

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский государственный университет экономики и управления – „НИНХ”»

На правах рукописи



Севостьянова Олеся Геннадьевна

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ
СФЕРЫ УСЛУГ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами – сфера услуг

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор
Нюренбергер Лариса Борисовна

Новосибирск – 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг розничной торговли.....	11
1.1 Экономическая сущность, специфика и методы оценки конкурентоспособности предприятий розничной торговли.....	11
1.2 Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятий торговли	30
1.3 Ретроспективный обзор теоретических подходов к формированию конкурентных стратегий в сфере услуг розничной торговли.....	41
Глава 2 Особенности и инструменты обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли.....	52
2.1 Современное состояние и тенденции развития рынка услуг розничной торговли.....	52
2.2 Анализ конкуренции на российском рынке услуг розничной торговли (на примере рынка обуви).....	66
2.3 Основные этапы построения концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий торговли.....	79
Глава 3 Разработка управленческих решений по обеспечению конкурентоспособности предприятий розничной торговли и оценка эффективности их реализации (на примере рынка обуви).....	98
3.1 Апробация концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли.....	98
3.2 Оценка конкурентоспособности предприятий розничной торговли рынка обуви.....	122
3.3 Формирование организационно-экономического механизма обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли.....	140
Заключение.....	153
Список литературы.....	157
Приложения.....	174

Введение

Актуальность темы исследования. В настоящее время развитие сферы услуг торговли сопровождается усилением социально-экономических и технологических вызовов, трансформацией конъюнктуры потребительского рынка. Необходимость переосмысления подходов к обеспечению конкурентоспособности предприятий сферы услуг торговли в России в значительной степени связана с беспрецедентно высокой экспансией иностранных компаний на отечественном рынке услуг.

Торговля имеет важное социальное и экономическое значение как на уровне отдельного региона, так и страны в целом. На долю сферы услуг торговли приходится 14,4% ВВП страны и 18,6% налоговых платежей в бюджетную систему¹. Несмотря на то, что по данным Росстата, объем розничного товарооборота с 2000 года ежегодно увеличивался в среднем на 9,2% в год, в 2015 году фактически наблюдалось снижение оборота в сопоставимых с предыдущим годом ценах на 10%, а в 2016 году – на 5%. Принимая во внимание стабилизацию доходов населения в 2017 году, оборот сферы услуг розничной торговли вырос на 1,2% в 2017 году, по сравнению с 2016 годом.

Возрастание конкуренции на рынке услуг розничной торговли обуславливает необходимость разработки подходов к выбору и обоснованию конкурентных стратегий, реализация которых обеспечит конкурентоспособность торговых предприятий в современных условиях развития цифровой экономики. К основным проблемам развития сферы услуг розничной торговли следует отнести: сравнительно небольшая доля собственных торговых марок в обороте розничной торговли – около 5%, что в 7,5 раз ниже, чем в странах Евросоюза; невысокая доля продаж через современные форматы, по сравнению с традиционными; низкий уровень развития электронной коммерции. Объем рынка электронной торговли в России в 2017 году составил 1103 млрд. руб.¹, (3,8 % всего оборота

¹ www.gks.ru

розничной торговли), при этом среднемировой показатель колеблется на уровне 5%. Негативным моментом развития сферы услуг розничной торговли является значительная доля импортных товаров в объеме интернет-продаж. Так, по итогам 2016 года на зарубежные заказы потребительских товаров пришлось 52% рынка (135 млн. из 260 млн. заказов), а в 2017 году доля аналогичного импорта выросла до 61% (250 млн. из 410 млн. заказов на рынке).

Повышение конкурентоспособности предприятий розничной торговли является сложной многоаспектной задачей, охватывающей все сферы их деятельности и требующей разработки и реализации эффективных конкурентных стратегий. Современные ученые оценивают конкурентоспособность предприятий преимущественно с точки зрения материальных активов, в то время как конкуренция из сферы ресурсов смещается в сторону конкурентных стратегий. Торговые компании стремятся максимально охватить различные покупательские сегменты, развивая параллельно несколько форматов и каналов продаж.

Диссертационная работа направлена на решение проблемы, связанной с обеспечением конкурентоспособности предприятий сферы услуг розничной торговли и формированием конкурентных стратегий торговых предприятий на комплексной и системной основе.

Степень разработанности проблемы. Исследованию фундаментальных проблем в области конкуренции и конкурентоспособности посвящены работы Дж. Бейна, Дж. Кейнса, Дж. Лаффонта, А.Маршалла, Е.Мейсона, А. Оливье, Е. Рейнерта, Д. Росса, Б. Скотта, А. Смита, Дж. Стиглера, М. Портера, Б. Фишера, Ф. Хайека, Ф. Шерера. В исследованиях этих авторов содержатся теоретические основы и методологические подходы к решению вопросов повышения конкурентоспособности предприятий, но недостаточно исследована сфера услуг. Значительный вклад в развитие современной теории конкурентоспособности, отражающей проблемы развития отечественного предприятия, внесли такие ученые, как Г.Л. Азоев, А.С. Барабанов, А.А. Воронов, М.И. Гельвановский, И.П. Данилов, И.В. Липсиц, В.В. Радаев, Н.М. Розанова, Ю.Б. Рубин, И.П. Фаминский, Р.А. Фатхутдинов, А.Ю. Юданов. Однако в исследованиях недостаточно

проработана отраслевая специфика сферы услуг розничной торговли с учетом использования всех возможных организационных, управленческих, технологических, а также инновационных, в том числе брендовых инструментов.

Стратегические аспекты развития и оценки конкурентоспособности торговых предприятий отражены в трудах таких отечественных ученых, как М.В. Акулич, А.А. Ахметгареевой, И.А. Войцеховской, Л.Х. Габидуллиной, Н.Н. Потрубач, В.Э. Ульченковой, И.Р. Шегельмана, Е.Н. Ялуниной. В данных исследованиях слабо проработаны методы оценки эффективности экономической деятельности предприятия розничной торговли, требуют уточнения такие актуальные вопросы, такие как организационно-экономические аспекты обеспечения конкурентоспособности и формирования конкурентных стратегий.

Динамичное развитие рыночных отношений диктует предприятиям сферы услуг розничной торговли необходимость использования инновационных методов обеспечения стратегической конкурентоспособности и формирования конкурентных стратегий.

Цель и задачи диссертационного исследования. Цель диссертационной работы заключается в формировании научно-методического подхода по обеспечению конкурентоспособности предприятий сферы услуг розничной торговли.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

- провести концептуальный анализ теоретических основ обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг розничной торговли;
- сформировать научно-методический подход к обоснованию выбора конкурентных стратегий предприятий сферы услуг розничной торговли на основе выделения группы классификационных признаков предприятий розничной торговли;
- разработать методику оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг розничной торговли с применением разнонаправленных технологий конкурентного анализа;
- разработать организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг розничной торговли;

– определить и обосновать стратегические направления обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг розничной торговли.

Объект исследования – предприятия сферы услуг розничной торговли, обеспечивающие основную деятельность в сфере услуг.

Предмет исследования – совокупность организационно-экономических отношений, возникающих в процессе обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг розничной торговли.

Соответствие диссертации паспорту специальности. Диссертационная работа выполнена в рамках паспорта специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг: п.1.6.123. Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг; п.1.6.109. Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка.

Научная новизна диссертационного исследования:

– предложен авторский научно-методический подход к обоснованию выбора конкурентных стратегий предприятий сферы услуг розничной торговли на основе выделения группы классификационных признаков предприятий розничной торговли, позволяющих формировать целевую аудиторию потребителей в зависимости от территориального масштаба деятельности, форматов торговли, форматов продаж, уровня доходов потребителей;

– разработана методика оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг розничной торговли, позволяющая на основе применения расширенной совокупности частных показателей осуществлять оценку состояния конкурентоспособности предприятия с использованием разнонаправленных технологий конкурентного анализа;

– разработан организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг розничной торговли, отличительной особенностью которой является идентификация ключевых факторов конкурентоспособности предприятий на основе реализации предложенных этапов формирования конкурентных преимуществ предприятий

розничной торговли;

– предложены и обоснованы стратегические направления обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг розничной торговли на основе разработки и применения организационной программы управления функциональными процессами обеспечения конкурентоспособности предприятий.

Теоретическая значимость результатов исследования определяется развитием теоретических положений и концепций теории конкурентоспособности организации, приращением научного знания в сфере обеспечения конкурентоспособности сферы услуг розничной торговли. Основные выводы и результаты исследования дополняют и углубляют положения теории конкурентоспособности организации, теории стратегического управления, а также теории организации.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что предложенный автором научно-методический подход по обеспечению конкурентоспособности предприятий сферы услуг розничной торговли может быть использован в деятельности предприятий сферы услуг розничной торговли при разработке и обосновании конкурентных стратегий предприятий, оценке уровня конкурентоспособности, реализации стратегических направлений обеспечения конкурентоспособности на рынке услуг.

Теоретическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные вопросам обеспечения конкурентоспособности предприятий, стратегического управления, выбору и обоснованию конкурентных стратегий развития предприятий, а также современные исследования ученых в сфере обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

Методология и методы исследования. Методологическая основа исследования состоит в использовании принципов диалектического, комплексного, системного подходов, анализа, синтеза, индукции, дедукции, статистических методов, методов графического отображения результатов, методов экономического анализа.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту.

1. Предложен методический подход к обоснованию выбора конкурентных стратегий предприятий розничной торговли на основе выделения групп предприятий, анализа их рыночной стратегии, формализации их стратегических целей с последующим обоснованием выбора конкурентной стратегии для каждой из выделенных групп предприятий с учетом классификационных признаков, позволяющих учитывать целевую аудиторию потребителей, в том числе: «количество форматов», «количество каналов продаж», «количество ценовых сегментов».

2. Предложенная методика оценки конкурентоспособности предприятий розничной торговли представлена расширенной системой показателей эффективности использования стратегического потенциала (финансы, торговый потенциал, конкурентоспособность реализуемой продукции, трудовой потенциал, материально-технический потенциал, конкурентоспособность бренда), что позволяет выявить проблемные зоны, определить резервы роста и разработать управленческие решения по повышению конкурентоспособности.

3. Разработан организационно-экономический механизм обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий сферы услуг розничной торговли, позволяющий преобразовывать стратегические цели в конечный результат, определены принципы и методы, стратегический потенциал предприятий сферы услуг розничной торговли.

4. Предложенные и обоснованные стратегические направления обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг розничной торговли отличаются использованием комплексного подхода, в соответствии с которым, система обеспечения конкурентоспособности должна охватить все уровни управления, как вертикальные – по уровням руководителей, так и горизонтальные – по управленческим функциям, установить взаимосвязь функциональных подразделений предприятия с организационно-экономическими функциями управления конкурентоспособностью.

Степень достоверности и апробация результатов. Достоверность основных положений, выводов и рекомендаций, представленных в данной диссертационной работе, подтверждены применением общенаучных и специальных методов исследования, используемых в экономической науке, апробацией результатов.

Основные положения диссертационной работы обсуждались и получили положительную оценку на международных и всероссийских научно-практических конференциях: Международной научно-практической конференции «Современные тенденции в образовании и науке: состояние и перспективы» (г. Карағанды, 2018 г.), Осенней конференции молодых ученых в Новосибирском Академгородке (г. Новосибирск, 2014-2017 гг.), Международной научной конференции «Современные направления теории и практики экономического анализа, бухгалтерского учета, финансового менеджмента» (г. Новосибирск, 2017 г.), Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Дни науки» (г. Новосибирск, 2017-2018 гг.), Научно-практической конференции «Проблемы и ретроспективы развития отраслей торговли в реализации непрямого государственного управления» (г. Москва, 2016 г.), Всероссийской молодежной научно-практической конференции «Математические методы и модели в исследовании государственных и корпоративных финансов и финансовых рынков» (г. Уфа, 2015 г.).

Результаты исследования нашли практическое применение в работе ГК «Обувь России» (акт № 01-17/212 от 12.02.2019), ОАО «Синар» (акт № 0218 от 21.01.2019), ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»» (справка б\н от 26.03.2019).

Публикации. По теме диссертации опубликовано 16 работ общим объемом 15,17 п.л. (в т.ч. автора – 7,84 п.л.), из них 5 публикаций общим объемом 3,77 п.л. (в т.ч. автора – 3,01 п.л.) в рецензируемых научных журналах из перечня ВАК.

Структура и объем работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Объем диссертационной работы составляет 173 страницы, содержит 27 рисунков, 38 таблиц, список литературы из 165 наименований, 18 страниц приложений.

Глава 1 Теоретические основы обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг розничной торговли

1.1 Экономическая сущность, специфика и методы оценки конкурентоспособности предприятий розничной торговли

Конкурентоспособность и проблемы, связанные с ее укреплением сегодня продвигаются в ранге национальных идей. Важным вопросом является не только повышение конкурентоспособности товаров и услуг, отдельных субъектов, отраслей и экономики в целом. Конкурентоспособность - это важнейший фактор, определяющий эффективность экономики и устойчивость развития общества.

Следовательно, дефиниция «конкурентоспособность» в современной рыночной экономике играет ключевую роль. В современное время опубликовано множество научных исследований по проблемам конкурентоспособности и управлению ею. Многообразие публикаций отражает объективную сложность и актуальность предмета научного исследования.

И.П. Фаминский [115] отмечает, что сегодня подходы к определению дефиниции «конкурентоспособность» отличаются своей разноплановостью, что затрудняет определение конкурентоспособности как экономической категории:

- многовариантность, о чем свидетельствуют, что большинство авторов представляют конкурентоспособность как совокупность технических характеристик товара, компании или отрасли;

- относительность, демонстрирующая факт конкурентоспособности продукции (предприятия) на одном рынке и абсолютной его неконкурентоспособности на другом;

- разнообразные методические подходы по оценке и анализу конкурентоспособности на всех ее уровнях: товара, фирмы, отрасли и экономики страны в целом.

Конкурентоспособность является важнейшей рыночной категорией, отражающей главную рыночную черту - конкурентность.

В экономической литературе достаточно часто конкурентоспособность рассматривается как многоплановая экономическая категория, которую можно представить на нескольких уровнях (рисунок 1.1):

- конкурентоспособность товара (индивидуальный уровень);
- конкурентоспособность фирмы (микроуровень);
- конкурентоспособность отрасли (мезоуровень);
- конкурентоспособность национальной экономики (макроуровень).



Рисунок 1.1 - Уровни конкурентоспособности (разработано автором)

Ядром конкурентоспособности является реализация возможности страной, отраслями, фирмами превосходства своих конкурентов по укреплению рыночных позиций, достижению стратегических целей и получению доходов. Рассмотренные уровни конкурентоспособности демонстрируют тесную взаимосвязь, дополняя друг друга.

Особую актуальность в настоящее время категория «конкурентоспособность» приобретает для предприятий розничной торговли.

В современных условиях торговые предприятия усиливают борьбу за покупателя, гонка за лидерство достигает максимальных оборотов. Наблюдается

усиление концентрации торговли, розничные цены фиксируются, рентабельность торговой деятельности снижается. Рынок испытывает перенасыщение, происходит сегментирование. Возрастает значение конкурентных стратегий, создаются благоприятные условия для развития новых форматов торговли. Повышение концентрации ведет к росту объемов финансирования компаний для целей изучения меняющихся запросов потребителя, ритейлеры начинают войну за лояльность потребителя. Возрастающая конкуренция снижает доходность торговых операций, компании вынуждены оптимизировать ассортимент и повышать эффективность логистики. Необходимым условием становится создание клиентоориентированных ценностей для покупателя. Торговые компании начинают войну торговых форматов и концепций развития. Конкуренция уходит из сферы ресурсов и перемещается в сторону конкурентных стратегий.

Проблема завоевания и укрепления конкурентных преимуществ, то есть обеспечения конкурентоспособности торгового предприятия, выходит на первый план и становится важнейшей стратегической задачей.

Впервые категория «конкуренция» была рассмотрена Адамом Смитом в восемнадцатом веке [105, с.19], который определяет, что конкуренция – это сила, возвращающая рынок через механизм взаимодействия спроса и предложения к точке равновесия.

В исследованиях Д. Рикардо, Э. Хекшера и Б. Олина большое внимание уделено теории конкурентоспособности фирмы и формированию рыночных преимуществ. Стремительное развитие мировой экономики диктует необходимость переосмысления ортодоксальных взглядов. Существенный вклад в изучение проблемы конкурентоспособности предприятий внесли американские экономисты И. Ансофф [137] и М. Портер [155]. Они пришли к выводу, что конкурентоспособность фирмы в большинстве случаев зависит от имеющихся базовых условий в данной стране и эффективности их использования: наличия факторов производства, устойчивого спроса, конкурентной ситуации на рынке, эффективности конкурентных стратегий, государственной поддержки.

Обзор литературных источников показал, что в российской экономической науке изучение проблемы конкурентоспособности и конкуренции до 90-х годов XX века не проводилось. Так, в марксистской трактовке конкуренцией называется «антагонистическая борьба между частными производителями за выгодные условия производства и сбыта товаров» [129, с.93].

Начиная с 1990-х годов, когда в России началась перестройка всей экономической системы, вопросы конкурентоспособности предприятий приобрели актуальность и стали исследоваться. В современных реалиях проблемы обеспечения конкурентоспособности приобретают особое значение для устойчивого функционирования и развития предприятия в рыночной среде.

В исследованиях встречаются разные определения понятия «конкурентоспособность» предприятия услуг розничной торговли и ее критериев.

Р.А. Фатхутдинов считает, что конкурентоспособность торгового предприятия состоит в его способности продвигать конкурентоспособную продукцию [117, с.21].

В некоторых публикациях [2, 3, 62, 118] предлагается объединить в единое целое конкурентоспособность товара и конкурентоспособность предприятия, экспонирующего его на рынке. По нашему мнению, сущность конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности предприятия сферы услуг розничной торговли разные. Вопросы конкурентоспособности товара достаточно глубоко изучены, и в большинстве исследований это понятие связывается в первую очередь с качеством самого товара, а конкурентоспособность компании можно определить эффективностью его функционирования [9, 12,28,33,40,58].

Американский ученый В. Скотт понимал под конкурентоспособностью умение повышать доходы компании так же быстро, как и конкуренты, при этом обеспечивать необходимый уровень инвестиций для поддержания соответствующего уровня доходности [162].

Нобелевский лауреат Дж. Стиглиц отмечает, что уровень конкурентоспособности фирмы зависит, прежде всего, от качества управления,

для этого необходимо четкое определение прав и обязанностей, пределов компетенций менеджеров, правил и форм контроля за использованием активов со стороны акционеров, формирования бизнес-процессов и их систематизация при помощи современных компьютерных технологий [164].

Вместе с тем конкурентоспособность предприятия розничной торговли имеет ряд особенностей, главными из которых являются способность оперативно откликаться на потребности покупателей, опережая действия конкурентов на данном сегменте рынка, разрабатывать эффективные методы решения стратегических задач.

Э.А. Круг утверждает, что конкурентоспособность торгового предприятия может обеспечиваться посредством удовлетворения спроса покупателя конкретными товарами определенного качества, необходимого ассортимента, с наиболее привлекательными условиями в процессе купли-продажи товаров. В данном случае акцентируется внимание клиентоориентированности [34, с.4].

Е.Н. Ялунина считает, что конкурентоспособность предприятия торговых розничных услуг предполагает создание и апробирование в долгосрочной перспективе совокупного потенциала, который обеспечит устойчивое рыночное состояние, конкурентные преимущества по отношению к другим предприятиям и достижение стратегических целей [134].

Вместе с тем, конкурентоспособность имеет более глобальный характер, так как учитывает сопоставимую динамику развития сферы розничных услуг.

По мнению Л.Х. Габидуллиной конкурентоспособность складывается из возможностей компании производить и реализовывать товарные и процессные инновации, направленные на максимизацию прибыли, полученную в результате предоставления торговых услуг и реализации потребительских товаров в условиях ограниченности финансовых средств с учетом их более эффективного по сравнению с конкурентами способа использования [12, с.4].

В.М.Тимирьянова рассматривает конкурентоспособность предприятия сферы услуг розничной торговли как способ максимального удовлетворения потребностей покупателей, которые имеют ограниченные финансовые

возможности, покупая недорогие товары, и не нуждаются в повышенном качестве торговых розничных услуг [110, с.4].

Д.В. Михайлов считает, что конкурентоспособность торгового предприятия определяет способность сохранять устойчивость на рынке в течение длительного времени и обуславливает эффективность управления предприятием [45, с.5].

И.А. Войцеховская утверждает, что конкурентоспособность торгового предприятия формируется под воздействием внутреннего потенциала предприятия и внешней среды [9, С.108-113].

Определения дефиниции «конкурентоспособность», предложенные авторами научных исследований, представлены в таблице А1 Приложения А.

При рассмотрении дефиниции «конкурентоспособность предприятия розничной торговли» необходимо учитывать специфические особенности формирования торговли как отрасли народного хозяйства. Основные этапы развития сферы услуг розничной торговли в России представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1- Основные этапы развития сферы услуг розничной торговли в России (разработано автором)

Годы	Название периода	Характеристика периода
1	2	3
1991-1994	Сохранение остаточных проявлений советской торговли	<ul style="list-style-type: none"> - монополия государства на оптовую и розничную торговлю; - отсутствие специализированных магазинов; - ограниченная ассортиментная матрица; - кризис в экономике и гиперинфляция (в 1992 г. темп инфляции –2509%, в 1993 г. –840%); - дефицит потребительских товаров; - ограниченный импорт продукции
1994-1998	Рыночные перемены в торговле	<ul style="list-style-type: none"> - открытие розничных сетевых предприятий в Москве, объем деятельности которых составлял 1% от всех розничных продаж в столице; - завышенная стоимость потребительских товаров (средняя торговая надбавка составляла 100-200%); - господствование товаропроизводителей над предприятиями сферы услуг розничной торговли; - увеличение объема импортной продукции; - иностранные сетевые розничные компании реализуют проекты региональной экспансии в Восточной Европе (Россия не привлекает внимание иностранных ритейлеров).

