

УДК 330:65.01

DOI: 10.26140/anie-2019-0803-0073

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ
УСПЕХА ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

© 2019

Рахманова Марина Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления, руководитель Центра научных исследований, проектов и программ
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
(690014, Россия, Владивосток, улица Гоголя, 41, e-mail: Marina.Rakhmanova@vvsu.ru)

Аннотация. В статье описывается методический подход к оценке конкурентоспособности торговых предприятий путем определения ключевых факторов успеха. Предложен методический подход к оценке конкурентоспособности торговых предприятий, основанный на системном подходе к оценке конкурентоспособности, базирующийся на выявление и оценке ключевых факторов успеха торговых предприятий. Особенностью данного подхода является то, что системный подход включает в себя оценку конкурентоспособности товара и конкурентоспособность самого торгового предприятия. Данный подход позволяет получить объективную и комплексную оценку конкурентоспособности торговых предприятий, выявить основные точки роста торгового предприятия.

Ключевые слова: конкурентоспособность, факторы конкурентоспособности, оценка конкурентоспособности, ключевые факторы успеха, конкурентоспособность товара, конкурентоспособность торговой организации.

**METHODICAL APPROACH TO IDENTIFYING KEY SUCCESS FACTORS
OF TRADE ORGANIZATIONS**

© 2019

Rakhmanova Marina Sergeevna, candidate of economical sciences, docent of economics and management, Director of "Center of science research, projects and programs"
Vladivostok State University of Economics and Service
(690014, Russia, Vladivostok, Gogol st., 41, e-mail: Marina.Rakhmanova@vvsu.ru)

Abstract. The article describes a methodological approach to assessing the competitiveness of commercial enterprises by determining the key success factors. A methodical approach to assessing the competitiveness of commercial enterprises, based on a systematic approach to assessing competitiveness, based on the identification and evaluation of key factors of success of commercial enterprises. The peculiarity of this approach is that the system approach includes an assessment of the competitiveness of the goods and the competitiveness of the trading enterprise. This approach allows to obtain an objective and comprehensive assessment of the competitiveness of commercial enterprises, to identify the main points of growth of commercial enterprises. The article describes a methodological approach to assessing the competitiveness of commercial enterprises by determining the key success factors. A methodical approach to assessing the competitiveness of commercial enterprises, based on a systematic approach to assessing competitiveness, based on the identification and evaluation of key factors of success of commercial enterprises. The peculiarity of this approach is that the system approach includes an assessment of the competitiveness of the goods and the competitiveness of the trading enterprise. This approach allows to obtain an objective and comprehensive assessment of the competitiveness of commercial enterprises, to identify the main points of growth of commercial enterprises.

Keywords: competitiveness, competitiveness factors, competitiveness assessment, key success factors, competitiveness of goods, competitiveness of trade organization.

В условиях развивающегося рынка традиционные методы оценки конкурентоспособности торговых предприятий нуждаются в дополнительном инструменте. Одним из таких инструментов могут рассматриваться ключевые факторы успеха.

Успех экономической деятельности торгового предприятия в любой отрасли определяется ключевыми факторами успеха. В целях эффективного развития торговых предприятий требуется повышение уровня конкурентоспособности, что, в свою очередь, невозможно без анализа и оценки ключевых факторов успеха. Поэтому основу конкурентоспособности торговых предприятий должны составлять такие факторы конкурентоспособности, благодаря которым торговая организация существенно бы превосходила конкурентов.

Основной задачей стратегического анализа торговых предприятий является выявление и объективная и достоверная оценка именно ключевых факторов, которые обеспечивают торговому предприятию достижение высоких экономических результатов в нелёгкой конкурентной борьбе. В научной литературе существуют различные точки зрения относительно понятий конкурентоспособности и ключевых факторов успеха. Многие авторы не выделяют существенных различий между этими понятиями, считая их взаимозаменяемыми.

Анализ понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность предприятия», методики оценки конкурентоспособности были рассмотрены в трудах отечественных и зарубежных ученых [1-10].

