

*Булатова И. С.,  
к.э.н., доцент кафедры  
менеджмента  
Краснодарского филиала  
РЭУ им. Г.В. Плеханова*

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **METHODOLOGICAL APPROACHES TO IMPROVE COMPETITIVENESS OF COMMERCIAL ENTERPRISES**

**Аннотация:** в статье рассматриваются особенности развития конкуренции в России. Сформулированы основные принципы и выявлены факторы, оказывающие влияние на сложность выработки методологического подхода к повышению конкурентоспособности торговых предприятий.

**Abstract:** the article considers the peculiarities of development of competition in Russia. Formulated the basic principles and the factors that influence the complexity to develop a methodological approach to enhancing competitiveness of trade enterprises.

**Ключевые слова:** конкуренция, торговые предприятия, методологический подход, оценка конкурентоспособности.

**Keywords:** competition, commercial enterprises, methodological approach, assessment of competitiveness.

Основным фактором коммерческого успеха торгового предприятия является повышение его конкурентоспособности, что в свою очередь, зависит от качества управления и уровня конкурентоспособности товара.

Следует отметить, что регулятором производства товаров в течение длительного времени в нашей стране был административно-командный механизм распределения, который не только регулировал потребление, но и вырабатывал спрос на выпускаемую продукцию. В этих условиях вопрос повышения конкурентоспособности товара у производителей не возникал, а если и возникал, то решался только в отношении того товара, который подлежал сбыту на внешнем рынке.

Переход нашей страны от планово-директивной к рыночной экономике способствовал возникновению конкуренции почти во всех сферах деятельности хозяйствующих субъектов. Изучение вопроса повышения конкурентоспособности торговых предприятий в нашей стране до 90-х годов не имело смысла. Термин «конкуренция» не использовался в советской экономике. Так конкуренция определялась как «антагонистическая борьба между частными товаропроизводителями за наиболее выгодные условия производства и сбыта товаров» [2, с. 28]. Понятие конкуренции совпадало с термином анархия, хищническими методами и тяжкими социальными результатами. Элементы конкурентной борьбы и конкуренции были известны только тем руководителям предприятий, чей товар выходил на внешний рынок.

«В настоящее время Россия находится в сложных экономических условиях. Санкции Евросоюза, падение цен на нефть, а также вызванная данными факторами нестабильность курса рубля отрицательно сказываются на результатах деятельности торговых предприятий» [1, с. 360]. В связи с этим актуальность исследуемого вопроса резко обострилась, и его решение вызвало необходимость активного поиска эффективных подходов к повышению конкурентоспособности торговых предприятий.

Отсутствие конкретных сведений о сложности механизма обеспечения конкурентоспособности и конкретных практических навыков в этой области неизбежно приведёт к серьёзным негативным последствиям функционирования торговых предприятий.

Поддержание конкурентоспособности торгового предприятия на определённом уровне имеет комплексный характер. Следовательно, в целях избегания неудач в процессе своего функционирования на рынке предприятию необходимо проводить тщательный анализ всех факторов конкурентоспособности.

Анализ особенностей состояния торговых предприятий и общеизвестные подходы к повышению конкурентоспособности, предоставляют возможность сформулировать принципы методологического подхода к повышению конкурентоспособности:

- обеспечение конкурентоспособности торгового предприятия включает обеспечение конкурентоспособности товаров и услуг;
- определение критериев конкурентоспособности предприятия торговли должно исходить из горизонта планирования и системы менеджмента предприятия;

- показателем конкурентоспособности торгового предприятия на оперативном уровне является совокупный коэффициент конкурентоспособности товаров и услуг;
- тактический уровень конкурентоспособности предприятия торговли обеспечивается за счет финансово-хозяйственного состояния и представлен комплексным коэффициентом;
- стратегический уровень конкурентоспособности предприятия представлен инвестиционной привлекательностью, которая обусловлена ростом стоимости бизнеса.

На конкурентоспособность торгового предприятия влияет множество факторов: конкурентоспособность продукции; объём рынка; свободный вход в рынок; конкурентные преимущества организаций, уже функционирующих на рынке; вид товара; конкурентоспособность отрасли; возможность внедрения технических инноваций в отрасли.

В процессе своего развития каждое предприятие торговли сталкивается с определёнными трудностями и задачами, решение которых осуществляется с помощью использования управленческих технологий и методик. Изучив эти проблемы и задачи, можно определить ключевые характеристики конкурентоспособности, отражающие состояние торгового предприятия по мере его развития.

