

УДК 338.012

**Решетько Наталья Игоревна**

ФБГОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики»

Россия, Москва<sup>1</sup>

Доцент кафедры маркетинга и коммерции

Кандидат экономических наук

E-Mail: [Natalia.reshetko@rambler.ru](mailto:Natalia.reshetko@rambler.ru)

## **Экспертная оценка конкурентоспособности и конкурентной стратегии предпринимательских структур**

**Аннотация:** В данной статье приводится механизм экспертной оценки конкурентоспособности и конкурентной стратегии предпринимательских структур (выполненный на примере предприятия пищевой отрасли промышленности). Представленный подход к оценке конкурентоспособности даст возможность расширить управленческий инструментарий, определить направления совершенствования текущей конкурентной стратегии компании и выработать направления оптимизации собственной деятельности.

Основу оценочной базы мы построили на 2 базовых утверждениях о взаимообусловленности:

1) конкурентоспособности бизнес – процессов и качества управления ими, т.е. речь идет о внутренней конкурентоспособности предприятия, как хозяйствующего субъекта, определяемой ресурсами и способностями их преобразовать посредством грамотных бизнес-процессов в товар, репутацию и т.д.

2) конкурентоспособности товаров / услуг, т.к. рынок также может диктовать нам определенные условия развития, заставляя тем самым менять внутренние бизнес – процессы.

Далее нами была предложена экспертная оценка текущей конкурентоспособности компании и специализированный оценочный бланк, который позволил оценить внутреннюю и внешнюю конкурентоспособность организации и трех ее основных конкурентов по факторам конкурентоспособности бизнес-процессов и товаров, компании на рынке.

Затем, нами была предложена матрица «Внутренняя конкурентоспособность бизнес – процессов» - «внешняя конкурентоспособность предприятия, товара / услуги», позволяющая произвести моделирование текущей конкурентоспособности компании и ее 3 основных конкурентов исходя из полученных в ходе экспертизы данных.

Матрица, приведенная нами выше, может быть усовершенствована матрицей моделирования конкурентной стратегии компании, которая будет иметь в отличие от существующих инструментов, такие положительные особенности как учет выявленного уровня внешней и внутренней конкурентоспособности предприятия, учет стадии жизненного цикла компании, учет конкурентного риска по мере наращивания конкурентной силы и позиции

---

<sup>1</sup> 119501, г. Москва, ул. Нежинская, 7, ауд. 335

на рынке, а также фактора цикличности – отражающего циклическую закономерность развития предприятия в условиях конкурентной среды.

Статья может быть полезна как менеджменту высшего звена, занятого стратегическим планированием и формированием конкурентных стратегий развития, так и всем заинтересованным лицам.

**Ключевые слова:** Конкурентоспособность; конкурентные стратегии; предпринимательские структуры; экспертная оценка; конкурентоспособность товаров; конкурентоспособность бизнес-процессов; моделирование конкурентной стратегии; управленческие решения.

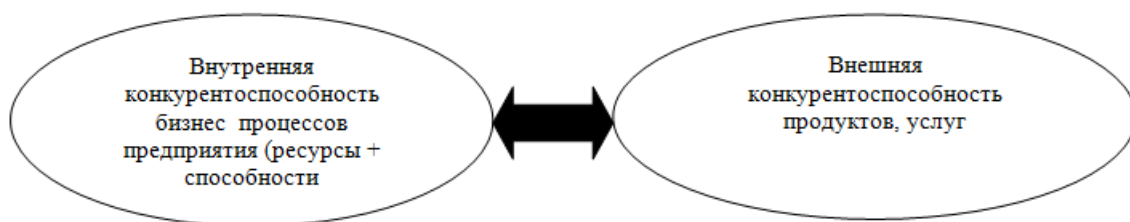
Идентификационный номер статьи в журнале 72EVN214

С нашей точки зрения в основе оценочной базы конкурентоспособности предприятия должно лежать 2 базовых утверждения о взаимообусловленности [1]:

1) конкурентоспособности бизнес – процессов и качества управления ими, т.е. речь идет о внутренней конкурентоспособности предприятия, как хозяйствующего субъекта, определяемой ресурсами и способностями их преобразовать посредством грамотных бизнес-процессов в товар, репутацию и т.д.

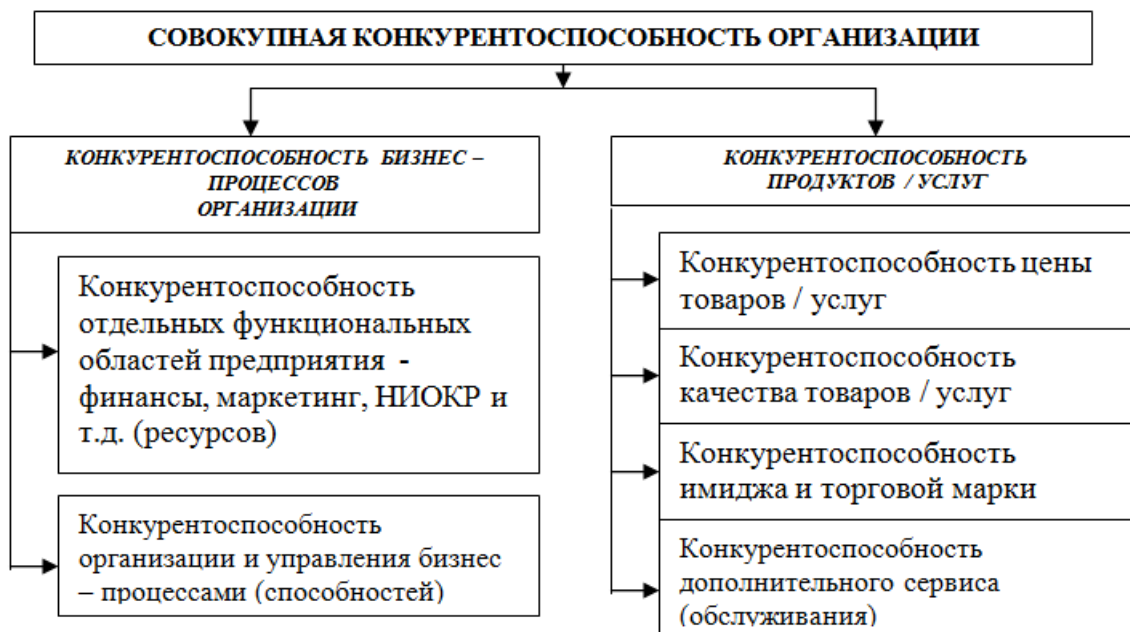
2) конкурентоспособности товаров / услуг, т.к. рынок также может диктовать нам определенные условия развития, заставляя тем самым менять внутренние бизнес – процессы.

