

Т.П. Хохлова

Краснодарский филиал Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова
(E-mail: htpkr@mail.ru)

Факторы конкурентоспособности организации сетевой торговли: анализ и пути повышения

Исследованы факторы, формирующие конкурентоспособность и конкурентные преимущества торговых организаций сетевого формата. Изложены результаты анализа конкурентоспособности крупной российской компании. Предложены авторское определение и матрица оценки конкурентного потенциала торговой организации. Адаптированы для исследуемой компании модель конкурентоспособности, программно-целевой блок повышения конкурентоспособности. Разработаны мероприятия по укреплению конкурентного потенциала организации, связанные с реализацией стратегии региональной экспансии и развития собственной розничной сети.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, конкурентный потенциал, сетевая торговля, профиль конкурентоспособности, конкурентные преимущества, модель конкурентоспособности, матрица конкурентного потенциала.

В период проявления кризисных явлений в экономике, обострения конкурентных отношений возрастают актуальность и практическая значимость проблемы повышения конкурентоспособности организации, обеспечивающей возможность противостоять агрессивным воздействиям внешних факторов, а также нивелировать возмущения внутренних переменных. Данная проблематика недостаточно проработана для торговых компаний сетевого формата, доля которых на потребительском рынке неуклонно растет. Согласно Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2015–2016 гг. и период до 2020 гг. развитие предприятий сетевого формата является стратегической задачей, поскольку данный инструмент уже доказал свою эффективность и выгоду в ряде регионов России [1].

Нами проведено исследование, цель которого состояла в выявлении факторов, формирующих конкурентоспособность торговой компании сетевого формата, и разработке путей ее повышения. Для достижения данной цели определены задачи: провести анализ и оценку конкурентоспособности, выделить приоритетные направления укрепления конкурентного потенциала компании на основе активации внутренних резервов.

Реализация поставленных целей и задач обеспечивается использованием общенаучных и специальных методов исследования, расчетно-аналитических приемов анализа и оценки конкурентоспособности, визуализацией структурно-логических взаимосвязей. Информационную базу составили данные Минэкономразвития РФ, ведущих рейтинговых и информационных агентств, результаты исследований российских и зарубежных ученых, а также материалы, полученные автором в ходе исследования.

Устойчивое функционирование организации в условиях кризиса требует наращивания конкурентоспособности, которая определяет положение компании на рынке по отношению к конкурентному окружению и является залогом выживаемости в долгосрочной перспективе. С позиции современной теории и практики экономической науки конкурентоспособность хозяйствующего субъекта обуславливается эффективным управлением, способностью противостоять негативному влиянию факторов окружающей среды и нивелировать возмущения внутренней среды. Исходя из данного постулата конкурентоспособность компании оценивается как обобщающий показатель жизнестойкости, формирующийся на основе эффективного использования финансового, производственного, ресурсного и трудового потенциала организации и позволяющий, в конечном счете, удерживать (увеличивать) рыночную долю организации [2–4].

Источником рыночной устойчивости и конкурентоспособности компании выступает конкурентный потенциал. Различными авторами понятие потенциала организации трактуется неоднозначно. В частности, Е.Е. Румянцева представляет потенциал как «совокупность различных видов ресурсов, с помощью которых можно получить определенные результаты». По мнению В.А. Беспалько, А.А. Скоморощенко, «потенциал — это совокупность возможностей в какой-либо области для достижения определенных целей». Другие экономисты подходят к определению потенциала с

позиций не ресурсного либо предметно-деятельностного, а функционального подхода. Так, Ю. Маленков, С. Древинг считают, что «потенциал компании можно представить как совокупность ее потенциалов деятельности по функциям, то есть совокупность потенциалов: общего (стратегического) управления, оперативного управления, НИОКР, производства, маркетинга». Опираясь на структурный подход, С.В. Генералова отмечает, что «потенциал организации представляет собой совокупность научно-технического, трудового, финансово-экономического, информационного, маркетингового, организационно-управленческого, природно-ресурсного и внешнеэкономического потенциалов» [5; 74].

Представляется, что изложенные выше трактовки не позволяют в полной мере раскрыть сущность данного понятия — налицо их односторонность, «одномерность», что сужает сферу исследования. Нами сформулировано следующее определение: «Конкурентный потенциал организации — это взаимосвязанная и взаимообусловленная совокупность ресурсов, возможностей и условий их эффективного использования, обеспечивающая реализацию конкурентоспособной стратегии компании с целью её устойчивого долгосрочного развития». Предложенный подход обеспечивает панорамное «3-D видение» конкурентного потенциала: во-первых, насколько компания располагает необходимыми ресурсами; во-вторых, каковы внутренние возможности их использования и, в-третьих, каковы внешние условия для достижения успеха в высококонкурентной рыночной среде. Динамическое взаимодействие названных компонентов обеспечивает преобразование потенциальных возможностей и ресурсов в качественно иное состояние — синергетически взаимодействующую систему, обеспечивающую продуктивную деятельность организации и формирующую ее ключевые компетенции, т.е. уникальные характеристики, выступающие источником устойчивых конкурентных преимуществ. В целом это позволяет оценить готовность фирмы к реализации своего стратегического выбора с позиций рациональной внутренней интеграции и эффективной внешней адаптации.