Продолжение таблицы 1.1		
Годы	Название периода	Характеристика периода
1	2	3
1998-2001	Создание базовых принципов и основ современной торговли	<ul style="list-style-type: none"> - тяжелые последствия кризисных явлений в экономике оказывают негативное влияние на развитие торговли; - ассортиментная и ценовая политика предприятий сферы услуг розничной торговли способствуют появлению дискаунтеров (магазинов дешевых товаров); - снижение уровня инфляции в 1998 году до 84%, в 2001 году стабилизация роста цен до 18%); - развитие современных форматов продаж в 2001 году – супермаркетов, гипермаркетов, дискаунтеров); - господствование товаропроизводителей над предприятиями сферы услуг розничной торговли
2001 - 2004	«Старт сетевых ритейлеров»	<ul style="list-style-type: none"> - активизация российских сетевых ритейлеров; - иностранные сетевые розничные компании Метро, Ашан, Икея реализуют проекты региональной экспансии; - появление региональных предприятий сферы услуг розничной торговли, таких как Магнит, Эдельвейс, Монетка; -увеличение ассортимента розничных товаров и услуг, становление современной системы взаимоотношений товаропроизводителей и предприятий сферы услуг розничной торговли
2004-2006	Региональная экспансия	<ul style="list-style-type: none"> - сфера торговых розничных услуг становится лидирующей отраслью народного хозяйства; - активизация федеральных розничных сетей; - неравномерное распределение розничного товарооборота по территории России; - увеличение стоимости «входных барьеров» товаропроизводителей в розничную торговую сеть; - преобладание прямых контрактов с крупными товаропроизводителями, исключение оптовых посредников; - господствование предприятий сферы услуг розничной торговли над товаропроизводителями
2007-2011	Консолидация активов, снижение темпов роста объемов розничных продаж	<ul style="list-style-type: none"> - период слияний и поглощений лидерами рынка розничной торговли других мелких компаний: 2006 г. объединение торговых сетей «Перекресток» и «Пятерочка»); - возникновение многоканальной и мультиформатной торговли; - смещение фокуса территориальной экспансии с центральных регионов в города численностью менее 500000 тыс. чел.; - формирование законодательной базы для государственного регулирования сферы торговых розничных услуг (Федеральный закон о торговле 2010 г.); - господствование предприятий сферы услуг розничной торговли над товаропроизводителями

Продолжение таблицы 1.1		
Годы	Название периода	Характеристика периода
1	2	3
2011 г. – наст. время	Перенасыщение рынка потребительскими товарами	<ul style="list-style-type: none"> - перенасыщение рынка потребительскими товарами в центральных регионах; - снижение скорости консолидации, развитие новых форматов и каналов розничной торговли; - международные розничные сети не рискуют выходить на российский рынок из-за нестабильности экономической ситуации и отсутствия оптимистичных прогнозов; - увеличение доли дистанционной торговли, развитие многоканальных и мультиформатных продаж

В летописях арабских географов X века неоднократно упоминается о торговле русских народов с хазарами, болгарами и буртасами. Так, Ибн-Ростех рассказывает, что «Русь привозит к болгарам свои товары: меха собольи, горностаевые и располагаются русские торговцы на берегу реки Итиль, в некотором отдалении от города». Так возникали первые торговые ярмарки, которые были достаточно частым явлением в ранние эпохи культуры. В «Книге путей и государств», написанной арабским летописцем Ибн-Хордадбега в период 854-869 годов, рассказывается о торговле с русскими купцами. В главе под названием «Маршрут купцов русов» повествуется о том, «что русы из самых отдаленных частей страны Саклаба (под которой понимают славянскую землю) направляются к морю Румскому (Черное море) и продают там меха бобров и черных лисиц, причем царь Рума (Византии) с них взимает десятую часть в виде пошлины, а иногда они везут свои товары на верблюдах в Багдад». Таким образом, в те далекие времена существовало два торговых маршрута, по которому передвигались купеческие караваны: по Днепру к Черному морю или по Волге к Каспийскому морю и затем далее в Багдад.

По мнению исследователя А. В. Лонгинова, договоры о взаимной торговле, заключенные в X веке русскими князьями с Византией, «представляют яркую картину древнерусской жизни». Впервые эти договоры были подписаны с Византией в 911 и 971 гг. Они закрепляли за русскими купцами такие привилегии, как право беспошлинной торговли. Розничная торговля на Руси стал период VIII-

XIII вв. начала интенсивно развиваться, когда значительная доля русского населения проживала на Среднем и Верхнем Днепре. Морской путь через Балтийское и Черное моря можно было считать важнейшим торговым путем Северо-Восточной равнины. Основные торговые центры Руси этого периода находились в городах Новгород и Киев. Так, зарождались экономические и торговые взаимоотношения между регионами Руси и зарождение единого всероссийского рынка торговли.

В 1555 г. английская экспедиция во главе с Чанслером направилась на север в поисках новых территорий. Двигаясь к востоку, они открывают новую страну — Московию. Иоанном Грозным, желающим установить торговые отношения с Англией для получения с Запада вооружения, была вручена привилегированная грамота, в которой англичанам гарантировалась беспошлинная торговля, свободный проезд в Россию, а также было установлено, что, в случае кораблекрушения, компании будет возвращено все спасенное имущество. Таким образом, англичане стали пионерами в торговых взаимоотношениях с Русью, в результате чего Московское государство получило возможность развивать торговлю с Западом, привозя импортные товары и опытных мастеров.

Особенно бурно сфера торговли развивалась в эпоху Петра I. Петр предоставил возможность сельскому населению заниматься торговлей и становиться купцами. Указом Петра I 1721 году все граждане городов подразделялись на три гильдии: к первой гильдии относились банкиры, купцы, лекари и аптекари, шкиперы, ювелиры, живописцы; ко второй гильдии — торгующие мелочными и харчевыми товарами и ремесленники; третий же разряд, который не назван гильдией, составляли чернорабочие и иные наемники. Екатерина II создала первые кредитные учреждения, которые открывали кредитование купечеству сроком на 5 лет для осуществления торгово-закупочной деятельности.

Зарождение современных форм рынка происходило на рубеже VII— XVIII веков. Российское законодательство того времени подразделяла деятельность предпринимательских структур на два вида — акционерную компанию и торговый

дом. В первой половине XIX века торговые ярмарки организовывались в городах, селах, при заводах и фабриках. В этот период их насчитывалось более 4,5 тыс. На крупных ярмарках были представлены специализированные товары, что отражало хозяйственное обособление районов промышленности и сельского хозяйства. Например, на реках Лене и Волге торговали лесом, в Якутске – пушниной, на Украине – скотом. В 1817 году Нижегородская ярмарка имеет всероссийское значение и определяет роль России в международной торговле, торговый оборот которой превышает 139 миллионов рублей. Именно в Нижний Новгород купцы из Китая привозили чай, купцы из Персии – шелка и другие товары.

В 60-е годы XIX века происходит становление предпринимательства на основе свободы экономических субъектов рынка и рынка рабочей силы. В 1885 году торговую деятельность осуществляли 1027 тыс. человек, а в 1910 году численность работников сферы торговых розничных услуг увеличилась в два раза и составила более двух миллионов человек. Магазиновая торговля составляла небольшую долю (около 13%) в товарообороте розничной сети из-за высоких эксплуатационных расходов по сравнению с лавочной и палаточной торговой сетью. Магазиновую торговлю вели в основном акционерные общества. В 1910 году норма прибыли составляла для палаточной торговой сети – 261%, для лавочной - 108%, для магазинной – 45,5%.

Различные этапы экономического развития в советское время наиболее ярко характеризуют эволюцию развития сферы услуг розничной торговли.

В 1917-1920 годы развитие торговли значительно затрудняется жестким регулированием товарного обращения со стороны государства, когда товарно-денежные отношения были заменены прямым натуральным обменом. В 1918-1920 годы в условиях военного коммунизма В.И. Ленин проводил политику свертывания и ликвидации рыночных взаимоотношений.

В 60-е годы возникла новая форма организации торговли - потребительская кооперация и удерживала лидирующее положение вплоть до середины 30-х годов. 20 века. В последующие годы доминирующее значение приобрела монополизированная торговля на основе государственной монополии во всех

сферах экономики и командного управления товарными ресурсами. Розничная торговля имела три формы: государственная, кооперативная и колхозно-базарная, что объяснялось существованием трех форм собственности: государственной, колхозно-кооперативной и личной. Значительную долю в розничном товарообороте страны составляла государственная торговля (около 70%), а также 95% оптовой торговли страны.

Монополия на торговую деятельность при административно-плановой экономике проявлялась главным образом за счет жесткого контроля со стороны государства за товарными потоками, торговыми системами, межхозяйственными связями между отраслями и регионами страны.

В результате реформ 90-х годов Россия начинает формировать механизмы и инфраструктуру рыночной экономики. Полностью трансформируется деятельность всех отраслей народного хозяйства, в том числе сферы услуг розничной торговли. Розничная торговля обеспечивает эффективное удовлетворение потребностей покупателей. Таким образом, *торговля представляет собой особую деятельность людей, связанную с осуществлением актов купли-продажи и представляющую собой совокупность специфических технологических и хозяйственных операций, направленных на обслуживание процесса обмена.*

В соответствии с ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения», торговля является таким видом предпринимательской деятельности, которая тесно связана с куплей-продажей товаров и оказанием услуг покупателям.

В современной России бурно развивается многоформатная торговля, где каждый формат характеризуется клиентоориентированным подходом и ставит своей целью наиболее полное удовлетворение потребностей населения определенной возрастной группы с определенным уровнем дохода. Стратегия развития торговли в РФ на 2014-2016 годы и период до 2020-го, одобренная президентом РФ В.В.Путиным, предусматривает развитие сетевой и дистанционной торговли, а также расширение цепочки поставок, чтобы "развернуть" социально-ориентированные торговые форматы. В соответствии

со Стратегией развития торговли в РФ господдержку получают ярмарки, сельскохозяйственные и оптовые продовольственные рынки, что позволит отечественным производителям диверсифицировать поставки и получить доступные каналы сбыта.

Торговля представляет собой не только как форму товарного обмена, но и как отрасль народного хозяйства. Такой подход правомерен, так как каждую экономическую категорию необходимо рассматривать с точки зрения деятельности в системе общехозяйственного комплекса. Многообразны связи торговли со многими отраслями народного хозяйства, при которых готовые товары из одних отраслей направляются в другие путем взаимовыгодного обмена, помогают укреплять и развивать весь хозяйственный комплекс. Взаимосвязь торговли с отраслями хозяйства представлена на рисунке 1.2.

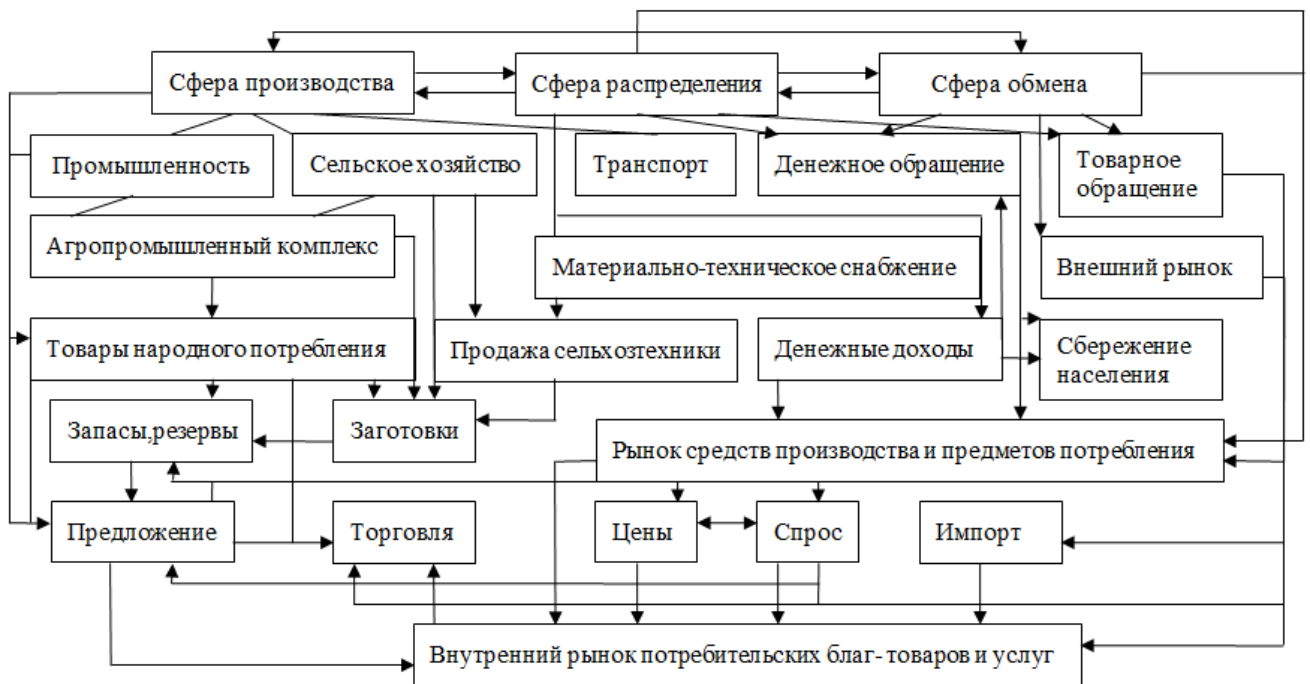


Рисунок 1.2 - Взаимосвязь торговли с отраслями народного хозяйства
(разработано автором)

В соответствии с [84] под «предприятием розничной торговли понимается торговая единица, размещенная на определенной территории (сети интернет) с

целью продажи товаров и обслуживания покупателей. Услуга розничной торговли— это результат непосредственного взаимодействия продавца и покупателя, а также собственной деятельности продавца по удовлетворению потребностей покупателя при приобретении товаров по договору купли-продажи». В розничной торговле происходит завершение процесса обращения, так как товары переходят в собственность потребителя, выходя из сферы обращения, потребляются или образуют потребительский фонд.

Услуга розничной торговли является комплексной и состоит из отдельных видов услуг [84], которые объединяются в следующие группы:

1) предпродажная подготовка продукции; формирование ассортиментной матрицы; выкладка товаров; приемка, хранение и отпуск продукции; розничная продажа потребительских товаров; осуществление денежных расчетов с потребителем;

2) содействие покупателям в момент совершения покупки; прием и оформление заказов по телефону; осуществление доставки товаров; реализация товаров в кредит; послепродажное обслуживание покупателей (например, установка технически сложных товаров на дому у покупателя, сборка мебели и др.);

3) информирование и консультирование покупателей о свойствах и технических характеристиках потребительских товаров и их изготовителях, о дополнительных услугах, осуществляемых магазинами; рекламные мероприятия: показ товаров, дегустация продуктов питания;

4) предложение дополнительных удобств потребителям; формирование мест для отдыха покупателей; услуги комнаты матери и ребенка; принятие на хранение купленных товаров; организация питания покупателей; создание парковочных мест для личного транспорта покупателей; организация автостоянок около предприятия сферы услуг розничной торговли.

Д.А. Карх подразделяет услуги розничной торговли на три направления: продажа потребительских товаров, торговое обслуживание, торговый сервис.

Следовательно, Д. А. Карх выделяет «торговое обслуживание» и «торговый сервис» из состава услуг розничной торговли[28].

По мнению Д. А. Карха, торговое обслуживание - это система «трудовых, технологических процессов, которые выполняют предприятия сферы услуг розничной торговли с целью наиболее полного удовлетворения потребностей покупателей и предоставления им необходимых экономических благ» [28, с. 16].

Термин «торговое обслуживание» необходимо рассматривать с точки зрения как экономического, так и социального аспектов. Экономический аспект торгового обслуживания заключается в продвижении потребительских товаров от товаропроизводителей к потребителям. Социальный аспект сосредоточен на удовлетворении потребностей покупателей в соответствии с их финансовыми возможностями, повышении уровня жизни населения и формировании лояльности к предприятию сферы торговых розничных услуг.

Понятие «торговый сервис» характеризует воздействие на потенциальных покупателей с целью наиболее полного удовлетворения спроса на розничные товары и услуги, а также последующая мотивация для осуществления дальнейших актов покупки розничных товаров и услуг в данном предприятии сферы услуг розничной торговли [28, с. 16].

Исследуя особенности торгового розничного обслуживания, необходимо упомянуть о клиентоориентированности предприятий, предоставляющих розничные услуги населению. Применение принципа клиентоориентированности позволяет привлечь покупателя определенной возрастной категории с конкретными финансовыми возможностями. Действовать вслепую на рынке, предлагая непонятный товар неизвестно кому, сейчас подобно смерти для торгового предприятия.

Реализовать принцип клиентоориентированности на практике позволяет такой репутационный инструмент, как бренд. Следует различать правовой, психологический и экономический подходы к пониманию бренда. С точки зрения потребительской психологии (англ. consumer research) бренд представляет собой информацию о товаре или услуге, которая сохраняется в памяти покупателя.

Некоторые исследователи считают, «бренд» и «товарный знак» синонимами, что, в действительности является заблуждением. По мнению специалистов-патентоведов и юристов, специализирующихся в этой области, термины «бренд» и «брендинг», не являются правовыми понятиями, а всего лишь могут быть использованы в потребительской среде для объединения этапов продвижения товаров на рынок. С экономической точки зрения, сила бренда – важная составляющая компонента конкурентоспособности предприятия сферы услуг розничной торговли, которую можно оценить при помощи экономических показателей.

Возрастающая роль бренда предопределила большой спектр применения его оценочной стоимости в качестве важнейшего из активов компании. Широкое использование оценки стоимости бренда имеет место во взаимоотношениях с инвесторами и кредиторами, при осуществлении сделок слияния и объединения компаний. Определение стоимостных характеристик бренда во времени и пространстве становится ценным источником информации при стратегическом управлении компанией, при лицензировании и франчайзинге, а также при планировании рекламного и маркетингового бюджета.

Управление стоимостью бренда возможно реализовать при помощи оценки стоимостных характеристик бренда, а также определению прогнозов денежных потоков, генерируемых брендом в будущем.

Сегодня понятие «бренд» можно трактовать по-разному.

Джеймс Р. Грегори в своей книге [144] утверждает, что бренд не имеет вещественной формы, его нельзя сопоставлять с товаром, компаниями или организациями. Исследователь считает, что бренд не существует в реальном мире — это ментальная конструкция. Бренд можно описывать как весь человеческий опыт, его восприятие вещей, товаров, товаропроизводителей и торговых предприятий сферы услуг в целом.

Дэвид Д'Алессандро в работе [140] дает очень краткое и точное определение термину «бренд» — это больше, чем рекламная кампания или

маркетинговая акция. Бренд – это впечатление, которое производит товар на человека, когда он видит его логотип или слышит название.

Директор Института исследования брендов и коммуникаций (Institut für Marken-und Kommunikationsforschung) профессор Франц-Рудольф Эш утверждает, что бренд представляет собой образ, сохранённый в памяти потенциального покупателя, который выполняет функцию идентификации и дифференциации и направляет потребителя сделать выбор данного продукта или услуги [141].

Жан Ноэль Капферер, профессор Стратегии маркетинга Школы менеджмента НЕС в своей книге [149] утверждает, что бренд — это имя, влияющее на поведение рыночных покупателей.

Построение успешного бренда – это сложная многосторонняя задача, охватывающая все сферы деятельности торгового предприятия. Необходимо помнить, что целью построения бренда является вызов у покупателя положительных ассоциаций с качеством, надёжностью, хорошим сервисом, престижностью и принадлежностью к определенному кругу людей.

Если рассматривать конкурентные преимущества брендовых магазинов, то они очевидны. Выпуская тот или иной бренд, производитель четко представляет лицо, потребности и финансовые возможности своего потенциального покупателя. Для каждой продуктовой линейки создается своя команда бренд-менеджеров, технологов, дизайнеров. Ведется комплексная разработка бренд-продукта, начиная с его создания и заканчивая продвижением и сбытом [107].

При реализации принципа клиентоориентированности необходимо взаимодействие с покупателями и построение продуктивного диалога с ними. Ориентация на покупателя является основным конкурентным преимуществом торговой компании и средством дифференциации от конкурентов.

Составляющие конкурентоспособности предприятия розничной торговли представлены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 - Составляющие конкурентоспособности предприятий розничной торговли (разработано автором)

По нашему мнению, конкурентоспособность предприятия розничной торговли представляет собой интегральную характеристику, которая отражает:

- 1) конкурентоспособность финансовых возможностей;
- 2) конкурентоспособность торгового потенциала;
- 3) конкурентоспособность реализуемого товара;
- 4) конкурентоспособность трудового потенциала;
- 5) конкурентоспособность материально-технического потенциала (МТП);
- 6) конкурентоспособность бренда.

В соответствии с этим предлагается конкретизированная и расширенная дефиниция «конкурентоспособность предприятия розничной торговли» — *это интегральная характеристика, отражающая эффективность использования стратегического потенциала предприятий на конкретном сегменте рынка и в конкретный промежуток времени, при условиях непрерывного внедрения инновационных разработок и формирования конкурентной стратегии, которые позволяют достичь превосходства над конкурентами.*

Исследование конкурентоспособности начинается с оценки и анализа конкурентоспособности потребительских товара, услуг и

предприятия сферы торговых розничных услуг в целом. Оценка конкурентоспособности предприятия сферы торговых розничных услуг должна базироваться на принципах достоверности, функциональной полноты оценки, а также оптимизации необходимого времени и инструментов для ее определения.

Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятия сферы торговых розничных услуг имеет два направления:

- по степени объективности (субъективности) результатов оценки,
- по подходам к оценке (качественные или количественные).

Методы оценки конкурентоспособности предприятия сферы торговых розничных услуг подразделяют на четыре группы в каждом из имеющихся квадрантах (рисунок 1.4).

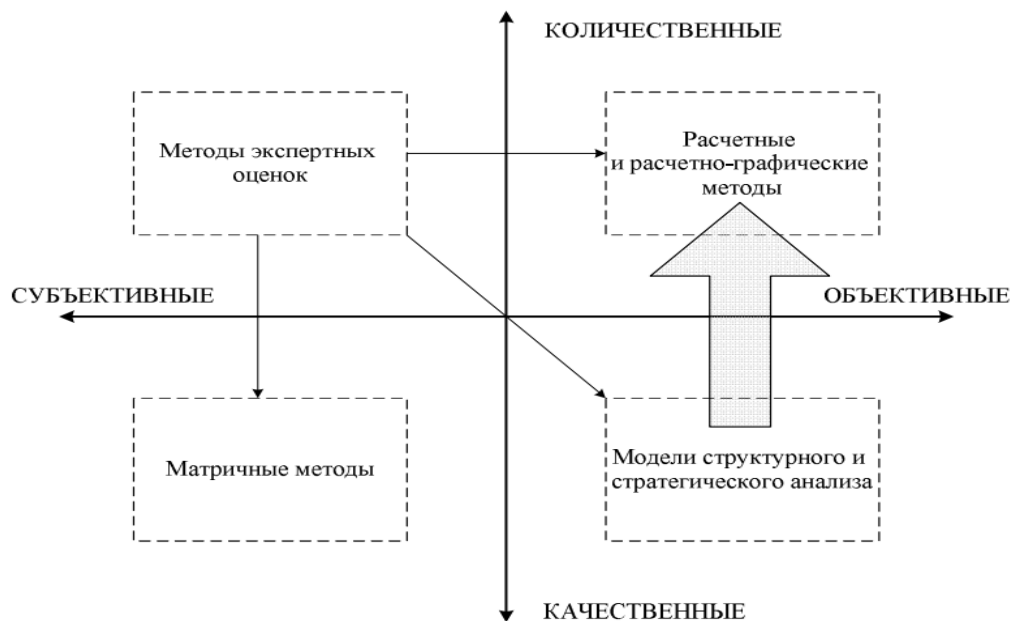


Рисунок 1.4 - Классификация методов оценки конкурентоспособности
(разработано автором)

Как представлено на рисунке 1.4, к качественным методам оценки конкурентоспособности относятся объективные модели оценки конкурентных сил (пятифакторная модель, «ромб конкурентоспособности», модель М.Портера),

модели стратегического исследования (STEP-анализ, SWOT-анализ), а также субъективные матричные методы (Бостонская матрица, матрица McKinsey).

Матричные методы отличаются субъективностью оценок, так как они наглядно демонстрируют текущие оценки конкурентоспособности, но не дают возможности выстраивать прогнозы на перспективу. Вместе с тем матричные методы заметно упрощены. Так, в Бостонской матрице (BCG) привлекательность рынка измеряется по темпам роста, а конкурентная позиция фирмы - по рыночной доле. Следовательно, наиболее реальную оценку конкурентоспособности возможно получить, если использовать несколько количественных характеристик, оказывающих влияние на привлекательность и конкурентную позицию.

Основное преимущество качественных методов оценки заключается в их универсальности, возможности применения для оценки конкурентоспособности предприятий разных отраслей народного хозяйства.

Количественные методы оценки конкурентоспособности представляют методы экспертных оценок, основанные на субъективном видении, профессионализме эксперта. Например, оценка конкурентной силы фирмы в соответствии с методикой А.А. Томпсона мл. и А.Дж. Стрикленда III [111]; объективные расчетные и расчетно-графические методы (дифференциальные, комплексные и т.д.). Последние методы считаются наиболее объективными, так, как для оценки конкурентоспособности применяется разнообразный перечень оценочных характеристик, которые требуют расчета единичных, групповых, интегральных показателей конкурентоспособности. Кроме того итоговые расчеты подкрепляются графической иллюстрацией, что наглядно демонстрирует полученные результаты.

На наш взгляд, объективные методы дают более точные результаты, несмотря на трудоемкие расчеты, поэтому в контексте данного диссертационного исследования они более предпочтительны. Вместе с тем, в управленческой практике, зачастую применяются методы экспертных оценок, так как при помощи экспертной группы возможно быстро и просто получить оценку конкурентного

положения фирмы. Также, метод экспертных оценок применяется, когда некоторые характеристики нельзя оценить в количественном выражении.

Поэтому, оценку конкурентоспособности фирмы нужно проводить в несколько этапов: в начале, нужно определить и провести анализ влияния факторов внешней и внутренней среды, затем, выявить ключевые факторы успеха при помощи качественных методов. Качественная оценка подготовит фундамент для последующей количественной оценки.

В силу этого, проведем более глубокое теоретическое изучение факторов, влияющих на процесс формирования конкурентоспособности в следующем разделе работы.

1.2 Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятий торговли

Анализ литературных источников показал, что зарубежные и российские ученые по-разному обосновывают комплекс факторов, определяющих конкурентоспособность предприятий розничной торговли.

Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер указывал на взаимосвязь факторов конкурентоспособности с факторами производства [64]. Все факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия и отрасли, он представлял в виде больших групп.

Трудовые ресурсы — количество, квалификация и стоимость рабочей силы.

Физические ресурсы — количество, качество, доступность и стоимость природных водных и лесных ресурсов, полезных ископаемых, источников гидроэлектроэнергии, климат и месторасположение.

Ресурс знаний — научная, техническая и рыночная информации.

Денежные ресурсы — величина капитала, использованного для финансирования деятельности фирмы.

Инфраструктура — развитие транспортной системы, системы каналов связи, эффективность почтовых услуг, перевода денежных средств, состояние здравоохранения и культуры, привлекательность жилищного фонда с точки зрения проживания и работы.

М. Портер указывал на необходимость отличать конкурентоспособность, сформированную под воздействием врожденных факторов. Наиболее важные факторы, необходимые для достижения конкурентного преимущества в сфере торговли не достаются по наследству, а создаются в процессе ведения хозяйственной деятельности. Важен не столько запас факторов на определенную дату, сколько скорость их создания, совершенствования и приумножения.

М. Портер подразделял все факторы конкурентоспособности фирмы на основные и развитые.

К основным факторам относятся природные ресурсы, климатические условия, месторасположение, уровень квалификации работников, дебетовый капитал.

К развитым факторам можно отнести современную инфраструктуру обмена информацией, высокую квалификацию кадров и научно-исследовательскую работу университетов.

Существенным недостатком классификации факторов М. Портером является выделение признака идентификации без указания принципов деления на основные, развитые, естественные и искусственно созданные.

Французские экономисты А. Оливье, А. Дайан, Р. Урсе выделяют восемь факторов конкурентоспособности:

- концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;
- соответствие качества товара высокому уровню продуктов лидеров рынка;
- возможная наценка на товар;
- соотношение собственного и заемного капитала;
- каналы и форматы торговли;

- послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию лояльность постоянных покупателей;
- внешняя среда фирмы, отношения с государством, средствами массовой информации и общественным мнением;
- предпродажная подготовка [49].

Оценочные показатели, полученные при анализе вышеперечисленных факторов, ученые предлагают заложить в основу при построении восьмиугольника конкурентоспособности, чтобы своевременно определить недостатки и преимущества конкурентов для дальнейшего формирования собственной стратегии развития.

Несмотря на простоту метода, по нашему мнению, «многоугольник конкурентоспособности» имеет некоторые недостатки, так как не позволяет рассчитать комплексный показатель конкурентоспособности, анализ проводится по разным направлениям без интегрирования в единую оценку. Кроме этого, методику невозможно применять, если требуется прогнозирование будущих результатов деятельности.

Заслуживает внимания классификация факторов конкурентоспособности А.А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда [165], которые выделяют:

- технологические (научно-исследовательские разработки, совершенствование товара и модернизация производства);
- распределительные (скорость доставки и минимализация логистических затрат);
- маркетинговые (высокая квалификация кадров, широкая ассортиментная матрица, привлекательность упаковки товара);
- квалификационные (инновации в сфере управления качеством);
- организационные (гибкость, способность оперативно откликаться на потребности рынка);
- прочие факторы (имидж, патентная защита и др.)

Данная классификация может быть признана наиболее актуальной для современных реалий, так как она учитывает не только материальную и

финансовую составляющие конкурентоспособности, но и имидж предприятия, научно – исследовательские разработки, а также скорость реакции на изменение конъюнктуры рынка.

Наиболее комплексно факторы конкурентоспособности представлены в научных исследованиях Р.А. Фатхутдинова [118], выделяющего внешние и внутренние факторы и указывающего на направленность их влияния.

К внешним факторам Р.А. Фатхутдинов относил:

- государственная политика в отношении экспорта и импорта;
- уровень конкурентоспособности региона, страны;
- государственная поддержка предпринимательства;
- таможенная, амортизационная, налоговая и финансово-кредитная политика, включая различные государственные дотации и субсидии;
- развитие научно-технологического потенциала;
- государственная поддержка развития человека, науки и инновационной деятельности;
- качество информационного обеспечения управления;
- наличие и уровень квалификации трудовых ресурсов;
- климатические условия и географическое положение страны;
- уровень конкуренции в данной отрасли.

Внутренние факторы – это объективные критерии, определяющие конкурентоспособность предприятия сферы розничных торговых услуг, создаваемые и регулируемые самим предприятием:

- производственная и организационная структура предприятия;
- материально-техническая база;
- уровень технического оснащения;
- управленческие ресурсы;
- рыночные факторы;
- эффективность экономической деятельности.

Предложенная Р.А. Фатхутдиновым классификация, несмотря на удобство группировки и многообразие факторов, не учитывает современных трендов в

развитии сферы услуг розничной торговли; не принимает во внимание менталитет в обществе и уровень национальной культуры; имидж предприятия торговли и его продукции; экологичность товара; эффективность маркетинга; масштабы применения современных информационных технологий; мотивацию персонала.

Д.А. Якимчик к внутренним факторам относит: сумму издержек обращения; эффективность менеджмента; степень автоматизации процессов торговых розничных услуг; унификацию технологии, стандартизацию и нормы регулирования торговых процессов; специализацию предприятия сферы торговых розничных услуг. К внешним факторам, оказывающим влияние на конкурентоспособность, Д.А. Якимчик предлагает отнести: изменение платежеспособного спроса потребителей, финансовые возможности и обеспеченность товарными ресурсами; торговую инфраструктуру; монополизацию рынка торговых розничных услуг; государственное регулирование сферы торговли [133, с.23-24].

По мнению А.О. Зверевой все факторы можно разделить на следующие группы: специализация и размер торгового предприятия; общая динамика темпов роста выручки, доходов и прибыльности; эффективность использования ресурсов; эффективность использования привлеченных финансов, степень ликвидности и платежеспособности [23, с. 15-18].

С данным исследователем можно согласиться в том, что целесообразно балансировать имеющимися ресурсами с целью повышения эффективности деятельности предприятия.

Необходимо апробировать комплексный подход в обеспечении конкурентоспособности и тогда возможно достичь желаемого результата.

В.А. Баринава высказывает иную точку зрения, что инновационное развитие организации определяется совокупностью институциональных факторов эндогенного и экзогенного воздействия [4, с. 12-14]. В результате этого воздействия выделяется две группы факторов, влияющих на инновационное развитие предприятия сферы торговых розничных услуг:

- 1) факторы степени развития инфраструктуры необходимы в качестве платформы для создания инноваций в сфере торговых розничных услуг;
- 2) активизирующие факторы способствуют реализации механизма инновационного развития.

Взаимодействие инфраструктурных и активизирующих факторов формируют логическую последовательность их организации. Установлено, что внедрение инноваций в деятельность предприятия сферы торговых розничных услуг подразумевает механизм взаимодействия институциональных параметров. К ним относят временные рынки, изменения конъюнктуры, скорость передачи информационных потоков. Особенностью данного подхода является то, что его автор [4,с.18] учитывает инновационную составляющую в обеспечении конкурентоспособности предприятий розничной торговли.

В.Э. Ульченкова считает, что кроме таких основных факторов, как труд, капитал и технологии, в современное время важно учитывать человеческий потенциал, уровень развития научно-технического прогресса [113, с. 13].

Факторы, предложенные авторами научных исследований, представлены в таблице А2 Приложения А.

Экономическая литература [10, 27, 46, 61] позволяет особо отметить следующие составляющие внешней среды, влияющие прямым или косвенным образом на конкурентоспособность предприятия сферы услуг розничной торговли, эффективность хозяйственной деятельности и устойчивость бизнеса:

- макросреда;
- инфраструктура;
- микросреда.

Макросреда – это совокупность субъектов и сил, действующих за пределами предприятия, которые предоставляют возможность для эффективного функционирования предприятия сферы услуг розничной торговли или создавать угрозы.

Глобальное окружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев глобальное окружение не имеет

специфического характера, применительно к отдельно взятой организации. Хотя степень влияния процессов, происходящих на международной арене, на различные организации различна, что связано с различиями, как в сферах деятельности, так и с внутренним потенциалом организаций.

Основные компоненты макросреды можно увидеть на рисунке 1.5.

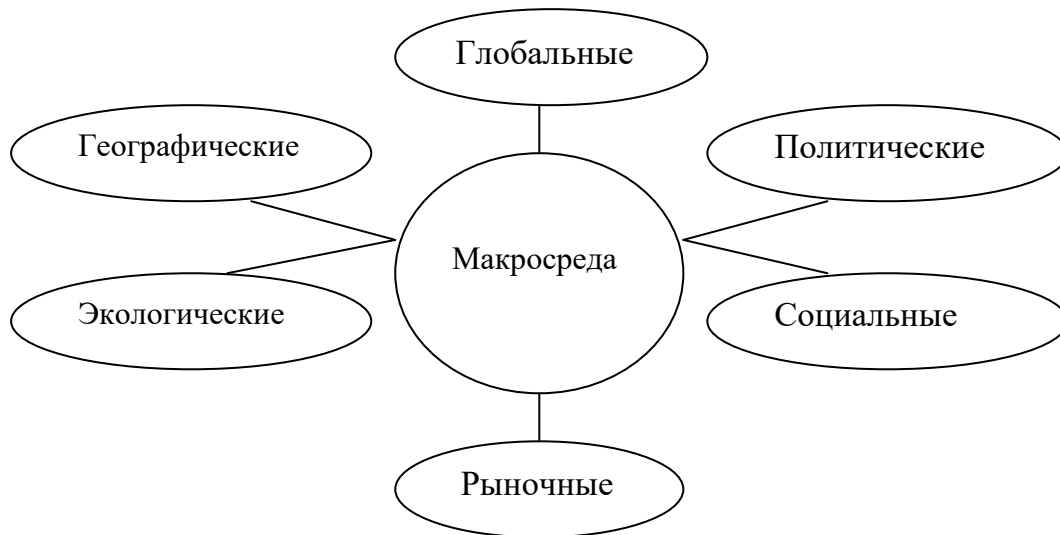


Рисунок 1.5 - Компоненты макросреды (разработано автором на основании [10, 27, 46, 61])

Рыночные факторы, такие как, спрос и предложение, жизненные циклы различных товаров, легкость проникновения на рынок, уровень конкуренции в отрасли, появление новых игроков и наличие товаров-заменителей оказывают воздействие на успехи и провалы организации. Изменчивая рыночная среда представляет собой область постоянного беспокойства для субъектов предпринимательской деятельности. Вместе с тем, анализ различных рыночных факторов предоставляет возможность руководству разработать конкурентную стратегию и укрепить позицию фирмы на рынке.

Географические факторы, такие как выгодное местоположение и благоприятные климатические условия, оказывают значительное влияние на конкурентоспособность предприятия. Для торговых организаций важно

планировать размещение розничных точек в местах с развитой инфраструктурой, учитывая логистические расходы на доставку товаров.

Экологические факторы способны оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на конкурентную устойчивость торгового предприятия. При осуществлении экологоориентированной деятельности (реализации экологичных товаров) возможно получение дополнительных конкурентных и экономических преимуществ в форме роста экономических и финансовых индикаторов деятельности, повышения уровня доверия со стороны покупателей, инвесторов и кредиторов [16].

Политические факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий, должны приниматься во внимание для того, чтобы иметь ясное представление о государственной политике в области микро- и макроэкономики. При этом важно отметить, что влияние данного фактора не поддается контролю и управлению со стороны субъектов предпринимательской деятельности, поэтому невозможно смягчить или усилить влияние политических факторов по отношению к конкретному предприятию торговли.

Изучение социальных факторов направлено на то, чтобы выявить влияние на предпринимательскую деятельность таких социальных явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни, демографическая структура общества, уровень образования, уровень безработицы, мобильность людей. Социальные факторы оказывают влияние не только на другие внешние факторы конкурентоспособности, но и на внутреннюю среду фирмы. Именно социальные факторы оказывают наибольшее влияние на формирование спроса на конкретные товары и услуги.

Инфраструктуру можно охарактеризовать совокупностью следующих отраслей: рыночная и инвестиционная привлекательность региона; степень развития сферы услуг розничной торговли и общественного питания; условия окружающей среды; транспортная инфраструктура; развитие промышленности, строительства; здравоохранение; поддержка науки, образования и культуры; уровень бытового обслуживания населения. Некоторые из перечисленных

отраслей оказывают прямое влияние на конкурентную способность предприятия, например, инвестиционная привлекательность региона, а остальные – косвенное.

Микросреда – это часть внешней среды, включающая элементы взаимодействия с предприятием сферы торговых розничных услуг, которые есть возможность контролировать. Элементы микросреды представлены на рисунке 1.6.

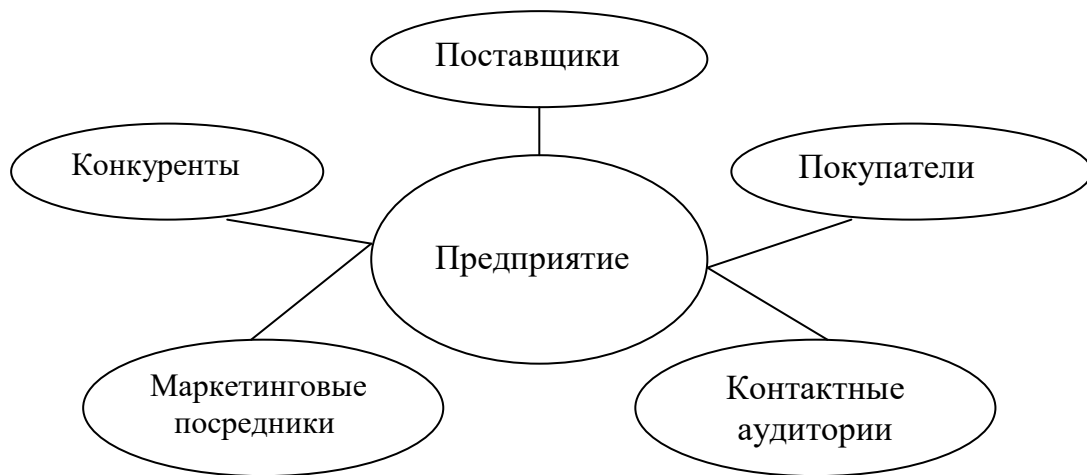


Рисунок 1.6 - Элементы микросреды (разработано автором на основании [10, 27, 46, 61])

Самым главным фактором микросреды является само предприятие (его внутренняя среда), конкуренты, поставщики, маркетинговые посредники, потребители, контактные аудитории. Контроль факторов внешней среды со стороны предприятия сферы услуг розничной торговли затруднен, поэтому они воздействуют объективно на конкурентоспособность предприятия.

Анализ влияния факторов внешней среды на конкурентоспособность предприятия сферы услуг розничной торговли рекомендуется проводить следующими методами [44, 66, 81, 103, 116]:

- SWOT – анализ;
- PEST – анализ;
- многофакторный системный анализ.

В результате анализа внешней среды необходимо определить факторы, которые способствуют повышению конкурентоспособности предприятия сферы

услуг розничной торговли на рынке или, наоборот, препятствующие этому. Внешняя среда характеризуется динамическим развитием, следовательно, успешное управление конкурентоспособностью предприятия сферы услуг розничной торговли возможно на основе планирования и прогнозирования и способности самого предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды.

Основные внутренние факторы представлены на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 - Внутренние факторы конкурентоспособности предприятий розничной торговли (разработано автором на основании [44, 66, 81, 103, 116])

Таким образом, нами установлено, что реальные возможности обеспечения конкурентоспособности торговых предприятий находятся в сфере факторов внутренней среды.

Финансовые факторы представляют компоненту конкурентоспособности, характеризующую финансовые возможности предприятия торговли.

Экономические факторы объединяет компонента, характеризующая торговый потенциал предприятия сферы услуг розничной торговли.

Товарные факторы связаны с компонентой, характеризующей конкурентоспособность реализуемого товара.

Кадровые факторы составляют компоненту, характеризующую трудовой

потенциал.

Материально-технические факторы раскрывают компоненту, характеризующую материально-технический потенциал торгового предприятия.

Брендовые факторы представлены компонентой, характеризующей конкурентоспособность бренда.

Чтобы получить и удержать конкурентное преимущество на рынке нужно добиваться первенства во всех составляющих элементах системы. Конкурентное преимущество, основанное на одной или двух компонентах конкурентоспособности, будет кратковременным и потеряет силу со вступлением на рынок новых игроков.

Внутренние факторы могут влиять на повышение или снижение конкурентоспособности фирмы. Они определяют средства и способы использования стратегического потенциала фирмы. Получение конкурентного преимущества на основе внутренних факторов зависит от того, насколько эффективно используется стратегический потенциал.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность предприятия – это интегральная оценка взаимодействия внутренних факторов.

