

УДК 339.137.22:334.7

## Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятий розничной торговли

<sup>1</sup> Нелли Александровна Савельева

<sup>2</sup> Оксана Валерьевна Хлопенко

<sup>1</sup> Сочинский государственный университет, Россия

354000, г. Сочи, ул. Советская 26 а

Доктор экономических наук, профессор

E-mail: savelevanelli@rambler.ru

<sup>2</sup> Донской государственный технический университет, Россия

344010, г. Ростов-на-Дону, ул. Гагарина 1

Кандидат экономических наук, доцент

E-mail: ohlopenko@yandex.ru

**Аннотация.** В статье представлена авторская трактовка категории «управление конкурентоспособностью предприятия», построена концептуальная модель стратегического управления конкурентоспособностью предприятия, отражающая специфические условия развития сферы розничной торговли, ключевую роль в данной модели играет процесс формирования стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия.

**Ключевые слова:** стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия; стратегия обеспечения конкурентоспособности услуг розничной торговли; конкурентные стратегии; стратегический анализ конкурентоспособности.

**Введение.** Одним из важнейших свойств конкурентоспособности предприятий является возможность управлять конкурентоспособностью предприятия. Это свойство открывает большие резервы в области формирования конкурентоспособности на уровне предприятия. При этом особую значимость приобретают вопросы стратегического управления конкурентоспособностью предприятия, направленного на освоение долгосрочных конкурентных преимуществ фирмы, обеспечивающих прочные конкурентные позиции на обслуживаемых рынках не только в настоящем, но и в будущем.

**Материалы и методы.** Теоретико-методологическую основу исследования составили теории, концепции, методы и модели, предложенные российскими и зарубежными учеными в области управления конкурентоспособностью предприятия, а также организации и технологии розничной торговли. Проведенное исследование опиралось преимущественно на методы теоретического анализа, абстрактно-логические методы.

**Обсуждение проблемы.** Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия как отдельного свойства предприятия должно опираться на общие подходы к реализации данного процесса управления на предприятии.

Большинство исследователей при выделении этапов стратегического управления предприятием в той или иной степени опираются на схему процесса стратегического планирования, предложенную М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури в виде цикла из таких компонентов, как миссия фирмы, цели фирмы, оценка и анализ внешней среды, управленческое обследование сильных и слабых сторон предприятия, анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии, реализация стратегии, оценка стратегии [1].

На основе данной схемы, в частности, Т.В. Кожемяко в работе [2] выделяет восемь последовательных этапов стратегического управления применительно к специфике деятельности торговых предприятий:

1. Предварительная оценка состояния предприятия и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (миссии и целей) фирмы и периода разработки стратегии.
2. Глубокое исследование внешней среды торговой организации и определение потребительского рынка.
3. Оценка сильных и слабых сторон деятельности торгового предприятия.

4. Выбор определяющей стратегической модели развития торгового предприятия с учетом стадии его жизненного цикла и вариантов стратегии в рамках этой модели.
5. Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей.
6. Конкретизация целевых показателей стратегии торгового менеджмента по периодам ее реализации, разработка стратегического плана.
7. Формирование политики торгового менеджмента.
8. Реализация стратегии и оценка результатов деятельности.

Основываясь на этой же логике, А.И. Прохорова в работе [3] представляет содержание этапов управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг в рамках трех уровней управления: стратегического, тактического, оперативного. При этом стратегический уровень управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг, по ее мнению, включает анализ состояния внешней среды, оценку уровня конкурентоспособности предприятия и внутренних возможностей предприятия для освоения конкурентных преимуществ, выработку альтернативных вариантов стратегии управления конкурентоспособностью предприятия, оценку этих вариантов по критерию максимизации прибыли и практической реализуемости, выбор стратегии управления конкурентоспособностью предприятия. Таким образом, стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия, по мнению автора работы [3], заканчивается этапом выбора стратегии управления конкурентоспособностью предприятия. Последующие этапы управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг реализуются уже на тактическом и оперативном уровне. Данный подход можно считать несколько усеченным, т.к. в классическом понимании стратегическое управление не заканчивается выработкой стратегии. Важнейшими последующими этапами этого процесса являются реализация выбранных стратегий и контроль процесса реализации стратегий. С этой позиции этапы управления конкурентоспособностью предприятия, выделенные А.И. Прохоровой на тактическом и оперативном уровне, логично было бы считать этапами стратегического управления конкурентоспособностью предприятия.

