

*Баранова Наталья Аркадьевна*

DOI 10.31483/r-63978

## ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, РЕАЛИЗУЮЩЕЙ АГРОХИМИЧЕСКУЮ ПРОДУКЦИЮ

***Аннотация:** рыночные условия хозяйствования обуславливают необходимость регулярного проведения оценки конкурентоспособности предприятия и анализа определяющих ее показателей, однако единая устоявшаяся методика для проведения такой оценки в современных условиях отсутствует. В исследовании показана реализация комбинированного подхода (на основе концепций коммерческой деятельности, «4Р» и концепции М. Портера) к оценке конкурентоспособности коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию. Для проведения исследования применялись следующие методы: системный и логический подход, сравнительный, экономико-статистический и графический методы. Результатами проведенного исследования явилась разработка путей повышения конкурентоспособности коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию, и прогнозные расчеты изменения уровня ее конкурентоспособности и экономической эффективности деятельности.*

***Ключевые слова:** конкурент, конкуренция, конкурентоспособность, оценка конкурентоспособности, коммерческая организация.*

***Abstract:** market conditions of management necessitate regular assessment of the competitiveness of the enterprise and the analysis of its defining indicators, but a single well-established methodology for such an assessment in modern conditions is not available. The study shows the implementation of a combined approach (based on the concepts of commercial activity, «4P» and the concept of M. porter) to assess the competitiveness of a commercial organization that sells agrochemical products. The following methods were used for the study: system and logical approach, comparative, economic-statistical and graphical methods. The results of the study were the development of ways to improve the competitiveness of a commercial organization that sells*

*agrochemical products, and forecast calculations of changes in the level of its competitiveness and economic efficiency.*

**Keywords:** *competitor, competition, competitiveness, competitiveness assessment, commercial organization.*

Оценка конкурентоспособности организации может осуществляться только среди предприятий, относящихся к одной отрасли, либо производящих одинаковые товары или услуги, т. е. основных конкурентов [1, с. 261].

Качественный анализ основных конкурентов позволяет смоделировать все многообразие вариантов развития событий и своевременно вносить необходимые изменения в деятельность предприятия [2, с. 1]. Намерения основных конкурентов могут потребовать подготовки предприятий к защите своих позиций или разработки плана активных наступательных действий в случае, если есть предпосылки к ослаблению позиций ближайших конкурентов. С другой стороны, необходимо прогнозировать действия конкурентов в ответ на активизацию собственной конкурентной стратегии.

Целью исследования является проведение на основе комбинированного подхода оценки конкурентоспособности коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию, и разработка путей ее повышения.

На сегодняшний день единой методики оценки конкурентоспособности предприятий не существует, поэтому для оценки конкурентоспособности коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию, будет использован комбинированный (интегрированный) подход, который реализуется через экспертную оценку на основе следующих концепций:

- анализ конкурентоспособности предприятия на основе концепции его коммерческой деятельности;
- анализ конкурентоспособности предприятия на основе концепции «4Р»;
- анализ конкурентоспособности предприятия на основе концепции М. Портера (модель пяти сил конкуренции).

В оценке конкурентоспособности коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию, экспертами выступили коммерческий директор данного предприятия и два его крупных покупателя.

Для практического применения и простоты анализа конкурентоспособности данной коммерческой организации по каждой концепции используется качественная пятибалльная шкала, в которой граничные условия задаются наилучшим и наихудшим положением по критериям. Нормированный индекс рейтинга является результирующим относительным показателем измерения конкурентоспособности предприятия и рассчитывается как доля от максимально возможного значения суммы рейтингов.

Итоговые оценки экспертов по результатам анализа конкурентоспособности коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию, на основе концепции коммерческой деятельности приведены в табл. 1.