Данный подход коррелирует с исследованиями ведущих ученых, сосредоточенными на учёте драйверов развития экономического процесса для создания самоорганизующейся совокупности ключевых компетенций, нацеленных на реализацию видения организации. В центре данной концепции лежит внимание к качественным параметрам, характеризующим компетенцию как особого свойства информационный ресурс, содержащий опыт, знания и навыки о способе организации и управления ресурсами и бизнес-процессами для достижения поставленных целей. Фактически управление ключевыми компетенциями является основой стратегирования — управления результатом — как наивысшего достижения корпоративного менеджмента [6–8].

Отсюда анализ и оценка конкурентоспособности компании с целью поиска путей повышения ее конкурентного статуса являются, на наш взгляд, одними из приоритетных задач прикладных экономических исследований. Несмотря на значительное внимание к данной проблеме со стороны ученых и практиков, отдельные аспекты укрепления конкурентного потенциала хозяйствующего субъекта остаются недостаточно проработанными, что, с одной стороны, свидетельствует о сложности рассматриваемого вопроса, а с другой — обуславливает необходимость дальнейших исследований в этой области.

Определенной новизной обладает проблема повышения конкурентоспособности торговых компаний сетевого формата, доля которых на российском рынке составляет в среднем 32 % (в центральных регионах 57 %) и по прогнозам специалистов увеличится в ближайшие два года в 1,3 раза. Соответственно, за счет развития новых сетевых структур федерального и международного уровней возрастет и уровень конкуренции. В этой связи российским торговым компаниям сетевого формата необходим поиск дополнительных конкурентных преимуществ, обеспечивающих реализацию жизнеспособной стратегии на основе удержания и наращивания рыночной доли в основных стратегических зонах хозяйствования.

Среди регионов РФ многолетним лидером по развитию розничных сетей (и соответственно по их доле в товарообороте) является Санкт-Петербург, где на долю торговых сетей приходится более 62 % оборота розничной торговли. В остальных регионах этот показатель не превышает 40 %. Из ТОП-10 регионов — лидеров по доле розничных сетей шесть представляют Северо-Западный федеральный округ.

Мировая практика показывает, что сетевая торговля может занимать до 90 % розничного рынка в стране. Например, в развитых странах торговыми сетями охвачено почти все рыночное пространство: в скандинавских странах и Англии — почти 90 %, Великобритании — 86 %, в Германии — 65 %, во Франции — 85 % внутреннего рынка [5; 75].

Сетевая форма организации торговли сама по себе является конкурентным преимуществом перед автономным магазином (лучшие условия у поставщиков, снижение расходов, популярная торговая марка и т.д.). Однако, как показывает практика, большинство отечественных компаний в этом аспекте существенно проигрывают зарубежным ритейлерам. По мнению О.В. Чкаловой, ухудшение социально-экономической ситуации в стране может изменить привычные положительные тренды развития и привести к стагнации торговли [9; 31].

Цель работы — исследовать факторы, формирующие конкурентоспособность крупной торговой компании сетевого формата, выделить приоритетные направления её повышения.

Объектом исследования послужила крупная торговая компания регионального масштаба, которая входит в десятку крупнейших дистрибьюторов косметики, парфюмерии, средств гигиены и бытовой химии в России. Она сотрудничает со всемирно известными производителями, такими как «Henkel», «Schwarzkopf», «Colgate-Palmolive», «Unilever», «Loreal», «Gillette», «Vella», «Londa», «Nefis Cosmetics», «Garnier», «Benckiser», «Калина», «Невская косметика», «Аист», «Новый Жемчуг» и многими другими, завоевавшими доверие потребителей в России и во всем мире.

Компания работает на рынке более 17 лет. Начав свою деятельность как относительно небольшой бизнес по продаже товаров личной гигиены и бытовой химии, в настоящее время данная компания имеет высокотехнологичное складское хозяйство, развитую логистическую систему, разветвленную сеть оптовых и розничных пунктов продажи на территории Южного федерального округа, в частности, в Краснодарском, Ставропольском краях, Ростовской области, Республике Адыгея и др. Первоначально предприятие предлагало около 300 наименований товаров, в настоящее время ассортиментный ряд включает почти 6,5 тыс. позиций, компания сотрудничает более чем с 5 тыс. розничных и оптовых клиентов. Многие мировые и отечественные производители отдают компании право эксклюзивной дистрибуции своей продукции.

Численность персонала компании насчитывает 2,2 тыс. чел., годовые объемы продаж составляют около 8,5 млрд руб., с ежегодным приростом в среднем почти 35 %, с адекватной динамикой происходит наращивание производственных мощностей организации. Однако прибыль компании прирастает меньшими темпами, что обусловлено высоким уровнем конкуренции и требует реализации путей повышения конкурентоспособности.

Поскольку на сегодняшний день, как в России, так и за рубежом, не разработаны единая номенклатура показателей конкурентоспособности, методы их объединения в один интегральный показатель, нами применены различные подходы к анализу и оценке конкурентного потенциала с опорой на традиционные приемы исследования.