В работах вышеперечисленных ученых-экономистов существует множество спорных и дискуссионных моментов. В рассматриваемых работах не прослежива-

ется единой однозначной точки зрения, как при выборе факторов конкурентоспособности, так и при выборе инструментов и методов оценки конкурентоспособности. Авторами не рассматривалась оценка конкурентоспособности торговых предприятий с учетом выявления и оценки ключевых фактов успеха.

Проблемы анализа и оценки конкурентоспособности сложны и многогранны. Рассмотренные в научной литературе подходы к оценке конкурентоспособности торговых предприятий имеют ряд недостатков:

- многие подходы базируются на анализе общепринятого перечня факторов конкурентоспособности торговых предприятий, не делая при этом упор на факторы, которые являются уникальными или специфичными для определенной категории торговых предприятий. А также, имеется ряд групп факторов конкурентоспособности торговых предприятий, которые предприятия используют для оценки конкурентоспособности, при этом упуская из внимания факторы, например, характерные для определенной группы потребителей. Соответственно, перечень факторов будет неполный, а, следовательно, оценка конкурентоспособности торговых предприятия будет недостаточно объективной;

- часто для оценки конкурентоспособности используются экспертные методы, которые характеризуются существенной субъективностью и условностью. При таких оценках, как правило, используется факторный или математический анализ взаимосвязи исходных факторов с оцениваемыми показателями конкурентоспособности торговых предприятий. При этом, финансовые показатели эффективности деятельности торговых предприятий не учитываются при оценке уровня конкурентоспособ-

ности, так как торговые предприятия очень редко используют во взаимосвязи количественные и качественные показатели, по причине сложности их сведения к единой шкале оценок [7].

Выделенные выше недостатки существующих подходов к выявлению факторов и оценке конкурентоспособности торговых предприятий характеризуются разносторонними взглядами к трактовке понятия конкурентоспособности торгового предприятия, критериев и оценки конкурентоспособности. Еще одним важным недостатком является то, что представленные в научной литературе методы выявления факторов конкурентоспособности торговых предприятий и их оценки трудно применимы в практической деятельности торговых предприятий.

Анализ рассмотренных методик оценки уровня конкурентоспособности торговых предприятий позволяет также отметить, некоторые авторы оценивают конкурентоспособности торгового предприятия через конкурентоспособности самого товара, который они реализовывают. Или же, наоборот, конкурентоспособности торгового предприятия характеризуется такими факторами, как квалификация сотрудников, возможности предприятия. И при этом, абсолютно не принимая во внимание характеристики самого товара, а еще более часто предпочтения и запросы покупателей товара [8].

На основании анализа трудов отечественных и зарубежных авторов, под «конкурентоспособностью торгового предприятия» понимается способность торгового предприятия сформировать и использовать в долгосрочной перспективе ключевые факторы успеха, обеспечивающие предприятию устойчивое рыночное положение по сравнению с другими торговыми предприятиями. Факторы конкурентоспособности определяют средства и способы использования резервов торгового предприятия. Повышение конкурентоспособности торговых предприятий на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используется в деятельности торговых предприятий [11, 12, 13].

Системное решение проблемы управления конкурентоспособностью торговых предприятий возможно только благодаря четкому выявлению ключевых факторов успеха и их объективной оценки, ведет к повышению уровня конкурентоспособности торгового предприятия и укреплению его рыночной позиции.

Помимо разнообразия подходов к понятию «конкурентоспособность», существует в научной литературе проблема классификации факторов, из которых формируется конкурентоспособность самого предприятия. Авторы в зависимости от своих научных взглядов и области исследований обосновывают разный набор факторов, на основании которых рассчитывается как уровень конкурентоспособности торговых предприятий, так и уровень конкурентоспособности товара, реализуемого данными предприятиями [14-23].

Факторы конкурентоспособности – это, по сути, источники, из которых определяются резервы роста конкурентоспособности торговых предприятий. Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности торговых предприятий, так и в сторону уменьшения. Факторы конкурентоспособности предприятия – это то, что способствует превращении возможностей в действительность [24-32].