В работе [4] Е.И. Козлова представляет свой подход к структуризации процесса стратегического управления конкурентоспособностью предприятия промышленности, включающий выделение шести этапов:

- I этап. Мониторинг конкурентоспособности предприятия.
- II этап. Выделение ключевых источников формирования долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия.
- III этап. Построение дерева долгосрочных целей управления конкурентоспособностью предприятия.
- IV этап. Формирование стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия.
- V этап. Разработка мероприятий по реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия.
- VI этап. Стратегический контроль и оценка процесса реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия.

В то же время содержательное наполнение представленных этапов стратегического управления конкурентоспособностью предприятия автор работы [4] осуществляет под конкретным уклоном – с позиции логистической компоненты данного процесса, что ограничивает область практического использования этой концептуальной модели.

**Результаты.** Поскольку в современной экономической литературе не сложилось единого подхода к определению категории «стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия» нами было уточнено определение этой экономической категории.

Теоретический обзор основных подходов к построению определений таких экономических категорий, как «управление конкурентоспособностью предприятия», «стратегическое управление предприятием», «стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия» позволил сформулировать авторское определение категории «стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия»: «Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия – это гибко реагирующий на изменения внешней среды процесс управления, связанный с разработкой и реализацией стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия, направленной на

достижение его миссии и целей предприятия посредством освоения долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия».

В данном определении стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия рассматривается с позиции процесса формирования и реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия. Отмечается целевая направленность этого процесса, связанная с выполнением миссии предприятия и достижением его долгосрочных целей, поскольку речь идет о стратегическом управлении. Также учитывается то обстоятельство, что основная цель стратегического управления конкурентоспособностью состоит в освоении долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия как наиболее устойчивых и обеспечивающих надежную его защиту в конкурентной борьбе. В определении заложена направленность процесса стратегического управления предприятием на внешнюю среду, которая становится все более изменчивой и требует гибкого реагирования со стороны предприятия на происходящие в ней перемены. Таким образом, в определении отражено положение о том, что стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия – это не только комплекс долгосрочных планов по реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности, но и управление в реальном масштабе времени, обеспечивающее гибкость стратегического маневра. Это обстоятельство особенно важно для предприятий услуг розничной торговли, т.к. отраслевая конкурентная среда данной сферы услуг в российских реалиях характеризуется достаточно жесткими условиями конкурентной борьбы в силу высокой привлекательности данного рынка и большим количеством игроков на нем.

На основе выявленных в ходе предварительного теоретического анализа подходов к структуризации процесса стратегического управления на уровне предприятия, в том числе стратегического управления именно конкурентоспособностью предприятия, а также опираясь на специфику функционирования предприятий услуг розничной торговли, нами была построена концептуальная модель стратегического управления конкурентоспособностью предприятия, ориентированная на предприятия розничной торговли, включающая пять этапов:

1 этап. Стратегический анализ конкурентоспособности предприятия.

2 этап. Корректировка миссии предприятия и определение долгосрочных целей формирования конкурентоспособности предприятия.

3 этап. Разработка стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия.

4 этап. Разработка стратегического плана формирования конкурентоспособности предприятия.

5 этап. Реализация стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия и стратегический контроль.

Представим краткое содержание каждого этапа стратегического управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг розничной торговли.

1 этап. Стратегический анализ конкурентоспособности предприятия.

Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия опирается на результаты глубокого стратегического анализа конкурентоспособности предприятия. Выделенные нами этапы стратегического анализа конкурентоспособности предприятия розничной торговли представлены на рисунке 1.

Поскольку конкурентоспособность предприятия определяется не только факторами внутренней среды предприятия, но и внешними факторами, данный анализ включает анализ внешней конкурентной среды предприятия.

Начинать стратегический анализ следует с изучения общей ситуации в сфере услуг розничной торговли на момент анализа, сопоставления ее с ретроспективной динамикой развития отрасли, выявления современных тенденций развития данной сферы услуг.

Достаточно детальному анализу должна подвергаться отраслевая конкурентная среда. В рамках этого направления аналитической работы нами предложено осуществлять анализ конкурентной структуры отраслевого рынка услуг розничной торговли с использованием модели пяти конкурентных сил М. Портера: способность поставщиков торговаться, способность покупателей торговаться, соперничество между имеющимися конкурентами, угроза появления новых конкурентов, угроза появления товаров и услуг-заменителей [5].