Общим оценочным параметром, по мнению ряда экономистов, выступает индекс конкурентоспособности, который предлагается рассчитывать как отношение валовой прибыли к коммерческим и управленческим расходам предприятия за соответствующий период. Наглядное представление о динамике рассчитанного показателя за последние 5 лет дает профиль конкурентоспособности компании (рис. 1).

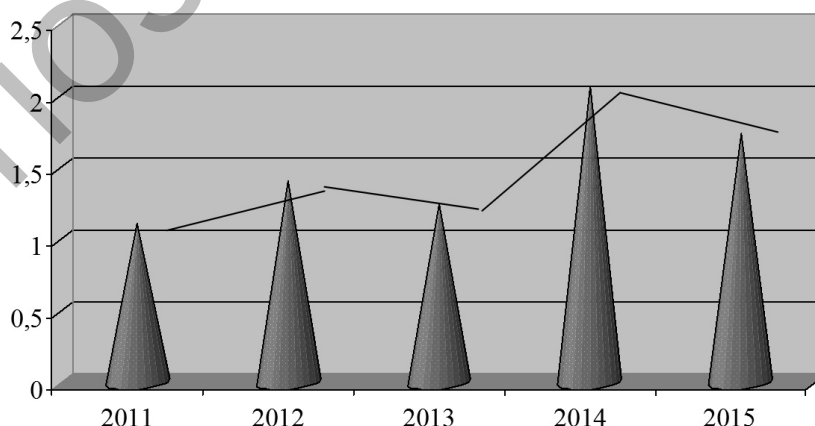


Рисунок 1. Динамика индекса конкурентоспособности компании в 2011–2015 гг.

В целом положительная динамика индекса конкурентоспособности свидетельствует о том, что компания имеет определенный экономический потенциал, но колебания значений говорят о его

неустойчивом состоянии, следовательно, необходимости укрепления конкурентного статуса предприятия.

Выделяя частные показатели конкурентоспособности, специалисты указывают, что для расчета полной конкурентоспособности фирмы также нужно учитывать общефинансовые коэффициенты, которые рассчитываются на основе анализа баланса фирмы за отчетный период. Эти показатели данной компании (коэффициенты ликвидности, устойчивости, деловой активности, обеспеченности собственными средствами, прибыльности и др.) находятся в основном в пределах оптимальных значений и имеют положительную динамику, что удовлетворительно характеризует финансовое состояние и конкурентоспособность компании.

Результирующим показателем менеджмента организации в рыночной среде выступает прибыль. Структурно-логическая взаимосвязь конкурентоспособности, прибыли и качества управления отражена на рисунке 2.

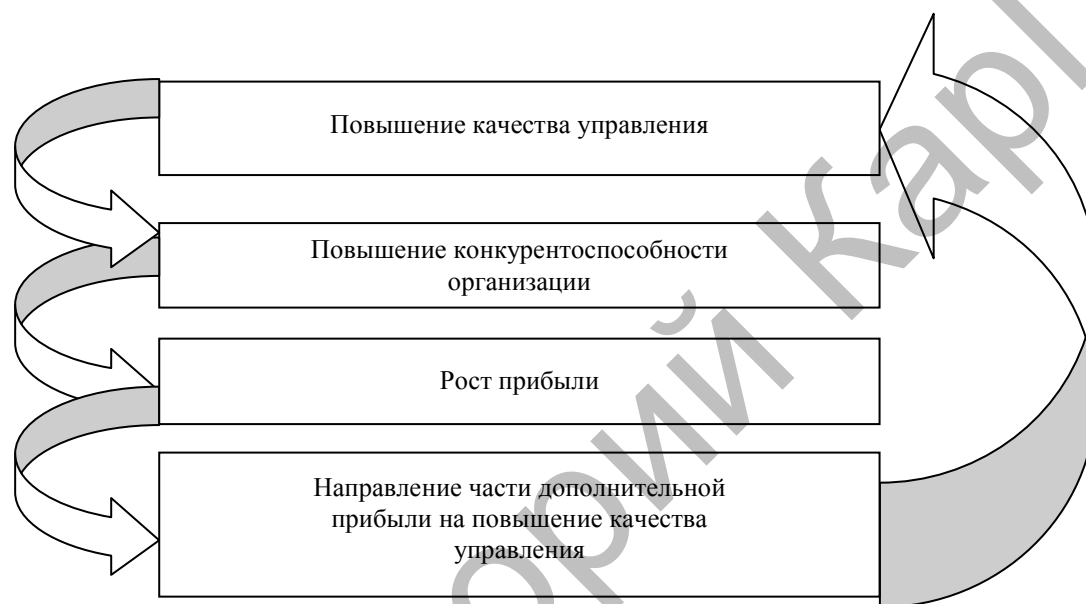


Рисунок 2. Контур связи конкурентоспособности и прибыли

Прибыль организации положительно характеризует общий результат управления и экономический потенциал, который составляет основу повышения конкурентоспособности. Совокупная оценка конкурентоспособности компании может быть дана на основе показателей рентабельности (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Показатели рентабельности компании в 2013, 2014 и 2015 гг.