Таким образом, эти два вида конкурентоспособности мы можем рассматривать и оценивать параллельно, на одном уровне, равнозначно по отношению к друг другу, а не взаимоподчиненно, как это производится в большинстве теоретических разработок (рис. 1) [2].



**Рис.1.** Взаимообусловленность конкурентоспособности бизнес – процессов организации и конкурентоспособности продуктов, услуг

Таким образом, совокупная конкурентоспособность организации опирается на комплексную систему показателей в рамках данных блоков (рис. 2), каждый из которых может оцениваться двумя базовыми способами: при помощи расчетных механизмов – статистических, финансовых, математических и др. (в случае, если мы имеем дело с количественными параметрами определенного фактора конкурентоспособности каждой из групп), и при помощи органолептических методов (в случае, если мы имеем дело с качественными параметрами данных факторов).



**Рис. 2.** Комплексная оценка совокупной конкурентоспособности организации

В связи с этим сформируем механизм оценки по каждому из блоков конкурентоспособности организации отдельно, предусматривающий применение расчетных и органолептических методов по каждому из составляющих их факторов [3].

С целью упрощения процедуры оценки, может использоваться экспертная система оценки при помощи методики, предложенной автором. В рамках данной методики, предполагается, что экспертные оценки включают организацию проведения всех этапов экспертизы конкурентоспособности и применение количественных методов, как при организации экспертизы, так и при оценке суждений экспертов и формальной групповой обработке этих суждений.

Качество полученной информации при экспертизе в значительной степени зависит от квалификации экспертов. Наиболее значимой характеристикой эксперта является компетентность, или степень квалификации. Компетентность можно оценить опытом работы в данной области, ученой степенью, занимаемой должностью и др.

Для самооценки компетентности эксперта, предлагается использовать коэффициент компетентности. При уровне групповой компетентности от 0,75 до 0,8 достигается достоверность экспертизы оценки элементов конкурентоспособности организации около 80%, т.к. достоверность групповой экспертизы есть монотонно возрастающая функция средней групповой самооценки компетентности [4].

Экспертная оценка факторов конкурентоспособности предприятия должна быть выполнена путем анкетного опроса экспертов с ранжированием показателей конкурентоспособности и выявлением их весомости. Ранжирование эксперты проводят самостоятельно, опираясь на свой опыт и возможные изменения обстановки в будущем.

Для проведения экспертной оценки факторов конкурентоспособности на примере предприятия пищевой промышленности ООО «XXX» команду экспертов, которым будут розданы оценочные бланки (табл. 1). Аппарат оценки будем выстраивать по следующим параметрам: 0 – нулевой уровень конкурентоспособности по заданному фактору определенной категории конкурентоспособности; 25 – низкий уровень конкурентоспособности заданного фактора; 50 – средний уровень; 75 – высокий уровень конкурентоспособности фактора; 100 – очень высокий / абсолютный уровень конкурентоспособности = 1 по отношению к заданному образцу, гипотетическому эталону или значению аналогичного показателя конкурента [5].

**Таблица 1**

**Экспертная оценка факторов конкурентоспособности  
 ООО «XXX» по сравнению с 3 крупными конкурентами**

| Факторы конкурентоспособности  | Оценка экспертов* |          |          | Ср.знач оценок, $O_{ин}$ | Важность пок-ля, $k_{ин}$ | Сводн индекс «Jп», $O_{ин} \times k_{ин}$ | ЗАО «Щелково -хлеб» | ОАО «Черемушки» | Хлеб о завод №22 |
|--|-------------------|----------|----------|--------------------------|---------------------------|---|---------------------|-----------------|------------------|
|  | 1                 | 2        | 3        |                          |                           |   |                     |                 |                  |
| <b>1</b>   | <b>2</b>          | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>                 | <b>6</b>                  | <b>7</b>                                  | <b>8</b>            | <b>9</b>        | <b>10</b>        |
| <b>1. Оценка факторов внутренней конкурентоспособности бизнес – процессов и их организации (ресурсов и способностей по их организации)</b> |                   |          |          |                          |                           |   |                     |                 |                  |
| 1. Конкурентоспособность системы финансов предприятия  | 25                | 35       | 40       | 33,3                     | 0,1                       | 3,33                                      | 3,0                 | 5,7             | 8,4              |
| 2. Конкурентоспособность производственной системы  | 25                | 35       | 20       | 26,67                    | 0,2                       | 5,33                                      | 8,7                 | 6,2             | 10,3             |
| 3. Конкурентоспособность системы кадрового обеспечения   | 75                | 55       | 75       | 68,33                    | 0,18                      | 12,30                                     | 10,1                | 16,2            | 17               |
| 4. Конкурентоспособность систем продаж, маркетинга и продвижения   | 25                | 15       | 20       | 20                       | 0,1                       | 2,00                                      | 3,6                 | 6,1             | 8,3              |
| 5. Конкурентоспособность системы информационного обеспечения   | 65                | 65       | 65       | 65                       | 0,13                      | 8,45                                      | 9,3                 | 9,8             | 4,9              |
| 6. Конкурентоспособность системы НИОКР   | 80                | 80       | 80       | 80                       | 0,1                       | 8,0                                       | 12,7                | 6,7             | 8,9              |
| 7. Конкурентоспособность организационной структуры управления, координации бизнес-процессов, менеджмента компании                          | 95                | 80       | 90       | 88,33                    | 0,1                       | 8,83                                      | 6,1                 | 9,7             | 9,9              |
| 8. Конкурентоспособность системы логистики   | 15                | 15       | 15       | 15                       | 0,09                      | 1,35                                      | 3,6                 | 5,8             | 9,0              |
| <b>ИТОГО:</b>  |                   |          |          |                          |                           | <b>49,60</b>                              | <b>53,5</b>         | <b>60,4</b>     | <b>76,7</b>      |
| <b>2. Оценка внешней конкурентоспособности фирмы и товаров / услуг на целевых рынках сбыта</b>   |                   |          |          |                          |                           |   |                     |                 |                  |
| <b>1</b>   | <b>2</b>          | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>                 | <b>6</b>                  | <b>7</b>                                  | <b>8</b>            | <b>9</b>        | <b>10</b>        |
| 9. Конкурентоспособность цены  | 50                | 45       | 50       | 48,33                    | 0,4                       | 19,33                                     | 18,2                | 17,5            | 21,7             |
| 10. Конкурентоспособность качества   | 75                | 75       | 75       | 75                       | 0,3                       | 22,50                                     | 20,0                | 22,9            | 34,0             |
| 11. Конкурентоспособность имиджа и торговой марки  | 75                | 50       | 45       | 56,67                    | 0,2                       | 11,33                                     | 12,1                | 14,7            | 19,0             |
| 12. Конкурентоспособность дополнительного сервиса (обслуживания) – гарантийного, продажного, постпродажного, консультационного и т.д.      | 65                | 75       | 60       | 66,67                    | 0,1                       | 6,67                                      | 7,0                 | 18              | 20,0             |
| <b>ИТОГО:</b>  |                   |          |          |                          |                           | <b>59,83</b>                              | <b>57,3</b>         | <b>73,1</b>     | <b>94,7</b>      |