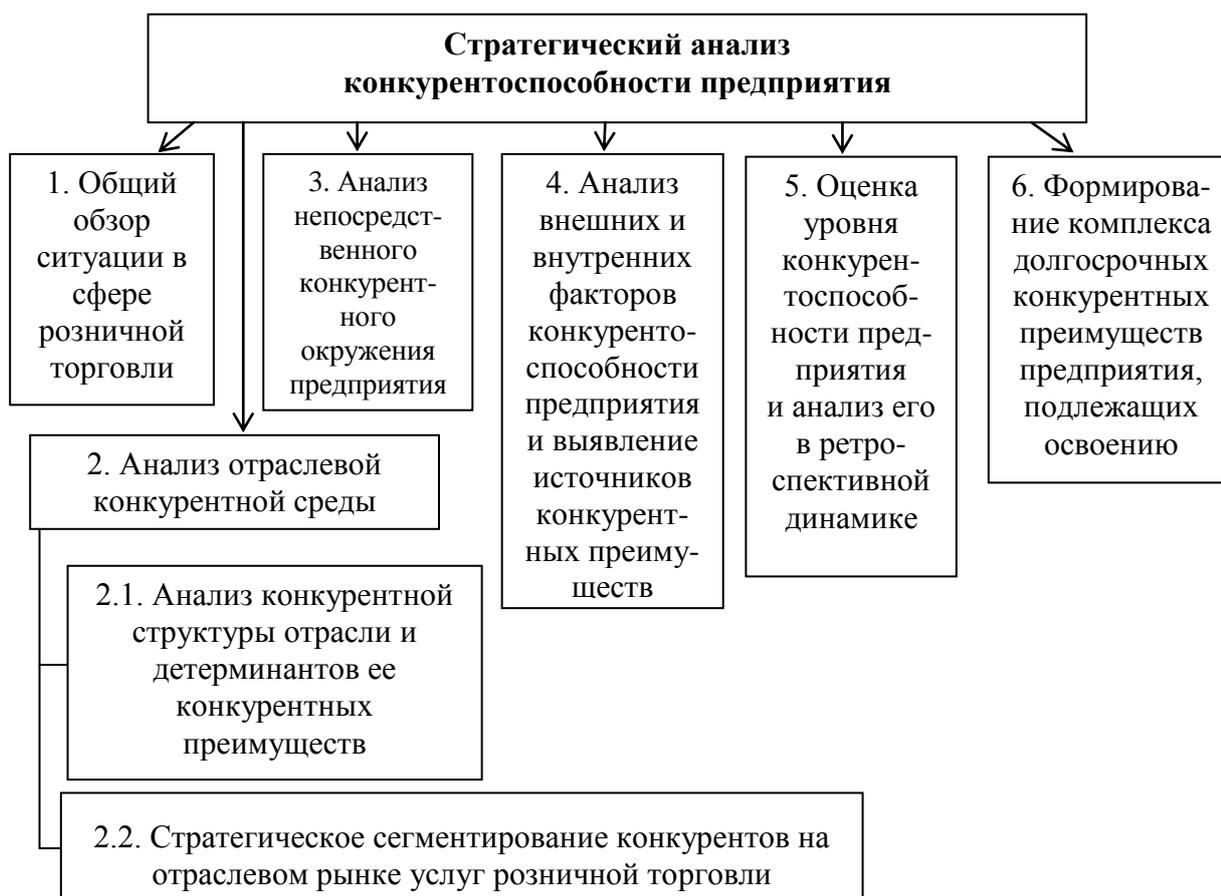


Рис. 1. Компоненты стратегического анализа конкурентоспособности предприятия

С целью более осознанного выделения источников конкурентных преимуществ предприятия, обусловленных характером развития отраслевой конкурентной среды в данной стране, нами рекомендуется также выполнять анализ детерминантов конкурентных преимуществ отрасли, т.к. они представляют собой сферы (области) формирования отраслевых конкурентных преимуществ, которые при их освоении способны обеспечить преимущества в конкурентной борьбе всем игрокам отраслевого рынка. Анализ детерминантов конкурентных преимуществ отрасли нами предложено выполнять с помощью модели «национального ромба» М. Портера [5].

Важным направлением анализа отраслевой конкурентной среды является стратегическое сегментирование конкурентов на отраслевом рынке услуг розничной торговли, которое позволяет выделить стратегические группы конкурентов.

Под стратегической группой конкурентов понимают совокупность фирм с похожими стратегическими характеристиками и конкурирующими на одной и той же ресурсной и товарной базе.

Необходимо определить, в какую стратегическую группу конкурентов входит анализируемое предприятие, и выделить на локальном региональном рынке представителей этой стратегической группы, которые являются явными конкурентами предприятия. Это уже является анализом непосредственного конкурентного окружения фирмы, в ходе которого необходимо выделить сильные и слабые стороны конкурентов, характер реализуемых ими конкурентных стратегий.