Показатели	2013	2014	2015	Средне-годовые изменения, % (+;-)
Рентабельность, %				
– продаж	1,0	5,1	4,2	1,6
– общая	0,8	4,2	3,6	1,4
– персонала (тыс. руб.)	11,2	98,7	101,2	45,0
– затрат	18,4	86,4	53,3	17,5
– внеоборотных активов	86,1	757,2	389,5	151,7
– оборотных активов	2,9	16,8	16,4	6,8
– собственного капитала	79,5	111,7	63,1	-8,2
– совокупного капитала	2,8	16,4	15,8	6,5

Согласно приведенным данным все показатели рентабельности имеют положительную динамику (кроме рентабельности собственного капитала), например, в среднем в год рентабельность персонала — в 3,0 раза, внеоборотных активов — в 1,5 раза, оборотных активов, совокупного капитала — в 2,4 раза и др.

В оценке конкурентоспособности представляется важным определение запаса финансовой устойчивости (зоны безопасности) организации, позволяющей судить, насколько достигнутый объем продаж превышает критическое значение, при котором рентабельность равна нулю. Данные маржинального анализа приведены в таблице 2.

Т а б л и ц а 2

Порог рентабельности и запас финансовой устойчивости компании в 2013, 2014 и 2015 гг., %

Показатели	2013	2014	2015	Среднегодовые изменения, % (+;-)
Выручка от продажи товаров, услуг	100,0	100,0	100,0	-
Доля маржинального дохода в выручке	5,4	10,0	11,1	2,9
Порог рентабельности	80,8	48,7	61,4	-9,7
Запас финансовой устойчивости	19,2	51,3	38,6	9,7

Данные таблицы 2 показывают, что компания имеет значительный запас финансовой прочности, в частности, зона безопасности в целом за период расширилась в 2 раза, что указывает на неиспользованные резервы, мобилизация которых будет способствовать укреплению конкурентных позиций компании.

На наш взгляд, реализация данной цели возможна на основе поиска дополнительных конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества создаются уникальными осязаемыми и неосязаемыми активами, иначе, ключевыми компетенциями — стратегически важными для данного бизнеса сферами деятельности, которыми владеет компания и которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Исследователи относят к их числу дизайн и архитектуру организационного построения, высокотехнологичную антикризисную стратегию и тактику финансовых решений, инноватику бизнес-процессов, «продвинутые» технологии обслуживания и др. [10–12].

Для визуализации методологии поиска дополнительных конкурентных преимуществ предлагается модель конкурентоспособности, адаптированная для данной компании (рис. 3).

Главным отличительным признаком данной модели является сбалансированность и согласованность направлений по обеспечению конкурентоспособности организации. На принципах взаимообусловленности выделены факторы конкурентоспособности (качество, ассортимент, персонал, финансы, маркетинг), детерминанты факторов конкурентоспособности (инвестиции, инновации, технологии, сопряженные и поддерживающие отрасли), условия действия детерминант факторов конкурентоспособности (экономические, политические, правовые, организационные, социально-культурные, научно-технические, технологические).

Далее по каждому блоку факторов определены соответствующие конкурентные преимущества, которые в совокупности формируют более высокий уровень конкурентоспособности организации. Ведущими факторами выступают: повышение качества товаров и услуг, расширение ассортимента, повышение мотивации персонала, развитие человеческого капитала, увеличение инвестиционных потоков, активизация инноваций, развитие корпоративной культуры, повышение качества менеджмента, совершенствование культуры потребления и т.д.

Важнейшим условием повышения конкурентоспособности является конкурентный потенциал организации, отражающий потенциальную возможность сохранять или увеличивать конкурентоспособность в долгосрочном периоде. Как обосновано выше, конкурентный потенциал характеризуется совокупностью параметров, определяющих на возможность и способность компании эффективно функционировать на рынке, соответственно, обеспечивать реализацию конкурентной стратегии развития.