Таблица 1

Итоговые оценки экспертов по результатам анализа конкурентоспособности коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию, на основе концепции коммерческой деятельности

Внутренние факторы коммерческой деятельности предприятия	Рейтинг, баллы			
	Исследуемая организация	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Управление				
Оптимальность организационной структуры	3	3	4	4
Информационные технологии и обеспечение	4	4	4	4
Правовое обеспечение	5	5	5	5
Персонал				
Квалификация персонала	4	3	4	3
Деловые качества персонала	4	4	4	4
Отношение к работе	4	4	4	4
Моральный климат в коллективе	4	3	4	4
Система управления персоналом	4	4	4	4
Организация продаж				

Доля рынка	2	2	3	2
Ассортимент	4	3	3	4
Уровень цен	2	2	3	3
Сервис	4	3	4	3
Диверсификация поставщиков	4	4	4	4
Наличие постоянной клиентуры	4	3	4	4
Сезонность продаж	3	3	4	3
Имидж	4	4	4	4
Финансы				
Объем продаж	4	3	4	4
Рентабельность продаж	4	4	4	4
Активы	4	3	4	4
Инвестиции	3	3	3	3
Сумма значений рейтингов	74	67	77	74
Нормированный индекс рейтинга конкурентоспособности предприятия	74%	67%	77%	74%

Результаты рейтинговой оценки конкурентоспособности исследуемой организации на основе концепции коммерческой деятельности свидетельствуют о том, что при оценке всех конкурентов максимальные баллы («5») встречаются достаточно редко, это объясняется тем, что, несмотря на то, что все предприятия являются оптовыми, они достаточно малы по своему размеру и оборотам и не позволяют экспертам, знающим ситуацию на данном рынке, присвоить им наивысшие баллы (об этом свидетельствуют и рейтинговые баллы по фактору «доля рынка»), т. е. в оценках экспертов присутствует некоторая доля субъективизма.

Сравнительный анализ результатов рейтинга конкурентоспособности предприятия на основе концепции коммерческой деятельности показал, что наименьшее его значение имеет «конкурент 1» (67 баллов), а наивысшее – у «конкурента 2» (77 баллов). При этом исследуемая организация имеет среднее значение данного индекса конкурентоспособности (74 балла), уступая конкуренту-лидеру по таким факторам, как: оптимальность организационной структуры, занимаемая доля на рынке, уровень цен по товарным группам и сезонность продаж.

Итоговые оценки конкурентоспособности коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию, на основе концепции «4Р» приведены в таблице 2.

Таблица 2

Итоговые оценки экспертов по результатам анализа конкурентоспособности коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию, на основе концепции «4Р»

Факторы конкурентоспособности предприятия	Рейтинг, баллы			
	Исследуемая организация	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
«1Р» – продукт				
Ассортимент	4	3	3	4
Сезонность продаж	3	3	4	3
Диверсификация поставщиков	4	4	4	4
«2Р» – цена				
Уровень цен	2	2	3	3
Уровень скидок	3	3	4	3
Условия оплаты	4	4	4	4
«3Р» – каналы сбыта				
Степень охвата рынка (доля)	2	2	3	2
Число клиентов	3	3	4	3
Постоянные клиенты	4	3	4	4
Уровень сервиса	4	3	4	3
Управление запасами	4	4	4	4
«4Р» – продвижение на рынке (маркетинговые коммуникации)				
Каналы рекламы	1	1	1	1
Адресная работа с клиентом	4	4	4	4
Паблик рилейшнз	1	1	1	1
Репутация фирмы	4	4	4	4
Известность фирмы	3	3	4	3
Сумма значений рейтингов	50	47	55	50
Нормированный индекс рейтинга конкурентоспособности организации	63%	59%	69%	63%

Сравнительный анализ результатов рейтинга конкурентоспособности предприятия на основе концепции «4Р» показал, что, как и в предыдущем рейтинге на основе концепции коммерческой деятельности, эксперты солидарны во

мнении о том, слабые рыночные позиции по отношению к основным конкурентам – у «конкурента 1» (47 баллов), а сильные – у «конкурента 2» (55 баллов). При этом исследуемая организация занимает позиции рыночного последователя за лидером, имея рейтинговый балл 50, уступая конкуренту-лидеру по таким факторам, как: сезонность продаж, уровень цен и скидок, степень охвата регионального рынка и известность фирмы. Вместе с тем, исследуемая организация имеет преимущество перед конкурентом-лидером по ассортименту, т.к. она торгует препаратами (гербициды, удобрения и т. п.), оборудованием и предоставляет услуги, а конкурент-лидер – только гербицидами.