В ходе стратегического анализа также необходимо проанализировать факторы конкурентоспособности предприятия в рамках следующих групп факторов:

1. Внешние факторы – макроэкономические факторы, факторы отраслевой конкурентной среды, факторы региональной инфраструктуры.

2. Внутренние факторы – факторы конкурентоспособности услуги розничной торговли, связанные с оказанием услуги по реализации товаров, с торговым обслуживанием, с уровнем торгового сервиса, с мерчандайзинговой деятельностью предприятия, а также факторы конкурентоспособности, связанные с деятельностью самого предприятия: эффективность функционирования организации, положение на рынке услуг розничной торговли, организационно-управленческие факторы, технико-технологические факторы.

Стратегический анализ внешних факторов конкурентоспособности предприятия позволит подвести итоги выполненных ранее направлений стратегического анализа отраслевой конкурентной среды и дополнить их анализом наиболее важных для процесса формирования конкурентоспособности предприятия направлений анализа макросреды фирмы и региональной инфраструктуры.

Анализ внутренних факторов конкурентоспособности предприятия позволит оценить потенциальные возможности предприятия для формирования оптимального уровня конкурентоспособности предприятия, выявить сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной борьбе.

По результатам предыдущих направлений анализа выявляются источники конкурентных преимуществ предприятия, которые могут быть использованы для формирования долгосрочных конкурентных преимуществ анализируемого предприятия.

Стратегический анализ конкурентоспособности предприятия также должен включать оценку уровня конкурентоспособности предприятия. Использование данных ретроспективной динамики уровня конкурентоспособности позволит выявить основные тенденции изменения данного показателя предприятия. По результатам оценки конкурентоспособности предприятия определяются основные направления повышения уровня конкурентоспособности предприятия.

На заключительном этапе стратегического анализа формируется комплекс реальных конкурентных преимуществ предприятия и потенциальных долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия, которые подлежат освоению.

2 этап. Корректировка миссии предприятия и определение долгосрочных целей формирования конкурентоспособности предприятия.

В процессе стратегического управления конкурентоспособностью предприятия может потребоваться корректировка миссии предприятия.

Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия должно опираться на долгосрочные цели формирования конкурентоспособности предприятия, определяемые в рамках долгосрочных целей развития предприятия. На этом этапе строится дерево долгосрочных целей формирования конкурентоспособности предприятия.

3 этап. Разработка стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия (рисунок 2).

Процесс разработки стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия включает этап разработки корпоративной стратегии фирмы, поскольку она оказывает существенное влияние на характер поведения предприятия в конкурентной среде.

Традиционно при разработке корпоративной стратегии фирмы занимаются вопросами формирования портфельной стратегии и разработкой базовой стратегии развития предприятия.

Особенностью предприятий услуг розничной торговли является то, что они практически не диверсифицируют свою деятельность, развиваясь за счет более глубокого проникновения на рынок услуг розничной торговли посредством охвата все большего числа его сегментов, в том числе и региональных. В этой связи разработка корпоративной стратегии предприятия лежит исключительно в плоскости формирования базовой стратегии развития предприятия, включающей три стратегические альтернативы: стратегия роста, стратегия стабильности или стратегия сокращения.

Следующим этапом является выбор конкурентной стратегии предприятия, т.е. стратегии, определяющей успех предприятия в конкурентной борьбе. Конкурентные стратегии разрабатываются предприятием для каждого обслуживаемого сегмента рынка.



Рис. 2. Этапы процесса разработки стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия

Определяющим моментом в формировании конкурентоспособности предприятия розничной торговли является обеспечение высокого уровня конкурентоспособности товаров и торговых услуг. В этой связи в рамках данного этапа стратегического управления конкурентоспособностью предприятия должна разрабатываться стратегия обеспечения конкурентоспособности услуги розничной торговли, включающая разработку стратегических решений по четырем структурным компонентам данной услуги:

1) разработка стратегии услуг по реализации товаров, охватывающей стратегические решения в области качества реализуемых товаров, формирования ассортимента товаров, организации торгового и технологического процессов в магазине;

2) разработка стратегии торгового обслуживания покупателей, включающая комплекс стратегических решений в области обеспечения комфортности получения потребителями торговых услуг;

3) разработка стратегии торгового сервиса, охватывающая стратегические решения в части формирования комплекса сервисных услуг предприятия, их пакетирования и обеспечения условий максимальной доступности для потребителей;

4) разработка стратегии мерчандайзинговой деятельности предприятия, включающей комплекс стратегических решений в части совершенствования управления товарными запасами на предприятии, в области визуального, поведенческого и обонятельного мерчандайзинга.