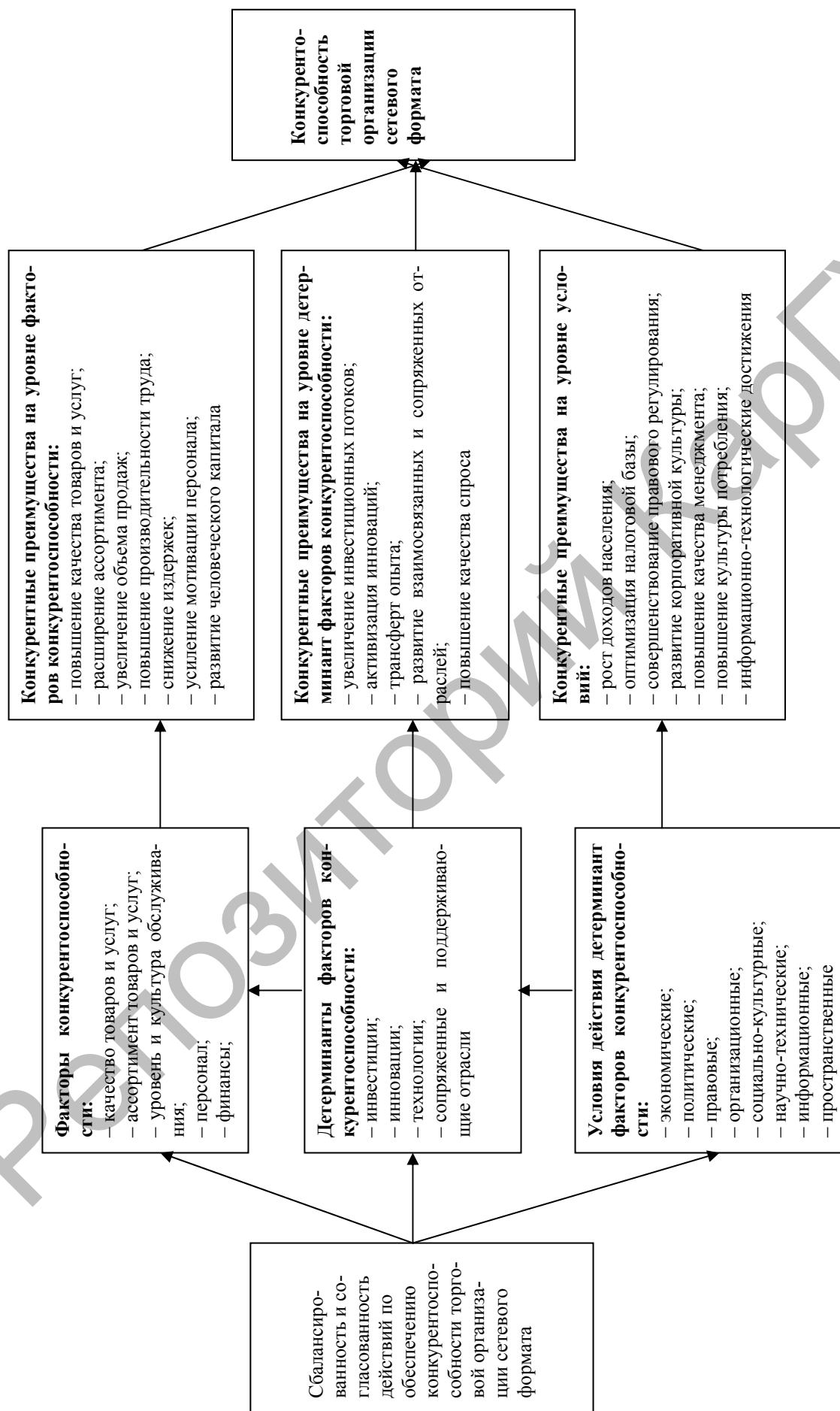


Рисунок 3. Модель конкурентоспособности торговой организации сетевого формата

В этой связи представляется, что повышение конкурентоспособности организации должно быть основано на программно-целевом подходе к реализации управленческих решений. Структура основных элементов управления конкурентоспособностью должна отображать системно-целевой блок, включающий конкретные организационные, экономические, технологические мероприятия в их взаимосвязи. Рекомендуемый для исследуемой компании программно-целевой блок конкурентоспособности представлен на рисунке 4.