Связующим элементом указанных аспектов конкурентоспособности, по мнению автора диссертационного исследования, является конкурентоспособность бренда. Построение успешного бренда – это сложная многосторонняя задача, которая охватывает все сферы деятельности торгового предприятия. Необходимо помнить, что целью построения бренда является вызов у покупателя положительных ассоциаций с качеством, надежностью, хорошим сервисом, престижностью и принадлежностью к определенному кругу людей.

Таким образом, в рыночных условиях каждое предприятие сферы услуг розничной торговли имеет важную стратегическую цель – укрепление конкурентоспособности. Преобразование стратегической цели в конечный результат возможно при условии реализации правильной конкурентной стратегии.

1.3 Ретроспективный обзор теоретических подходов к формированию конкурентных стратегий в сфере услуг розничной торговли

Теоретические аспекты современного стратегического менеджмента имеют много направлений исследований, взаимоисключающих взглядов и концепций. В середине 60-х годов стратегическое планирование (стратегический менеджмент) формировалось как управленческая деятельность по реализации стратегии развития предприятия. В истории становления стратегического менеджмента остаются имена классиков К. Эндрюса, И. Ансоффа, М. Портера, Г. Минцберга, Дж. Б. Куинна, Г. Хамелла и К. Прохолада.

Ключевое понятие стратегического менеджмента — стратегия. Все определения понятия «стратегии» можно классифицировать на:

- дескриптивные Г. Минцберга (описывающие данное явление),
- дескриптивно-конструктивные И. Ансоффа;
- конструктивные А. Чандлера (пытающиеся определить основные, существенных характеристики).

Г. Минцберг обобщает подходы к определению термина «стратегия» и предлагает рассматривать стратегию как единство «5P»: план (plan), образец, модель, шаблон (pattern), позиционирование (position), перспектива (perspective) и проделка, отвлекающий маневр (ploy) [43]. Трактование стратегии Г. Минцбергом имеет качественную оценку, рассматривая стратегию как ключевую категорию экономики, обеспечивая управление компанией на различных уровнях. Г. Минцберг определяет стратегию как многоаспектную экономическую категорию. Следовательно, любой план превращается в стратегию, когда он учитывает поведенческие характеристики руководства фирмы, ценности компании, и передает принципы дальнейшего развития компании. Объединение в себе пяти указанных компонент («5P»), позволит стратегии превратиться в системную характеристику, обеспечивающую развитие фирмы.

По мнению И. Ансоффа, стратегия представляет собой последовательность правил для принятия решений, которым следует в своей деятельности предприятие» [137].

А. Чандлер считает, что «стратегия — это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курсов действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [139].

В теории стратегического управления можно выделить четыре основных подхода к процессу формирования конкурентной стратегии:

- корпоративное планирование (corporate planning);
- итеративное планирование (logical incrementalism);
- интуитивное планирование (muddling through);
- хаотическое планирование (garbade can).

Корпоративное планирование как подход к формированию конкурентной стратегии исторически сформировался первым. У его истоков стояли «классики» теории стратегического менеджмента, такие как, И. Ансофф, А. Чандлер и К. Эндрюс [131]. Данный подход основан на определении логической связи между составляющими самого процесса принятия решения. Основной девиз - стратегическое развитие на основе рационального выбора стратегического вектора при имеющейся в распоряжении информации. Стратегическое планирование в данном случае осуществляет высшая администрация, а работники среднего и нижнего звена действуют по заданным свыше направлениям [131, с. 20].

Идею итеративного планирования развивали Г. Минцберг, Дж. Б. Куин, С.Гошал [43]. По сравнению с корпоративным планированием, данный подход является более деструктивным, чем конструктивным. Дж. Б. Куинн считает, что процесс формирования стратегии предопределяет и контролирует высшее руководство, которое является «архитектором» процесса, объединяющего в единое целое частные стратегии, которые формируются в структурных подразделениях.

Корпоративное и итеративное планирование считаются базовыми подходами к процессу стратегического планирования. Обычно они противопоставляются друг другу как подходы «сверху-вниз» и «снизу-вверх». Следует отметить, что итеративное планирование предъявляет высокие требования к культуре стратегического мышления, как у руководства, так и у менеджеров среднего и низкого звена [43, с. 111].

В основе интуитивного планирования лежит итеративное планирование за исключением того, что окончательное решение не имеет четкого обоснования и целесообразности. Руководитель ставит глобальные цели и задачи дальнейшего развития, которые обеспечивают медленное, но достаточно устойчивое продвижение.

Хаотическое планирование — по праву считается четвертым подходом к стратегическому планированию. Б. Ричардсон и Р. Ричардсон в [158], предлагают в данном случае принимать решения по стратегическому развитию компании в результате взаимодействия между проблемами и их решениями; участниками и выбором, независимо друг от друга. Проблемные ситуации возникают совершенно неожиданно. Решения должны приниматься быстро вне зависимости от того, существуют ли проблемы. [158, с. 231].

Лидером разработки процесса формирования конкурентных стратегий считается Гарвардская школа бизнеса.

К. Эндрюс, М. Портер, И. Ансофф предпринимали попытки к разработке подходов и методов формирования конкурентных стратегий.

К. Эндрюс в своей работе «Business policy: text and cases» [159] выдвинул экономическую стратегию, сформированную на основе соответствия рыночных возможностей и способностей фирмы при определенном уровне риска. В рамках этой экономической стратегии предлагается SWOT-анализ внешних и внутренних возможностей и угроз фирмы, который, в свою очередь, позволит:

- выявить возможности и угрозы;
- построить матрицу SWOT-анализа;
- провести отбор товаров и рынков;

- сформировать экономическую стратегию, на основе доступных ресурсов, необходимых для ее воплощения.

Школу планирования основал И. Ансофф, при этом многие исходные положения во многом перекликаются со школой дизайна, за исключением одного важного отличия. Простота и неформальность школы дизайна трансформирована в школе планирования в строгую последовательность действий [137].

М.Портер выделял конкурентные силы и виды стратегий, рассматривая группы компаний, производящих продукты, аналогичные по свойствам и функциональному назначению, — предприятия одной отрасли экономики. Исследователь определил, что уровень конкурентной борьбы в отрасли зависит от пяти конкурентных сил [156]:

- внутренняя борьба игроков на рынке;
- угроза возникновения новых конкурентов;
- угроза возникновения товаров-заменителей;
- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков.

Анализ модели пяти конкурентных сил Портера позволяет выявить сильные и слабые стороны фирмы, определить области, в которых стратегические преобразования позволят получить максимальные результаты для повышения эффективности бизнеса [65, с. 26] и построить матрицу конкуренции, демонстрирующую связь между уровнем конкуренции на рынке и конкурентным преимуществом фирмы.

Квадранты этой матрицы представляют четыре конкурентные стратегии:

- стратегия лидерства за счет экономии на издержках — предусматривает снижение общих затрат на материальные ресурсы, производство и реализацию товаров, услуг;
- стратегия сосредоточения на оптимальном уровне издержек — минимизирует затраты до оптимального уровня, который позволяет получить максимальные объемы производства качественных товаров и услуг для выгодных сегментов рынка;

- стратегия дифференциации – определяет главной целью выпуск уникальных товаров, исходя из спроса потребителей;
- стратегия сфокусированной дифференциации – акцентирует внимание на обеспечении потребителей товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

Современные научные исследования оценки конкурентоспособности предприятий сосредоточены преимущественно в области материальных активов, в то время как конкуренция уходит из сферы ресурсов и смещается в сторону конкурентных стратегий. Большое значение играет стратегический потенциал предприятия сферы услуг розничной торговли, способствующий формированию эффективных стратегий, путем развития внутреннего потенциала фирмы, обновления его структуры и ключевых бизнес-процессов. Победу в конкурентной борьбе можно завоевать только благодаря эффективности конкурентных стратегий, способностям руководителя ставить амбициозные, но достижимые цели, стимулировать поиск новых нетрадиционных решений во всех областях деятельности фирмы.

М. Фишер предложил подход к формированию конкурентных стратегий в зависимости от характера спроса на товар, реализацию которого эта стратегия призвана активизировать [143]. Так, М. Фишер все товары подразделяет на две группы: функциональные и инновационные. Первые имеют стабильный и предсказуемый спрос, низкую маржу (5-15%) и длительный жизненный цикл (от 1,5 года и дольше), средний уровень дефицитности (около 1–2 %). На товары второй категории спрос достаточно сложно предсказать, ошибки при прогнозировании могут составлять 40-100%, при этом уровень маржи характеризуется достаточно высокими показателями (свыше 30%), уровень дефицита отмечается в пределах 10-40%, а жизненный цикл может быть очень коротким. Принципиальные различия в характеристиках этих товаров предопределили использование двух конкурентных стратегий по продвижению на рынке:

- стратегия «физической эффективности»;

- стратегия «рыночной ориентированности».

Первая стратегия фокусирует внимание на оптимизацию затрат, ускорение оборачиваемости товаров и сокращение складских запасов. Стратегию «физической эффективности» успешно применяли такие компании, как «Проктер энд Гэмбл», «Юнилевер», «Пепси Кола», продвигая на рынок известные всему миру бренды. Вторая стратегия предполагает наличие значительных товарных запасов, создание гибких цепочек поставок с быстрой реакцией на непредсказуемый инновационный спрос. По прогнозам экспертов доля товаров высокого качества вырастет в среднесрочной перспективе, особенно, в центральных регионах России. Сегодня мы можем наблюдать появление новых форматов магазинов, где реализуются «зеленые технологии», развиваются «эко-бренды».

Член-корреспондент Академии экономических наук А. Ю. Юданов предложил адаптировать конкурентные стратегии, разработанные доктором биологических наук Л. Г. Раменским для определения поведенческого типа животного в экологической нише к экономике [132].

Л. Г. Раменский впервые в научной практике ввел такие понятия, как «виолент», «пациент», «коммутант», «эксплерент».

По мнению А.Ю. Юданова, конкурентные стратегии необходимо классифицировать на 4 типа, применительно к особенностям конкурентной среды и стратегического потенциала фирмы:

- виолентная (силовая) стратегия;
- пациентная (нишевая) стратегия;
- коммутантная (приспособительная) стратегия;
- эксплерентная (пионерская) стратегия.

Крупным компаниям, имеющим значительную долю на рынке, подходит виолентная (силовая) стратегия, которая основана на эффекте экономии от масштаба: издержки производства значительно снижаются за счет уменьшения расходов на единицу продукции. Преимущество виолентной (силовой) стратегии

заключается в завоевании и удерживании значительной доли рынка продолжительное время.

Пациентная (нишевая) стратегия подходит для узкоспециализированных фирм. Эта стратегия предполагает производство эксклюзивной продукции для узкого сегмента покупателей. Реализация данной стратегии предоставляет возможность ускользнуть от прямой конкурентной борьбы с крупными предприятиями сферы услуг розничной торговли.

Коммутантная (приспособительная) стратегия позволяет небольшим торговым фирмам гибко реагировать на потребности покупателей на небольших по объему (локальных) рынках. Такие фирмы обладают рядом преимуществ: они оперативно изменяют сферу своей коммерческой деятельности, а их гибкость является основным конкурентным преимуществом.

Эксплерентная (пионерская) стратегия основана на радикальных нововведениях, связанных с захватом новых сегментов рынка. Компании, которые следуют данной стратегии, как «первые ласточки» стремятся формировать спрос на новом рынке и получать максимальную выгоду. Пионерская стратегия рассчитана на короткий промежуток времени, так как после желанного успеха компания должна решать проблему удержания доли на рынке и трансформации в другой тип стратегии. Один из пилотных проектов по разработке и производству специальной обуви для Арктики под брендом «Pioneer of Arctic Travel» был реализован обувной компанией ООО ГК «Обувь России» в 2016 году, часть образцов обуви была передана Экспедиционному центру Русского географического общества для тестирования на ледовой станции Барнео [94].

По нашему мнению в современных условиях конкурентную стратегию необходимо дополнять элементами маркетинговой стратегии, направленной на привлечение и удержание покупателей. Первоочередной задачей такой стратегии является детальное исследование конкурентов, их предложений и планов развития в ближайшей перспективе. Успех стратегии зависит от ее клиентоориентированности и целенаправленности. В современных условиях невозможно действовать на рынке вслепую, предлагая непонятный товар

неизвестному покупателю [108]. Наконец, важной составляющей успеха маркетинговой стратегии является человеческий фактор, а именно, умение и мастерство руководителя. В реализации данной стратегии выделяют два этапа:

- стратегия дифференциации от конкурентов;
- стратегия клиентоориентированности .

В рамках стратегии дифференциации от конкурентов приводятся в действие такие механизмы, как позиционирование, брендинг, цена товара, узкая специализация и инновации, и другие инструменты, учитывающие сильные и слабые стороны конкурентов для построения собственного успешного фундамента бизнес-модели [98].

При реализации стратегии клиентоориентированности необходимо разработать комплекс мероприятий по взаимодействию с покупателями и построению продуктивного диалога с ними. Ориентация на покупателя является основным конкурентным преимуществом торговой компании и средством дифференциации от конкурентов [99]. Успешное сочетание перечисленных выше инструментов позволяет предприятию розничных услуг превратить недостатки и слабые стороны конкурентов в свои преимущества, увеличить численность лояльных покупателей. Следует отметить, что в условиях большого количества конкурирующих предложений, «лояльность» не означает, что потребитель постоянно будет выбирать один и тот же товар. В настоящее время термин «лояльность» имеет широкое распространение, так как практически все игроки рынка товаров и услуг осознали ценность благосклонного (лояльного) потребителя. Эта ситуация способствует распространению стратегий, ориентированных на клиента, путем внедрения программ CRM и программ лояльности покупателя. Все они направлены на изучение вкусов и потребностей потенциального клиента, его привлечение, удержание и построение продуктивного диалога с ним.

Стратегия позиционирования использует в своем арсенале широкий спектр инструментов, таких как, особенная упаковка, специальное обслуживание, реклама, связи с общественностью и спонсорство. Все вышеперечисленное

является неполным перечнем средств коммуникаций, способствующих узнаваемости бренда и благосклонности покупателя. Позиционирование, в первую очередь, отталкивается от миссии компании, которую она хочет донести до своей аудитории. Эта миссия выделяет данное торговое предприятие на фоне других и ложится в основу стратегии дифференциации.

В условиях жесткой конкуренции каждое предприятие розничной торговли стремится идентифицировать себя в глазах покупателя, используя такой инструмент, как бренд.

Следовательно, проанализированные методы можно отнести к реализации стратегии клиентоориентированности, направленные на исследование сильных и слабых сторон конкурентов для построения собственного успешного фундамента бизнес-модели. Главная задача этих методов – ориентация на вкусы и потребности покупателя. Именно ужесточающаяся конкурентная борьба на рынке подталкивает компании к использованию стратегии клиентоориентированности.

Проведенный обзор существующих подходов по формированию конкурентных стратегий торговых компаний позволил обнаружить существенный недостаток при проектировании и реализации современных конкурентных стратегий: не учитывается взаимосвязь доминантных дефиниций «конкурентоспособность» и «конкурентная стратегия», где связующим звеном выступает стратегический потенциал предприятия розничной торговли, который представлен финансовыми возможностями, торговым потенциалом, конкурентоспособностью реализуемой продукции, трудовым потенциалом, материально-техническим потенциалом, конкурентоспособностью бренда. Взаимосвязь доминантных дефиниций представлена на рисунке 1.8.

Другим существенным недостатком при формировании конкурентных стратегий могут стать неучтенные положения корпоративной стратегии, особенности бизнес – деятельности, стратегические цели, территориальный масштаб деятельности, количество форматов и каналов розничной торговли, а также количество брендов в портфеле предприятия розничной торговли.



Рисунок 1.8 - Взаимосвязь доминантных дефиниций (разработано автором)

Таким образом, нами предлагается уточненная дефиниция «конкурентная стратегия предприятия розничной торговли» — *это совокупность действий и правил достижения стратегических целей, сформированная на основе глубокого анализа стратегического курса предприятия, особенностей его реализации в нескольких измерениях – измерениях «Территориальный масштаб деятельности», «Форматы торговли», «Каналы торговли», «Ценовой сегмент» и эффективного использования стратегического потенциала.*

В заключение главы первой сформулированы следующие выводы:

1. Обоснована взаимосвязь доминантных дефиниций «конкурентоспособность» и «конкурентная стратегия» применительно к предприятиям розничной торговли.

2. Определено, что конкурентоспособность предприятия розничной торговли представляет собой интегральную оценку, которая отражает эффективность использования стратегического потенциала (финансов; торгового потенциала; конкурентоспособность реализуемого товара; трудового потенциала; материально-технического потенциала и конкурентоспособности бренда).

3. Обособление компоненты, отражающей силу бренда, позволяет определить стоимостные характеристики бренда, что становится ценным источником информации и позволяет прогнозировать падение доходов, генерируемых изучаемыми брендами в перспективном периоде.

4. Систематизированы факторы внешней и внутренней среды. На основе метода обобщения сделан вывод, что реальные возможности обеспечения конкурентоспособности торгового предприятия находятся в сфере факторов внутренней среды предприятия, среди которых можно выделить финансовые, экономические, товарные, кадровые, материально-технические и брендовые.

5. Проведен обзор существующих подходов по формированию конкурентных стратегий торговых компаний. При этом обнаружен существенный недостаток при проектировании и реализации современных конкурентных стратегий: не учитываются положения корпоративной стратегии, особенности бизнес – деятельности, стратегические цели, территориальный масштаб деятельности, количество форматов и каналов розничной торговли, а также количество брендов в портфеле предприятия розничной торговли.

6. В связи с возрастающим значением конкурентных стратегий, предложена уточненная дефиниция «конкурентная стратегия предприятия розничной торговли», представляющая собой совокупность действий и правил достижения стратегических целей, сформированных на основе анализа и сопоставления стратегических целей и стратегического курса предприятия, исполнения его в нескольких направлениях – «Территориальный масштаб», «Форматы торговли», «Каналы торговли», «Ценовой сегмент» и эффективного использования стратегического потенциала.

7. Выбор конкурентной стратегии для предприятия сферы услуг розничной торговли должен основываться на комбинировании рыночных стратегий в зависимости от масштабов деятельности, форматов и каналов продаж, представленных ценовых сегментов.

8. Предложено в рамках стратегий клиентоориентированности и дифференциации от конкурентов использовать такие механизмы, как позиционирование, брендинг, цена товара, узкая специализация, инновации, и другие инструменты, учитывающие сильные и слабые стороны конкурентов для построения собственного успешного фундамента бизнес-модели.

Глава 2 Особенности и инструменты обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли

2.1 Современное состояние и тенденции развития рынка услуг розничной торговли

Сфера торговых услуг играет важную социальную и экономическую роль, как на региональном уровне, так и страны в целом. Согласно данным Росстата за 2017 год на долю сферы торговых услуг приходится 14,4% ВВП страны и 18,6% - налоговых платежей в бюджетную систему.

В настоящее время тенденция развития сферы розничной торговли в России имеет положительную динамику (рис. 2.1.).

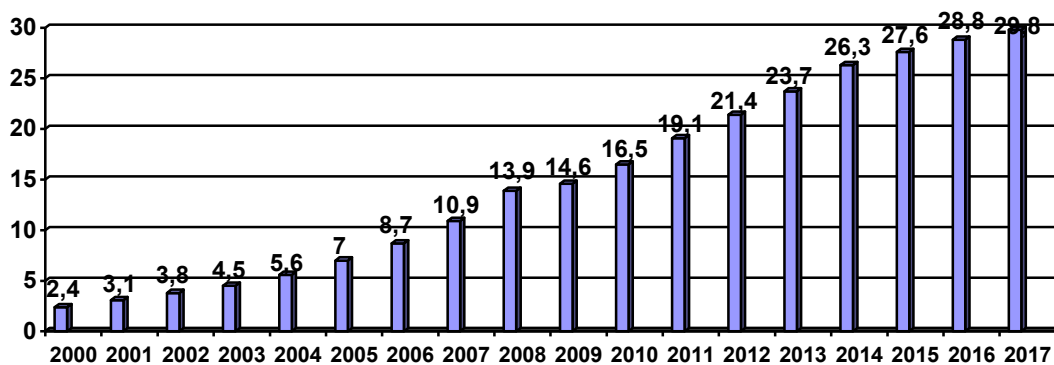


Рисунок 2.1- Оборот розничной торговли в РФ за 2000-2017 годы, трлн. руб.

* Разработано автором на основании [119]

Оборот розничной торговли с 2000 года ежегодно увеличивался в среднем на 9,2% в год, что с поправкой на инфляцию составляет 5,6%. Объем товарооборота розничной торговли за 2017 год составил 29,8 трлн. руб. Но не стоит также забывать, что рост объема товарооборота во многом связан с инфляцией национальной российской валюты. Если представить оборот

розничной торговли 2017 года в сопоставимых с 2000 годом ценах, то динамика роста составит не более, чем в 2 раза.

Завершение 2017 года сопровождалось уверенным ростом оборота сферы услуг розничной торговли на 1,2% по сравнению с 2016 годом, повышением уровня рентабельности, значительным расширением ассортиментной матрицы и повышением индекса предпринимательской уверенности. Главным стимулирующим фактором выступает стабильное повышение потребительской активности, которое находит отражение в высоких темпах прироста конечного потребления домашних хозяйств (4,3%) в четвертом квартале 2017 года по сравнению с аналогичным периодом предшествующего года.

Распределение объема розничного товарооборота по Федеральным округам Российской Федерации можно назвать очень неравномерным, при этом лидером является Центральный Федеральный округ, так как на его долю приходится 34,3% розничного оборота страны. Далее следуют Приволжский Федеральный округ (18,5%) и Сибирский Федеральный округ (10,2%). Структура розничного товарооборота по Федеральным округам в 2017 году представлена на рисунке 2.2.