Итоговые оценки конкурентоспособности коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию (нормированный индекс конкурентоспособности) на основе концепции М. Портера (модель пяти сил конкуренции) приведены рис. 1.

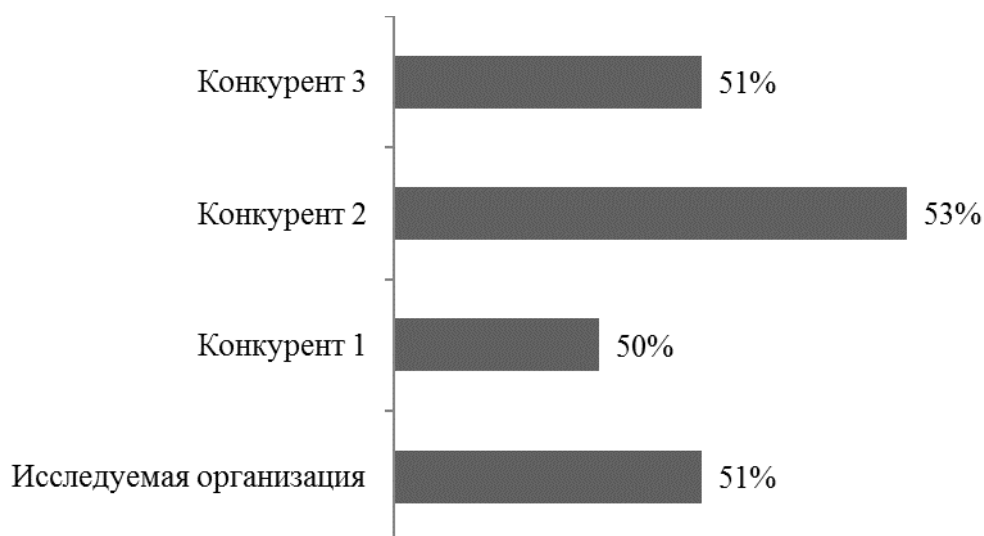


Рис. 1. Итоговые оценки конкурентоспособности коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию (нормированный индекс конкурентоспособности) на основе концепции М. Портера (модель пяти сил конкуренции)

Сравнительный анализ полученных результатов оценки конкурентоспособности коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию, на

основе концепции М. Портера (модель пяти сил конкуренции) еще раз доказал, что предположения о его средних рыночных позициях верны.

Достаточно низкие показатели рейтинга конкурентоспособности исследуемой организации свидетельствуют о том, что представленные предприятия достаточно небольшие, и влияние на них сложившихся тенденций на региональном рынке агрохимической продукции очень сильное.

Итоговая оценка конкурентоспособности предприятия определяется простым усреднением. Итоговые оценки конкурентоспособности коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию, и ее основных конкурентов представлены на рис. 2.