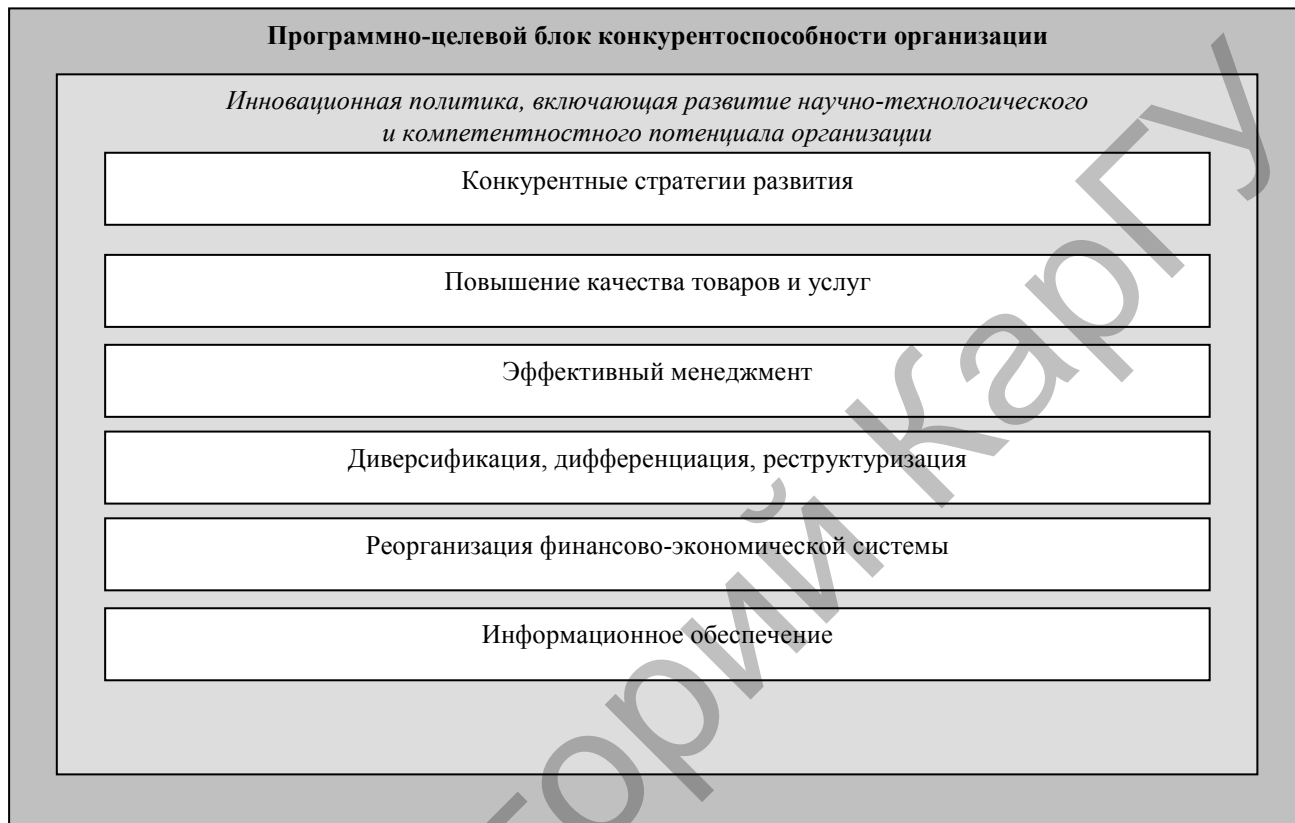


Рисунок 4. Блок-схема управления конкурентоспособностью организации

На основе проведенных исследований нами предлагается матрица оценки конкурентного потенциала данной компании (табл. 3).

Направления повышения конкурентоспособности и параметры соответствия/несоответствия определены экспертами (менеджментом, специалистами, собственниками, консультантами), исходя из анализа внутренних возможностей и внешних условий.

Горизонтальные строки матрицы показывают, в какой мере каждое из стратегических направлений обеспечено или не обеспечено необходимыми ресурсами. Это позволяет выявить благоприятные и неблагоприятные возможности для реализации конкурентного потенциала. Вертикальные графы отражают, насколько каждый из видов ресурсов обеспечивает или не обеспечивает реализацию направлений стратегического развития и получения конкурентных преимуществ. Соответственно, это помогает определить сильные и слабые стороны конкурентного потенциала. Соотнесение горизонтальных и вертикальных позиций устанавливает достаточность каждого вида ресурсов для реализации конкретных направлений повышения конкурентоспособности.

Данные матрицы позволяют формализовать оценку состояния отдельных компонентов и конкурентного потенциала в целом на основе коэффициентов k_i , представляющих отношение выявленных соответствий к числу возможных выборов. Параметры k_i лежат в интервале $k_i \in [0; 1]$. При значениях, близких к единице ($k_i \rightarrow 1$), уровень стратегической направленности и ресурсной обеспеченности выше, соответственно, выше оценка конкурентного потенциала. Согласно расчетам, совокупный коэффициент для данной компании 0,46. Его следует оценить как недостаточно высокий.

Матрица конкурентного потенциала торговой организации сетевого формата

Направления повышения конкурентоспособности организации	Виды ресурсов									Итого (соответствие +/- несоответствие -)
	человеческие	материальные и материально-технические	научно-технические и технологические	финансовые	организационно-управленческие	информационные	маркетинговые	логистические	коммуникативные	
1. Расширение и обновление ассортимента товаров и услуг	+	-	-	-	+	-	+	+	+	0,56
2. Внедрение передовых методов и форм обслуживания	+	-	+	-	+	+	+	-	-	0,56
3. Повышение качества и культуры обслуживания	+	+	-	+	+	-	-	-	+	0,56
4. Освоение инновационных технологий	-	-	+	-	-	+	-	-	-	0,22
5. Повышение рентабельности деятельности	+	-	+	-	+	+	-	+	-	0,56
6. Формирование дополнительных конкурентных преимуществ	-	-	-	-	+	-	+	-	+	0,33
7. Расширение доли рынка	-	-	-	-	+	+	+	-	+	0,44
Итого (соответствие +/- несоответствие -)	0,57	0,14	0,43	0,14	0,86	0,57	0,57	0,29	0,57	0,46

Анализ информационного поля матрицы дает основу для обоснования управленческих решений, позволяет направить усилия в наиболее перспективные сферы, что обеспечивает рациональное расходование ресурсов и повышение эффективности их использования. Целесообразно проводить анализ по предложенной методике с периодичностью не реже 1 раза в полгода, а также в совокупности с другими методами исследования.

Область практического применения данной разработки видится в следующем: оценка конкурентоспособности, разработка стратегии, выявление конкурентных преимуществ, внутренний и внешний бенчмаркинг, аудит внутреннего состояния, разработка и обоснование конкурентной политики.

Исходя из проведенного исследования для данной торговой компании выделены основные направления повышения конкурентоспособности, обеспечивающие реализацию стратегии региональной экспансии и развития собственной розничной сети магазинов.