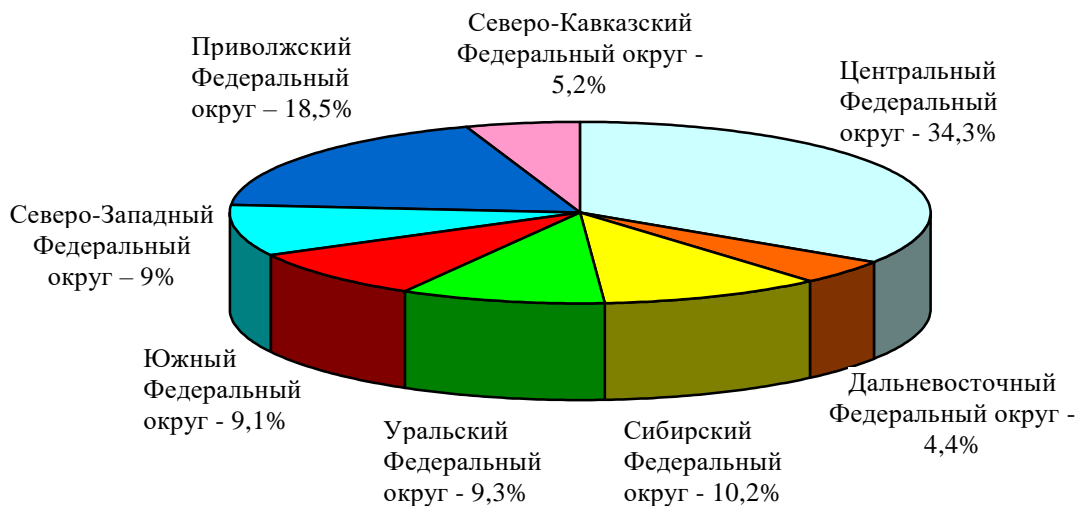


Рисунок 2.2- Структура розничного товарооборота по Федеральным округам в 2017 году, %

* Разработано автором на основании [119]

Необходимо отметить, что в последние годы наблюдается тенденция смещения фокуса территориальной экспансии с Центрального Федерального округа в регионы Сибирского, Дальневосточного и Уральского Федеральных округов.

В качестве основной причины можно назвать высокую степень концентрации торговых точек сетевых ритейлеров в городах Центральной России, которые планировали около 85% своих проектов по вводу в эксплуатацию новых торговых площадей в Москве и Санкт-Петербурге. В результате, уровень конкуренции между торговыми предприятиями на этих территориях оценивается как очень высокий. Поэтому, сетевым ритейлерам необходимо скорректировать планы по территориальной экспансии и направить потоки в города Сибири, Дальнего Востока и Урала.

В России на протяжении 2000-2017 годов динамика общего количества объектов торговли составляла 1,0-3,6% в год. Наиболее активно происходило наращивание площадей сетевых форматов торговли, супермаркетов, гипермаркетов и дискаунтеров. Кроме того, неоднородность развития форматов торговли наблюдается по территории нашей страны. Например, на долю Москвы и Санкт-Петербурга приходится около половины торговых площадей гипермаркетов и супермаркетов. В других городах с численностью жителей более одного миллиона расположено еще 30% площадей. Следовательно, на долю оставшихся жителей Российской Федерации, составляющих 75% всего населения, приходится только пятая часть качественных торговых площадей. А некоторые труднодоступные регионы часто испытывают дефицит торговых объектов. Такие районы не привлекают инвесторов, развитие торговли замораживается, в результате чего происходит закрытие нерентабельных предприятий торговли и снижение обеспеченности населения даже продуктами первой необходимости. По оценкам Росстата доля жителей России, не имеющих свободного доступа к предприятиям торговли и сферы услуг, составляет 5% [109, с.5].

Сравнение европейских столиц и российских городов-миллионников в 2017 году свидетельствует о присутствии потенциала для совершенствования рынка торговой

недвижимости. Крупные российские города вошли в топ-10 рейтинга по обеспеченности торговыми площадями и объему площадей (рисунок 2.3).

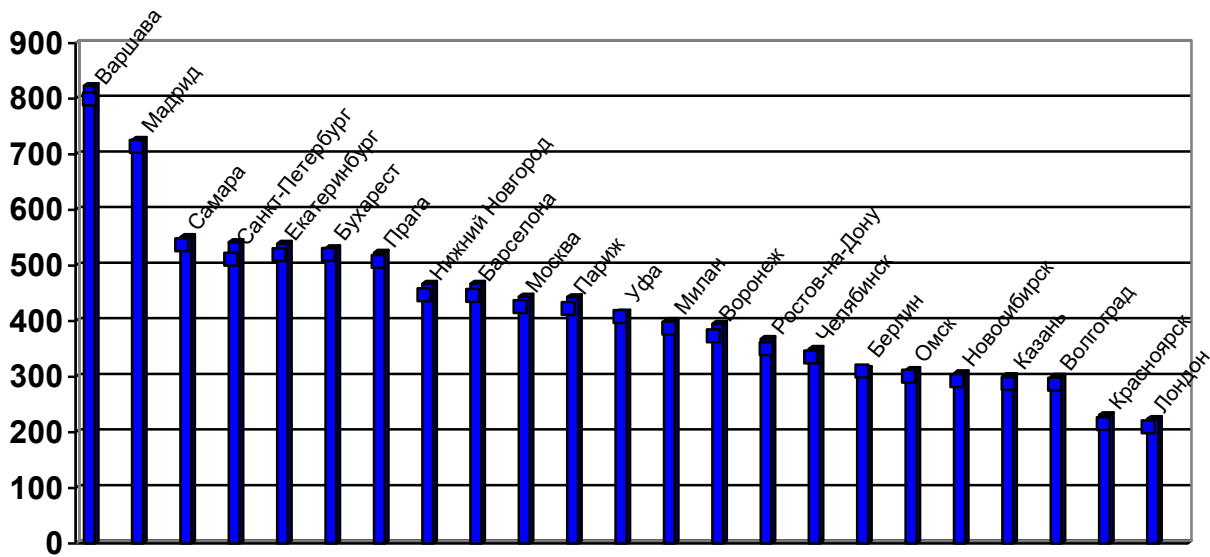


Рисунок 2.3 - Рейтинг городов по обеспеченности жителей качественными торговыми площадями в 2017 году, м.кв. на 1000 чел.

* Разработано автором на основании [57]

Например, Самара заняла 3-ю строчку в европейском рейтинге по уровню обеспеченности торговыми площадями (551 кв. м на 1000 жителей), оставив позади Бухарест (532 кв. м), Прагу (521 кв. м), Милан (400 кв. м) и Лондон (224 кв. м). При этом Самара лидирует по данному показателю на российском рынке, опережая Москву (444 кв. м) и Санкт-Петербург (542 кв. м).

В соответствии со Стратегией развития торговли России показатель обеспеченности жителей страны качественными торговыми площадями должен достигнуть к 2020 году 760-820 м² на 1000 чел. [68].

Развитая торговая инфраструктура свидетельствует об инвестиционной привлекательности региона, качестве жизни людей и политике муниципальных властей. Москва, как один из крупных российских городов, имеет значительную емкость рынка, высокую привлекательность для девелоперов. Московский рынок торговой недвижимости можно смело назвать крупнейшим в Европе (GLA - 5,47 млн. кв. м). Второе и третье места занимают Париж (GLA - 4,7 млн. кв. м) и

Санкт-Петербург (GLA – 2,83 млн. кв. м). Рейтинг городов по объему предложения торговой недвижимости представлен на рисунке 2.4.

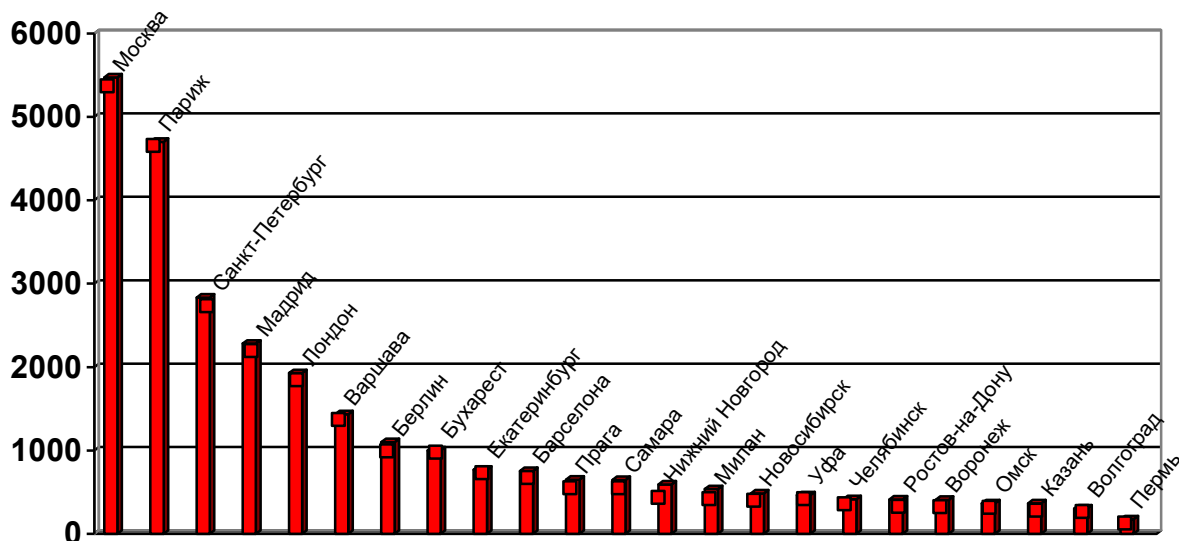


Рисунок 2.4 - Рейтинг городов по объему торговой недвижимости в 2017 г., м. кв.

* Разработано автором на основании [57]

Главным фактором, сдерживающим развитие рынка торговой недвижимости, выступает низкая платежеспособность населения и неустойчивая экономическая ситуация.

Вклад торговли в общее развитие малого бизнеса и предпринимательства в России заслуживает высоких оценок, большинство предпринимателей осуществляют переход в другие сферы экономической деятельности именно из сферы торговли.

В 2017 году оборот розничной торговли на 25,4% формировался субъектами малого и среднего бизнеса и на 23,9% - предпринимателями, а на долю рынков приходилось 7,2%, что на 0,8% меньше, чем в 2016 году.

Структура оборота розничной торговли в 2017 году представлена на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 - Структура оборота розничной торговли в 2017 году, в % к итогу в фактически действующих ценах

* Разработано автором на основании [119]

Рынок розничной торговли России характеризуется определенной ненасыщенностью, что в свою очередь привлекает иностранных инвесторов. Маркетинговое агентство A.T. Kearny провело исследование инвестиционной привлекательности сектора торговых розничных услуг в разных странах за 2017 год, по результатам которого Индия заняла первое место в рейтинге, Россия – второе, а Китай – третье [38]. Расчет рейтинга инвестиционной привлекательности производился на основании следующих показателей: уровень инвестиционного риска в данной стране, привлекательность и насыщенность рынка сферы торговых розничных услуг. Многие продовольственные сети, такие как Ашан (Auchan), Метро (Metro), сети магазинов для дома Леруа Мерлен (Leroy Merlin), Оби (OBI), Икея (Ikea) уже присутствуют на российском рынке, планируя активно развить свою деятельность [38].

Топ-10 розничных сетей российского рынка представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Топ-10 розничных сетей по выручке в 2017 году

№	Название	Основные регионы присутствия	Сегмент	Выручка, млрд.руб.	Торговая площадь, тыс. кв.м.	Кол-во магазинов, шт.
1	2	3	4	5	6	7
1	«Магнит»	Приволжский, Северо-Западный, Северо-Кавказский, Сибирский, Уральский, Центральный, Южный	FMCG	1069	4677	14059
2	«X5 Retail Group»	Приволжский, Северо-Западный, Уральский, Центральный, Южный	FMCG	1026	3747	7936
3	«Ашан»	Приволжский, Северо-Западный, Сибирский, Уральский, Центральный, Южный	FMCG	492	836	301
4	«Метро»	Приволжский, Северо-Западный, Северо-Кавказский, Сибирский, Уральский, Центральный, Южный	FMCG	230	807	152
5	«Дикси»	Северо-Западный, Уральский, Центральный	FMCG	309	909	2710
6	«Лента»	Приволжский, Северо-Западный, Сибирский, Уральский, Центральный, Южный	FMCG	306	923	240
7	«Леруа Мерлен»	Приволжский, Северо-Западный, Сибирский, Уральский, Центральный, Южный	Стр.-отд. материалы	179	520	59
8	«О-Кей»	Приволжский, Северо-Западный, Северо-Кавказский, Сибирский, Центральный, Южный	FMCG	173	602	156

Продолжение таблицы 2.1						
1	2	3	4	5	6	7
9	«М-Видео»	Дальневосточный, Приволжский, Сибирский, Уральский, Центральный, Южный	БтиЭ	162	649	378
10	«Эльдорадо»	Дальневосточный, Приволжский, Северо-Западный, Северо-Кавказский, Сибирский, Уральский, Центральный, Южный	БтиЭ	118	586	416

* Разработано автором на основании [50, 51, 52, 53, 56]

Иностранные сети проводят более эффективную торговую политику, чем местные компании. Их присутствие формирует конкурентную ситуацию на рынке, усиливая степень конкуренции и стимулируя внедрение современных форматов торговли. Например, выручка с квадратного метра торговой площади российских гипермаркетов «Магнит» составляет 228 тыс. руб., мультиформатной розничной сети «X5 Retail Group» – 274 тыс. руб., а гипермаркетов французской сети «Ашан» – 589 тыс. руб., французского ритейлера «Леруа Мерлен» – 344 тыс. руб., немецких гипермаркетов «Метро» – 285 тыс. руб.

Основной проблемой российских сетевых ритейлеров является низкая доля собственных торговых марок (СТМ) в обороте розничной торговли России, которая составляет 5%, при среднемировом показателе - 18%, среднеевропейском уровне – 39%. Очевидно, что рост производства и фасовки товаров под СТМ сдерживался ранее малыми объемами продаж и отсутствием фасовочных и логистических мощностей. Переход федеральных розничных сетей на работу через региональные РЦ (распределительные центры) приведет к существенному росту СТМ, следовательно, снижению цены массовых продуктов потребительской корзины и увеличению доли сетей в розничной торговле.

Распределение объемов продаж по современным и традиционным форматам представлено на рисунке 2.6.

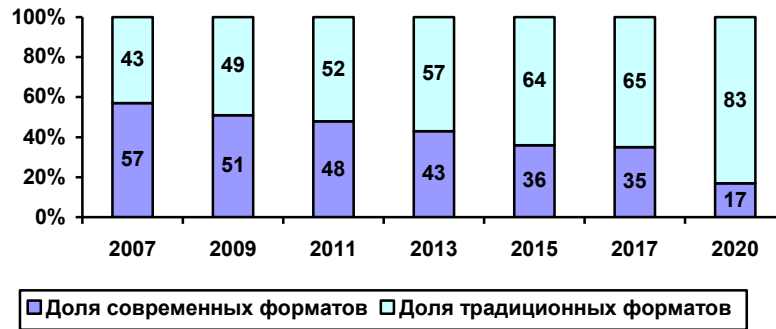


Рисунок 2.6 - Структура рынка розничной торговли за 2007 – 2020 годы, %

* Разработано автором на основании [119]

Несмотря на рост, доля продаж современных форматов торговли - гипермаркеты, супермаркеты и дискаунтеры - в розничном обороте Российской Федерации остается очень маленькой по сравнению с развитыми странами.

Доля продаж через современные форматы в России в 2017 году составила 65,0%. В Дании этот показатель составляет 83,0%, во Франции – 78,0%.

Дискаунтер является наиболее востребованным среди современных форматов. На российском рынке присутствуют смешанные форматы, которые далеки от «жесткого дискаунтера», где акцент сделан на минимальный ассортимент и демпинговые цены. У россиян пользуются популярностью «мягкие дискаунтеры», где используется смешанный подход при ценообразовании – стратегия H\LP (High\Low price), при которой поддерживаются низкие цены на определенные группы товаров, а остальные продаются с высокой торговой надбавкой. Данный формата реализуют «Магнит» и «X5 Retail Group», занимающие первую и вторую строчку в рейтинге розничных ритейлеров России.

Супермаркеты, привычные и удобные по своему расположению для российского покупателя, демонстрируют тенденцию замедления прироста экономических показателей из-за высокой ценовой конкуренции со стороны дискаунтеров и гипермаркетов, а также сокращению ассортимента импортных товаров вследствие введения продовольственного эмбарго. Несмотря на неблагоприятные внешние факторы, компания «Дикси» увеличила свою выручку на 14,3% за счет открытия 93 супермаркетов (при этом 43 было закрыто в течение

2017 года), расположившись на пятой строке рейтинга российских ритейлеров. Выручка «Лента», занимающей шестую строку рейтинга, выросла в 2017 году на 21% за счет увеличения торговой площади на 29,9% (были открыты 51 гипермаркет и 17 супермаркетов) [86].

Всего в России в 2017 году было открыто более 100 гипермаркетов. Лидером стал «Магнит», открывший 18 гипермаркетов. Иностранные ритейлеры «Ашан» и «Метро» открыли в России течение года по 10 и 8 гипермаркетов соответственно [86]. При этом российские гипермаркеты отличаются от зарубежных своими более компактными размерами, а также своим присутствием в небольших городах с численностью жителей менее 500 человек.

Количественная структура сетевой розницы представлена на рисунке 2.7.

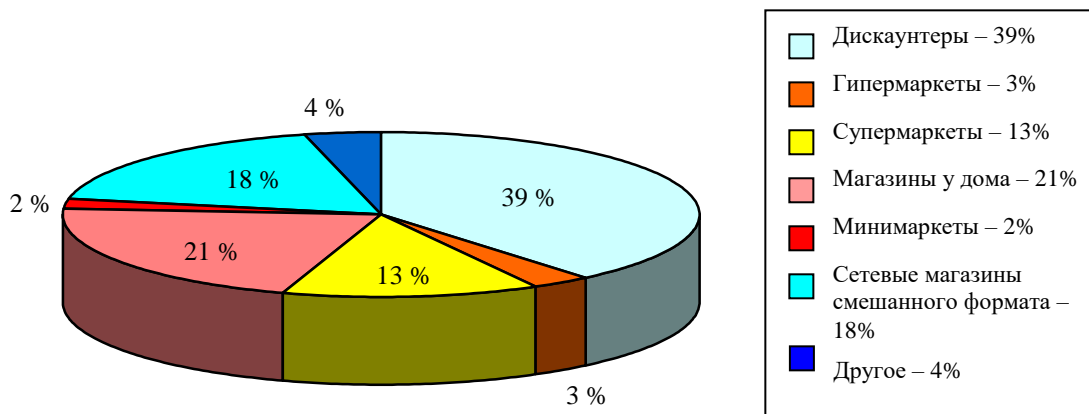


Рисунок 2.7 - Количественная структура сетевой российской розницы по типу торговых форматов в 2017 году, %

* Разработано автором на основании [56]

К ключевым показателям сферы розничных услуг относятся:

1) количество торговых площадей современных форматов на 1000 чел. Этот показатель демонстрирует географию дистрибьюторской системы для производителей и доступность продукции и услуг для покупателей.

2) доля собственных торговых марок (СТМ) в обороте.

Присутствие СТМ розничного ритейлера подчеркивает клиентоориентированность выпускаемого продукта, что позволяет привлечь покупателя определенной возрастной категории с конкретными финансовыми

возможностями. Действовать вслепую на рынке, предлагая непонятный товар неизвестно кому, сейчас подобно смерти для торгового предприятия;

3) доля современных форматов в товарообороте торговли.

Современные форматы отличаются от традиционных повышенной эффективностью продаж (оборот на м²), сравнительно небольшими удельными издержками, невысокими ценами, достойным качеством товаров и услуг;

4) доля в товарообороте интернет-торговли.

Доля в обороте дистанционной торговли демонстрирует географию охвата товаропроводящей системы, качество и удобство сервиса для покупателей, эффективность дистрибьюторской системы для производителей (минимальные удельные издержки);

5) степень консолидации отрасли (доля 5 крупнейших компаний).

Степень консолидации демонстрирует критический уровень эффективности отрасли в закупках, логистике, использовании финансовых ресурсов.

Возможностью осуществления масштабных инвестиций в инновационные технологии обладают крупные компании, т.е. они способны снижать уровень издержек и повышать эффективность торговой деятельности. У них есть возможность влияния на поставщиков с целью понижения закупочных цен, повышения качества продукции, повышение эффективности деятельности, что способствует повышению конкурентоспособности экономики в целом.

Альтернативой развития сетевой розницы является рынок дистанционной торговли. Объем рынка электронной торговли в России в 2017 году равен 1103 млрд.руб., что составляет 3,8% всего оборота розничной торговли, при том следует отметить, что среднемировой показатель колеблется около 5%. Кроме того, в 2017 году прирост оборота дистанционной торговли через Интернет достигает около 68,0% в рублевом выражении, а в долларовом – сокращение на 8%. Негативным моментом является большое количество импорта в интернет-продажах, например, по итогам 2016 года на импортные заказы пришлось 52% рынка (135 млн. из 260 млн. заказов), а в 2017 году доля импорта выросла до 61% (250 млн. из 410 млн. заказов на рынке) [25].

