

Научная специальность: 08.00.05

УДК 325.11

DOI:

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

2019

AuthorID: 707952

SPIN: 2923-4774

ResearcherID: A-0000-0000

ORCID: 0000-0002-1025-3605

ScopusID: 56964251400

**Петрук Галина Владимировна**, кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Экономики и управления», директор департамента научно-исследовательских работ  
*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса*  
(690014, Россия, Владивосток, улица Гоголя, 41, e-mail: [pigenko\\_galina\\_8@mail.ru](mailto:pigenko_galina_8@mail.ru))

**Аннотация.** Обеспечение конкурентоспособности объективно является одной из главных задач любого предприятия и залогом ее продвижения на рынке. Цель статьи - разработка научно-обоснованных принципов формирования конкурентоспособности для предприятий розничной стратегий. Компания с целью улучшения своей конкурентной позиции вынуждена использовать разнообразные методы, позволяющие вырваться вперед, поэтому расширение теоретических исследований в области конкурентоспособности, с учетом специфики работы предприятия является необходимым условием разработки эффективной стратегии. В исследовании использованы методы логического и системного анализа, применение которых позволило раскрыть формирование принципов конкурентоспособности предприятий розничной торговли. В работе изложены результаты исследования, проведен анализ существующих подходов к выделению принципов конкурентоспособности предприятий, предложены и обоснованы принципы с учетом специфики компаний розничной торговли, представлена взаимосвязь влияния принципов и показателей оценки конкурентоспособности. Теоретическая значимость работы состоит в развитии научных подходов для обоснования выбора конкурентной стратегии для предприятия торговой сферы. Результаты работы также могут быть использованы при принятии решений по развитию конкурентоспособности компаний.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, розничная торговля, принципы, оценка конкурентоспособности

## **IMPROVEMENT OF METHODOLOGICAL TOOLS OF STRATEGIC PLANNING OF RETAIL ENTERPRISES**

**Petruk Galina Vladimirovna**, candidate of pedagogical science, associate professor of the department of «Economics and Management», director of the research department  
*Vladivostok State University of Economics and Service,*  
(690014, Russian Federation, Vladivostok, Gogolya str., 41, [pigenko\\_galina\\_8@mail.ru](mailto:pigenko_galina_8@mail.ru))

**Abstract.** Ensuring competitiveness is objectively one of the main tasks of any enterprise and the key to its promotion. The purpose of this article is the development of evidence-based principles of strategic planning for retail enterprises. In order to improve its competitive position in the market, a company is forced to use a variety of methods to get ahead, so the expansion of theoretical research in the field of competitiveness, taking into account the specifics of the enterprise, is a prerequisite for developing an effective strategy. The study used the methods of logical and system analysis, the use of which allowed to reveal the principles of strategic planning of retail enterprises. The article presents the results of the study, analyzes the existing principles of enterprise competitiveness, and suggests principles based on the specifics of retail companies. The theoretical significance of the work lies in the development of scientific approaches to the methodology for conducting a competitive strategy for a trading company. The results of the work can also be used in making strategic decisions to develop the competitiveness of companies.

**Keywords:** enterprise competitiveness, retail, principles, competitiveness assessment

*Введение.* Конкурентоспособность предприятия - это реальная и потенциальная возможность компании в существующих условиях удовлетворять потребности клиентов лучше, чем аналогичные компании, действующие в данном сегменте рынка. Борьба за потребителя заставляет производителя и продавца использовать такие методы и технологии, которые однозначно приведут к лидерским позициям в отрасли. Несмотря на то, что теоретические разработки стратегического планирования и управления нашли свое отражение в многочисленных трудах зарубежных и российских исследователей, реальная практика показывает, что динамичность внешней среды, особенность компаний и специфика рынка, на котором они действуют, требует постоянного совершенствования методологии, что в свою очередь подталкивает дальнейшее развитие теоретических аспектов конкурентоспособности.

Методический инструментарий представленного исследования базируются на анализе имеющихся подходов к определению принципов формирования стратегии конкурентоспособного предприятия. Методологической основой исследования послужили теоретические разработки, концепции, представленные в работах современных российских и зарубежных авторов.