Ключевым показателем конкурентоспособности торгового предприятия является доля предприятия на рынке. Соответственно, чем выше доля рынка хозяйствующего субъекта, тем выше и его конкурентоспособность. Доля рынка торгового предприятия и темп роста рынка говорят об эффективности деятельности отдела маркетинга организации, проявлением которой является наличие спроса на товары и услуги компании. В случае увеличения или зависания на определенном уровне рыночной доли можно говорить о повышении уровня конкурентоспособности торгового предприятия. В противном случае, когда доля предприятия торговли на рынке уменьшается, это говорит о понижении уровня конкурентоспособности.

Конкурентоспособность организации - экономическая категория, которая характеризует возможность предприятия производить конкурентоспособные товары при более качественном, чем у конкурентов, применении своих ресурсов. При этом особенно значима адекватная реакция торгового предприятия на модификации предпочтений в поведении потребителей. Выход на рынок с конкурентоспособным товаром – исходная точка в деятельности торгового предприятия по освоению рынка.

В связи с этим целесообразно выделить принципы, предоставляющие конкурентные преимущества торговым предприятиям:

- заинтересованность сотрудников в добросовестном выполнении своих обязанностей;
- близость торгового предприятия к потребителю;
- предоставление самостоятельности и создание творческой атмосферы в организации;
- увеличение производительности вследствие использования возможностей персонала и его стремления к труду;
- демонстрация значимости единых для предприятия ценностей;
- отстаивание своих интересов;
- оптимизация организации, минимизация уровней управления;
- контролировать наиболее острые проблемы.

Мировая практика свидетельствует о том, что использование изложенных принципов обуславливает повышение конкурентоспособности торговых предприятий.

Методологический подход к повышению конкурентоспособности предусматривает решение определенных задач.

Основная задача, возникающая у предприятия торговли, функционирующего в рыночных условиях, это выживание или способность своевременно платить по своим обязательствам, иными словами - обеспечение платёжеспособности. Эта проблема решается через реализацию готовой продукции, проведением маркетинговых исследований и мероприятий; регулярного мониторинга рынка, ассортимента, регулирования ценовой политики в соответствии со спросом потребителей и производственными затратами. После достижения платёжеспособности перед предприятием возникает вопрос достижения прибыльности. В данной ситуации маркетинговые мероприятия целесообразно дополнить экономической и организационно-технологической составляющими.

После преодоления текущих проблем осуществляется переход к рассмотрению задач следующего уровня. Главной характеристикой второго уровня является стратегическая политика торгового предприятия. Менеджмент фирмы должен разработать систему приоритетных направлений функционирования предприятия, которые приведут к пониманию того, каким должно быть торговое предприятие в средне- и долгосрочной перспективе. Для этого необходимо разработать стратегическую концепцию, провести

SWOT – анализ и анализ бизнес – процессов, и на их основе разработать стратегии для каждого структурного подразделения и предприятия в целом.

Реализация этих условий должна активировать самоорганизацию и адаптацию бизнеса в изменяющихся рыночных условиях, предоставить новые конкурентные преимущества благодаря реализации эффекта синергизма и увеличить уровень управляемости и конкурентоспособности торгового предприятия.

Существенной проблемой повышения конкурентоспособности является столкновение интересов торговых компаний с интересами потребителей. По нашему мнению данная проблема может быть скорректирована в ходе реализации рыночных отношений клиента торгового предприятия, в результате чего, продажа продукции станет эффективной как для хозяйствующего субъекта, так и для потребителей. Реализация данной корректировки представляется возможной только при преодолении определённых барьеров, обусловленных исходным противоречием. На первый план выходит вопрос оптимизации цены на товар, которая удовлетворит всех субъектов процесса её изготовления и реализации.

Следующим немаловажным вопросом является выпуск продукции, соответствующей современным требованиям научно-технического прогресса. И наконец, вопрос создания инфраструктуры, которая необходима для удовлетворения потребностей клиентов предприятия торговли, но не представляет особого интереса с точки зрения извлечения максимальной прибыли для фирмы производителя [3].

Способность предприятия конкурировать на товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности предлагаемого товара и ряда экономических методов управления предприятием, влияющих на результаты конкурентной борьбы.

Конкурентоспособность товара можно определить путем его сравнения с товаром конкурентов, а значит, она является относительным показателем. Индикатором конкурентоспособности служит степень удовлетворения потребностей покупателей, и как следствие показывает отличия данного товара от продукции конкурента. Чтобы определить конкурентоспособность товара, нужно помимо сравнения его с продукцией конкурентов по уровню соответствия определённой потребности, учесть расходы покупателя на приобретение и последующую эксплуатацию.