На конкурентоспособность предприятий, в том числе и торговых, независимо от того как определяется конкурентоспособность по отношению к конкретной отрасли, рынку либо к конкретной группе заинтересованных сторон потребителей, оказывают влияние совокупность внешних и внутренних факторов. При этом конкурентоспособность торговых предприятий ориентируется на:

- понимание нужд потребителя и тенденций их развития;
- знание поведения и возможностей конкурентов;
- знание состояния и тенденций развития рынка;
- знание окружающей среды и ее тенденций;

- умение сформировать ассортимент и довести его до платежеспособного потребителя.

Вопросы сущности ключевых факторов успеха предприятий, выявления и их классификации рассматриваются в работах разных авторов [10, 11, 23].

Теоретические проблемы ключевых факторов успеха товаров и предприятий рассматривали как зарубежные, так и российские экономисты и маркетингологи [33-38]. Анализ литературных источников позволил выделить наличие в них общего тезиса:

- важнейшей составляющей конкурентоспособности торговых предприятий любого уровня является наличие у них конкурентных преимуществ, т.е. ключевых факторов успеха;

- ключевые факторы успеха – это положительно значимые факторы деятельности торгового предприятия, которые обеспечивают ему существенное превосходство над конкурентами.

Цель любого бизнеса – улучшить свои конкурентные позиции. Даже, если в какой то период времени эффективность деятельности предприятия снижается, то оно все равно ставит перед собой задачу определить ключевые факторы успеха, способные в дальнейшем вывести компанию к поставленной цели.

Под «ключевыми факторами успеха торговых предприятий» понимается совокупность факторов, определяющих конкурентными преимуществами торговых предприятий, которые они должны учитывать для повышения уровня конкурентоспособности торговых предприятий в сравнении с конкурентами.

Ключевые факторы успеха являются «китами», на которых строится стратегия развития бизнеса, так как, концентрируя свои усилия на ключевых факторах успеха, торговое предприятие может добиться существенного успеха в конкурентной борьбе. Ключевые факторы успеха рассматриваются как альтернативные варианты действий по реализации стратегии, так и конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждое предприятие должно обеспечить (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособной и добиться успеха [8, 24-26, 38-43].

Под ключевыми факторами успеха торговых предприятий будем понимать совокупность факторов, по которым торговое предприятие значительно превосходит своих конкурентов [14-32].

Торговые предприятия значительно отличаются от предприятий иных сфер деятельности, таких как производство, услуг и др. Результатом деятельности любого торгового предприятия является получение прибыли посредством продажи какого либо товара. Соответственно, основным аспектом формирования конкурентоспособности торгового предприятия является сформированный спрос на товар со стороны потребителей. Актуальным моментом служит тот факт, что большинство ключевых факторов успеха будут лежать в поле исследования предпринимателей и запросов потребителей данных товаров.

Анализируя поведение потребителей на всех этапах принятия решения о приобретении товаров с целью оценки конкурентоспособности, торговому предприятию необходимо:

- ознакомиться с запросами потребителей, их восприятием, мотивами и с их отношением к изучаемому товару;

- узнать, что потенциальные потребители товаров и услуг ожидают получить от приобретения;

- определить существенные факторы (критерии выбора), которые потребители используют при выборе товара или услуги;

- определить психологические характеристики потребителей, которые могут повлиять на их выбор;

- определить другие существенные аспекты поведения потребителей в ходе выбора товара.

Поведение потребителей – сложный процесс, состоящий из нескольких стадий и подверженный влиянию различных факторов. Для оценки конкурентоспособности

сти предприятий и предоставляемых товаров необходимо определить номенклатуру факторов (параметров), оказывающих влияние на процесс принятия решения потребителем о выборе товара.

Для исследования конкурентоспособности торговых предприятий основной акцент при изучении поведения потенциальных потребителей необходимо сделать на изучении мотивов покупки того или иного товара у конкретного предприятия. Это связано с тем, что предприятие может занимать выигрышную позицию в конкурентном соревновании на рассматриваемом сегменте, только в том случае если оптимизирует уровень тех параметров предприятия, которые значимы для потребителей. Для объективной оценки конкурентоспособности торгового предприятия необходимо учитывать факторы, которыми оперирует потребитель, выбирая товары и услуги на рынке. Следовательно, должна быть решена задача определения номенклатуры параметров, подлежащих анализу и существенных с точки зрения потребителя. При этом на первый план необходимо выдвигать те, которые имеют наибольшую значимость для покупателя. Обладающие наибольшей значимостью параметры должны исследоваться в первую очередь, что не исключает изучения второстепенных составляющих, которые в некоторых случаях могут оказывать ощутимое влияние на рыночный успех предприятия [44].