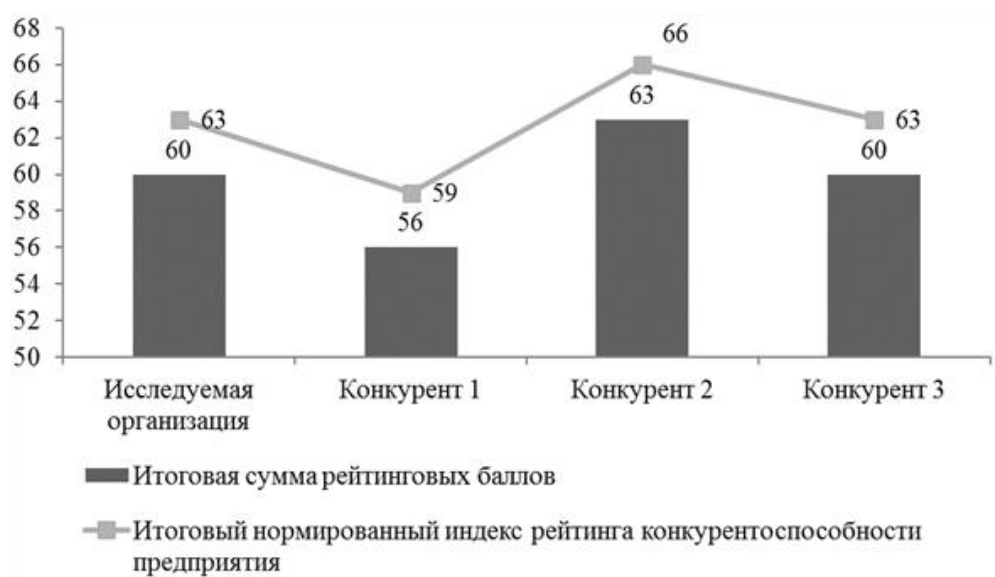


Рис. 2. Общая рейтинговая оценка конкурентоспособности коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию

По оценкам экспертов уровень конкурентоспособности исследуемой организации составляет 60 баллов, или 63%, что ниже уровня конкурента-лидера на 3 балла (3%) и выше уровня конкурента, имеющего слабые конкурентные позиции (конкурент 1) на 4 балла (4%). Достаточно низкие показатели нормированного индекса конкурентоспособности основных конкурентов (59–66%) свидетельствуют о том, что конкурентный потенциал данных предприятий не исчерпан.

Наряду с экспертной оценкой уровня конкурентоспособности коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию, целесообразно

измерить ее конкурентоспособность с точки зрения ее постоянных (не входящих в состав экспертов) и потенциальных клиентов. Качественные оценки мнений потребителей представлены в виде многоугольника конкурентоспособности (рис. 3).