\* Экспертами выступили эксперты внешней консультационной компании и линейные менеджеры ООО «XXX»

Расчет сводного индекса конкурентоспособности по каждой группе факторов произведем по формуле:

$$J_n = \bar{O}_{in} \times k_{in} ,$$

где:

$J_n$  - сводный индекс конкурентоспособности группы факторов каждого блока;

$\bar{O}_{in}$  - среднее значение экспертных оценок показателей каждой группы факторов конкурентоспособности внутри блока;

$k_{in}$  - важность показателя определенного фактора конкурентоспособности в общей структуре блока.

Экспертная оценка признается надежной, если достигается определенная согласованность мнений экспертов. Степень согласованности мнений экспертов в рамках данной оценки предлагается определять коэффициентом конкордации (множественным коэффициентом ранговой корреляции) [6].

В нашем случае мы получили высокую согласованность мнений экспертов и их компетентность, стремящуюся к единице.

По итогам проведенной экспертизы мы можем увидеть не только проблемные области как внутри организации, так и вне ее, сравнить показатели со значениями ключевых конкурентов, но также, исходя из экспертного ранжирования факторов конкурентоспособности, определить степень приоритетности каждого из них для обеспечения общей конкурентоспособности организации.

Так, по внутренним факторам: конкурентоспособность производственной системы, кадрового и информационного обеспечения среди внутренних бизнес-процессов организации (как ресурсов, так и способностей их организовать) занимают более высокое положение исходя из оценок, присвоенных при ранжировании экспертами. При этом, наиболее важная производственная конкурентоспособность (ранг 0,2) имеет сводный индекс реализации на предприятии всего в 5,33. Так же, низкими сводными индексами обладает конкурентоспособность системы логистики (1,35) и системы маркетинга, продаж и продвижения (2,0) при их равнозначной важности на предприятии с присвоенным рангом в 0,1. Общая оценка конкурентоспособности внутренних факторов (ресурсов и способностей их организовать, образующих бизнес-процессы компании) составила значение в 49,60% из 100%, что говорит о невысокой их эффективности в целом.

По внешним факторам: конкурентоспособность цены (0,4) и качества (0,3) выступают наиболее важными факторами конкурентоспособности предприятия на целевом рынке. Сводный индекс по этим показателям составляет 19,33 и 22,50 соответственно. Наиболее низким сводным индексом в 6,67 % обладает конкурентоспособность дополнительного обслуживания корпоративных клиентов (в данном случае консультационного по договорам закупок в другие регионы, гарантийного обслуживания в срок собственных торговых сетей и сервисного, в частности - транспортного – проблема часто возникает, когда у предприятий закупщиков не распродавших всю продукцию необходимо забрать остатки на переработку во вспомогательное производства). В целом необходимо отметить, довольно высокую внешнюю конкурентоспособность предприятия, его товаров и услуг – общий индекс в 59,83% говорит о

том, что предприятие занимает на рынке довольно устойчивое положение и имеет приверженных клиентов [7].

Однако при этом, мы можем увидеть, что 3 крупнейших конкурента ООО «XXX» - ЗАО «Щелковохлеб», ОАО «Черемушки» и «Хлебозавод №22» значительно опережают по всем показателям деятельности исследуемое предприятие. Наиболее приближенным по конкурентоспособности можно считать ЗАО «Щелковохлеб».

Наиболее сильным конкурентом, занимающим стабильные лидерские позиции на рынке можно назвать «Хлебозавод №22» с общим индексом внутренней конкурентоспособности 76,7% и внешним - 94,7%. За ним следует не менее сильный конкурент на рынке ОАО «Черемушки» 60,4 и 73,1. Эти 2 крупнейших московских хлебозавода занимают лидирующие позиции не только из-за внутренних факторов и конкурентоспособности производства, но, в основном, из-за внешних факторов - конкурентоспособности цены, качества, сервиса, торговой марки, что позволяет им привлекать большее количество клиентов. Эти моменты также необходимо учесть ООО «XXX» при разработке конкурентной стратегии, в чем нам поможет построение матрицы «конкурентоспособность бизнес – процессов компании и управления ими (внутренняя конкурентоспособность предприятия)» - «конкурентоспособность предприятия, товаров / услуг на рынке» (внешняя конкурентоспособность) (рис. 3).

На данной матрице мы определили 4 основных сегмента [8]:

1. Высокое значение показателя конкурентоспособности внутренних бизнес-процессов и их организации (КБ-П) в сочетании с низким значением показателя внешней конкурентоспособности товара / услуги (КП-Т), когда по оценкам блока внутренней конкурентоспособности бизнес – процессов получен показатель свыше 50,0, а по оценкам блока внешней конкурентоспособности товара – ниже 50,0. При нахождении компании на данном сегменте требуется работать над повышением внешней конкурентоспособности предприятия и товара – пересмотреть ценовую политику, ввести новые концепции неценовой борьбы, управление имиджем, продвижением товаров и т.д.

2. Высокое значение показателя внутренней конкурентоспособности бизнес-процессов и их организации (КБ-П) в сочетании с высоким значением внешнего показателя конкурентоспособности предприятия, товара / услуги (КП-Т), когда по оценкам обоих блоков конкурентоспособности получены показатели свыше 50,0. В данном случае можно говорить о высокой, иногда абсолютной конкурентоспособности, когда характеристики всех показателей стремятся к 100, составляют 1 по отношению к заданному образцу, гипотетическому эталону или значению аналогичного показателя конкурента.