В конкурентной политике применяемой к товарам рассматривается способность продукции удовлетворять совокупные потребности покупателей [4]. Формирование такой потребительской ценности товара, которая соединила бы в себе всё множество

свойств данного продукта, и сопутствующих ему, является необходимым и, по сути, важнейшим условием выживания предприятия торговли в реалиях современного рынка.

Компания-производитель, создавая новый конкурентоспособный товар, использует различные стратегии. Например:

- добиться узнаваемости данного товара среди потребителей;
- выбрать из множества товаров один, который в наибольшей степени будет удовлетворять потребности покупателей, и, используя эту основу осуществить прорыв на рынке;
- выявить новое применение данной продукции;
- своевременно отказаться от экономически неэффективной продукции;
- выйти на новые рынки;
- модифицировать выпускаемую продукцию исходя из новых предпочтений и потребностей клиентов;
- постоянно развивать и модернизировать системы сервисного обслуживания реализуемой продукции и стимулирования сбыта.

Вызывает интерес изучение конкретных этапов и действий, к которым прибегают производственные и технические лидеры высокоразвитых стран с целью реализации очередного рывка «за лидерство».

Это относится к регулярному обновлению ассортимента выпускаемых товаров, постоянной разработке и быстрому освоению новых моделей товаров и синхронному повышению производительности труда и гибкости производства, сокращению издержек и затрат.

В зарубежной практике считается рациональным выпускать не одно изделие, а широкий ассортиментный ряд. Чем шире ассортиментные перечни и параметрические ряды, тем больше возможность того, что потребитель найдет для себя наилучший вариант закупки.

В процессе выбора вариантов, которые оказывают влияние на повышение уровня конкурентоспособности, часто бывает актуальным решение не о выпуске нового, не об отказе от реализации морально устаревшего, а о модернизации товара. Решение о модернизации принимается с целью удовлетворения специфических требований потребителей для извлечения большей прибыли.

Условия реализации продукции зависят, в первую очередь от доступности предоставляемой торговой услуги. Чем удобнее потребителям зайти в магазин и выйти из него, соответственно тем выше уровень доступности торговой услуги предприятия, которое в значительной степени определяется местоположением, удобством подъезда, наличием парковки. Из этого следует, что основным фактором выбора торгового предприятия является его месторасположение. Покупатели, чаще всего, выбирают магазин, который расположен в непосредственной близости от места проживания или работы. Выгодное место дислокации предоставляет предприятию торговли конкурентные преимущества и повышает уровень его конкурентоспособности. Выгодные зоны для расположения торговых объектов зачастую ограничены. Исходя из этого, можно сделать вывод, что перед торговым предприятием встает проблема эффективности использования имеющихся торговых помещений, а также формирования определенной атмосферы внутри магазина и культуры сервиса. Эффективное использование торговых площадей является результатом оптимальной планировки торговых помещений, обеспечивающей баланс предоставляемого покупателям пространства и эффективности эксплуатации торгового объекта. Планировка торгового предприятия определяет его экстерьер и задает траекторию движения покупательского потока.

На увеличение объёма продаж существенно влияет атмосфера магазина, в которую входят его визуальные компоненты: цветовое оформление, освещение, музыка и запахи, стимулирующие эмоциональное состояние и восприятие товаров покупателями. Всё это определяет время их нахождения в магазине. Торговые предприятия тратят большие суммы на формирование атмосферы, соответствующей их имиджу.

Безусловно, успех деятельности торгового предприятия связан с расширением круга покупателей. Однако лояльность потребителей не является фактором высокого уровня удовлетворённости приобретения товара. Ни один товар не реализуется без участия работников торгового зала. Они предоставляют необходимую информацию, стимулируют потребности клиентов и подталкивают к совершению покупки. Работники торгового зала выступают в роли помощников покупателя в осуществлении покупки, как запланированных товаров, так и продукции случайного спроса, что положительным образом сказывается на объёме продаж и в увеличение степени удовлетворённости покупателей магазином.

Бесспорным является и то, что развитие такого варианта повышения конкурентоспособности торгового предприятия, как оказание совокупности услуг, связанных с

реализацией продукции и использованием оборудования и прочих инструментов и механизмов, гарантирует их непрерывную готовность к высокоэффективной эксплуатации. При грамотной организации послепродажный сервис является ключевым фактором, влияющим на повышение уровня конкурентоспособности предприятия, так как стоимость запасных частей продукции в среднем в 1,5 - 2,0 раза ниже, чем стоимость на комплектующие изделия, используемые в процессе производства.