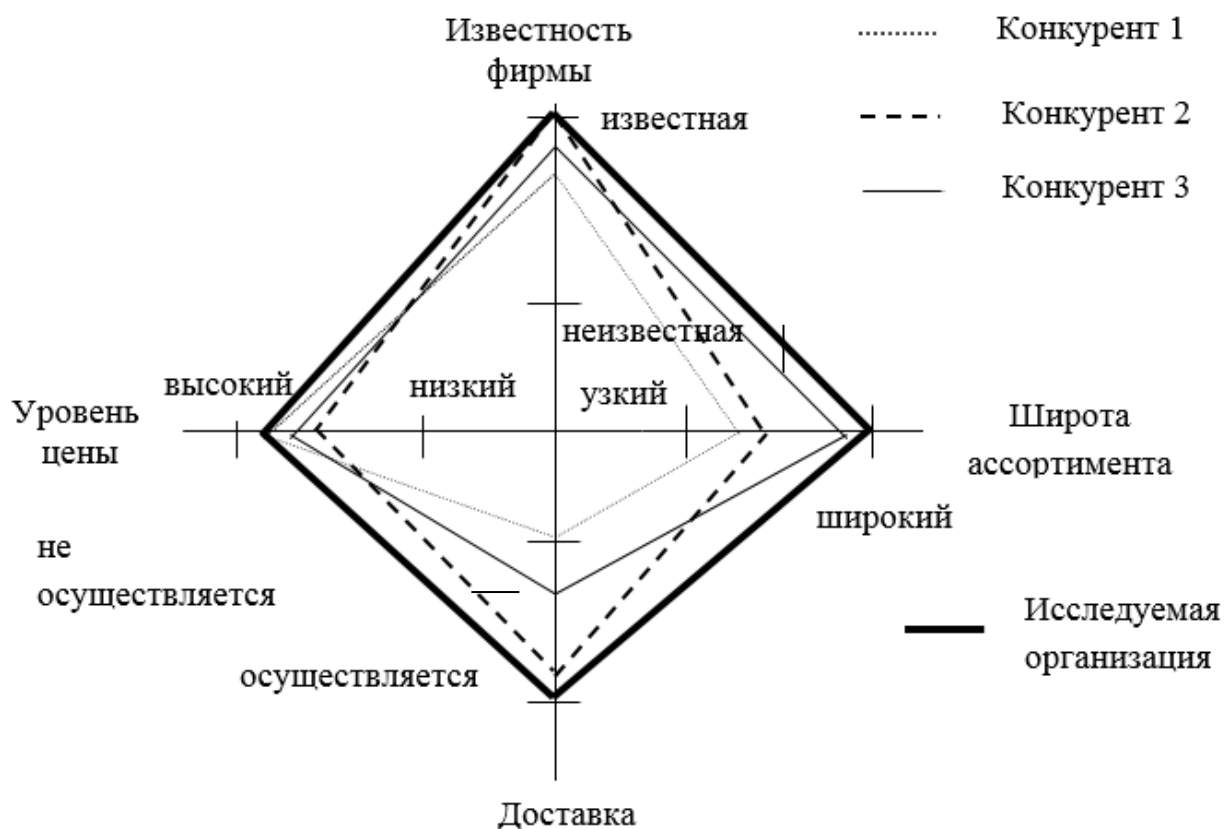


Рис. 3. Многоугольник конкурентоспособности коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию (по оценкам потребителей)

Потребители, участвующие в оценке, были отобраны случайным образом и в выборку попали как постоянные клиенты исследуемой организации, так и клиенты основных конкурентов. Потребителям было предложено оценить эти организации по следующим критериям: известность фирмы, уровень цены, широта ассортимента и доставка. По мнению потребителей, лидером среди этих предприятий является исследуемая организация, за исключением фактора – уровень цен, но это объясняется тем, что данное предприятие постоянно осуществляет доставку препаратов и оборудования, стоимость которой включена естественно



в цену продукции, а «конкурент 1» доставляет продукцию в зависимости от суммы заказа и имеет в среднем более низкие цены, но более узкий товарный ассортимент.

Таким образом, проведенная оценка конкурентоспособности коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию, как с точки зрения экспертов, так и по мнению потребителей показала, что у исследуемой организации есть как конкурентные преимущества по сравнению с основными конкурентами, так и конкурентные слабости, поэтому данной организации необходимо повышать свою конкурентоспособность для того, чтобы укрепить свои позиции на рынке.

Из теории и практики бизнеса известно общее правило любой организации: предприятие должно накапливать свои конкурентные сильные стороны и защищать свои конкурентные слабости.

Знание сильных и слабых сторон предприятия необходимо для выработки стратегии, способной улучшить его конкурентное положение в будущем. В целом же предприятие должно стремиться превратить свои сильные стороны в конкурентные преимущества и принимать упреждающие стратегические решения по защите его от конкурентов. Одновременно оценка конкурентной силы (позиции) показывает, кто из конкурентов имеет слабые стороны, значит, и наиболее уязвим при конкурентной атаке [3, с. 1].

В табл. 3 на основе проведенной оценки конкурентоспособности сгруппированы конкурентные силы и слабости исследуемой коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию.

Таблица 3

Конкурентные силы и слабости исследуемой коммерческой организации,  
реализующей агрохимическую продукцию

Конкурентные силы (преимущества)	Конкурентные слабости
<ul style="list-style-type: none"> <li>– широкий товарный ассортимент;</li> <li>– сервис (доставка до потребителя);</li> <li>– наличие постоянных клиентов;</li> <li>– налаженная адресная работа с клиентами;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточно высокая доля рынка;</li> <li>– относительно высокий уровень цен;</li> <li>– отсутствие системы скидок;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– достаточно компетентный персонал;</li> <li>– положительный имидж компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточно эффективные методы продаж;</li> <li>– сезонность продаж</li> </ul>
---	--

Особое место в процессе обеспечения конкурентоспособности предприятия занимают конкурентные преимущества. Обеспечение конкурентоспособности предприятия зачастую представляется как процесс формирования его конкурентных преимуществ и преодоления его конкурентных слабостей. При этом при определении конкурентных преимуществ рассматриваются как внутренние, так и внешние факторы организации, обеспечивающие ему успех в конкурентной борьбе. Перечень факторов конкурентоспособности и значение отдельных факторов при формировании конкурентоспособности предприятия во многом определяются отраслевой его спецификой.