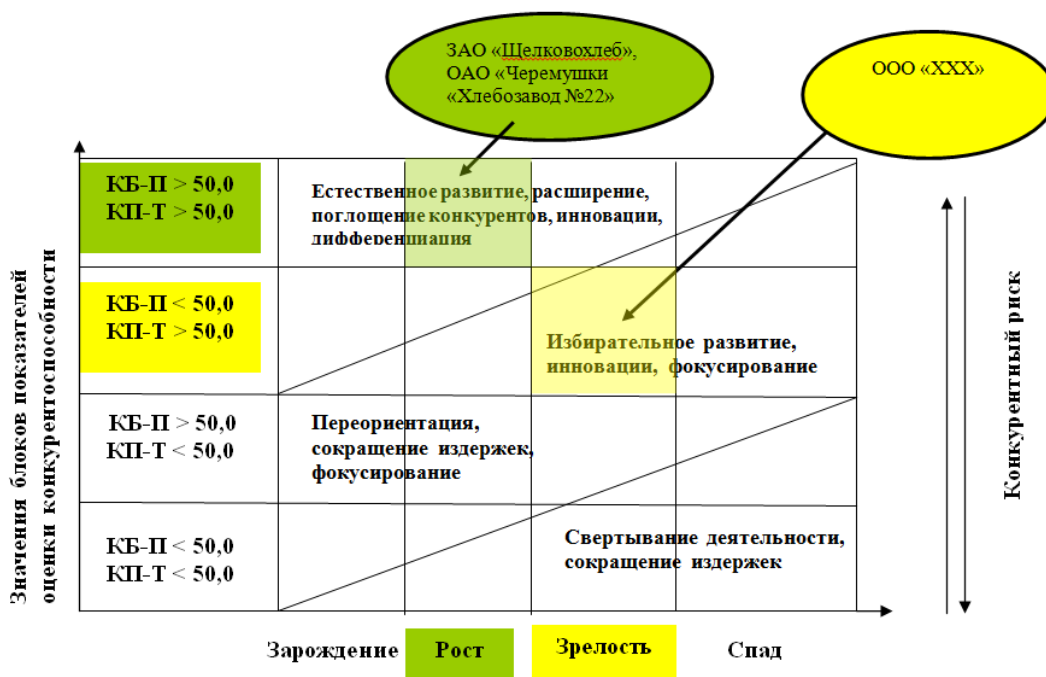


Рис. 3. Матрица «Внутренняя конкурентоспособность бизнес – процессов» - «внешняя конкурентоспособность предприятия, товара / услуги» для ООО «XXX»

3. Низкое значение показателя внутренней конкурентоспособности бизнес-процессов и их организации (КБ-П) в сочетании с низким значением показателя внешней конкурентоспособности предприятия, товара / услуги (КП-Т), когда по оценкам обоих блоков получен показатель ниже 50,0, либо стремящийся к нулю. В данном случае компания может оказаться аутсайдером на целевом рынке, рискует прекратить свое существование. Необходимо совершенствование по всем направлениям деятельности.

4. Низкое значение показателя внутренней конкурентоспособности бизнес-процессов и их организации (КБ-П) в сочетании с высоким значением показателя внешней конкурентоспособности предприятия, товара/услуги (КП-Т), когда по оценкам блока конкурентоспособности бизнес – процессов получен показатель ниже 50,0, а по оценкам блока внешней конкурентоспособности – свыше 50,0. В данном случае компания может значительно повысить свою конкурентоспособность путем оптимизации и совершенствования бизнес – процессов, путем оптимизации структуры и распределения ресурсов, устранения дублирующих отделов и функций, совершенствования способностей сотрудников и менеджмента, оптимизации и повышения качества управления и т.д. В нашем случае ООО «XXX» занимает именно этот сегмент разработанной нами матрицы, и очевидно, что данные рекомендации обоснованны для управления производством, логистикой, а также маркетингом и распределением товаров компании, что подтверждает также и проведенный выше анализ.

**Моделирование конкурентной и маркетинговой стратегии ООО «XXX» [9].** Матрица, приведенная нами выше, может быть усовершенствована матрицей моделирования конкурентной стратегии компании ООО «XXX». Сформируем данную матрицу, которая будет иметь в отличие от существующих инструментов, такие положительные особенности как учет выявленного уровня внешней и внутренней конкурентоспособности предприятия, учет стадии жизненного цикла компании, учет конкурентного риска по мере наращивания конкурентной силы и позиции на рынке, а также фактора цикличности – отражающего циклическую закономерность развития предприятия в условиях конкурентной среды (рис. 4).



**Рис. 4.** Матрица моделирования конкурентной и маркетинговой стратегии ООО «XXX» в зависимости от совокупного уровня внешней и внутренней конкурентоспособности, конкурентного риска и стадии ЖЦ



Таким образом, мы получили комплексную методику анализа и формирования обоснованной стратегии конкуренции. Применим ее для компании ООО «XXX», выяснив, какое конкурентное поведение наиболее целесообразно с учетом учитываемых в методике факторов [10].

Так, ООО «XXX» по внутренней и внешней конкурентоспособности занимает третий на пересечении квадрант снизу (КБ-П<50, КП-Т>50). При этом, компании и ее товары находятся на жизненном цикле зрелости. Конкурентный риск достаточно высок при неверных конкурентных действиях или неоптимальном управлении существующими ресурсами и способностями. Исходя из предложенной нами матрицы наиболее рациональной конкурентной стратегией для ООО «XXX» будет стратегия избирательного развития на основе инноваций в брендах-вопросительных знаках и фокусирования на стратегически важных брендах («Соломка Ароматная», хлеб «Бородинский», хлеб «Дарницкий»).

При этом, следует отметить, что 3 основных конкурента ООО «XXX» занимают четвертый на пересечении квадрант сверху, т.к. показатели внешней и внутренней конкурентоспособности этих предприятий превышают ООО «XXX» и составляют более 50% по каждому из блоков. Также следует отметить, что данные предприятия находятся на стадии роста, а не зрелости, за счет грамотной маркетинговой политики и постоянного развития ассортимента и новых брендов - пока по одним группам товаров предприятие достигает зрелости, затем спада, на рынок выпускаются новые бренды, проводятся новые маркетинговые акции. Все это дает возможность конкурентам планировать свое развитие, прочно занимая лидерские позиции на рынках, в рамках конкурентной стратегии естественного развития, выбирая ее направлениями дифференциацию, расширение и поглощение конкурентов, инновации.