*Основные выводы по исследованию.* Конкурентоспособность предприятия – это его способность выстраивать деятельность таким образом, чтобы постоянно увеличивать рыночную долю и объем продаж в натуральном выражении, сохраняя при этом целевой порог рентабельности. Для того, чтобы оставаться востребованным на рынке, удовлетворять потребности населения, руководству компании необходимо продумывать свои действия на перспективу с учетом факторов внешней и внутренней среды, т.е. уделять внимание стратегическому управлению и планированию развития компании. Существующие подходы к разработке стратегии конкурентоспособности предприятия, к ее оценке позволяют сформулировать принципы ее формирования. Т.е. общая линия конструирования выбора метода разработки стратегии конкурентоспособности предприятия должна базироваться на системе определенных принципов (некоторых утверждения или положения), опирающихся на его специфику. Во многих работах посвященных стратегическому планированию, высказывается авторская позиция, относительно его принципов и основных постулатов. Так, например принципы конкурентоспособности достаточно широко рассматриваются в работах Быкова В.А. [1], Воронова Д. С. [2,3], Гуляева Г. Ю. [4], Завьялова П. А. [5], Калиникова Е.В. [6], Рахманова М.С. [7] и пр.

Быков В.А. [1] все принципы конкурентоспособности предлагает рассматривать относительно следующих групп: организационные принципы; социальные; функциональные принципы; экономические.

Гуляев Г.Ю. [4] выделяет следующие принципы конкурентоспособности:

- принцип научной обоснованности (заключается в том, каждое решение должно быть подтверждено с точки зрения законов функционирования организаций, что позволит избежать неверных решений как в процессе выделения конкурентных преимуществ, так и при их реализации);

- принцип конечной цели (согласно данному принципу прежде, чем приступить к выбору конкурентной стратегии, необходимо сформировать цель и миссию, которые преследует предприятие и уже на основании этого, а также имеющихся ресурсов можно будет формировать желаемую стратегию);

- принцип единства (благодаря данному принципу предприятие может быть рассмотрено как целый элемент, состоящий из нескольких элементов, соответственно, конкурентоспособность можно рассматривать как совокупность элементов (конкурентоспособность товара, самого предприятия и пр.);

- принципы совместимости государственных и предпринимательских интересов (предприятие розничной торговли обладает хозяйственной самостоятельностью, они самостоятельно выбирают сферу деятельности, товар, который хотят продавать, территорию продажи и пр). Однако некоторые вопросы основаны на государственном регулировании (например, до 2013 г. розничная торговля попадала под систему налогообложения ЕНВД, что приводило к тому, что независимо от объема выручки налог уплачивался в площади, что для предприятий с сезонной торговлей было обременительно). С 2013 г. данный режим стал добровольным, соответственно, возникает необходимость сотрудничества госструктур, муниципальных органов власти и предпринимателей.

По мнению Воронова Д. С. [2], помимо представленных выше принципов конкурентоспособности можно выделить также:

- принцип развития (определяет возможность предприятия к повышению конкурентоспособности, к росту, а также дальнейшему развитию);

- принцип неопределенности (деятельность предприятия зависит от рисков и ряда неопределенностей, что приводит к тому, что при формировании конкурентных преимуществ данные риски должны учитываться);

- принцип эффективности управления (деятельность любого розничного предприятия и его конкурентоспособность зависят от квалификации управленческого персонала, существуют методы выбора стратегии конкурентоспособности в зависимости от управленческих решений);

- принцип контроля (заключается в необходимости отслеживания и прогнозирования ситуации, которая сложилась в настоящее время, с целью выявления недостатков и разработки мероприятий для их решения).

- принцип независимости предприятия (реализация конкурентных преимуществ вероятна при выполнении условия хозяйственной независимости предприятия розничной торговли (в рамках

действующего законодательства) при внедрении осуществлении мероприятий по повышению конкурентоспособности;

- принцип наличия ресурсов (все мероприятия, которые предлагаются в рамках разработки конкурентной стратегии должны быть обеспечены финансовыми ресурсами, как собственными, так и заемными (при этом нужно точно быть уверенными, что заемный капитал доступен, предприятие финансово-устойчиво);

- принцип существования системы подбора постоянных кадров (наличие постоянного кадрового состава особенно важно для обеспечения конкурентоспособности предприятия, поскольку чаще всего работа на нижних торговых должностях рассматривается как временная, поэтому то предприятие, которое обладает постоянной командой, экономит на издержках по подбору и набору персонала);

- принцип развития персонала, который заинтересован в продвижении по карьерной лестнице, поскольку от этого напрямую зависит оплата труда сотрудников. Чем выше уровень квалификации, тем больше показателей, которые приводят к росту заработной платы, чем выше доход сотрудника, тем больше он ориентирован на работу в данном коллективе и повышении своих показателей.