Исследование конкурентных преимуществ и слабостей коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию, позволило выявить, что они имеют как внутреннюю, так и внешнюю природу, т. е. являются, соответственно, сильными и слабыми сторонами деятельности данного предприятия, а также его возможностями и угрозами.

С целью преодоления конкурентных слабостей исследуемой коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию, можно предложить ряд путей, направленных на повышение ее конкурентоспособности и укрепление позиций на рынке (рисунок 4).

Для привлечения новых клиентов исследуемой организации можно предложить следующие методы:

- адресная работа с сельхозтоваропроизводителями (личные встречи, контакты). Можно использовать приемы работа «вручную», предложение «тет-а-тет» как методы привлечения потребителей. В большинстве случаев можно получить отказ, но плюс в том, что об организации знают. По-иному такой способ называют методом «выжженной земли»;

- методом, который неплохо зарекомендовал себя в мировой практике, считается так называемая «воронка продаж». Суть ее – это работа с рекомендованным списком аграрных товаропроизводителей;

– среди методов привлечения новых покупателей выделяют прямой поиск VIP-клиентов. Это возможно при поиске выгодной клиентуры через существующих покупателей или привлечение существующих путем предложения новых товаров, информируя об этом всю клиентскую базу.



Рис. 4. Пути повышения конкурентоспособности исследуемой организации

Для исследуемой коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию, в рамках совершенствования ценовой политики могут быть даны следующие рекомендации:

– при формировании ценовой политики провести исследование конъюнктуры регионального рынка агрохимической продукции и в процессе ценообразования использовать не затратный, а комбинированный метод, цена по которому формируется не только на основе затрат и желаемой нормы прибыли, но и с учетом цен конкурентов и предпочтений клиентов;

– необходимо всегда принимать во внимание действия конкурентов: устанавливая цену в прайс-листах или ценовых предложениях, надо исходить из предполагаемых цен конкурентов. Поскольку чем выше цена, тем ниже вероятность получить высоко прибыльный заказ, и наоборот. Причем, данной организации, предлагающей конкретную агрохимическую продукцию, необходимо учитывать, что конкуренты могут предложить препарат-заменитель с эквивалентными характеристиками. Поэтому кроме оценки поведения своих

ближайших конкурентов необходимо осуществлять ценовой мониторинг по всем аналогичным препаратам, что также служит фактором снижения цен;

– исследуемой организации необходимо разработать систему скидок, которые могут включать скидки постоянным клиентам и за объем закупаемого товара (табл. 4).

Таблица 4

Система скидок, рекомендуемая исследуемой коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию

Размер скидки, %	Постоянные клиенты	Объем закупаемого товара
5		+
7	+	+

Данной организации также рекомендуется внедрить в свою практику известнейший и доказавший свою эффективность метод продаж СПИН. Данный метод относится к потребностно-ориентированному стилю продаж и пришел на смену «классической школе» продаж. Нил Рекхем, разработавший метод СПИН, вложил в его основу следующую философию: «Вы не навязываете покупателю товар, а продаете именно то, что необходимо клиенту, а для этого Вам необходимо понять клиента». Метод СПИН состоит из четырех видов вопросов:

- ситуационные – вопросы, устанавливающие контакт и помогающие определить особенности клиента;
- проблемные – вопросы, фокусирующие внимание клиента на слабом звене в его деятельности;
- извлекающие – вопросы, предлагающие возможные варианты решений и выгод от покупки данного товара;
- направляющие – вопросы, формирующие в сознании клиента ценность обозначенных выгод, стимулирующие к самостоятельному принятию «нужного» решения.

