

УДК 339.3

## Система управления конкурентоспособностью в торговле

**Салихова Регина Рафаиловна**

Кандидат экономических наук,  
доцент, кафедры товароведения и технологии общественного питания,  
Российский университет кооперации,  
Казанский кооперативный институт (филиал),  
420081, Российская Федерация, Республика Татарстан, Казань, ул. Николая Ершова, 58;  
e-mail: info@publishing-vak.ru

### Аннотация

Торговля обеспечивает организацию и технологию товародвижения из сферы производства в сферу потребления и процесс взаимодействия производителей и покупателей товаров. Являясь связующим элементом между производителями и покупателями, розничная торговля завершает процесс товародвижения. Неэффективная организация товародвижения замедляет оборачиваемость товаров, снижая эффективность их воспроизводства. Воздействуя также на объем производства и ассортимент выпускаемых товаров, торговля оказывает влияние на деловую активность как промышленных, так и торговых организаций. Повышение конкурентоспособности производителей/продавцов зависит, в том числе, и от того, насколько производимый ассортимент соответствует структуре потребительского спроса. Однако рассмотрение данного вопроса лишь в одном аспекте является «узкоспециализированным» подходом, поскольку конкурентоспособность является относительной категорией и повышение конкурентоспособности торговых организаций относительно других участников рынка предполагает эффективную систему управления конкурентными преимуществами различных аспектов деятельности: предпринимательства, коммерции, эконометрики, ассортиментной политики, качества торгового обслуживания и ряда других сфер деятельности в торговле. Поэтому соответствующим образом должна строиться система управления конкурентоспособностью в торговле.

### Для цитирования в научных исследованиях

Салихова Р.Р. Система управления конкурентоспособностью в торговле // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. № 9. С. 221-229.

### Ключевые слова

Торговля, конкурентоспособность, качество торгового обслуживания, ассортиментная политика, поставщики товаров, деловая активность.

## Введение

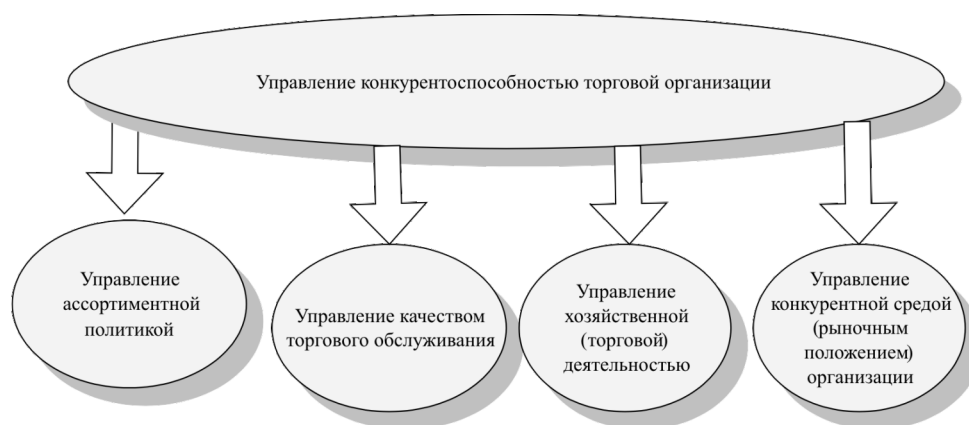
Система управления конкурентоспособностью торговой организации представляет собой совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) осуществление торговой деятельности.

Для реализации процесса управления конкурентоспособностью торговой организации необходимо:

- разработать цели осуществления торговой деятельности;
- распределить торгово-технологические функции и функции управления торговой деятельностью;
- делегировать полномочия и функции сотрудникам;
- установить порядок взаимодействия работников и последовательность выполняемых ими функций;
- приобрести или модернизировать технологию торгово-технологического процесса;
- наладить систему стимулирования, снабжение и сбыта.

## Структура управления конкурентоспособностью торговой организации

Структура управления состоит из четырех подсистем: методологии, процесса, структуры и техники управления (рис. 1).