По результатам разработки корпоративной стратегии, конкурентных стратегий, стратегии обеспечения конкурентоспособности услуги розничной торговли формируется комплекс стратегических решений в рамках каждой функциональной зоны предприятия, т.е. комплекс функциональных стратегий, включающий маркетинговую, логистическую, финансовую стратегии, а также стратегию управления персоналом предприятия.

4 этап. Разработка стратегического плана формирования конкурентоспособности предприятия.

Все предыдущие этапы стратегического управления конкурентоспособностью предприятия находят свое документальное оформление в стратегическом плане формирования конкурентоспособности предприятия, который представляет собой программу укрупненных действий по достижению долгосрочных целей формирования

конкурентоспособности предприятия. В стратегическом плане предприятия производится детализация планируемых мероприятий по времени, а также определяется ресурсное обеспечение, необходимое для выполнения стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Примерная укрупненная структура плана формирования конкурентоспособности предприятия может быть такова:

Раздел 1. Миссия и долгосрочные цели формирования конкурентоспособности предприятия.

Раздел 2. Стратегический анализ конкурентоспособности предприятия.

Раздел 3. Корпоративная и конкурентные стратегии предприятия.

Раздел 4. Стратегия обеспечения конкурентоспособности услуги розничной торговли.

Раздел 5. Функциональные стратегии предприятия.

Раздел 6. Оценка рисков – выявляются риски, которые могут возникнуть в процессе реализации разработанной стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия, и приводится план мероприятий по профилактике и нейтрализации рисков.

Приложения – детализируются расчеты основных показателей стратегического плана, и приводится другая важная информация, которая не попала в основное содержание плана.

5 этап. Реализация стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия и стратегический контроль.

На данном этапе разрабатывается программа выполнения стратегического плана формирования конкурентоспособности предприятия, представляющая собой комплекс конкретных действий по реализации разработанной стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия. Данная программа содержит набор тактических задач, связанных с разработкой среднесрочных и краткосрочных планов реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия, с построением временных и ресурсных графиков выполнения стратегии, с доведением до сведения сотрудников фирмы их функций и задач в связи с реализацией стратегического плана формирования конкурентоспособности предприятия.

Реализация программы выполнения стратегического плана формирования конкурентоспособности предприятия проверяется в процессе стратегического контроля, основной задачей которого является оценка степени адекватности реализуемой стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия современным реалиям внешней и внутренней среды предприятия, и осуществление при необходимости корректировки самой стратегии, перепланирования мероприятий по ее реализации.

**Заключение.** Осуществление процесса стратегического управления конкурентоспособностью предприятий розничной торговли согласно представленной концептуальной модели позволит обеспечить комплексность в решении проблемы формирования конкурентоспособности предприятия, повысит уровень обоснованности и логичности принимаемых стратегических решений.

#### **Примечания:**

1. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. // Академия народного хозяйства при Правительстве РФ [пер. с англ. М.А. Майорова и др.; Высшая школа международного бизнеса]. М.: Дело, 2005. 719 с.

2. Кожемяко Т.В. Стратегический менеджмент в малых торговых предпринимательских структурах. Дисс. ... канд. эконом. наук / Т.В. Кожемяко; спец. 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (сфера услуг). Ставрополь, 2004. 187 с.

3. Прохорова А.И. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: Дисс. ... канд. эконом. наук / А.И. Прохорова; спец. 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (сфера услуг). М., 2011. 182 с.

4. Козлова Е.И. Стратегические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия: логистический подход. Дисс. ... канд. эконом. наук / Е.И. Козлова; спец. 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством: логистика. Ростов-на-Дону, 2009. 179 с.

5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Брукс, 2006. 454 с.

УДК 339.137.22:334.7

### **Strategic Management of Retail Enterprises Competitiveness**

<sup>1</sup>Nelli A. Saveleva

<sup>2</sup>Oksana V. Hlopenko

<sup>1</sup>Sochi State University, Russia  
Sovetskaya street 26a, Sochi city, Krasnodar Krai, 354000  
Dr. (Economy), Professor  
E-mail: savelevanelli@rambler.ru

<sup>2</sup>The Don state technical university, Rostov-on-Don  
344010, Rostov-on-Don, Gagarin's street 1  
PhD (Economy)  
E-mail: ohlopenko@yandex.ru

**Abstract.** The article offers author's definition of "management of enterprise competitiveness" notion, introduces conceptual model of strategic management of enterprise competitiveness, reflecting specific conditions of retail trade development, the process of enterprise competitiveness provision is the chief in this model.

**Keywords:** strategic management of enterprise competitiveness; retail enterprises competitiveness provision; competitive strategies; competitiveness strategic analysis.