1. *Расширение и обновление ассортимента.* Для видового разнообразия и более глубокого проникновения в рынок целесообразно расширить ассортимент, в первую очередь за счет таких товарных подгрупп, как парфюмерно-косметические товары для детей, товары для животных, средства автокосметики, средства ухода за обувью. Это даст возможность глубже проникнуть в освоенный сегмент рынка, используя такой фактор, как приобретение товаров, сопутствующих основной покупке.

2. *Внедрение активных, в том числе инновационных, технологий продаж.* Для привлечения покупателей целесообразно увеличить количество рекламно-информационных материалов внутри и вне предприятия (реклама на транспорте, буклеты, пакеты и др.). Эффективным является использование активных промо-технологий (акции, лотереи, конкурсы, призы, подарки, наклейки, гибкие скидки, бонусы, программы лояльности и проч.). На уставшего от назойливой рекламы покупателя значительное влияние оказывают скрытые, зачастую неосознаваемые формы воздействия: аромамаркетинг, провокационный, контекстный маркетинг, product placement и др. [13].

3. *Гармонизация атмосферы в местах продаж.* Атмосфера в магазине — это образ магазина или впечатление, создаваемое его оформлением. Атмосферу нельзя ни измерить, ни определить — ее можно только почувствовать. Царящая в магазине комфортная, доброжелательная атмосфера будет привлекать покупателей, формируя приятные впечатления и эмоции. Данный фактор приобретает особое значение, поскольку многим потребителям нравится просто ходить по магазинам, а не заниматься поиском конкретного товара. В настоящее время в потребительской среде хождение по магазинам («шоппинг») является важным и достаточно самоценным занятием, равно как развлечения или отдых.

4. *Стимулирование сбыта в местах продаж.* В основном оно зависит от навыков и умения продавцов-консультантов. Как показывают исследования, потребитель приходит в магазин и покупает конкретно запланированный товар только в 26 % случаев, запланированный в общих чертах — 18 %, незапланированный — 53 %. Отсюда — потребительский спрос во многом является импульсивным, часто он основан на внушении, впечатлениях, эмоциях. Особенно сильно влияние этого фактора проявляется при покупке парфюмерно-косметических товаров, декоративной косметики, когда аромат, цвет, ощущения создают впечатление о товаре и формируют решение о покупке.

5. *Оформление витрин и оборудование в местах продаж.* Тщательно продуманные и привлекательные витрины, стеллажи, иное торговое оборудование должны помогать повышению объема продаж. По данным исследований лучше всего на потребителей действуют отдельно стоящие напольные стеллажи-витрины. В организации, несмотря на большое количество товаров, местоположение каждой товарной группы тщательно продумано, а отдельные из них оформляют сами поставщики, что позволяет экономить силы и время продавцов-консультантов.

6. *Повышение качества и культуры обслуживания.* Залогом успешного продвижения стратегии продаж является повышение качества торгового сервиса, на основе чего строится основное конкурентное преимущество данной компании. При этом решающее значение приобретают компетенции персонала: опыт, знания, квалификация, профессиональные навыки и личные умения работников.

В целом данные мероприятия позволят укрепить рыночное положение компании, следовательно, повысить её жизнестойкость, эффективно использовать финансовый, производственный, ресурсный и трудовой потенциалы.

Согласно прогнозным расчетам при сохранении среднегодовых тенденций увеличение объема продаж в 1,5 раза обеспечит рост валовой прибыли в 1,9 раза, прибыли от продаж — в 2,1 раза, что приведет к повышению уровня рентабельности на 2,1 %. В сумме это позволит дополнительно получить более 270 млн руб. прибыли от продаж.

Предложенные мероприятия будут способствовать реализации стратегии компании, связанной с региональной экспансией и развитием собственной розничной торговой сети. Это обеспечит дальнейшее увеличение объемов продаж за счет привлечения новых клиентов, продвижения компании в глубь рынка, улучшения сервиса, в конечном счете, приведет к росту эффективности и конкурентоспособности в основных стратегических зонах хозяйствования.

Результаты исследования могут быть использованы для разработки механизмов укрепления конкурентного статуса аналогичных торговых компаний, приращения их конкурентного потенциала и повышения рыночной устойчивости.

Список литературы

- 1 Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2015–2016 годы и период до 2020 года (приказ Минпромторга России от 25 декабря 2014 г. № 2733). — [ЭР]. Режим доступа: www.aleksin.tula.ru
- 2 Баронин С.А. Теория и методология управления конкурентоспособностью бизнес-систем: моногр. / С.А. Баронин, В.А. Андреев и др. / Под ред. С.А. Баронина. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. — 329 с.
- 3 Гапоненко А.Л. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций / А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева // Проблемы теории и практики управления. — 2015. — № 5. — С. 117–124.
- 4 Хохлова Т.П. Конкуренция — это непереносимое условие, при котором мы можем войти в мировое рыночное хозяйство // Торговля. — 1993. — № 8. — С. 4–7.
- 5 Хохлова Т.П. Повышение конкурентоспособности торговой компании сетевого формата: структурный и динамический анализ // Менеджмент в России и за рубежом. — 2016. — № 1. — С. 73–83.
- 6 Моргунов В.И. Конкурентоспособность менеджмента на основе современных форм и методов управления предприятиями. — [ЭР]: моногр. / В.И. Моргунов, Г.В. Ларионов. — М.: Издат.-торговая корпорация «Маркетинг», 2014. — 160 с.
- 7 Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательской деятельности: Теория организации: моногр. / Под ред. В.И. Подлесных. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. — 304 с.
- 8 Резник С.Д. Современные проблемы менеджмента: монография / Под общ. ред. С.Д. Резника. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. — 243 с.