**Рисунок 1. Структура управления конкурентоспособностью торговой организации**

Первая подсистема – управление ассортиментной политикой торговой организации. В условиях усиления конкуренции между субъектами розничной торговли задача формирования и управления ассортиментом является актуальной. Ассортиментная политика направлена, в первую очередь, на удовлетворение спроса конечных потребителей, поэтому конкурентоспособность торговых организаций напрямую зависит от управления ассортиментной политикой: задача предприятия – удовлетворить спрос лучше и эффективнее, чем конкуренты. Поэтому на первый план выходит проблема поиска оптимальных ассортиментных

позиций, способствующих сохранению желаемой прибыли на длительный период времени. От степени удовлетворения спроса конечных потребителей будет зависеть и рост таких показателей, как товарооборот предприятия, рентабельность продаж.

Управление ассортиментной политикой как один из методов управления конкурентоспособностью торговой организации рассматривают исходя из следующих этапов.

1. Определение структуры ассортимента. На этом этапе происходит:

- определение потребительской группы товара;
- разработка рекламной стратегии;
- определение предпочтительных поставщиков товаров;
- разработка ценовой политики;
- выбор системы бонусов;
- расчет рисков при реализации продукции.

2. Формирование ассортимента. На этом этапе проводится рейтинговая оценка поставщиков товаров: рассматриваются предлагаемые закупочные цены, условия поставки за предыдущий период, динамика нарушений за предыдущий период. Также рассматривается реализуемый ассортимент у прямых конкурентов. Для формирования ассортимента исследуются такие показатели, как ширина, глубина, устойчивость, сопоставимость, рациональность ассортимента.

Таким образом, система формирования ассортимента включает следующие действия:

1) определение текущих и перспективных потребностей покупателей с учетом изменения покупательных фондов, численности населения и товарооборота самого предприятия, анализ способов использования товаров и особенностей покупательского поведения на соответствующих рынках;

2) оценка существующих аналогов конкурентов;

3) критическая оценка ассортимента продукции с позиции покупателя;

4) прогнозирование сбыта на основе продаж в предыдущий период времени;

5) решение о необходимости корректировки ассортимента в связи с изменениями уровня конкурентоспособности;

6) изучение возможностей включения в ассортимент новых или усовершенствованных продуктов, учитывая их цены, себестоимость и рентабельность;

7) разработка рекомендаций для подразделений предприятия относительно качества, цены, упаковки и т. д.;

8) оценка и пересмотр всего ассортимента.

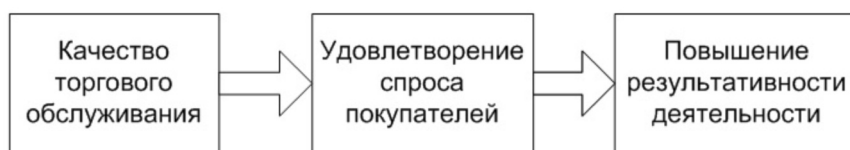
3. Прогнозирование продаж. На этом этапе, учитывая динамику продаж предыдущих периодов, проводят прогнозирование продаж на товарных рынках и цен на товары в зависимости от конкурентоспособности как самого товара, так и предприятия, от эластичности спроса и ряда других внешних факторов. Планируются этапы жизненного цикла товара. При продаже нового вида товара целесообразно провести маркетинговое исследование с це-

лью изучения потребности в нем. На основе анализа результатов проведенного исследования выводится поправочный коэффициент, отражающий вероятность того, что покупатель приобретет продукцию именно данного предприятия, а не его конкурентов.

4. Анализ продаж. Этап, предполагающий исключение из ассортимента товаров с незначительной рентабельностью и денежными поступлениями. Можно проводить анализ продаж с детализацией по заданным периодам (день / неделя / месяц / квартал / год). Для этого можно воспользоваться электронными базами данных о продажах за предыдущий период времени, а также провести ABC – и XYZ-анализ.

5. Корректировка прогноза. Необходимость корректировки прогноза определяется изменением факторов, влияющих на объемы продаж, например закупочных цен на продукцию, условий поставки товаров, рекламной компании по определенному бренду, сезонным изменением продаж.

Вторая подсистема – управление качеством торгового обслуживания (рис. 2). Для определения элементов управления качеством торгового обслуживания [Депутатова, 2016] рассмотрим значение этого показателя. Торговое обслуживание населения предполагает наличие специально устроенных и оборудованных торговых помещений, приспособленных для наилучшего обслуживания покупателей [Мунши, Александрова, Мунши, 2015, www], подбор и формирование торгового ассортимента и возможность его оперативного изменения в соответствии с изменившимся спросом населения, постоянное изучение и учет потребительских запросов покупателей, умение предложить и продать товар каждому конкретному человеку [Брагин, Данько, 1997, 93].