Таким образом, при помощи сформированного нами инструментария, предприятие ООО «XXX» может выстраивать свою линию конкурентного поведения, соотнося ее с конкурентами, в зависимости от значений, полученных в ходе оценки обоих блоков внешней и внутренней конкурентоспособности, а также при помощи матрицы моделирования конкурентной стратегии, учитывающей также стадии жизненного цикла и своего текущего положения на рынке, который наглядно отражает выявленный уровень конкурентоспособности. Для позиций «1» и «4» характерен поиск путей оптимизации бизнес – процессов, либо качественных и количественных характеристик конкурентоспособности товара.

Поставим в соответствие каждому стратегическому направлению развития ООО «XXX» одну или несколько стратегических целей (табл. 2).

**Таблица 2**

**Связь стратегически направлений со стратегическими целями ООО «XXX»**

| Стратегические направления   | Стратегические цели  |
|--|--|
| 1. печение полной загрузки производственных мощностей  | Создание и поддержание гибкого производства<br>Рост прибыли не менее чем на 10% в год<br>Повышение результативности (производительности) труда<br>Оптимизация производственно-финансового цикла предприятия  |
| 2. Расширение клиентской базы и увеличение объемов заказов   | Рост прибыли не менее чем на 10% в год<br>Повышение узнаваемости брендов и имиджа компании<br>Выход на новые рынки сбыта, в т.ч. стран СНГ<br>Информационная коммуникация с клиентами<br>Выход на первое место по поставкам продукции в 80% регионов присутствия<br>Высокая удовлетворенность клиентов качеством продукции и условиями поставки        |
| 3. Повышение общего качества производственных процессов и эффективности производства за счет выявления скрытого потенциала оптимизации                       | Совершенствование организационной структуры предприятия<br>Оптимизация производственно-финансового цикла предприятия<br>Создание и поддержание гибкого производства<br>Инвестирование в разработку и внедрение новой конкурентоспособной продукции   |
| 4. Оптимизация функций системы управления складскими запасами  | Сокращение складских издержек и издержек обращения<br>Повышение оперативности выполнения заказов<br>Достижение оптимального объема хранения запасов<br>Оптимизация производственно-финансового цикла предприятия   |
| 5. Совершенствование функций логистики (системы распределения, оптимизация транспортных расходов)  | Рост прибыли не менее чем на 10% в год<br>Создание и поддержание гибкого производства<br>Разработка методов планирования маршрутов и оптимизации транспортных задач компании<br>Внедрение систем мониторинга качества доставки<br>Оптимизация транспортных расходов  |
| 6. Обеспечение контроля за своевременной выплатой по отгруженной продукции   | Оптимизация производственно-финансового цикла предприятия<br>Повышение финансовой эффективности деятельности и рентабельности  |
| 7. Реструктуризация дебиторской задолженности  | Снижение длительности операционного цикла<br>Повышение финансовой эффективности деятельности и рентабельности<br>Оптимизация производственно-финансового цикла предприятия   |
| 8. Доработка и реализация рекламной политики и систем продвижения товаров (разработка сайта, системы скидок, брендинга, промо- и стимулирующих акций и т.д.) | Повышение узнаваемости брендов и имиджа компании<br>Рост прибыли не менее чем на 10% в год<br>Повышение эффективности маркетинговой деятельности   |
| 9. Повышение инвестиционной привлекательности и рыночной стоимости компании (Гудвилл)  | Повышение узнаваемости брендов и имиджа компании<br>Заключение новых инвестиционных контрактов<br>Расширение собственной дистрибьюторской сети<br>Продажа патентов и франшиз<br>Повышение финансовой эффективности деятельности и рентабельности<br>Выход на новые рынки сбыта, в т.ч. стран СНГ<br>Повышение эффективности маркетинговой деятельности |
| 10. Обеспечение развития дистрибьюторской сети   | Повышение узнаваемости брендов и имиджа компании<br>Рост прибыли не менее чем на 10% в год<br>Повышение финансовой эффективности деятельности и рентабельности<br>Продажа патентов и франшиз<br>Выход на новые рынки сбыта, в т.ч. стран СНГ   |

Таким образом, мы можем увидеть 10 основных стратегических направлений и ряд целей стратегического развития предприятия. При изыскании возможностей их реализации помимо анализа конкурентного потенциала, а также выявления сильных сторон компании, с нашей точки зрения, важным является выявление также скрытого конкурентного потенциала развития. Данный подход здесь актуален, т.к. способен существенно изменить значения показателей конкурентоспособности при рационально организованном управлении без привлечения внешних дополнительных ресурсов по каким-то направлениям развития [11].