В результате исследования уровня развития торговли в России и других странах, были выделены основные показатели, характеризующие отставание российского рынка торговых розничных услуг от других стран (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Ключевые показатели розничной торговли в России и зарубежных странах в 2017 году

Показатель	Россия	Европейские страны
1	2	3
Обеспеченность современными торговыми площадями, м ² на 1000 чел. (средний показатель)	Менее 120	Более 500
Доля собственных торговых марок в обороте розничной торговли, %	5	Около 39
Доля продаж через современные форматы, %	65	Более 75
Доля дистанционной торговли, %	3,8	Более 5
Степень консолидации (доля 5 крупнейших компаний), %	11	Более 60

* Разработано автором на основании [50]

Слабое развитие интернет-торговли, с одной стороны, воспринимается торговыми компаниями, как положительный фактор, так как аналогичные каналы продаж часто обладают непрозрачностью торговых операций. С другой стороны, именно дистанционная торговля может быть успешной альтернативой традиционной рознице на удаленных и непривлекательных территориях.

Российский рынок розничной торговли характеризуется относительно низкой степенью консолидации по всем категориям товаров, кроме электронной и бытовой техники [50].

Вышеперечисленные тенденции на рынке создают предпосылки для внесения соответствующих корректировок в стратегии развития предприятий сферы розничной торговли. В результате проведенного исследования, выделены следующие основные виды стратегического развития:

- стратегия концентрированного роста;

- стратегия мультиформатной (и/или мультиканальной) торговли;
- стратегия создания собственных торговых марок;
- стратегия общего пула торговых компаний;
- стратегия франчайзинга [101].

Более углубленно исследуем данные стратегии.

1. Стратегия концентрированного роста

Данную стратегию характеризует последовательность действий по укреплению своих конкурентных позиций, территориальная экспансия осуществляется целенаправленно для повышения качества местоположения торгового предприятия, достижения максимального уровня концентрации на занимаемой территории. Эта стратегия подходит большинству компаний в самых разных отраслях экономики, так как ее можно отнести к универсальным стратегиям. Наиболее успешно реализует эту стратегию компания «Магнит», которая в 2017 году стала лидером на российском рынке розничных ритейлеров. Компания часто открывает новые розничные точки территориально близко от магазинов конкурентов и понижает цены до такого уровня, который разоряет конкурента, а после победы снова повышает свои розничные цены. Надо заметить, что темпы роста количества розничных магазинов компании «Магнит» стремительно растут год от года. Финансовые результаты Такая стратегия оправдывает себя, так как финансовые результаты 2017 году компании «Магнит» в несколько раз увеличились по сравнению с аналогичными показателями лидера рынка «X5 Ритейл Групп» [88]. Успешная реализации стратегии возможна только в случае оптимизации запасов товаров и снижения удельных транспортных расходов на единицу продукции.

2. Стратегия мультиформатной торговли

Для реализации стратегии необходимо использовать различные форматы продаж для увеличения сегмента охваченных покупателей. Данную стратегию реализует компания « X5 Ритейл Групп», в торговой сети которой насчитывается 7936 [51] магазинов, представляющие формат гипермаркет («Перекресток Гипер»), супермаркет («Перекресток»), дискаунтер («Копейка») и магазина у

дома («Пятерочка»). Вместе с тем необходимо заметить, что эта стратегия не всегда приносит ожидаемые финансовые результаты, например, темпы роста основных экономических показателей «X5 Ритейл Групп» стремительно сократились в 2016-2017 годы, а рыночное лидерство утеряно. Эту стратегию формировать достаточно сложно, так как требуется комплексно развивать разные форматы продаж, что повышает требования к качеству сервиса.

3. Стратегия создания собственных торговых марок

Стратегию используют большинство розничных ритейлеров в России. Основным преимуществом является низкая себестоимость СТМ, так как отсутствуют издержки на продвижение. При этом, торговые компании в России недостаточно используют собственные марки сетей, потому что низкие цены на эти товары ассоциируются у низким качеством у многих покупателей. В странах Европы модель использования СТМ воспринимается как качественный продукт с высокими потребительскими характеристиками. Поэтому доля СТМ в товарообороте российских розничных сетей фиксируется около 5%, а в европейских - этот показатель достигает 25-39%, среднемировой показатель составляет 22%. Сегодня в России успешно развивают такие сети, как «Магнит» (530 собственных марок, доля в обороте 15%) и «Ашан» (1700 наименований СТМ) [52]. Экономическая нестабильность в стране благоприятствует развитию продукции СТМ, которая может стать надежной опорой предприятиям сферы розничных услуг для достижения лучших финансовых результатов.

4. Стратегия общего пула торговых компаний

Популярность этой стратегии связана с горизонтальной кооперацией между различными предприятиями. Основное препятствие для успеха - недоверие и недоступность информации, невозможность одновременного достижения стратегических целей разнонаправленных компаний. Тем не менее, известны успешно реализованные проекты, такие, как, совместная рекламная кампания «X5 Ритейл Групп» и «Санлайт», связанная с вручением подарочных сертификатов на розничные товары последней в зависимости от суммы покупки в магазинах

«Перекресток», а также «пилотный» проект торговой компании «О'Кей» по вводу аптек федеральной сети «Радуга» в своих магазинах [84].

5. Стратегия франчайзинга

Существует предположение, что развитие франчайзинга возможно только у монобрендовых сетей. Франшиза позволяет открывать новые розничные магазины под торговым брендом франчайзера за определенную плату, при этом, покупателю предоставляется рекламная и маркетинговая поддержка в организации хозяйственной деятельности, а также гарантируется поддержание 100% ассортимента сети по максимально выгодным условиям.

В процессе изучения современного состояния и тенденций развития сферы розничных услуг, было установлено, что одной из ключевых тенденций, является структуризация рынка, вызванная бурным развитием сетевых розничных форматов. Развитие современных технологий розничных продаж способствует увеличению спроса на качественные услуги. Многие покупатели с готовностью поменяют свою привязанность к определенному торговому бренду вследствие изменения качества торгового обслуживания.

Для более детального изучения в следующем разделе диссертантом был выбран российский обувной рынок, который представляет наибольший интерес, так как занимает 3 место по масштабу деятельности после рынков одежды и продуктов питания.

2.2 Анализ конкуренции на российском рынке услуг розничной торговли (на примере рынка обуви)

Сегодня рынок обуви занимает 3 место в России по масштабу деятельности после рынка одежды и продуктов питания.

Как отмечает рейтинговое агентство DISCOVERY Research Group, в 2017 году объем рынка обуви значительно увеличился: в денежном выражении — на

30,7% — до 1 363 млрд. рублей, а в натуральном выражении — на 21,4% — до 329 млн. пар. Наблюдается существенный рост импорта обуви — на 39,6% в стоимостном выражении и на 33,1% в парах. Положительную динамику демонстрирует российское производство обуви: на 12,6% и 4,4% соответственно. Существенный рост импорта и объема рынка обуви в натуральном выражении объясняется увеличением объема закупок крупнейшими розничными сетями, часть закупленной в 2017 году обуви будет реализована в 2018 году, например, в зимнем сезоне 2017-2018 годах.

Объем рынка обуви в денежном выражении за 2012-2017 годы представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Объем рынка обуви в денежном выражении за 2012-2017 годы, млрд. руб.

Показатель	Годы						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017 к 2016 в %
Производство	139,7	185,3	186,4	205,0	279,3	314,4	112,6
Импорт	701,0	739,3	767,2	783,0	777,4	1 085,5	139,6
Экспорт	8,8	10,5	13,0	11,6	13,5	36,8	172,6
Объем рынка	831,9	914,1	940,6	976,5	1 043,2	1 363,1	130,7

Примечания:

- объем рынка в 2012 г. рассчитан исходя из курса 30,98 руб. за долл. США;
- объем рынка в 2013 году рассчитан исходя из курса 32,73 руб. за долл. США;
- объем рынка в 2014 году рассчитан исходя из курса 38,47 руб. за долл. США;
- объем рынка в 2015 г. рассчитан исходя из курса 65,2 руб. за доллар США;
- объем рынка в 2016 г. рассчитан исходя из курса 67,2 руб. за доллар США;
- объем рынка в 2017 г. рассчитан исходя из курса 58,3 руб. за доллар США.

Источник: расчеты на основании [56]

Для оценки интенсивности конкуренции на российском рынке обуви, определяют показатели распределения рыночных долей, в том числе доли рынка и коэффициент относительной доли рынка [35, стр.150].

Объем рынка обуви в натуральном выражении за 2012-2017 годы представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Объем рынка обуви в натуральном выражении за 2012-2017 годы, млн. пар.

Показатель	Годы						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017 к 2016 в %
Производство	102,7	131,4	115,8	93,2	96,3	100,6	104,4
Импорт	391,6	401,8	323,7	237,3	177,9	236,9	133,1
Экспорт	4,9	5,7	5,5	3,5	3,1	8,3	166,5
Объем рынка	489,4	527,5	434,0	327,0	271,1	329,2	121,4

Источник: расчеты на основании [56]

Столь высокая динамика рынка обуви объясняется несколькими факторами:

- изменение потребительского поведения, позитивный индекс потребительских настроений: потребители адаптировались к текущей экономической ситуации и готовы более активно совершать покупки;

- эффект отложенного спроса: обувь — это товар, который имеет срок физического износа, в среднем составляющий 1,5-2 года; в 2017 году покупатели, которые сэкономили на приобретении обуви в течение предыдущих двух лет, начали возвращаться в магазины;

- в 2017 году обувные розничные сети увеличили объемы заказов на фабриках, ожидая, что положительные тенденции на рынке обуви сохранятся и усилятся в 2018 году.

В настоящее время рынок обуви характеризуется низкой консолидацией, что выражается в присутствии большого количества разрозненных

предпринимательских субъектах с малыми объемами продаж и низкой долей на рынке. Сейчас ТОП-25 обувных компаний занимают около 15% рынка, а 45% — это разрозненные магазины и интернет-торговля, 40% рынка до сих пор приходится на вещевые рынки. По итогам 2017 года наблюдаются кардинальные изменения в структуре российского рынка обуви: возглавляет рейтинговую таблицу компания «КАРИ», которая имеет 788 фирменных магазинов, второе место занимает «Центр Обувь» (712 торговых точек), которая удерживала лидерство в течение 5 лет, но в прошлом году была вынуждена сократить объемы деятельности. Замыкает тройку лидеров «Юничел», в ее составе насчитывается 466 фирменных магазинов. Особого внимания заслуживает тот факт, что все три обувные компании осуществляют деятельность на низкоценовом сегменте. Четвертое место принадлежит ГК «Обувь России», которая представляет на рынке не только низкий ценовой сегмент, но и средний ценовой [95]. Консолидацию российского рынка обуви по количеству магазинов и объему продаж в 2017 году демонстрирует таблица 2.5.

Таблица 2.5 - Консолидация российского рынка обуви по количеству магазинов и объему продаж в 2017 году

№	Компания	Кол-во магазинов	Объем рынка, млрд. руб.	Доля рынка, % к итогу
1	2	3	4	5
1	«КАРИ»	788	24,06	1,92
2	«ЦентрОбувь»	712	21,68	1,73
3	«Юничел»	463	14,16	1,13
4	«Обувь России»	450	13,79	1,10
5	«Ессо» (с учетом дилеров)	273	8,40	0,67
6	«Belwest»	272	8,27	0,66
7	«Chester»\ «Carnaby»\ «TJ collection»	249	7,64	0,61
8	«Francesco Donni»	248	7,52	0,60
9	«Respect»	237	7,27	0,58
10	«Монро»	208	6,39	0,51
11	Другие	37142	1134,01	90,49
ИТОГО		41042	1 253,19	100,00

* Разработано автором на основании [56]

В 2017 году тенденции к консолидации усилились, так как часть мелких игроков и разрозненных сетей уходят с арены. Крупные сети получают возможность нарастить собственную долю в регионе за счет того, что у них достаточно внутренних ресурсов, есть популярные бренды и большое количество лояльных потребителей, а также имеются возможности по сокращению издержек, привлечению дополнительных финансовых источников для развития бизнеса.

Если рассматривать отдельные ценовые сегменты, то, по данным DISCOVERY Research Group [56], наибольший уровень консолидации наблюдается в высокоценовом сегменте (35%), далее идут низкоценовой сегмент (8,8%) и среднеценовой (8%). Согласно экспертным оценкам РБК.research, DISCOVERY Research Group, наиболее перспективным является именно среднеценовой сегмент, что обусловлено низкой степенью его консолидации, ростом доходов населения и изменением культуры потребления.

Динамика российского рынка обуви по ценовым сегментам за 2009 – 2017 годы представлена на рисунке 2.8.

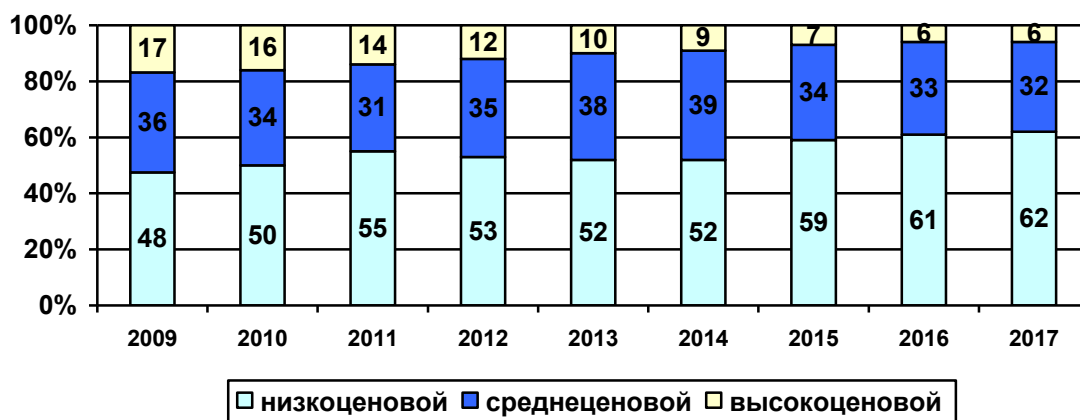


Рисунок 2.8 - Динамика российского рынка обуви по ценовым сегментам за 2009 – 2017 годы.

* Разработано автором на основании [56]

Крупнейшим игроком в среднеценовом сегменте является ГК «Обувь России», которая, начиная с 2004 года, использует многоформатную стратегию, когда параллельно ведет развитие нескольких брендов, что позволяет

максимально охватить различные покупательские сегменты. Рейтинг крупнейших обувных компаний, представляющих средний ценовой сегмент, демонстрирует таблица 2.6.

Таблица 2.6 - Топ-5 игроков среднего ценового сегмента по числу фирменных магазинов в России в 2017 году

№	Компания	Количество фирменных магазинов
1	«Обувь России»	450
2	«Ессо» (с учетом дилеров)	273
3	«Chester»\ «Carnaby»\ «TJ collection»	249
4	«Francesco Donni»	248
5	«Respect»	237

* Разработано автором на основании [53]

В качестве графической интерпретации конкурентного состояния российского рынка обуви используем матрицу БКГ (в переводе с английского BCG matrix), предложенную начале 70-х годов лидером американской консалтинговой компании «Boston Consulting Group» Б. Д. Хендерсеном [129, стр. 208]. Первоначально матрица предназначалась для сравнения уровня конкурентоспособности предприятий или товаров в результате сопоставления любой пары показателей, которые характеризовали стратегические позиции. Как правило, в качестве таких показателей использовали темпы роста отрасли, доля рынка, долгосрочная привлекательность отрасли, конкурентоспособность и стадии развития предприятия.

Матрица БКГ представляет собой четыре квадранта: «знак вопроса», «звезда», «собака», «денежный мешок», которые располагаются на пересечении значений двух стратегических величин. Если изучаемая фирма попадает в один из квадрантов, то можно применять к ней конкретные стратегические рекомендации [121, стр. 204].

Информация для построения матрицы БКГ представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Информация для построения матрицы БКГ.

№	Компания	Кол-во магазинов			Темп (среднегодовой) изменения количества магазинов,% (ТРР)	Объем рынка, %	Относит. доля рынка,% (ОДР)
		2015 г.	2016 г.	2017 г.			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	«КАРИ»	654	756	788	109,8	1,92	100,0
2	«ЦентрОбувь»	1062	986	712	81,9	1,73	89,6
3	«Юничел»	480	485	463	98,2	1,13	58,9
4	«Обувь России»	449	460	450	100,1	1,10	57,3
5	«Ессо» (с учетом дилеров)	285	279	273	97,9	0,67	34,9
6	Belwest	276	274	272	99,3	0,66	34,4
7	«Chester»\ «Carnaby»\ «TJ collection»	286	257	249	93,3	0,61	31,8
8	«Francesco Donni»	204	240	248	110,3	0,60	31,2
9	«Respect»	233	235	237	100,9	0,58	30,2
10	«Монро»	204	202	208	101,0	0,51	26,6

* Разработано автором на основании [53]

Для адаптации матричного метода для оценки интенсивности конкуренции на рынке обуви в России, нужно уточнить характер его использования. В данном исследовании объектом анализа, состояние которого необходимо оценить, выступает обувной рынок в целом, как совокупность самостоятельных бизнес-единиц. Использование данного матричного метода, позволит увидеть полноценную картину конкурентной ситуации и определить предприятия, которые являются балластом для развития рынка, а также найти эффективные компании, которые являются основой роста и развития данного рынка в России.

Матрица БКГ представлена на рисунке 2.9,

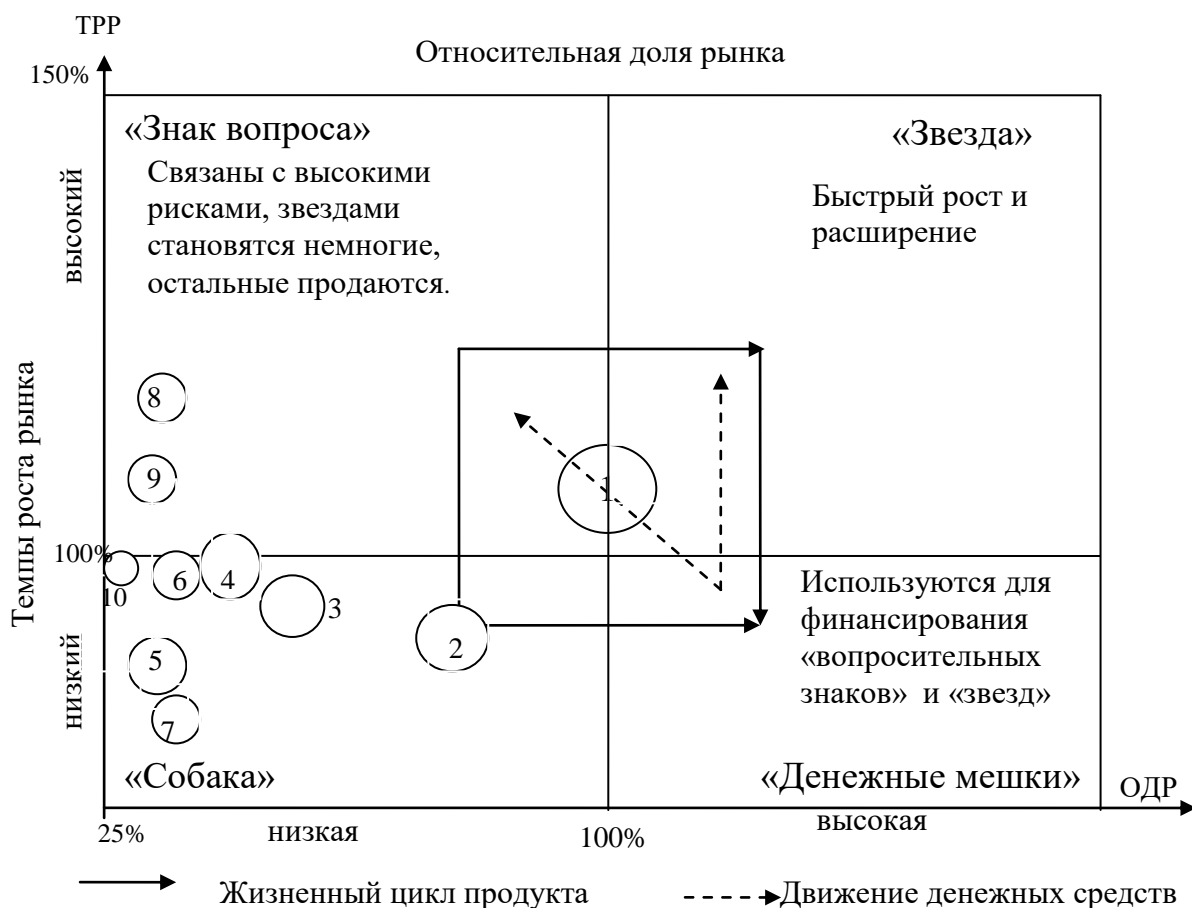


Рисунок 2.8 - Матрица БКГ

* Разработано автором на основании [53]

Чтобы построить матрицу БКГ, необходимо отложить по горизонтали относительный показатель доли рынка, рассчитанный путем деления рыночной доли конкурента на долю лидирующей фирмы. Показатели темпов роста фирменных магазинов откладываем на вертикальной оси.

Большинство обувных компаний оказались в квадрате «Собака» из-за низкого темпа роста и низкой доли рынка. Они не нуждаются в инвестициях, приносят стабильный относительно невысокий доход, но не способны наращивать объемы деятельности. Данную ситуацию объясняют особенности консолидации предпринимательских структур на российском рынке обуви, которые выражается в присутствии большого количества разрозненных бизнес-единиц с малыми объемами продаж и низкой долей на рынке. Однако, стоит отметить, что при должном внимании со стороны руководства, есть шансы переместить компанию в более перспективный квадрант матрицы БКГ. Если такие компании приносят

прибыль, целесообразно сохранить их, но параллельно предпринимать стратегические решения, способствующие повышению эффективности хозяйственной деятельности. В противном случае возможна их продажа.

