

Авторы данной работы утверждают, что в рамках изучения конкурентоспособности наиболее важно не само значение какого-либо показателя, а его сравнение с аналогичным значением другого объекта. Конечно, актуальность динамического анализа безусловна, однако, именно первое приобретает многозначительный характер в контексте оценки уровня конкурентоспособности организации. Все это предполагает, что организации должны выстраивать свою деятельность, ориентируясь на «лучшие» показатели той или иной деятельности сравниваемой организации. В экономической литературе такого рода инструмент получил название «бенчмаркинг».

В целом бенчмаркинг можно определить как инструмент повышения уровня конкурентоспособности организации, позволяющий изучить и внедрить передовой опыт конкурентов путем сравнения по конкретным показателям их функционирования с деятельностью анализируемой организации, учитывая особенности каждой.

Практика зарубежных организаций показала, что бенчмаркинг как механизм управления является эффективным. Сегодня, по данным консалтинговой компании Bain & Co, бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов управления бизнесом в крупных международных корпорациях. Все это предопределило, что в большинстве крупных иностранных организациях работают специализированные подразделения, занимающиеся бенчмаркингом. Например, компания IBM проводит многочисленные проекты бенчмаркинга; производитель компьютеров Digital уже с 1992 года провел более 200 бенчмаркинговых проектов; компания Ericsson создала внутреннюю систему обмена информацией по всему миру и пр.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. – М. : Велби, 2002. – С. 235.

<sup>4</sup> Анн Х. Маркетинг : учебник для вузов / Х. Анн, Г. Баниев В. Тарасевич ; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 736 с. – С. 137.

Известно, что в США бенчмаркинг получил довольно широкое распространение. Так, в данной стране создана Международная ассоциация бенчмаркинга, в которую входят десятки тысяч организаций, использующих данный инструмент. Наряду с ней функционирует Биржа бенчмаркинга, которая занимается изучением механизма внедрения передового опыта и пр. В США также существует Международная палата по обмену опытом. Она основана Американским центром качества и производительности. Данный институт занимается как объединением желающих использовать бенчмаркинг, так и поиском организаций для обмена опытом, которые самостоятельно не проявили инициативу.

В России, судя по результатам обзора экономической литературы и опроса практических работников, этот элемент механизма управления не получил должного распространения, несмотря на то, что по данному вопросу в конце XX века были опубликованы переводы трудов зарубежных ученых и практиков, и с 1996 г. появились разработки таких российских исследователей, как Г. Л. Багаев, А. К. Казанцев, И. А. Аренков и др.

Практическому использованию механизма бенчмаркинга в нашей стране препятствует ряд трудностей, связанных с отсутствием информационной базы для формирования значений ряда важнейших показателей, используемых при определении уровня конкурентоспособности, а также передового опыта, который позволил бы выявить причины отставания от конкурентов.

Первая проблема порождает необходимость менеджменту каждой организации самостоятельно изыскивать требуемую информацию для проведения сравнительного анализа. В условиях коммерческой тайны, особенно в периоды экономических кризисов, – это труднореализуемая задача. Однако существуют пути выхода: Internet, официальные финансовые публичные отчеты, данные статистических государственных органов, материалы различного рода консалтинговых организаций, информация от поставщиков конкурента, выставки и пр.

Вторая проблема возникает в том случае, когда не выстроена система налаженного обмена опытом между организациями, как это происходит в развитых странах.

Если говорить о масштабном изменении сложившейся ситуации, в перспективе можно предложить два пути:

– проведение открытого анализа конкурентоспособности посредством индивидуальных договоренностей самих организаций;

– создание некой организации на уровне региона, страны, которая решала бы эту проблему через определенный механизм, позволяющий обмениваться опытом функционирования на рынке.

При этом основой получения информации должно стать соблюдение этических норм, то есть отказ от «шпионажа», а вся полученная информация должна соответствовать всем требованиям, установленным ниже, которые вытекают логически из целей методики оценки уровня конкурентоспособности организации.

1. Достоверность. В соответствии с этим требованием информация должна основываться на достоверных источниках, соответствовать реальности, быть одина-

ковой в разных источниках (например, в финансовой отчетности и регистрах и пр.), а также не должна содержать подтасовок.

Для реализации данного требования аналитик должен тщательно изучить весь пакет документов, соотнести информацию в разных источниках и проверить на правильность арифметических расчетов.

2. Возможность количественной оценки предполагает, что показатели должны предполагать возможность их количественной оценки, чтобы быть сопоставленным с предыдущими результатами или данными другой организации.

3. Эффективность<sup>5</sup>.

Необходимо выбирать те показатели, которые требуют данных, изыскиваемых и обрабатываемых с минимальными затратами ресурсов. Однако стоит заметить, что данное условие не означает, что в противном случае информацию использовать не нужно. Речь идет о том, что в случае выбора между несколькими вариантами следует выбрать менее затратный.

4. Сопоставимость предполагает, что информация должна быть сопоставимой по времени и между субъектами.

5. Целесообразность означает, что данные должны соответствовать той цели, для которой она подготовлена.

6. Нетенденциозность подразумевает, что информация не должна быть предвзятой.

7. Оперативность предполагает, что информация должна быть готова и доступна к тому времени, когда в ней возникает потребность.

Таким образом, методика оценки конкурентоспособности оптовой организации, основанная на интегральном подходе, базируясь на концепции бенчмаркинга, должна решать задачи, отмеченные в начале статьи, при соблюдении требований к методике и информационной базе для расчета количественной оценки выявленных факторов, влияющих на конкурентоспособность оптовой организации.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Юшкова Л. В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг : учеб. пособие / Л. В. Юшкова ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 294 с.

2. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Эксмо, 2005. – 544 с.

3. Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник. / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. – М. : ТК Велби, 2002. – 424 с.

4. Анн Х. Маркетинг : учебник для вузов / Х. Анн, Г. Баниев В. Тарасевич ; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 736 с.

<sup>5</sup> Анн Х. Маркетинг : учебник для вузов / Х. Анн, Г. Баниев В. Тарасевич ; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2005. 736 с. – С. 131.