Весьма актуальной является задача выявления и оценки ключевых факторов успеха торгового предприятия, исходя из факторов конкурентоспособности самого предприятия и конкурентоспособности того товара, который предприятие реализовывает. Методический подход к оценке ключевых факторов успеха торгового предприятия представлен на рисунке 1.

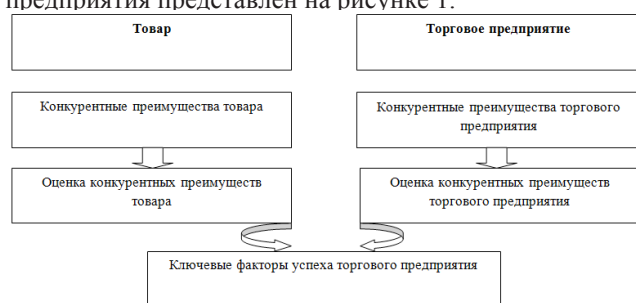


Рисунок 1 - Методический подход к оценке ключевых факторов успеха торгового предприятия (составлено автором)

Исходя из анализа факторов конкурентоспособности торговых предприятий и факторов конкурентоспособности товара, был составлен перечень факторов, из которых формируются ключевые факторы успеха всего торгового предприятия. Перечень факторов конкурентоспособности товара и торгового предприятия представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Факторы конкурентоспособности товара и торгового предприятия

Факторы конкурентоспособности торговых предприятий	Факторы конкурентоспособности товара
оборот торгового предприятия	качество товаров
рентабельность продаж	фактор новизны товара
издержки обращения	фактор условий эксплуатации товара
финансовая независимость торгового предприятия	фактор ценообразования
платежеспособность	дизайн товара
рентабельность активов и пассивов	упаковка товара
устойчивость ассортимента	программы лояльности
качество обслуживания	
уровень цен	
рыночное положение предприятия	

*составлено автором

Следует отметить, что данный перечень факторов конкурентоспособности товара и торгового предприятия не является исчерпывающим. Он может быть расширен или, наоборот, сокращен в зависимости от целей, стоящих перед торговым предприятием.