В табл. 5 приведены примеры постановки вопросов агрономом-консультантом коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию, аграрному товаропроизводителю по методу СПИН.

Таблица 5

Примеры постановки вопросов агрономом-консультантом исследуемой организации аграрному товаропроизводителю по методу СПИН

Виды вопросов	Примеры вопросов
Ситуационные	«Опишите, какие функции опрыскивателя для Вас крайне важны, какие желательно, чтобы присутствовали и какие наименее важны для Вас?»
Проблемные	«Что именно не устраивало Вас в предыдущем (старом) опрыскивателе?»
Извлекающие	«Вы говорили, что Ваш опрыскиватель часто ломается, как Вы думаете, как это отражается на эффективности деятельности Вашего предприятия (например, урожайности)?»
Направляющие	«Как Вы думаете, если бы Вы приобрели более современный опрыскиватель, как бы это отразилось на уровне урожайности зерновых культур?»

Важным моментом метода продаж СПИН является последовательность этих вопросов для выявления более полной и конкретной информации (проблемы) и соответственно предложение качественного и эффективного решения ее.

Исследуемой организации для повышения эффективности своей деятельности и конкурентоспособности можно предложить разработку мероприятий, направленных на «смягчение» влияния сезонности продаж:

- проведение акций: товар в подарок или дополнительную услугу;
- более широкое внедрение ценовых скидок в период замедления продаж;
- проведение агрессивной рекламы;
- корректировка ассортимента.

Более того, эффективная работа персонала сегодня является основным фактором, определяющим конкурентоспособность предприятия. В этой связи руководителю важно четко представлять, от чего зависит эффективность работы подчиненных. Исследуемой организации предлагается проводить анализ деятельности агрономов-консультантов по четырем основным направлениям:

- сравнение текущих результатов продаж с предыдущими;

- сравнение результатов работы агронома-консультанта с его коллегой;
- оценка степени удовлетворенности клиентов;
- оценка квалификации агронома-консультанта.

Более того, агрономам-консультантам данной организации необходимо постоянно овладевать новыми эффективными методами продаж, например, СПИН, поскольку от их квалификации зависит и размер их заработной платы, и эффективность деятельности предприятия в целом.

В табл. 6 сгруппированы пути и рекомендуемые мероприятия для повышения конкурентоспособности исследуемой коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию.

Таблица 6

Пути и мероприятия, рекомендуемые исследуемой коммерческой организации,  
реализующей агрохимическую продукцию,  
для повышения своей конкурентоспособности

Пути повышения конкурентоспособности	Мероприятия
Привлечение новых клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– адресная работа с сельхозтоваропроизводителями (личные встречи, контакты);</li> <li>– использование метода «воронка продаж»;</li> <li>– прямой поиск VIP-клиентов</li> </ul>
Совершенствование ценовой политики организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать комбинированный метод ценообразования;</li> <li>– осуществлять ценовой мониторинг;</li> <li>– разработать систему скидок</li> </ul>
Внедрение эффективных методов продаж	<ul style="list-style-type: none"> <li>– внедрить метод эффективных продаж СПИН</li> </ul>
«Смягчение» влияния сезонности продаж	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проведение акций: товар в подарок или дополнительную услугу;</li> <li>– более широкое внедрение ценовых скидок в период замедления продаж;</li> <li>– проведение агрессивной рекламы;</li> <li>– корректировка ассортимента</li> </ul>
Повышение эффективности работы персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проводить оценку производительности и эффективности деятельности персонала;</li> <li>– постоянно повышать квалификацию персонала.</li> </ul>

В результате, реализация предложенных мероприятий будет способствовать, в том числе и, по мнению руководства данной организации, повышению ее эффективности (табл. 7).