Компании «Francesco Donni» и «Respect», предлагающие обувь среднего ценового сегмента, находятся в квадрате «Знаки вопроса», что отражает относительно высокие темпы роста деятельности, но низкую долю рынка. Это обусловлено тем, что обе бизнес-единицы представляют продукцию с наиболее привлекательными характеристиками «цена-качество», изготовленную только из натурального сырья, что заставляет потенциальных потребителей делать свой выбор, увеличивая темпы роста продаж. Другим фактором, оказавшим влияние на эту ситуацию, является наращивание темпов продаж именно в среднеценовом сегменте обуви, в результате ухода покупателей с низкоценового сегмента. «Francesco Donni» и «Respect» требуют пристального внимания со стороны руководства, так как существует возможность перехода в квадрат «Звезды» при достаточно высоком уровне инвестиций. В противном случае, компании рискуют попасть в аутсайдеры.

На пересечении квадратов «Знаки вопроса» и «Звезды» находится компания «КАРИ». Она демонстрирует относительно высокие темпы роста, что объясняет факт развития сети «КАРИ» по концепции франчайзинга. Владельцу данного обувного бренда не приходят в голову никакие другие идеи инновационного развития, кроме как, клонирование собственного бизнеса по франшизе в те регионы, куда самостоятельно нет желания и возможности добраться [95].

Таким образом, наиболее важная задача, которая стоит перед розничными торговыми предприятиями рынка обуви — это максимальный охват различных покупательских сегментов, параллельное развитие нескольких форматов и каналов торговли. При этом необходимо учитывать, что в условиях насыщения рынка формируется новый тип современного покупателя с основной характерной чертой: желанием покупать качественные товары. Растет интерес потребителя к брендируемым категориям, несмотря на высокие ценовые характеристики [108].

Многие торговые компании находятся в непрерывном поиске эффективных конкурентных стратегий, что находит подтверждение в большом количестве проектов по реализации инновационных идей стратегического развития среди обувных компаний розничной торговли. Так, например, ГК «Обувь России» стремится охватить целевую аудиторию покупателей низкого и среднего ценового сегмента; развивает параллельно три канала торговли: традиционные сетевые магазины, электронную и каталожную торговлю; 5 форматов продаж (флагман, дискаунтер, супермаркет, «shoes boutique», магазины «стрит-ритейл», «shop-in-shop»); представляет восемь собственных брендов.

Выводы, полученные в первой главе исследования, наглядно демонстрируют, что формирование конкурентных стратегий предприятия розничной торговли основано на положениях корпоративной стратегии компании и особенностях экономической деятельности. Текущего анализа и планирования объема оборота торговли и структуры издержек недостаточно, чтобы построить конкурентоспособную модель обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия торговли, которая позволит укрепить конкурентные позиции и реализовать стратегические цели. Концептуальная модель обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия розничной торговли формируется на основе анализа и сопоставления стратегических целей и стратегического курса компании, декомпозиции его по следующим критериям – «Территориальный масштаб», «Форматы торговли», «Каналы торговли», «Ценовой сегмент».

Основа предлагаемого подхода к построению концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия розничной торговли заключается в глубоком анализе стратегии развития предприятия и ее декомпозиции на отдельные группы объектов, выделяемых на основе критериев «Территориальный масштаб», «Форматы торговли», «Каналы торговли», «Ценовой сегмент».

Построение концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли не просто решение

стратегической задачи – она может быть сформирована в результате обобщения корпоративных стратегий, которые возможно применить к каждой группе объектов и объединить их в рамках единой концептуальной модели. С учетом территориальных масштабов, форматов и каналов розничной торговли такой подход оправдывает сложность комплексных стратегий торговых компаний и современных тенденций развития рынка.

Основные критерии выделения групп предприятий в составе рационально проектируемой концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли с целью формирования конкурентных стратегий приведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Критерии выделения групп предприятий розничной торговли (разработано автором)

Вид предприятия	Критерии
Сетевая розница (одноканальная, одноформатная, с широким ассортиментом)	Территориальный масштаб, Ценовой сегмент
Сетевая розница (одноканальная, многоформатная, с широким ассортиментом)	Территориальный масштаб, Форматы, Ценовой сегмент
Сетевая розница (двухканальная, одноформатная, с широким ассортиментом)	Территориальный масштаб, Каналы торговли, Ценовой сегмент
Сетевая розница (двухканальная, многоформатная, с широким ассортиментом)	Территориальный масштаб, Форматы, Каналы торговли, Ценовой сегмент
Традиционная (несетевая) розница с узкой ассортиментной матрицей	Ценовой сегмент

Как представлено в таблице 2.8, множество всех предприятий розничной торговли разделены на шесть групп в зависимости от концепции и технологии продаж (сетевая розница, традиционная несетевая розница), представленной ассортиментной матрицы (широкий ассортимент, узкий). Для каждой группы

выделены ключевые критерии, объединяющие аналогичные предприятия розничной торговли.

Таким образом, для предприятий сетевой розничной торговли с широким ассортиментом, но представляющих один канал продаж (стационарная торговля) и один формат (например, дискаунтер, который предполагает единые требования к уровню сервиса, ассортименту и ценам для всех торговых точек) основополагающими критериями для разработки концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия розничной торговли станут «Территориальный масштаб деятельности» и «Ценовой сегмент». Примерами таких предприятий являются «Магнит», «М.видео», «Дикси» и «Эльдорадо».

Для предприятий сетевой розничной торговли с широким ассортиментом, представляющих один канал продаж (стационарная торговля) и несколько форматов (например, дискаунтер и супермаркет, предполагающие разные требования к сервису, ассортименту и т.д.) к основополагающим критериям для разработки концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия розничной торговли добавляется еще и «Формат торговли».

Если предприятие сетевой розницы с широким ассортиментом представляет два канала продаж (например, стационарная и e-commerce или стационарная и каталожная) и один формат, то рекомендуется использовать критерии «Территориальный масштаб деятельности», «Каналы торговли», «Ценовой сегмент». Примером может стать ООО «КАРИ» - сетевое розничное предприятие с широкой ассортиментной матрицей, реализующее два канала продаж (стационарная торговля и e-commerce) и один формат (дискаунтер).

Для предприятий сетевой розничной торговли с широким ассортиментом, представляющих два канала продаж и несколько форматов, предполагающих разные требования к сервису, ассортименту и т.д., к основополагающим критериям для разработки концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия розничной торговли будут отнесены

«Территориальный масштаб деятельности», «Форматы торговли», «Каналы торговли», «Ценовой сегмент». Примерами могут служить ГК «Обувь России» и ООО «МОНРО».

Предприятия традиционной (несетевая) розница с узкой ассортиментной матрицей, представленные единичными магазинами, должны, прежде всего, ориентироваться на ценовой сегмент и четко представлять потребности и финансовые возможности своих потенциальных покупателей.

В результате проведенного исследования можно сделать выводы:

- рынок обуви, занимающий 3 место в России по масштабу деятельности после одежды и продуктов питания, демонстрирует за 2017 году значительный рост: в натуральном выражении — на 21,4% — до 329 млн. пар, в денежном выражении — на 30,7% — до 1 363 млрд. рублей (табл. 2.3 и табл.2.4);

- рынок обуви характеризуется низкой консолидацией, что выражается в присутствии большого количества разрозненных предпринимательских субъектах с малыми объемами продаж и низкой долей на рынке, так, ТОП-25 обувных компаний занимают около 15% рынка, а 45% — это разрозненные магазины и интернет-торговля, 40% рынка до сих пор приходится на вещевые рынки (таблица 2.4);

- согласно экспертным оценкам РБК.research, DISCOVERY Research Group, наиболее перспективным является среднеценовой сегмент, что обусловлено низкой степенью его консолидации, ростом доходов населения и изменением культуры потребления;

- построение концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия розничной торговли основано на проведении глубокого анализа корпоративной стратегии развития и ее декомпозиции на подмножества объектов, выделяемых на основе критериев «Территориальный масштаб», «Форматы торговли», «Каналы торговли», «Ценовой сегмент» (таблица 2.8).

Одним из наиболее важных аспектов для концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия розничной

торговли является разработка и совершенствование методического инструментария для количественной и качественной оценки экономической деятельности исследуемых торговых компаний, так как это является информационной основой для принятия управленческих решений и определения вектора стратегического развития в перспективном периоде.

2.3 Основные этапы построения концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий торговли

Построение концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли предполагает обоснованность каждого шага проектирования, детальной проработки общих требований к предприятиям сферы услуг розничной торговли и последующим объединением индивидуальных особенностей в отдельные группы предприятий для определения вектора развития. На первых двух шагах алгоритма необходимо классифицировать предприятие и провести анализ особенностей корпоративной стратегии – обоснованность процесса выбора достигается путем изучения факторов корпоративной стратегии, влияющих на построение концептуальной модели конкурентоспособности.

1 этап. Классификация компании.

Проблематика классификации предприятий сетевой торговли рассмотрена в работах таких авторов, как В.В. Радаев, Л.П. Дашков, О.В. Памбухчиянц, Е.Н. Киселева, О.Г. Буданова, Н.В. Молоткова, Г.А. Соседов [20, 30, 47, 59, 71] .

В.В. Радаев приводит большое число классификаций предприятий розничной торговли по самым разным критериям: от формата, ширины ассортиментной матрицы, территориального расположения и целевого потребительского сегмента [71].

Н.В. Молоткова и Г.А. Соседов выделяют дополнительные критерии, отличительные для предприятия розничной торговли: методы продажи, торговая площадь [47].

Е.Н. Киселева и О.Г. Буданова дополняют критерии позволяющие дифференцировать предприятия розничной торговли по организационно-правовой форме, набору функциональных особенностей (стационарные, передвижные, сезонные, посылочные и комиссионные) [30].

Обзор существующих подходов к классификации предприятий розничной торговли можно сделать вывод, что большинство из них не отвечает современным тенденциям развития сферы торговли и задачам построения концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли. В результате исследования было выделено пять критериев классификации (таблица Б1 Приложение Б):

- зависимость от участников рынка;
- территориальный масштаб;
- форматы продаж;
- каналы продаж;
- ценовые сегменты рынка.

2 этап. Сбор и анализ данных о рыночной стратегии.

Результаты классификации предприятий розничной торговли позволяют понять, какие именно аспекты экономической деятельности предприятия нужно подвергнуть глубокому анализу. В частности, если предприятие отнесено к международным, со специализированной номенклатурой и несколькими основными форматами торговли, для построения концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли нужно уделить внимание региональным особенностям, специфике ассортиментной матрицы и стандартов обслуживания.

Во-первых, необходимо ответить на вопрос о наличии четко сформулированной корпоративной стратегии предприятия розничной торговли. Очень часто компания понимает под стратегией набор определенных правил

действий на рынке, зарекомендовавших на протяжении многих лет, постоянной ассортиментной матрице и ежегодных маркетинговых мероприятиях. Seriously затруднить задачу может отсутствие четких и измеримых целей экономической деятельности компании (или наличие одной такой цели, заключающейся в целевой прибыли).

Таким образом, на втором этапе построения концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли необходимо получить ответ на вопрос: существует ли на предприятии корпоративная стратегия и содержит ли в себе четко определенные ориентиры будущего развития предприятия?

В случае отрицательного ответа на этот вопрос, построение концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия необходимо отложить до времени формирования этой стратегии. Фактическое отсутствие стратегических целей и стратегического курса влекут сосредоточение на решении текущих проблем товароснабжения, что не дает возможности стратегического управления конкурентоспособностью компании.

Если ответ на поставленный выше вопрос окажется положительным, то возможно приступить к анализу стратегического курса предприятия розничной торговли.

Этап 3. Определение групп предприятий для построения концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности.

На основе информации о рыночной стратегии предприятия розничной торговли по параметрам «Территориальный масштаб», «Формат торговли», «Каналы торговли» и «Ценовой сегмент» необходимо сделать выводы относительно выделения уровней проектирования концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли.

Этап 4. Выбор конкурентных стратегий для групп предприятий.

Четвертый шаг алгоритма позволяет преобразовать полученные данные об особенностях корпоративной стратегии в требования к построению

концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли.

Зарубежные и отечественные исследователи конкурентоспособности предприятий в своих публикациях, рассмотренных в первой главе диссертационного исследования, анализируют комплексные подходы к формированию и реализации конкурентной стратегии для построения концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности.

Таким образом, среди всего многообразия конкурентных стратегий, предложенных разными авторами, для построения концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли в рамках диссертационного исследования были выделены следующие:

- стратегия минимизации издержек М. Портера;
- пациентная (нишевая) стратегия;
- коммутантная (приспособительная) стратегия;
- эксплерентная (пионерская) стратегия;
- стратегия дифференциации от конкурентов;
- стратегия клиентоориентированности.

Экономическая неустойчивость, сложившаяся на российском обувном рынке и дефицит платежеспособного спроса являются главными предпосылками для реализации торговыми предприятиями стратегии минимизации издержек, предложенной М. Портером. Эту стратегию можно рекомендовать крупному торговому предприятию, контролирующему большие доли рынка и имеющему широкую аудиторию потенциальных потребителей.

В зависимости от особенностей экономической среды и ресурсного потенциала торгового предприятия рекомендуется применять пациентную (нишевую), коммутантную (приспособительную) или эксплерентную (пионерскую) конкурентные стратегии, разработанные доктором биологических наук Л. Г. Раменским для определения поведенческого типа животного в экологической нише и адаптированные к экономике А.Ю. Юдановым.

Пациентная (нишевая) стратегия подходит для узкоспециализированных фирм и предполагает производство эксклюзивной продукции для узкого сегмента покупателей, что позволяет уйти от прямой конкуренции с крупными торговыми компаниями, соревнование с которыми в производстве обычной продукции не приведет к успеху. Коммутантная (приспособительная) стратегия позволяет небольшим торговым фирмам гибко реагировать на потребности покупателей на небольших по объему (локальных) рынках. Эксплерентная (пионерская) стратегия предполагает радикальные нововведения, связанные с завоеванием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка.

В условиях жесткой конкуренции каждое предприятие розничной торговли стремится идентифицировать себя в глазах покупателя, используя стратегию дифференциации от конкурентов и стратегию клиентоориентированности. По нашему мнению, комбинируя шесть вышеперечисленных стратегий, предприятие розничной торговли сможет получить конкурентные преимущества на рынке.

Этап 5. Постановка стратегических целей и определение ключевых показателей конкурентоспособности предприятий розничной торговли.

На пятом этапе необходимо сделать выводы о возможности применения конкурентной стратегии, отражающей особенности каждого предприятия розничной торговли.

Полученную в ходе анализа информацию об основных сторонах деятельности предприятия торговли необходимо представить в виде стратегической карты, состоящей из структурированной системы показателей, ориентируясь, в основном, на значения финансовых показателей (прибыль, денежный поток, рентабельность и т.д.). За основу стратегической карты возможно использовать модель Balanced Scorecard [147], предложенную в начале 90-х годов прошлого столетия двумя американскими гуру менеджмента - Дэвидом Нортоном (David Norton) и Робертом Капланом (Robert Kaplan). Термин "Balanced" в переводе означает «сбалансированность». "Scorecard", если дословно, это карточка игрока в гольф. Другими словами, - небольшой листок бумаги, на котором в сжатом, агрегированном виде представлена самая важная информация.

Американский термин «Balanced Scorecard» имеет в русской интерпретации многочисленные версии перевода. Основные варианты перевода – «сбалансированная система оценочных индикаторов», «сбалансированная счетная карта», «система взаимосвязанных показателей», «сбалансированная система показателей эффективности» и т.д. По нашему мнению, перевод термина «Balanced Scorecard» на русский язык имеет недостаток - вся мощь этой концепции сводится к сбалансированной системе показателей. Д. Нортон и Р. Каплан планировали свою систему более глобально – от модели разработки сбалансированной стратегии предприятия до внедрения стратегии в операционную деятельность.

Классический вариант этой концепции предполагает дифференциацию всей информации, необходимой руководителю для принятия решений на четыре неразрывно связанных блока (так называемые «перспективы») – «Финансы \ Экономика», «Рынок \ Клиенты», «Бизнес-процессы» и «Инфраструктура \ Сотрудники».

Следовательно, руководитель как пилот самолета смотрит на «доску приборов» и осуществляет управление системой, ориентируясь на индикаторы, сгруппированные по четырем неразрывно связанным блокам. Один из базовых принципов, положенных в основу системы Balanced Scorecard - это принцип измеримости. Все факторы, необходимые руководителю предприятием для управленческой деятельности, необходимо измерить и представить в виде показателей (индикаторов). Девиз концепции - "If you can't measure it, you can't manage it" («Если Вы не можете это измерить, значит, Вы не можете этим управлять»)[148].

Общая схема разработки стратегии компании на основе модели Balanced Scorecard представлена на рисунке 2.10.

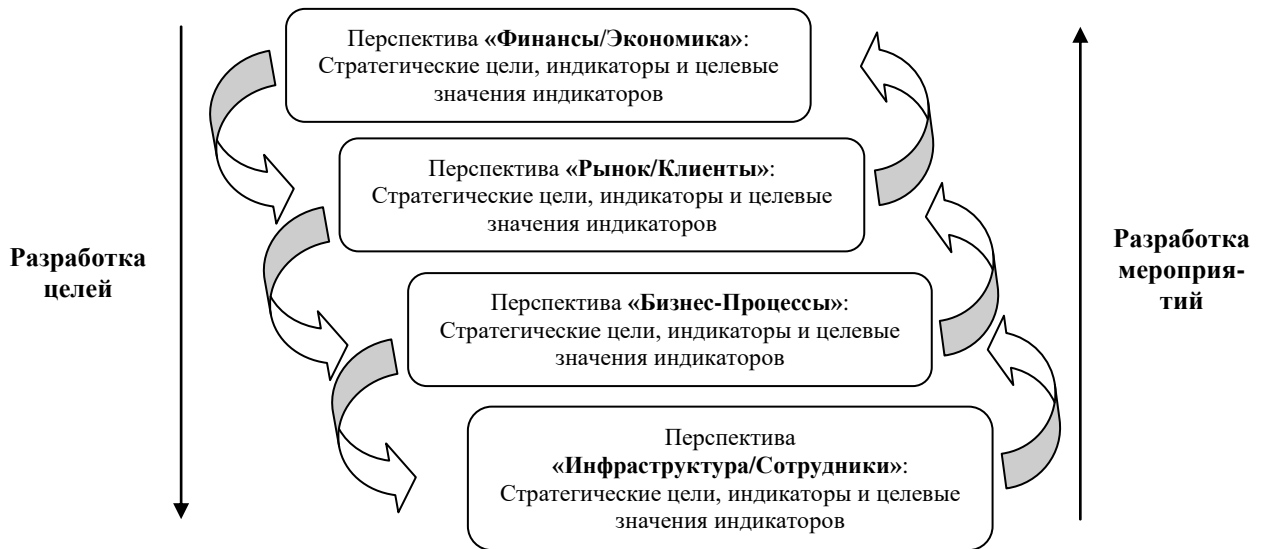


Рисунок 2.10 - Общая схема разработки стратегии компании на основе модели Balanced Scorecard [154]

Использование модели Balanced Scorecard для формирования стратегии компании предполагает следующие этапы:

1. Формирование миссии компании, системы ценностей, стратегических направлений развития.
2. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе «Финансы \ Экономика».
3. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе «Рынок \ Клиенты».
4. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе «Бизнес-процессы».
5. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе «Инфраструктура \ Сотрудники».
6. Построение причинно-следственной цепочки стратегических целей компании.
7. Разработка мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей, определение бюджетов, сроков и ответственных за реализацию мероприятий.

Одной из основных сложностей при построении Balanced Scorecard может стать выбор ключевого показателя (индикатора) для измерения заданной стратегической цели. Например, достаточно сложно измерить некоторые проблемы, такие как, готовность трудового персонала к переменам, благоприятность атмосферы в коллективе, имидж компании и сила бренда. Вторая проблема заключается в сложности и дороговизне сбора информации для расчета необходимого показателя.

Этап 6. Оценка конкурентоспособности предприятий розничной торговли.

Возможность управления конкурентоспособностью предприятий розничной торговли реализуется при построении модели ее оценки.

Изучение работ отечественных и зарубежных экономистов, позволяет сделать вывод, что дифференцированные подходы к оценке конкурентоспособности предприятий розничной торговли предполагает использование количественных и качественных показателей. Методика, представленная в данном исследовании, демонстрирует тесную взаимосвязь компонент конкурентоспособности предприятий сферы услуг розничной торговли, стратегических целей с ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе. Выделены компоненты конкурентоспособности и соответствующие показатели, которые позволяют дать интегральную оценку предприятиям розничной торговли:

1. Компонента, характеризующая финансы;
2. Компонента, характеризующая торговый потенциал;
3. Компонента конкурентоспособности реализуемого товара;
4. Компонента, характеризующая трудовой потенциал;
5. Компонента, характеризующая материально-технический потенциал;
6. Компонента конкурентоспособности бренда.

Для оценки компонент, составляющих конкурентоспособность предприятий розничной торговли, необходимо рассчитать экономические показатели, представленные в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Показатели, характеризующие конкурентоспособность предприятий розничной торговли (разработано автором)

Компоненты конкурентоспособности	Показатели
1	2
Финансы	Текущая ликвидность Абсолютная ликвидность Финансовая зависимость Коэффициент автономии Уровень инновационных затрат для эффективного управления
Торговый потенциал	Рентабельность продаж Уровень издержек обращения в товарообороте Товарооборачиваемость (раз) Уровень инновационных затрат по развитию торговой деятельности
Конкурентоспособность реализуемого товара	Индекс обновления продукции Изменение товарооборота за счет ценовых факторов Рентабельность логистики
Трудовой потенциал	Коэффициент опережения темпа роста производительности по сравнению с темпами роста заработной платы Коэффициент текучести кадров Рентабельность расходов на развитие персонала
Материально-технический потенциал	Коэффициент обновления основных фондов Коэффициент выбытия основных фондов Фондоотдача Фондовооруженность труда
Конкурентоспособность бренда	Доля продаж под влиянием силы бренда [54] Чистая прибыль, созданная под влиянием брендовых факторов Бренд-мультипликатор Рентабельность рекламных расходов по укреплению бренда

Анализ финансов и торгового потенциала предприятий розничной торговли проводится на основании данных годовой бухгалтерской отчетности и сводной бухгалтерской отчетности за аналогичный период.