**Итоговый список стратегических целей** компании ООО «XXX» выглядит следующим образом (табл. 3).

**Таблица 3**

**Итоговый список стратегических целей ООО «XXX»**

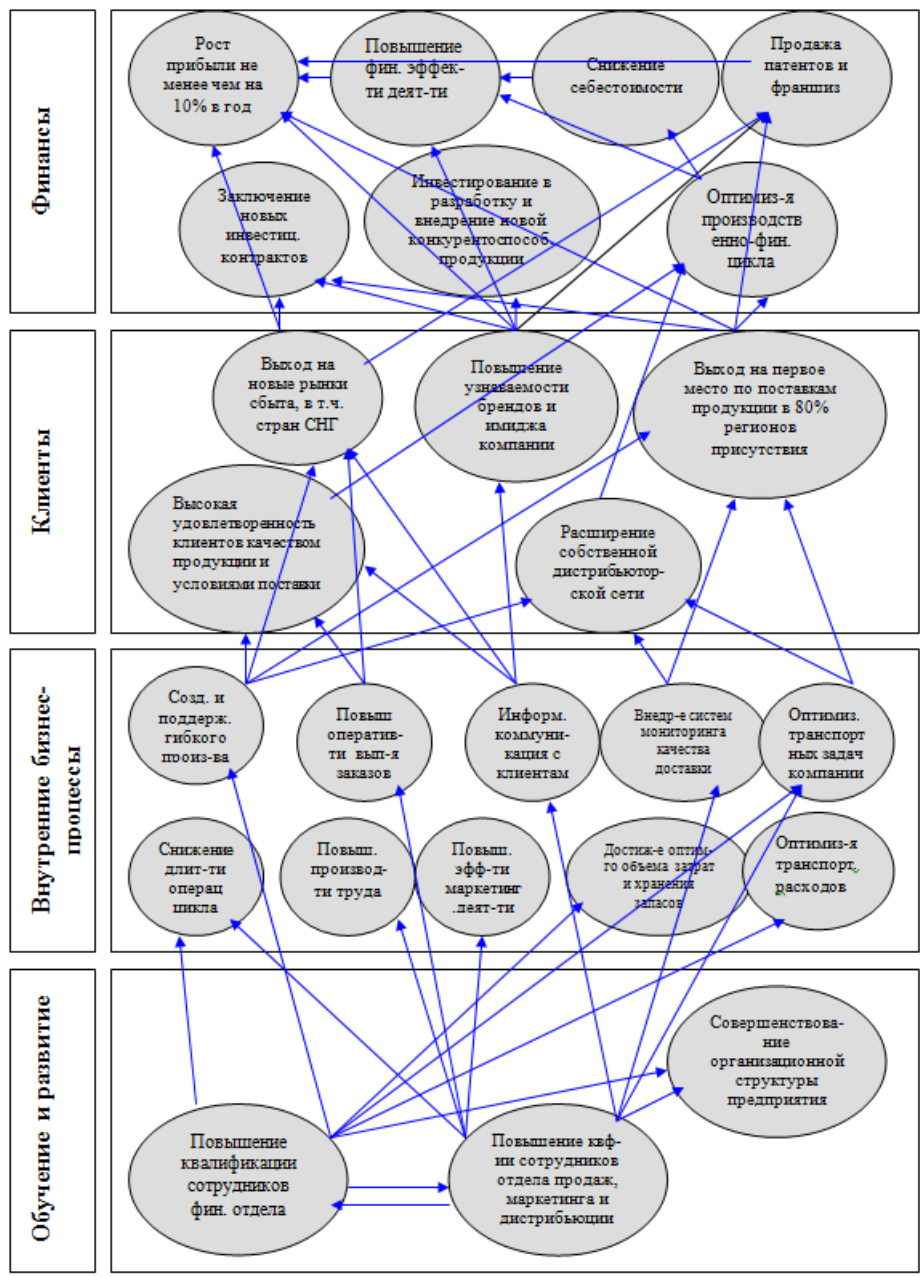
| <b>Финансы</b>  |
|---|
| Рост прибыли не менее чем на 10% в год  |
| Заключение новых инвестиционных контрактов  |
| Инвестирование в разработку и внедрение новой конкурентоспособной продукции         |
| Повышение финансовой эффективности деятельности и общей рентабельности              |
| Оптимизация производственно-финансового цикла предприятия                           |
| Сокращение складских издержек и издержек обращения (снижение себестоимости)         |
| Продажа патентов и франшиз  |
| <b>Клиенты</b>  |
| Высокая удовлетворенность клиентов качеством продукции и условиями поставки         |
| Выход на первое место по поставкам продукции в 80% регионов присутствия             |
| Выход на новые рынки сбыта, в т.ч. стран СНГ  |
| Повышение узнаваемости брендов и имиджа компании                                    |
| Расширение собственной дистрибьюторской сети  |
| <b>Внутренние бизнес-процессы</b>   |
| Повышение эффективности маркетинговой деятельности                                  |
| Снижение длительности операционного цикла   |
| Повышение результативности (производительности) труда                               |
| Информационная коммуникация с клиентами   |
| Повышение оперативности выполнения заказов  |
| Создание и поддержание гибкого производства   |
| Достижение оптимального объема хранения запасов и затрат на хранение                |
| Разработка методов планирования маршрутов и оптимизации транспортных задач компании |
| Внедрение систем мониторинга качества доставки                                      |
| Оптимизация транспортных расходов   |
| <b>Обучение и развитие</b>  |
| Повышение квалификации сотрудников финансового отдела                               |
| Повышение квалификации сотрудников отдела продаж, маркетинга и дистрибьюции         |
| Совершенствование организационной структуры предприятия                             |

Итоговый список стратегических целей ООО «XXX» преднамеренно выполнен нами в соответствии с требованиями построения сбалансированной системы показателей (ССП). В конечном итоге это позволит нам не только сформировать систему стратегических целей развития на основе СПП по 4 базовым ее направлениям, но и разработать показатели оценки,

наиболее точно описывающие экономический и социальный виды эффектов от реализации конкурентной стратегии по каждому из 4 направлений.

**Формирование Сбалансированной системы показателей стратегического развития ООО «XXX» в рамках реализуемой конкурентной стратегии [12].**

Используя данные, полученные в результате анализа, составим карту стратегических целей на основе системы сбалансированных показателей (ССП), где покажем, как стратегические цели взаимосвязаны друг с другом по отдельным блокам (обучение, бизнес-процессы, клиенты и финансы)- рис. 5 [13].