Выделение и анализ ключевых факторов позволяет разработать мероприятия повышения конкурентоспособности торговых предприятий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Абрамов М.Ю. Комплексная конкурентоспособность продукции. М.: ЭПИКОН, 2013. 83 с.
2. Белковский А.Н. Конкурентная стратегия и Россия // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 5. С. 3-8.
3. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. М.: Информационно-внебюджетный центр «Маркетинг», 2015. 195 с.
4. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. СПб.: «Питер», 2013. 284 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2013. 496 с.
6. Мескон М.Х. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2013. 657 с.
7. Портер М. Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. 526 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. СПб.: Питер, 2012. 448 с.
9. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 2014. 269 с.
10. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. М.: Республика, 2012. 400 с.
11. Азоев Г.Л. Маркетинг. М.: ОАО «НПО «Экономика», 2014. 362 с.
12. Маршалл А. Принципы экономической науки. М.: ИНФРА-М, 2014. 310 с.
13. Миненко К.А., Петрук Г.В. Влияние внешних факторов на деятельность малого предпринимательства пищевой отрасли // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2015. № 8-5. С. 937-941.
14. Ходаринова Н.В. Повышение эффективности регулирования товарных рынков промышленной продукции с ограниченной конкуренцией // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2013. № 3. С. 243-248.
15. Пичугин О.А. Применение технологий стратегического и антикризисного управления конкуренцией на рынке сельскохозяйственной продукции региона. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Уральская государственная сельскохозяйственная академия. Екатеринбург, 2012.
16. Воронин Б.А., Митин А.Н., Пичугин О.А. Основные технологии при разработке стратегии управления конкуренцией на рынке сельскохозяйственной продукции региона // Аграрный вестник Урала. 2012. № 11-2 (106). С. 46-50.
17. Лапина М.Л., Новосельцев В.И., Толкач М.В. Балансные условия бескризисного функционирования экономических систем с конкуренцией // Моделирование систем и процессов. 2013. № 2. С. 41-44.
18. Беспалько В.А. Конкурентная устойчивость в управлении промышленными предприятиями на рынках продукции с ограниченной конкуренцией // Экономика и предпринимательство. 2013. № 12-2. С. 505-509.
19. Михнева С.Г., Рыжкова Ю.А., Батова В.Н. Значимость и место России на мировых рынках по уровню конкурентоспособности // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. 2014. Т. 1. № 2 (18). С. 174-180.
20. Демченко С.Г. Повышение конкурентоспособности продукции промышленных предприятий - адекватный ответ на западные санкции: методологический подход // Актуальные проблемы экономики и права. 2015. № 1 (33). С. 10-16.
21. Григорян Е.С. Управление конкурентоспособностью предприятия // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. 2015. Т. 3. № 6 (28). С. 310-319.
22. Шнайдер О.В., Федюлова Н.Н. Основные пути повышения эффективности использования производственного потенциала предприятия // Балканско научно обозрение. 2017. № 1. С. 40-42.
23. Management trade: the new competition between nation. Cambridge: Ballinger Pub. Co, 2015. 204 p.
24. Фуколова Ю. Почем продавать будем? // Секрет фирмы. 2012. № 3. С. 17-19.
25. Patton C., Sawicki D. Basic methods of policy analysis and planning. Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2014. 480 p.
26. Перук Г.В., Устич И.С. Обеспечение устойчивого развития малого предпринимательства на материалах предприятий Амурской области // Фундаментальные исследования. 2014. № 6-7. С. 1464-1468.
27. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2012. 560 с.
28. Невская Н.А. Формирование кадровых индикаторов национальной конкурентоспособности с учетом влияния санкций // Карельский научный журнал. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 116-118.
29. Пипко Е.Г. Стратегический маркетинг как элемент стратегического управления // Гуманитарни Балкански изследвания. 2017. № 1. С. 38-40.
30. Кузьмина П.И. Конкурентоспособность бизнес-деятельности организации и определяющие ее факторы // Актуальные проблемы экономики и права. 2014. № 1 (29). С. 116-122.

31. Генералов И.Г., Суслов С.А. Методические подходы к оценке конкурентоспособности организаций // Вестник НГИЭИ. 2016. № 9 (64). С. 31-38.
32. Шнайдер В.В., Данилов А.П., Чапурина Е.В. Инструменты мониторинга устойчивого развития экономических субъектов // Научен вектор на Балканите. 2017. № 1. С. 48-49.
33. Басовский Л. Современный стратегический анализ. М.: Инфра-М, 2013. 256 с.
34. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. М.: Международные отношения, 2012. 157 с.
35. Пласкова Н. Стратегический и текущий экономический анализ. М.: Эксмо, 2012. 640 с.
36. Томсон А.М. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2012. 928 с.
37. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. СПб.: Питер, 2011. 496 с.
38. Kuzubov A.A., Shashlo N.V., Petruk G.V., Korostelev A.A. Developing a supply chain subsystem to manage the process of obstacle elimination for the innovative development of business entities // International Journal of Supply Chain Management. 2018. T. 7. № 5. С. 621-631
39. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2014. 336 с.
40. Моисеева Н.А. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы. М.: Маркетинг, 2013. 34 с.
41. Павлова Н.Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности товара // Маркетинг в России и за рубежом. 2014. № 1. С.52.
42. Lehmann D. Analysis for marketing planning. Homewood, IL: Irwin, 2014. 189 p.
43. Андрианов В.С. Конкурентоспособность в мировой экономике // МэиМО. 2013. № 3. С. 47-57.
44. Рынок. Бизнес. Коммерция. Экономика / под общей ред. Л.П. Дашковой. М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2013. 219 с.

Статья поступила в редакцию 04.07.2019

Статья принята к публикации 27.08.2019