Таблица 7

Планируемая рентабельность продаж по валовому доходу исследуемой коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию

Наименований показателей	2018 г. (факт)	2020 г. (план)	Отклонение	
			+ / –	%
Доход от реализации готовой продукции (товаров, работ, услуг), тыс. тенге	1308398,4	1430079,5	121681,1	109,3
Себестоимость реализованной готовой продукции, тыс. тенге	1071518,3	1104735,4	33217,1	103,1
Валовой доход, тыс. тенге	236880,0	325344,1	88464,1	137,3
Рентабельность продаж по валовому доходу, %	18,1	22,8	+4,7 п.	–

В перспективе доход от реализации продукции (товаров, работ, услуг) в данной организации возрастет до 1430079,5 тыс. тенге, валовой доход – до 325344,1 тыс. тенге, что выше уровня 2018 года на 88464,1 тенге. Эти изменения приведут к росту рентабельности продаж по валовому доходу данной организации, а именно, она увеличится до 22,8%, что выше уровня 2018 года на 4,7 пункта.

Положительная динамика изменения экономических показателей деятельности исследуемой коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию, в перспективе позволит повысить ее конкурентоспособность (рис. 5).

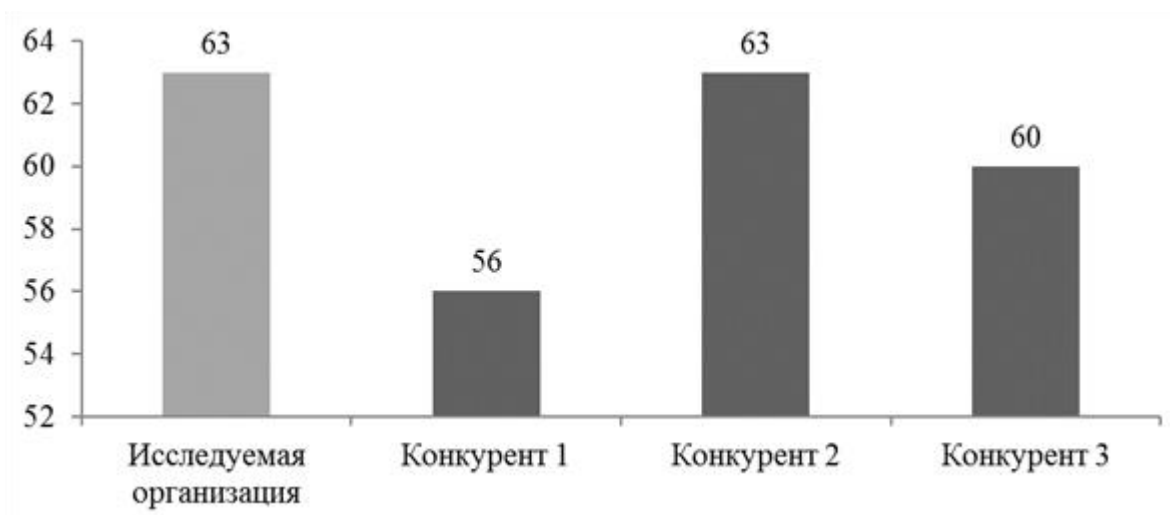


Рис. 5. Планируемая рейтинговая оценка конкурентоспособности исследуемой коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию

Таким образом, конкурентоспособность исследуемой коммерческой организации, реализующей агрохимическую продукцию, повысится до уровня конкурента-лидера и составит 63 балла.

### ***Список литературы***

1. Гасанова А.М. Система оценки конкурентоспособности предприятия // Межвузовский вестник. – 2012. – №2 (19). – С. 261–265.
2. Мамонтов Т.А. Анализ влияния факторов среды прямого воздействия на организацию (на материалах АО «Калугапутьмаш») / Т.А. Мамонтов, Е.В. Ерохина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.esa-conference.ru](http://www.esa-conference.ru)
3. Беззубова Е.Н. Стратегии повышения конкурентоспособности как ключевой фактор успеха предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>

---

*Баранова Наталья Аркадьевна* – канд. экон. наук, доцент, Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет», Республика Казахстан, Костанай

---