В ходе решения проблем, касающихся повышения конкурентоспособности торгового предприятия всё большее значение приобретает проблема поиска и выбора новых рынков для сбыта продукции. Очевидно, что выход торгового предприятия на новые рынки может существенно увеличить жизненный цикл реализуемой продукции. Сезонность спроса также может способствовать успеху сбыта одного и того же товара в разных точках земного шара. А рост объёма продаж на новых рынках сбыта даст возможность сократить расходы по сбыту на единицу продукции из-за использования более дешёвой рабочей силы, достаточно низких налоговых ставок и таможенных пошлин, также ряда других факторов на новых рынках сбыта продукции. Поэтому, для последующего роста уровня конкурентоспособности торгового предприятия, особенно остро встаёт вопрос выхода на новые рынки сбыта, если на внутреннем рынке его конкурентоспособность достигла своего предела, либо резко упала. Однако при этом необходимо учитывать степень обеспеченности новых рынков высококвалифицированным персоналом предприятий, специализирующегося на ремонте и сервисе, так как в противном случае клиенты вправе потребовать повышения степени надёжности и упрощения конструкции реализуемого товара.

В целях повышения конкурентоспособности торгового предприятия необходимо использовать комплекс тактических и стратегических способов и инструментов службы маркетинга.

Обеспечение конкурентоспособности – это, своего рода модель работы в рыночных условиях, направленная на:

- знание нужд покупателей и прогнозирование их развития;
- знание и понимание поведения и возможностей фирм конкурентов;
- постоянный мониторинг рынка;
- знание окружающей среды и тенденций её развития;
- способность разработать такой товар и такую систему сбыта и стимулирования потребителей, чтобы они предпочли его аналогу;

- способность реализовать это в долгосрочной перспективе.

Оценка конкурентоспособности торгового предприятия – это отправной пункт для методологического подхода к повышению уровня конкуренции. Анализ конкурентоспособности должен проводиться регулярно и систематически на всех стадиях жизненного цикла товара. Данный подход предоставляет возможность вовремя принять решения в области оптимизации товарного ассортимента, поиска новых рынков сбыта для производственных и модернизированных товаров, расширении и формировании производственных мощностей и т.д.

Результатом анализа конкурентоспособности товара является выбор следующих способов:

- изменение состава и структуры ассортимента;
- модернизация торгово-технологического процесса реализации товара;
- изменение методов продажи и внедрение новых;
- оптимизация системы контроля качества товара, складирования и транспортировки;
- предоставление скидок на услуги по обслуживанию, установке и ремонту товара;
- изменение алгоритма сбыта товаров;
- оптимизация структуры и объёма инвестиции в реализацию продукции;
- модернизация системы поощрения поставщиков и персонала;
- оптимизация структуры импорта.

Таким образом, сложность формирования концептуального методологического подхода к повышению конкурентоспособности торговых предприятий определяется следующими факторами:

- специалисты дают не однозначные трактовки этого понятия и представляют противоречивые определения, каждое из которых охватывает ту или иную сферу конкурентоспособности, либо предпринимают попытку её комплексной характеристики;
- в зависимости от того, каким образом осуществляется оценка повышения конкурентоспособности предприятия и с какой целью, существенно изменяются факторы, принимающие участие в оценке, их сущность, значение, количественный и качественный состав;

- методы оценки конкурентоспособности, одобренные мировой практикой и представляющие определенный экономический интерес со стороны хозяйствующих субъектов, не учитывают научных подходов к управлению. Однако в условиях сложившейся рыночной экономики целесообразно использовать не только отдельные подходы к оценке конкурентоспособности, но и системно-комплексные, учитывающие особенность специфики рыночных отношений в России;
- созданные на отечественных предприятиях подразделения, занимающиеся вопросами управления маркетингом, не в состоянии проводить анализ конкурентоспособности из-за отсутствия квалифицированных специалистов, технического, информационного и методического обеспечения.

Это обуславливает необходимость разработки чёткого инструментария оценки и повышения конкурентоспособности товаров и услуг, основанного на взаимосвязи общеизвестных экономических законов и законов менеджмента, статистики, психологии, социологии и других наук.

Следовательно, методологический подход является на сегодняшний день единственным логичным решением повышения конкурентоспособности современных торговых предприятий.

#### **Список литературы:**

1. Баладыга Э.Г. Бюджетирование в системе управления торговым предприятием / Э.Г. Баладыга // Актуальные направления научных исследований: от теории к практике: Сб. науч. ст. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2015. №3 (5) – с. 360-364.
2. Большая советская энциклопедия. - М., 1973. Т. 13.
3. Мольц Б. Бизнес Рестарт: 25 способов выйти на новый уровень. – М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2015. – 256 с.
4. Портер М.Э. Конкуренция: Учеб. пособие. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. - 101 с.