**Рисунок 2. Влияние качества торгового обслуживания на результативность деятельности торгового предприятия**

Торговое обслуживание представляет собой совокупность необходимых составляющих торговой деятельности по продаже товаров и оказанию услуг населению с целью получения прибыли и удовлетворения спроса населения.

Процесс обслуживания покупателей включает следующие элементы (рис. 3).

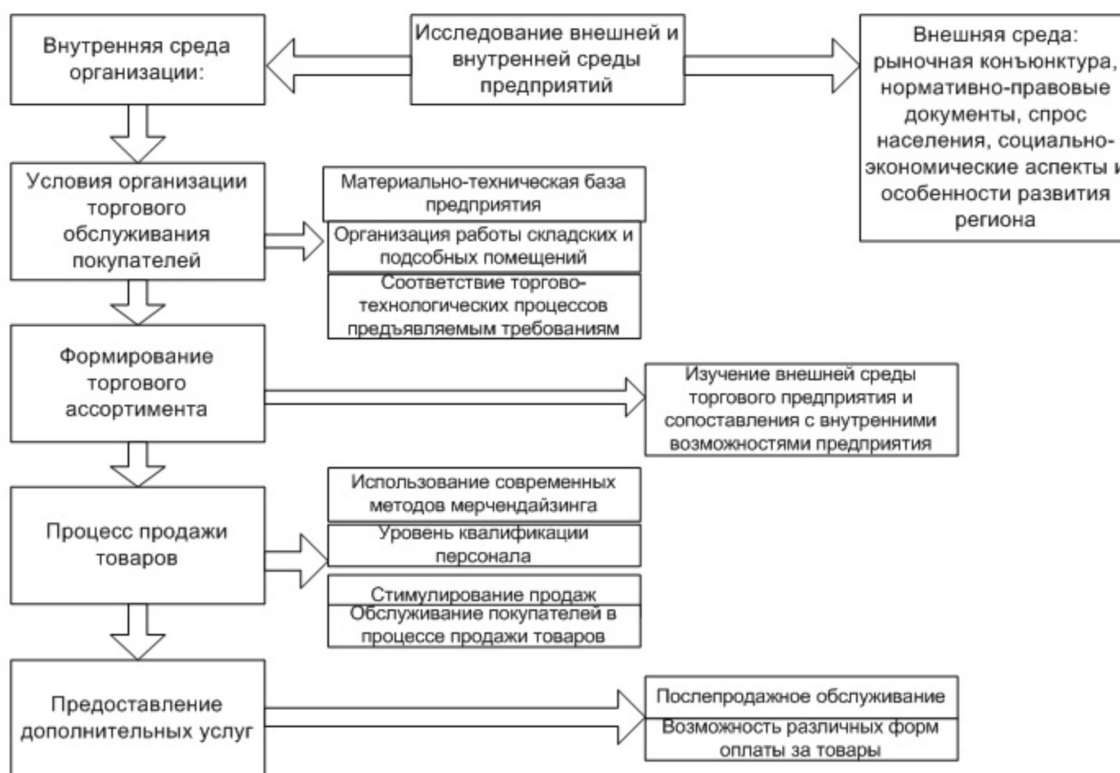
Анализ финансово-экономических показателей позволяет отразить реальное экономическое состояние (если анализируется торговая сеть, то всей торговой сети, а не отдельных магазинов). В первую очередь необходимо исследовать следующие показатели деятельности:

– показатели, характеризующие динамику изменения экономико-финансовых результатов деятельности (товарооборот, себестоимость реализованной продукции, валовая прибыль, сумма налогов, прибыль до налогообложения, чистая прибыль);

– показатели, характеризующие качество экономических (в первую очередь финансовых) результатов деятельности (доля себестоимости в выручке, доля валовой прибыли в выручке, доля расходов по обычным видам деятельности в выручке);

– систему показателей деловой активности (оборачиваемость необоротных активов, оборачиваемость оборотных средств, оборачиваемость собственного капитала, фондоотдача, оборачиваемость дебиторской задолженности);

– систему показателей рентабельности (рентабельность продаж, рентабельность активов, рентабельность товарооборота по прибыли от продаж, рентабельность текущих затрат, рентабельность инвестированного капитала).