- 9 Чкалова О.В. Развитие лидеров российского торгового рынка на основе стратегий роста // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2013. — № 3. — С. 30–36.
- 10 Голубкова Е.Н. Повышение конкурентоспособности торгового предприятия / Е.Н. Голубкова, И.В. Полянская, Ю. Щукина // Маркетинг в России и за рубежом. — 2013. — № 2. — С. 120–132.
- 11 Диканов М.Ю. Формирование и использование инструментария оценки конкурентоспособности организаций сферы торговли: моногр. / М.Ю. Диканов, И.А. Скрынникова. — М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2012. — 163 с.
- 12 Кофанов А.А., Назаретян П.В. Инноватика бизнес-процессов как детерминанта конкурентоспособности организации // Сфера услуг: инновации и качество. — Краснодар, 2014. — № 18.
- 13 Хохлова Т.П., Назаретян П.В. Product placement как глобальная стратегия продвижения товаров и услуг: проблемы и пути их решения // Маркетинг в России и за рубежом. — 2011. — № 2. — С. 87–98.

Т.П. Хохлова

Желілік сауда ұйымының бәсекеқабілеттілігі факторлары: талдау және арттыру жолдары

Желілік қалыптағы сауда ұйымдарының бәсекеқабілеттілігін және бәсекелік артықшылығын қалыптастыратын факторлар зерттелген. Ресейлік ірі компанияның бәсекеқабілеттілігін талдау нәтижелері келтірілген. Сауда ұйымының бәсеке әлеуетінің авторлық анықтамасы және бағалау матрицасы ұсынылған. Зерттелмекші компанияның бәсекеқабілеттілік үлгісі, бәсекеқабілеттігін арттыруының бағдарламалық мақсатты блогы бейімделген. Меншікті бөлшек сауда желісін кеңейтіп, дамытудың аймақтық стратегиясын жүзеге асырумен байланысты ұйымның бәсекеқабілеттілігі әлеуетін нығайту шаралары ұсынылған.

T.P. Khokhlova

Factors of competitiveness of network trade organization: analysis and ways of improvement

The factors forming competitiveness and competitive advantages of trading companies of a network format are investigated. Results of the analysis of competitiveness of the large Russian trading company are stated. Author's definition and the matrix of the assessment of competitive of the trading company are offered. The competitiveness model, the program and target block of capacity increase of competitiveness are adapted for the studied organization. The actions for strengthening of competitive capacity of a company connected with realization of strategy of regional expansion and development of own retail network are developed.

References

- 1 Strategy of development of trade in the Russian Federation for 2015–2016 and the period till 2020 (the order of Industry Ministry of Russia of December 25, 2014 No. 2733), [ER]. Access mode: www.aleksin.tula.ru
- 2 Baronin S.A., Andreev V.A. *Theory and methodology of management of competitiveness of business systems*: monograph, Moscow: INFRA-M, 2014, 329 p.
- 3 Gaponenko A.L., Savelyeva M.V. *Problems of the theory and practice of management*, 2015, 5, p. 117–124.
- 4 Khokhlova T.P. *Trade*, 1993, 8, p. 4–7.
- 5 Khokhlova T.P. *Management in Russia and abroad*, 2016, 1, p. 73–83.
- 6 Morgunov V.I., Larionov G.V. *Management competitiveness on the basis of modern forms and methods of management of the entities*: monograph, Moscow: Publishing and trade corporation «Marketing», 2014, 160 p.
- 7 Podlesnykh V.I. *New approaches and methods of providing a sustainable development of business activity*: Theory of the organization: monograph, Moscow: INFRA-M, 2014, 304 p.
- 8 Reznik S.D. *Modern problems of management*: monograph, Moscow: INFRA-M, 2014, 243 p.
- 9 Chkalova O.V. *Development of the leaders of the Russian trade market on the basis of growth strategies. Management and business administration*, 2013, 3, p. 30–36.
- 10 Golubkova E.N., Polyanskaya I.V., Shchukina Y. *Marketing in Russia and abroad*, 2013, 2, p. 120–132.
- 11 Dikanov M.Y., Skrynnikova I.A. *Forming and use of tools of an assessment of competitiveness of the organizations of the trade sphere*: monograph, Moscow: INFRA-M, 2012, 163 p.
- 12 Kofanov A.A., Nazaretyan P.V. *Services: innovation and quality*, Krasnodar, 2014, 18.
- 13 Khokhlova T.P., Nazaretyan P.V. *Marketing in Russia and abroad*, 2011, 2, p. 87–98.