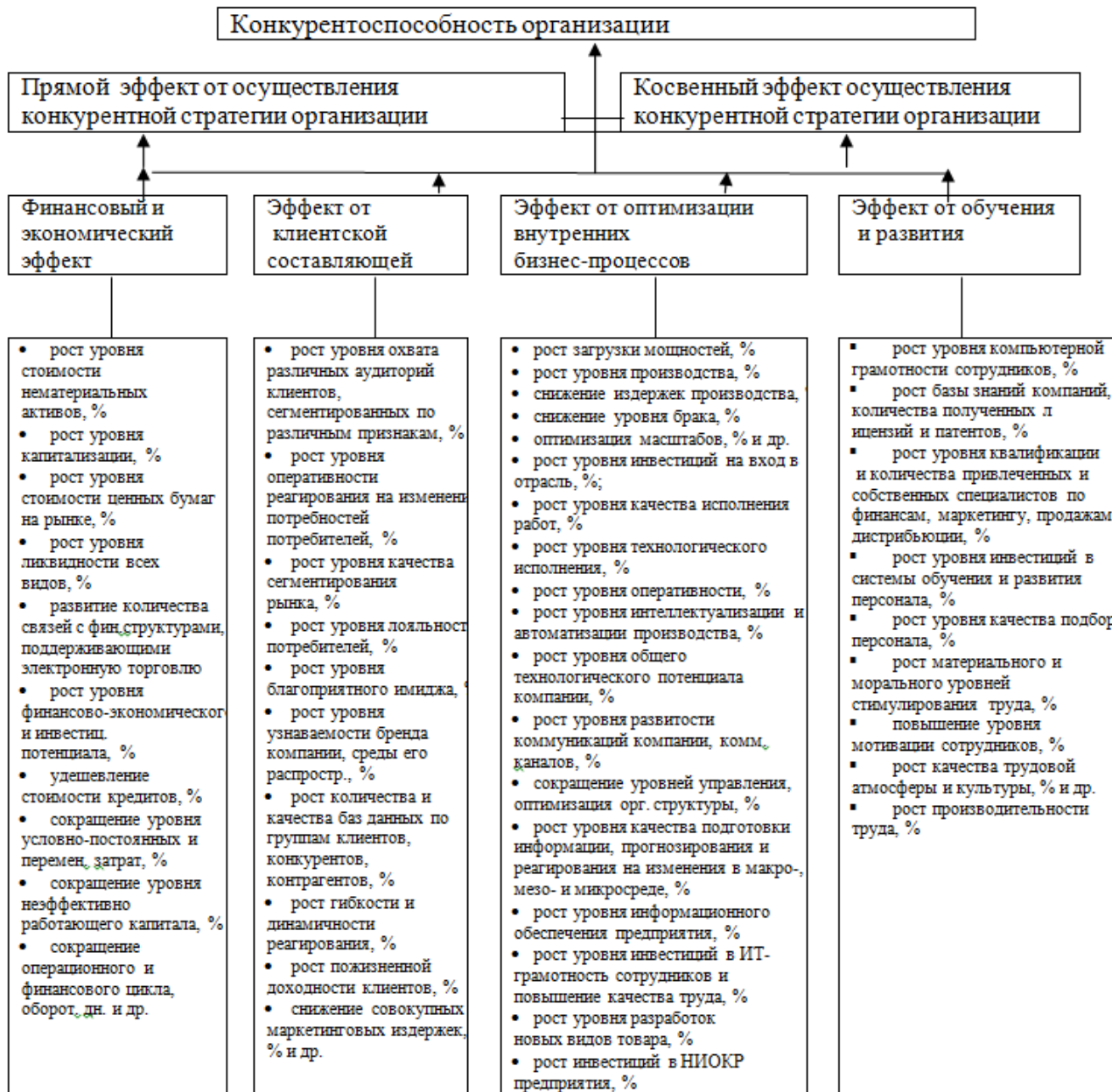


**Рис.5. Стратегические цели ООО «XXX» в рамках реализуемой конкурентной стратегии**

Также, здесь необходимо отметить определенную иерархичность стратегических целей и их взаимообусловленность в рамках реализуемой конкурентной стратегии [14]. Так, обучение и развитие предопределяет грамотную оптимизацию внутренних бизнес-процессов компании, что скажется на благотворном взаимодействии с клиентами, расширении

клиентской базы и рынков сбыта продукции, что отразится на финансовой компоненте предприятия, повышении его инвестиционной привлекательности и капитализации в целом.

**Формирование системы оценок эффективности конкурентной стратегии ООО «XXX» на основе Сбалансированной системы показателей.** Исходя из вышесказанного, нам представляется возможным составить систему показателей оценок эффективности реализуемой конкурентной стратегии с привязкой показателей эффективности к каждому из 4 отмеченных выше блоков (рис. 6) [15].



**Рис. 6.** Система показателей оценок эффективности конкурентной стратегии ООО «XXX» в рамках разработанной ССП [16]

В качестве основных критериев оценки эффективности конкурентной стратегии можно обозначить финансовые и экономические эффекты, показатели которых будут выступать «сводными» от достигнутых частных эффектов по другим 3 компонентам ССП. При этом, стоит отметить, что все виды полученных эффектов по каждой из компонент могут быть прямыми и косвенными (полученными не запланировано от заданной цели), а также могут

выражать собой либо финансово-экономическую, либо социальную величину, которая может быть определена экспертными методами и не выражать прямого количественного значения, т.е. являться качественной [17].

## ЛИТЕРАТУРА

1. Башкатова Ю.И. Управленческие решения. Учебное пособие. Москва, 2008.
2. Башкатова Ю.И. Контроллинг. Учебное пособие. Москва, 2009.
3. Башкатова Ю.И. Контроллинг в управленческом консультировании. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Москва, 2007
4. Башкатова Ю.И. Контроллинг в управленческом консультировании. автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ). Москва, 2007.
5. Бебрис А.О., Решетько Н.И. Формирование механизмов развития предпринимательских структур в условиях конкуренции. Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. № 17. С. 113-118.
6. Добровская М.Б. Использование бренда корпоративной туристической компании в привлечении VIP-клиентов. Маркетинг услуг. 2005. № 4. С. 63-68
7. Добровская М.Б. Организация маркетинга корпоративного туризма в России. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Всероссийский Заочный Финансово-Экономический Институт. Москва, 2006
8. Кузнецов В.И., Мацюян Д.О. Управление долгосрочной конкурентоспособностью предпринимательских структур в строительстве. Современная конкуренция. 2012. № 2. С. 26-33.
9. Леонтьева Л.С., Кузнецов В.И., Конотопов М.Н., Орехов С.А., Башкатова Ю.И., Морева Е.Л., Орлова Л.Н. Теория менеджмента. Москва, 2013.
10. Орехов С.А. Особенности стратегического развития вертикально интегрированных нефтяных компаний, Орехов Сергей Александрович, Толумбаев Берик Зиябекович. Москва, 2004.
11. Орехов С.А. Проблемы трансформации современной российской экономики: теория и практика организации и обеспечения управления: материалы VI Международного научно-практического семинара, (26-28 февраля 2007 г., г. Москва) / под ред. Орехова С. А.. Москва, 2007.
12. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент, учебное пособие / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова ; под ред. С. А. Орехова ; Изд.-торговая корпорация "Дашков и К°". Москва, 2008.
13. Орехов С.А., Селезнев В.А. Теория корпоративного управления. Учебное пособие. Москва, 2011.
14. Попова И.М. Влияние имиджа на конкурентное положение предпринимательских структур при слиянии / присоединении. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2010. № 3. С. 56-60.

15. Соколов М.А. Возможности использования зарубежного опыта в российской практике слияний и поглощений. Вопросы экономических наук. 2007. № 5. С. 199-201.
16. Соколов М.А. Аналитическая модель комплексной оценки эффективности интеграционных трансформаций организаций за счет слияний и поглощений. Транспортное дело России. 2010. № 6. С. 139-143.
17. Соколов М.А. Организационно-экономическая модель управления стоимостью российских компаний в условиях проводимых процедур по слияниям и поглощениям. Проблемы экономики. 2007. № 5. С. 27-31.