Таким образом, необходимо подчеркнуть, что отраслевая специфика при описании принципов у данных исследователей не представлена.

На сегодняшний день, торговля – это одна из ведущих и динамично развивающихся отраслей экономики, который объединяет достаточно широкий спектр предприятий оптовой и розничной сети. На сегодняшний день, экономическое значение последней трудно переоценить, поскольку именно она выступает связующим звеном между производителем и потребителем, показывая необходимость, важность, востребованность производителя потребителем товара. Ее предназначение состоит в ускорении движения и реализации товара, сохранения приемлемого качества при доставке до потребителя. Для предприятий розничной торговли можно выделить как общие факторы, присущие всем хозяйствующим субъектам, так и специфические, которые обеспечивают конкурентоспособность именно торгового предприятия. К последним можно отнести комфортные условия продвижения товара, международные системы качества, клиентоориентированность, наличие гарантийного обслуживания, развитость системы логистики, что позволяет пополнять без задержек оборотный капитал и пр.

На основании проведенного анализа и уже выделенных принципов в ранее представленных исследованиях, с учетом такого понимания специфики торгового предприятия розничной торговли, расширим методологию стратегического планирования своими разработками.

На наш взгляд, являются необходимой основой для повышения уровня конкурентоспособности следующие принципы:

1. Принцип гибкости цены. Данный принцип заключается в том, что на рынке торговли покупатели чувствительны к цене, соответственно, то предприятие, которое может гибко реагировать на изменения экономических и социальных факторов является более конкурентоспособным. Так, в период кризисных явлений при снижении реальных доходов населения больше выигрывает то предприятие, которое внедряет акции, скидки и пр., что приводит к снижению конечной стоимости товара для покупателя, но обеспечивает рост продаж компании.

2. Принцип широты ассортимента. Если торговое предприятие не является узкоспециализированным, то необходимо обеспечивать широкий ассортимент товаров, который сможет удовлетворить потребности любого покупателя, например, меньше функций, но более низкая цена, либо наоборот, надежность и больший срок гарантии, но и более высокая цена.

3. Принцип ниши. Данный принцип опирается на предыдущий принцип, поскольку даже при занятии ниши с определенным товаром или определенной фирмой необходимо обеспечить максимальную широту позиций товара одного производителя или наименований одного товара разных производителей.

4. Принцип клиентоориентированности. Этот принцип является обязательным для сферы розничной торговли. Это обусловлено тем, что 80% выручки приносят постоянные клиенты и только 20% приходится на новых клиентов. Удержать своего постоянного клиента можно внедрением инноваций в обслуживании (например, новые способы оплаты товара, покупка через сайт), внедрением постгарантийного обслуживания, продлением его срока и пр. Только то предприятие будет считаться конкурентоспособным, которое ориентировано на формирование длительных отношений с клиентом – как в период привлечения покупателя, в момент осуществления приобретения, после приобретения.

5. Принцип динамичности. Поскольку торговля является сферой высокودинамичной (это касается особенно реализации компьютерной и бытовой техники, реализации гаджетов и мобильных устройств). Там очень быстро происходит моральное устаревание товара (особенно это заметно в отрасли мобильных устройств, данные предприятия чаще всего используют стратегии «Снятия сливок»), наиболее конкурентоспособным является то предприятие, которое учитывает изменения в отрасли, появление нового функционала у товара и пр.

Любой из представленных принципов оказывает влияние на результат деятельности розничного предприятия, который в свою очередь определяет параметры конкурентоспособности. К показателям оценки конкурентоспособности, по мнению теоретиков [6, 7, 8, 9, 10, 11, 12,13] можно отнести множество показателей: выручка компании, объем реализации, показатели широты и глубины ассортимента, доля рынка предприятия, рост клиентской базы и др.

В таблице 1 представлена взаимосвязь влияния принципов, выделенных автором и результата его влияния на конкурентоспособность.