**Рисунок 3. Процесс торгового обслуживания покупателей**

Третья подсистема – управление хозяйственной (торговой) деятельностью. Стратегия управления хозяйственной (торговой) деятельностью предприятия основывается на динамике, темпах роста, приросте показателей деятельности предыдущих периодов по данным бухгалтерского баланса, отчета и прибылях и убытках.

Четвертая подсистема – управление конкурентной средой (рыночным положением) предприятия. Формирование и управление конкурентной средой – необходимое условие для функционирования розничных торговых организаций. Для формирования принципов управления конкурентной средой (рыночным положением) предприятия необходимо изучить следующие элементы (показатели) рынка: активность конкурентов; факторы спроса, его величина и динамика, фазы жизненного цикла спроса; наличие родственных и поддерживающих отраслей в экономике страны; действия правительства; степень приватизации

предприятий данной отрасли; налоговая среда; степень развития нормативно-правовой базы, регулирующей отрасль.

При этом нужно учитывать, что попытки управления отдельными элементами не дадут должного эффекта, необходимо разработать совокупные принципы управления конкурентной средой торговой организации. Развитая конкурентная среда обеспечивает снижение издержек обращения, является гарантом более низких цен для потребителей. От того, насколько развита конкурентная среда в отрасли, зависит конкурентоспособность и самих организаций, и отрасли в целом.

За счет эффективного управления конкурентной средой (рыночным положением) торговой организации возможно максимальное удовлетворение спроса конечных потребителей посредством выполнения ряда условий: близость к потребителю, информационное обеспечение, анализ конкурентов, использование зарубежного опыта ведения торговой деятельности и ряд других.

### **Заключение**

Таким образом, при разработке стратегии управления конкурентоспособностью торговых организаций необходимо учитывать все аспекты их деятельности: ассортиментную политику, качество торгового обслуживания, хозяйственную (торговую) деятельность, конкурентную среду (рыночное положение) организации.

### **Библиография**

1. Алябьева М.В. Направления повышения конкурентоспособности предприятий розничной торговли потребительской кооперации в условиях маркетинговой среды // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2016. № 2 (58). С. 53-62.
2. Брагин Л.А., Данько Т.П. (ред.). Торговое дело: экономика и организация. М.: ИНФРА-М, 1997. 256 с.
3. Депутатова Е.Ю. Качество и культура обслуживания как факторы конкурентоспособности розничного торгового предприятия // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. № 9-3. С. 76-79.
4. Мунши А.Ю., Александрова Л.Ю., Мунши Ш.М. Проблемы обслуживания покупателей на предприятиях розничной торговли потребительской кооперации региона и пути их решения // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 2-2. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=22772>
5. Тарасова Е.Е., Кадацкая Д.В. Структурные компоненты и концептуальные направления повышения качества торгового обслуживания в предприятиях розничной торговли // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2013. № 3 (47). С. 18-29.

6. Хусаинова А.Н. Разработка методики оценки качества услуг в розничных торговых предприятиях // Выставка инноваций-2014 (осенняя сессия): сборник тезисов докладов XVIII Республиканской выставки-сессии студенческих инновационных проектов. 2014. Ижевск: ИННОВА, 21014. С. 54-55.
7. Hool N., Vahlne J.E. (ed.). *Strategies in Global Competition*. Sydney, 1988. 359 p.
8. Paley N. *The Manager's Guide to Competitive Marketing Strategies*. N.Y., 1989. P. 77-78.
9. Rochet J.-Ch., Tirole J. Platform competition in two-sided markets // *Journal of the European Economic Association*. 2003. No. 1(4). P. 990-1029. doi: 10.1162/154247603322493212.
10. Wright J. Access pricing under competition: an application to cellular network // *Journal of Industrial Economics*. 2002. No. 50(3). P. 289-315.