**Рецензент:** Кузнецов Владимир Иванович, Д.э.н., профессор кафедры менеджмента и предпринимательства (МЭСИ).

**Natalia Reshetko**

Moscow state university of economics, statistics & informatics

Russia, Moscow

E-Mail: [Natalia.reshetko@rambler.ru](mailto:Natalia.reshetko@rambler.ru)

## **Expert assessment of competitiveness and competitive strategy of enterprise structures**

**Abstract:** The article describes the mechanism of an expert assessment of competitiveness and competitive strategy of enterprise structures (executed on the example of the enterprise of a food industry). The presented approach to an assessment of competitiveness will give the chance to expand administrative tools, to define the directions of improvement of the current competitive strategy of the company and to develop the directions of optimization of own activity.

We constructed a basis of estimated base on 2 basic statements about interconditionality:

1) competitiveness business – processes and quality of management of them, i.e. is a question of internal competitiveness of the enterprise, as the managing subject, defined by resources and abilities to transform them by means of competent business processes to goods, reputation, etc.

2) competitiveness of goods / services since the market also can dictate us the developments defined conditions, forcing to change thereby internal business – processes.

Further we offered an expert assessment of the current competitiveness of the company and the specialized estimated form which allowed to estimate internal and external competitiveness of the organization and her three main competitors on factors of competitiveness of business processes and goods, the company in the market.

Then, we offered a matrix "Internal competitiveness business – processes" - "external competitiveness of the enterprise, goods / service", allowing to make modeling of the current competitiveness of the company and its 3 main competitors proceeding from the data obtained during examination.

The matrix given by us above, can be improved by a matrix of modeling of competitive strategy of the company which will have unlike existing tools, such positive features as the accounting of the revealed level of external and internal competitiveness of the enterprise, the accounting of a stage of life cycle of the company, the accounting of competitive risk in process of a narashcheniye of competitive force and a position in the market, and also a recurrence factor – development of the enterprise reflecting cyclic regularity in the conditions of the competitive environment.

Article can be useful as management of the top management occupied with strategic planning and formation of competitive strategy of development, and all interested persons.

**Keywords:** Competitiveness; competitive strategy; enterprise structures; expert assessment; competitiveness of goods; competitiveness of business processes; modeling of competitive strategy; administrative decisions.

Identification number of article 72EVN214



## REFERENCES

1. Bashkatova Ju.I. Upravlencheskie reshenija. Uchebnoe posobie. Moskva, 2008.
2. Bashkatova Ju.I. Kontrolling. Uchebnoe posobie. Moskva, 2009.
3. Bashkatova Ju.I. Kontrolling v upravlencheskom konsul'tirovanii. Dissertacija na soiskanie uchenoj stepeni kandidata jekonomicheskikh nauk / Moskva, 2007
4. Bashkatova Ju.I. Kontrolling v upravlencheskom konsul'tirovanii. avtoreferat dissertacii na soiskanie uchenoj stepeni kandidata jekonomicheskikh nauk / Moskovskij gosudarstvennyj universitet jekonomiki, statistiki i informatiki (MJeSI). Moskva, 2007.
5. Bebris A.O., Reshet'ko N.I. Formirovanie mehanizmov razvitija predprinimatel'skikh struktur v uslovijah konkurencii. Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija). 2011. № 17. S. 113-118.
6. Dobrovskaja M.B. Ispol'zovanie brenda korporativnoj turisticheskoy kompanii v privlechenii VIP-klientov. Marketing uslug. 2005. № 4. S. 63-68
7. Dobrovskaja M.B. Organizacija marketinga korporativnogo turizma v Rossii. Avtoreferat dissertacii na soiskanie uchenoj stepeni kandidata jekonomicheskikh nauk. Vserossijskij Zaochnyj Finansovo-Jekonomicheskij Institut. Moskva, 2006
8. Kuznecov V.I., Macojan D.O. Upravlenie dolgosrochnoj konkurentosposobnost'ju predprinimatel'skikh struktur v stroitel'stve. Sovremennaja konkurencija. 2012. № 2. S. 26-33.
9. Leont'eva L.S., Kuznecov V.I., Konotopov M.N., Orehov S.A., Bashkatova Ju.I., Moreva E.L., Orlova L.N. Teorija menedzhmenta. Moskva, 2013.
10. Orehov S.A. Osobennosti strategicheskogo razvitija vertikal'no integrirovannykh neftjanykh kompanij, Orehov Sergej Aleksandrovich, Tolumbaev Berik Zijabekovich. Moskva, 2004.
11. Orehov S.A. Problemy transformacii sovremennoj rossijskoj jekonomiki: teorija i praktika organizacii i obespechenija upravlenija: materialy VI Mezhdunarodnogo nauchno-prakticheskogo seminar, (26-28 fevralja 2007 g., g. Moskva) / pod red. Orehova S. A.. Moskva, 2007.
12. Orehov S.A. Korporativnyj menedzhment, uchebnoe posobie / S. A. Orehov, V. A. Seleznev, N. V. Tihomirova ; pod red. S. A. Orehova ; Izd.-torgovaja korporacija "Dashkov i K°". Moskva, 2008.
13. Orehov S.A., Seleznev V.A. Teorija korporativnogo upravlenija. Uchebnoe posobie. Moskva, 2011.
14. Popova I.M. Vlijanie imidzha na konkurentnoe polozhenie predprinimatel'skikh struktur pri slijanii / prisoedinenii. Jekonomika, statistika i informatika. Vestnik UMO. 2010. № 3. S. 56-60.
15. Sokolov M.A. Vozmozhnosti ispol'zovanija zarubezhnogo opyta v rossijskoj praktike slijanij i pogloshhenij. Voprosy jekonomicheskikh nauk. 2007. № 5. S. 199-201.
16. Sokolov M.A. Analiticheskaja model' kompleksnoj ocenki jeffektivnosti integracionnykh transformacij organizacij za schet slijanij i pogloshhenij. Transportnoe delo Rossii. 2010. № 6. S. 139-143.
17. Sokolov M.A. Organizacionno-jekonomicheskaja model' upravlenija stoimost'ju rossijskikh kompanij v uslovijah provodimyh procedur po slijanijam i pogloshhenijam. Problemy jekonomiki. 2007. № 5. S. 27-31.