Таблица 1 – Взаимосвязь принципов и показателей оценки конкурентоспособности

Принцип	Результат	Показатель оценки конкурентоспособности
Принцип гибкости цены	Снижение издержек товара	Выручка компании, доля рынка
Принцип широты ассортимента	Лидерство в издержках	Показатель широты и глубины ассортимента, ритмичности
Принцип ниши	Фокусирование на потребителе или на товаре	Показатель широты и глубины ассортимента, ритмичности
Принцип клиентоориентированности	Ориентация на потребности клиента	Рост клиентской базы, рост выручки, доля рынка
Принцип динамичности	Дифференциация в определенном сегменте	Выручка, средняя цена продажи

В таблице представлены эталонные результаты, которые могут быть при отсутствии влияния внешних факторов – например, если в основе деятельности предприятия лежит принцип ниши, то результатом будет являться фокусирование либо на определенном виде товара (например, только холодильники), либо на определенной группе покупателей (только товар низкого ценового диапазона).

Если предприятие в основу деятельности вложило принцип клиентоориентированности, то при отсутствии воздействия факторов, это приведет к росту доли рынка, поскольку привлечет дополнительных покупателей, возможно и из иных регионов. Представленные принципы обеспечения конкурентоспособности предприятия обладают высокой степенью взаимозависимости и взаимовлияния.

*Заключение.*

Таким образом, несмотря на обилие теоретических работ, составляющих базу исследования конкурентоспособности компаний, динамично изменяющаяся внешняя среда требует обеспечение глубины разработок поддержания конкурентоспособности компании, с учетом его специфики. Поэтому доработка ряда методических аспектов является необходимым условием ..... На наш взгляд учет представленных принципов (то есть правил формирования) послужит основой конкурентоспособности, а также обоснованной платформой выбора метода разработки стратегии конкурентоспособности предприятия розничной торговли. Формирование и реализация системы специфических принципов стратегического планирования с учетом специфики работы компании позволят выбрать действенную систему методов и методик для формирования стратегии.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Быков В.А. Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие / В.А. Быков, Е.И. Комаров. — М.: РИОР: ИНФРА-М. 2018. - 242 с.
2. Воронов, Д. С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий / Д. С. Воронов // Маркетинг в России и за рубежом. 2014. № 5. С. 92–102.
3. Воронов Д.С., Криворотов В.В. Методика повышения конкурентоспособности предприятия // Проблемы развития территории. 2017. № 5 (91). С. 59-64.
4. Гуляев Г. Ю. Эволюция теории конкуренции, Г. Ю. Гуляев // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В. Г. Белинского. 2014. № 28. С. 317–321
5. Завьялов, П. А. Конкурентоспособность и маркетинг. Издательство: «ЮУрГУ». 2012. - 156 с
6. Калиникова Е.В. Оценка конкурентоспособности предприятий с использованием конкурентной карты рынка / Е.В. Калиникова // Вестник УлГТУ. 2013. №2.
7. Рахманова М.С. Методический подход к определению ключевых факторов успеха торговых организаций Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. Т. 8. № 3 (28). С. 319-322.
8. Кузубов А.А. Методические подходы и критерии оценки конкурентоспособности предприятий // Фундаментальные исследования. 2015. № 12-4. С. 801-805
9. Щепотьев А. В. Вязьмов А. А. Карпова Т. Е. Оценка конкурентоспособности предприятия. Издательство: «Directmedia» 2014. – 23 с.
10. Е.В. Кучина, Д.А. Баева Методические основы оценки конкурентоспособности предприятия в условиях нестабильной экономической среды // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2016. № 4. С. 149-158.
11. Титова Н.А., Колочева В.В. Формирование и оценка конкурентоспособности предприятия розничной торговли: учебное пособие / Н.А. Титова, В.В. Колочева. - НГТУ, 2013. - 100с.

12. Солодухин К.С., Рахманова М.С. Модель оценки конкурентного потенциала ресурсов и способностей вуза как стейкхолдер-компания // Вестник УГТУ-УПИ. Серия: Экономика и управление. 2009. № 3. С. 133-139.

13. Бабакина А.П., Солодухин К.С. Методы анализа товарных факторов при оценке конкурентного потенциала стейкхолдер-компания. Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. Т. 8. № 4 (29). С. 403-405.