## System competitiveness in trade of management

**Regina R. Salikhova**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of merchandizing and technology of public catering,  
Russian University of Cooperation,  
Kazan Cooperative Institute (branch),  
420081, 58 Nikolaya Ershova st., Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation;  
e-mail: info@publishing-vak.ru

### Abstract

Trade provides the organization and technology of merchandising from the sphere of production to the sphere of consumption and provides process of interaction of producers and buyers of goods. Being a binding element between producers and buyers, in retail trade merchandising process comes to the end. The inefficient organization of merchandising slows down a goods turnover rate, reducing efficiency of their reproduction. Influencing also production volume and the range of the issued goods, trade exerts impact on business activity of both industrial, and trade organizations. In that case increase of competitiveness of producers/sellers will depend on how made assortment corresponds the structure of the consumer demand. However, consideration of the matter only in one aspect is "highly specialized" approach as competitiveness is relative category, and increase of competitiveness of trade organizations concerning other participants of the market assumes an effective management system of competitive advantages of various aspects of activities: entrepreneurs, commerce, econometricians, assortment policy, quality of trade servicing and some other fields of activity in trade. Therefore, the author comes to the conclusion that the system competitiveness in trade of man-

agement should be built according to assortment policy, quality of trade services, economic (commercial) activities, competitive environment (market position) organization.

### For citation

Salikhova R.R. (2016) Sistema upravleniya konkurentosposobnost'yu v torgovle [System competitiveness in trade of management]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: yesterday, today and tomorrow], 9, pp. 221-229.

### Keywords

Trade, competitiveness, quality of trade servicing, assortment policy, suppliers of goods, business activity.

### References

1. Alyab'eva M.V. (2016) Napravleniya povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatii roznichnoi torgovli potrebitel'skoi kooperatsii v usloviyakh marketingovoi sredy [Directions improving the competitiveness of the retail consumer cooperative enterprises in the marketing environment]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava* [Bulletin of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law], 2 (58), pp. 53-62.
2. Bragin L.A., Dan'ko T.P. (eds.) (1997) *Torgovoe delo: ekonomika i organizatsiya* [Commercial business: economics and organization]. Moscow: INFRA-M Publ.
3. Deputatova E.Yu. (2016) Kachestvo i kul'tura obsluzhivaniya kak faktory konkurentosposobnosti roznichnogo torgovogo predpriyatiya [Quality and service culture as factors of competitiveness of retail trade enterprises]. *Sovremennye tendentsii razvitiya nauki i tekhnologii* [Modern trends in the development of science and technology], 9-3, pp. 76-79.
4. Hool N., Vahlne J.E. (eds.) (1988) *Strategies in global competition*. Sydney.
5. Khusainova A.N. (2014) Razrabotka metodiki otsenki kachestva uslug v roznichnykh torgovykh predpriyatiyakh [The development of methodology for assessing the quality of services in retail trade enterprises]. *Vystavka innovatsii-2014 (osenniyaya sessiya): sbornik tezisov dokladov XVIII Respublikanskoi vystavki-sessii studentcheskikh innovatsionnykh proektov* [Exhibition of Innovations 2014 (autumn session): a collection of abstracts XVIII session of the Republican exhibition of student innovation projects]. Izhevsk: INNOVA Publ., pp. 54-55.
6. Munshi A.Yu., Aleksandrova L.Yu., Munshi Sh.M. (2015) Problemy obsluzhivaniya pokupatelei na predpriyatiyakh roznichnoi torgovli potrebitel'skoi kooperatsii regiona i puti ikh resheniya [Customer service issues at the enterprises of retail trade of consumers' co-operative society in the region and ways of their solution]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* [Modern problems of science and education], 2-2. Available at: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=22772> [Accessed 27/07/16].



7. Paley N. (1989) *The manager's guide to competitive marketing strategies*. New York, pp. 77-78.
8. Rochet J.-Ch., Tirole J. (2003) Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), pp. 990-1029.
9. Tarasova E.E., Kadatskaya D.V. (2013) Strukturnye komponenty i kontseptual'nye napravleniya povysheniya kachestva togovogo obsluzhivaniya v predpriyatiyakh roznichnoi togovli [Structural components and conceptual directions improving the quality of trade services in retail outlets]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava* [Bulletin of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law], 3 (47), pp. 18-29.
10. Wright J. (2002) Access pricing under competition: an application to cellular network. *Journal of Industrial Economics*, 50(3), pp. 289-315.