Конкурентоспособность продукции определяется соотношением цены и качества. В настоящее время приобретает огромное значение клиентоориентированность товара, а именно его соответствие вкусам и финансовым возможностям потенциального покупателя. Для рынка обуви играет важную роль регулярность обновления коллекций, соответствие модным тенденциям. Непосредственное влияние на формирование цены оказывает система сбыта и логистики. Следовательно, основные показатели, характеризующие конкурентоспособность реализуемой продукции, связаны с ассортиментной и ценовой политикой предприятия торговли, а также с рентабельностью логистики.

Анализируя трудовой потенциал, нужно помнить, что трудовые ресурсы – один из важнейших факторов производства, ценный ресурс компании, эффективность управления которым формирует конкурентоспособность предприятия. Поэтому необходимо четко поставить цели и аргументировать кадровую политику с учетом воздействия внешних и внутренних факторов.

Важно помнить, что такая популярная мера в сфере управления персоналом, как сокращение кадров, становится сегодня абсолютно неэффективной. В действительности, сокращение персонала требует оплаты затрат времени руководителя, стрессоустойчивости, а также дополнительных расходов, по выплате компенсаций за увольнение и за неиспользованный отпуск, которые могут достигать значительных сумм.

Данные официальных исследований демонстрируют, что 22% руководителей предприятий признают в дальнейшем, что увольнения коснулись не тех сотрудников, при этом среди 70% трудовых коллективов различных компаний отмечают депрессивные настроения. Сотрудники, оставшиеся работать на предприятии после увольнения коллег, не испытывают уверенности в завтрашнем дне и стремятся уже сегодня начать поиск новой работы. Таким образом, происходит нежелательный отток квалифицированных специалистов. Чтобы понизить уровень демотивации, многие предприятия реализуют мероприятия по стимулированию квалифицированного персонала. Важное

значение могут приобрести нестандартные кадровые решения, например, развитие внутренних коммуникаций обратной связи и мероприятия по привлечению специалистов.

Таким образом, для оценки трудового потенциала, рекомендуется использовать показатели, приведенные в таблице 2.9.

Материально-технический потенциал предприятия, к которой относятся основные средства (часто называемые в экономической литературе и на практике основными фондами), является одним из важнейших факторов конкурентоспособности. Его состояние и эффективность использования непосредственно влияет на конечные результаты хозяйственной деятельности торгового предприятия. Более полное и рациональное использование материально-технического потенциала предприятий способствует улучшению экономических показателей.

Задачами анализа материально-технического потенциала являются: обеспеченность предприятия сферы торговых розничных услуг и его структурных подразделений основными средствами; определение влияния и использования основных фондов на объем товарооборота и другие экономические показатели работы торгового предприятия. В рамках данного диссертационного исследования рекомендуется использовать показатели, приведенные в табл. 2.9.

Возрастающая роль бренда предопределила большой спектр применения оценочной стоимости в качестве важнейшего из активов компании. Широкое использование оценки стоимости бренда имеет место во взаимоотношениях с инвесторами и кредиторами, при осуществлении сделок слияния и объединения компаний, как в случае приобретения ГК «Обувь России» популярного бренда «Rossita». Определение стоимостных характеристик бренда во времени и пространстве становится ценным источником информации при стратегическом управлении компанией, при лицензировании и франчайзинге, а также при планировании рекламного и маркетингового бюджетов.

Возможность управления стоимостью бренда реализуется при построении модели оценки его стоимости. Наиболее популярны следующие подходы к оценке стоимости бренда: затратный, сравнительный и доходный.

Затратный метод состоит в том, что стоимость бренда определяется сложением всех расходов по его созданию. Эта концепция большинством критиков признается некорректной так, как при максимальных вложениях, бренд может ничего не стоить [128].

Более наглядно экономическую природу бренда отражают сравнительные методы. Недостатками является зависимость итогов оценки от параметров сравниваемого бренда и его аналога, а также отсутствие единой расчетной базы при использовании мультипликативного метода, сложность при подборе аналогичного бренда в методе рейтинга/ранжирования, что затрудняет определение стоимости бренда. В итоге, сравнительные методы не дают реального представления о возможностях роста или снижения стоимости бренда.

Значительно облегчает решение этих проблем доходный подход. Методика дисконтирования денежных потоков, являющаяся частью доходного подхода, способствует построению оценки стоимости бренда, опираясь на будущие результаты его деятельности, учитывая присущие бренду риски. Тем самым оценивается будущее состояние, а не прошедшее или настоящее, как в затратном или сравнительном методах.

Из доходных подходов наибольший интерес вызывают частные методики V-RATIO и Interbrand. В соответствии с методикой V-RATIO «потребительская сущность» бренда преобразуется в денежную форму, выделяя из стоимости нематериальных активов собственно бренд. Таким образом, прогнозируются темпы снижения собственной силы бренда при отсутствии рекламных мероприятий, поддерживающих вес бренда. Методика V-RATIO признается более корректной и объективной, по сравнению с прочими, так как дает оценку эффективности и рентабельности бренда [126].

Основным преимуществом методики Interbrand является возможность финансовой оценки стоимости бренда. Interbrand предлагает отразить силу бренда

в денежном эквиваленте, что вызвало живой интерес у руководителей компаний. При этом субъективный характер данной методики считается ее главным недостатком. При расчете доли бренда в нематериальных активах и бренда-мультипликатора используются оценки экспертов. Неоднозначность экспертных оценок может способствовать искажению информации. Некоторые специалисты в области брендинга, такие как Дэвид А. Аакер [135], Дон Е. Шульц [161], Чарльз Д. Шив и Александр Хайм [160], не соглашаются с чрезмерно «принципиальными» критериями оценки бренда в данной методике. Но, несмотря на некоторые недостатки, модель Interbrand пользуется популярностью среди топ-менеджеров и финансистов, благодаря своей финансовой направленности. Даже с учетом риска перекосов в экспертных оценках, она предоставляет уникальную возможность оценить финансовые последствия решений по управлению брендом.

Первый шаг методики V-RATIO заключается в определении денежного потока, созданного собственно брендом, расчете объема продаж, созданного под воздействием брендовых и небрендовых факторов. Под брендовыми факторами подразумевают те, которые способствуют росту силы бренда, например, промоушен-акции и рекламные мероприятия по продвижению товара, и, наконец, собственно бренд, как гарантия привязанности покупателей к продукту. Из небрендовых факторов можно выделить соотношение цены и качества, условия продажи (например, кредиты, микрозаймы).

После распределения нагрузки на факторы продаж для изучаемых брендов в соответствии с методикой V-RATIO рассчитывается величина операционной прибыли, создаваемой непосредственно брендом. При расчете используется показатель EBITDA (Eaming before interest, taxes, depreciation and amortization – аналитический показатель, равный объему прибыли до вычета расходов по выплате процентов и налогов, а также начисленной амортизации). В основе методики V-RATIO лежит принцип расчета собственных денежных потоков бренда, которые он будет создавать в отсутствие поддерживающих мероприятий. Таким образом, рекламный бюджет текущего года необходимо «вернуть» в

операционную прибыль бренда. Затем величина свободного денежного потока, созданного собственно брендом, уменьшается на величину налога на прибыль.

В завершении доходы бренда для прогнозируемого отрезка времени дисконтируются по корпоративной ставке, суммируются, затем к ним прибавляется продленная стоимость бренда за пределами прогнозируемого периода. Продленная стоимость бренда рассчитывается по формуле Гордона с учетом падения доходов бренда в долгосрочном периоде. Для расчетов используется отрицательная величина темпов роста доходов $g = -2$.

Общая схема построения оценки соответствует официально опубликованным материалам компании Interbrand [146].

Средняя величина используемых материальных активов в данной отрасли определяется, как отношение среднеотраслевой величины капитала к объему выручки. Данный показатель известен в экономической литературе как *Capital employed to Sales ratio*. В расчетах использовалось значение *Capital employed to Sales ratio*, равное коэффициенту 0,86, что соответствует среднему значению для отрасли легкой промышленности [39]. Найденная для каждого бренда величина задействованного капитала, умножается на безрисковую ставку доходности (*Risk free rate*), составляющую в методике Interbrand 5%. Далее вычитая из операционной прибыли налоги и издержки задействованного капитала, определяется в первых двух случаях добавленная стоимость бренда, созданная в текущем году, а в третьем - величина нематериальных активов. Добавленная стоимость бренда в последнем варианте определяется как 35% от величины нематериальных активов.

Отталкиваясь от результатов успешности бренда в предыдущем периоде, оценивается его будущая перспективность. Для дальнейшего анализа используется бренд-мультипликатора (*Interbrand's brand multiplier*). Этот показатель отражает интегрированную оценку изучаемых брендов по семи параметрам: лидерство, стабильность, привлекательность рынка, интернациональность, тенденции, поддержка, защита интеллектуальной собственности.

Сумма баллов по семи параметрам задает переменную для уравнения S-образной кривой Interbrand. На пересечении оси рассчитанного таким образом значения с осью ординат определяется величина Interbrand's brand multiplier. Искомая оценка стоимости изучаемых обувных брендов находится путем умножения значения Interbrand's brand multiplier на добавленную стоимость бренда. Далее проводится сравнительный анализ трех вариантов расчетов по методике Interbrand с оценками V-RATIO, выявляются расхождения. Построение кривой, демонстрирующей падение доходов, генерируемых брендами в перспективном периоде, завершает анализ конкурентоспособности силы бренда.

Для расчета конкурентоспособности бренда, рекомендуется использовать показатели, приведенные в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Показатели, характеризующие конкурентоспособность бренда (разработано автором)

Компонента конкурентоспособности	Показатели
Конкурентоспособность бренда	Доля продаж под влиянием силы бренда [93] Чистая прибыль, созданная под влиянием брендовых факторов Бренд-мультипликатор Рентабельность рекламных расходов по укреплению бренда

Расчет конкурентного потенциала по каждой компоненте производится на основе качественной (экспертной) оценки (формулы для расчета показателей в рамках каждой компоненты конкурентоспособности представлены в табл. Б2 – Б7 Приложения Б).

При расчете интегрального показателя конкурентоспособности и отдельных компонент использовались формулы, представленные на рис. 2.11.

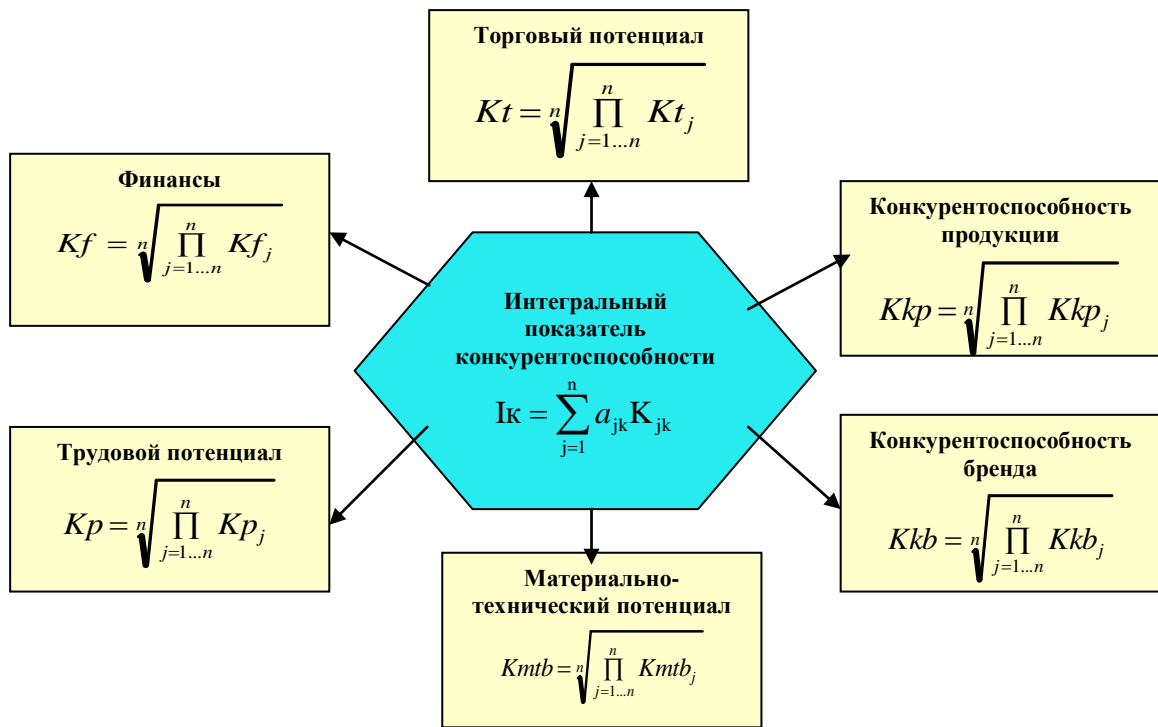


Рисунок 2.11 - Расчет интегрального показателя конкурентоспособности предприятий розничной торговли (разработано автором)

Для проведения оценки весомости отдельных компонент, составляющих интегральную конкурентоспособность, был применен метод фокус групп. Было сформировано три группы по десять человек. Эксперты оценивают отдельные компоненты конкурентоспособности по десятибалльной системе, присваивают весомость каждому параметру. Затем по каждому показателю оценки суммируются и вычисляется средневзвешенная оценка в рамках каждой компоненты конкурентоспособности.

Принципиальное отличие данной методики от существующих состоит в определении весовых коэффициентов различных j -х детерминант конкурентоспособности, когда сумма коэффициентов равна единице.

Как указано в формуле (2.1), данная методика позволяет при расчетах оценить степень отрицательного и положительного влияния на интегральную конкурентоспособность:

$$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \alpha_j y_i = 1, \quad (2.1)$$

где α_j - весовой коэффициент для компонент конкурентоспособности;

y_i - параметр значимости для i -ого респондента,

m - количество респондентов,

n - количество показателей в блоке.

Полученные коэффициенты весомости компонент представлены в таблице 2.11. Список экспертов приведен в табл. Б8 Приложения Б.

Таблица 2.11 - Коэффициенты весомости компонент, составляющих интегральную конкурентоспособность (разработано автором)

№ п.п.	Наименование параметра	Коэффициент весомости
1	2	3
1	Компонента, характеризующая финансы	0,21
2	Компонента, характеризующая торговый потенциал	0,22
3	Компонента конкурентоспособности реализуемого товара	0,16
4	Компонента, характеризующая трудовой потенциал	0,11
5	Компонента материально-технического потенциала	0,12
6	Компонента конкурентоспособности бренда	0,18
Всего		1,00

Сформированная концептуальная модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли и система сбалансированных показателей для определения интегральной конкурентоспособности будут апробированы на розничных торговых предприятиях ГК «Обувь России», ООО «КАРИ» и ГТК «МОНРО» в третьей главе данного диссертационного исследования.

Таким образом, в заключение главы второй можно сформулировать следующие выводы:

1. Анализ рынка торговых розничных услуг показал, что за 2017 год произошло увеличение оборота розничной торговли на 3,6% по сравнению с 2016 годом, повышением уровня рентабельности, при этом на долю розничной

торговли приходится 14,4 % ВВП страны и 18,6% - налоговых платежей в бюджетную систему

2. К основным тенденциям развития рынка торговых розничных услуг можно отнести:

- низкий показатель обеспеченности современными торговыми площадями, м² на 1000 чел. (в среднем в 4 раза ниже, чем в Европейских странах);
- сравнительно небольшая доля собственных торговых марок в обороте розничной торговли – около 5%, что в 7,5 раз ниже, чем в Европейских странах;
- невысокая доля продаж через современные форматы, по сравнению с традиционными;
- недостаточное развитие дистанционной торговли;
- неоднородность развития форматов торговли наблюдается по территории нашей страны и низкая степень консолидации.

3. Изучены основные конкурентные стратегии, реализуемые ритейлерами на рынке услуг розничной торговли: стратегия концентрированного роста; стратегия мультиформатной (и/или мультиканальной) торговли; стратегия создания собственных торговых марок; стратегия общего пула торговых компаний; стратегия франчайзинга. Выявлены основные проблемы вышеперечисленных стратегий, что создает предпосылки для внесения соответствующих корректировок в стратегии развития предприятий розничной торговли.

4. Были сформулированы особенности развития обувного рынка розничных продаж, в настоящее время ТОП-25 обувных компаний занимают около 15% рынка, а 45% — это разрозненные магазины и интернет-торговля, 40% рынка до сих пор приходится на вещевые рынки.

5. Изучив отдельные ценовые сегменты обувного рынка, установлено, что наибольший уровень консолидации наблюдается в высокоценовом сегменте (35%), далее идут низкоценовой сегмент (8,8%) и среднеценовой (8%). Установлено, что наиболее перспективным является среднеценовой сегмент, так как это обусловлено низкой степенью его консолидации, ростом доходов населения и изменением культуры потребления.

6. Основу предлагаемого подхода к построению концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли составляет анализ стратегии развития предприятий и ее декомпозиции на отдельные группы, выделяемые на основе критериев «Территориальный масштаб», «Форматы торговли», «Каналы торговли», «Ценовой сегмент».

7. Предложена концептуальная модель обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли, формирование которой базируется на пяти этапах, предполагающих классификацию предприятия по выделенным признакам; сбор и анализ данных о рыночной стратегии; выбор конкурентных стратегий для отдельных групп предприятий, объединенных по специальным признакам; постановку функциональных целей и определение ключевых показателей конкурентоспособности предприятий розничной торговли.

8. Информацию об экономической деятельности предприятий розничной торговли необходимо представить в виде стратегической карты, за основу которой предлагается использовать модель Balanced Scorecard, предложенную Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом.

9. Предложенная методика оценки конкурентоспособности предприятия розничной торговли отличается от существующих детальным анализом каждой компоненты (финансы, торговый потенциал, конкурентоспособность продукции, трудовой потенциал, материально-технический потенциал, конкурентоспособность бренда); применением расширенной системы частных показателей относительного характера, позволяющего сравнивать параметры оценки конкурентоспособности предприятий разных форматов и масштабов деятельности. Обособление компоненты, отражающей силу бренда, позволяет определить стоимостные характеристики бренда во времени и пространстве, что становится ценным источником информации и позволяет прогнозировать падение доходов, генерируемых изучаемыми брендами в перспективном периоде.

Глава 3 Разработка управленческих решений по обеспечению конкурентоспособности предприятий розничной торговли и оценка эффективности их реализации (на примере рынка обуви)

3.1 Апробация концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли

По результатам анализа конкуренции на российском рынке обуви, проведенного в п.2.2 настоящего диссертационного исследования для апробации предложенной концептуальной модели стратегической конкурентоспособности были отобраны предприятия розничной торговли ГК «Обувь России», ООО «КАРИ» и ГТК «МОНРО». Данный выбор объясняется тем, что все три предприятия представляют разные ценовые сегменты, разные каналы и форматы продаж. Например, «КАРИ» имеет 788 фирменных магазинов и возглавляет рейтинг ТОП-10 обувных компаний России, реализует обувь низкого ценового сегмента, представляет два канала продаж (стационарная торговля и e-commerce) и один формат (дискаунтер). ГК «Обувь России» имеет 450 фирменных магазинов, возглавляет ТОП-5 обувных компаний среднего ценового сегмента, при этом стремится охватить целевую аудиторию покупателей низкого и среднего ценового сегмента; развивает параллельно три канала торговли: традиционные сетевые магазины, электронную и каталожную торговлю; 5 форматов продаж (флагман, дискаунтер, супермаркет, «shoes boutique», магазины «стрит-ритейл», «shop-in-shop»); представляет восемь собственных брендов. ГТК «МОНРО» имеет самую маленькую долю на рынке (из рассматриваемых во втором разделе обувных предприятий) - 208 фирменных магазинов, представляет среднего ценового сегмент в сочетании со высокоценовым. Апробация концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности на примере ГК «Обувь России», ООО «КАРИ» и ГТК «МОНРО» подтвердит возможность ее

использования для сравнения разных предприятий по масштабу деятельности, представленным ценовым сегментам, каналам и форматам продаж.

Группа компаний «Обувь России» - это федеральная сеть обувных компаний, которая была организована в 2003 году, главный офис находится в Новосибирске. На сегодняшний день это единственная компания на российском обувном рынке, которой удалось реализовать стратегию многоформатной розницы, когда параллельно идет развитие нескольких брендов, что позволяет максимально охватить различные покупательские сегменты.

В истории развития ГК «Обувь России» можно выделить следующие основные этапы.

Этап становления бизнеса независимых розничных магазинов и создания единой компании (февраль 2003 г. – 2004 г.)

Этап экстенсивного развития (2005 г. – 2007 г.)

Этап интенсивного роста (2008 г. – 2010 г.)

Этап консолидации активов и диверсифицированного развития (2011г.– 2013 г.)

Этап радикального обеспечения конкурентоспособности и укрепления силы бренда (2014 г. – н.в.)

Первый этап включает в себя открытие 30 розничных магазинов под собственным брендом «Вестфалика» на территории Сибирского и Уральского регионов. В апреле 2004 г. компания осуществляет первую сделку по поглощению конкурента и покупает сеть «РосОбувьТорг», в составе которой 16 магазинов в Абакане, Красноярске, Челябинске и других городах.

Второй этап становится этапом экстенсивного развития, направленного на завоевание новых рынков, развитие новых торговых форматов и привлечение новых покупателей. В 2005 году ГК «Обувь России» устанавливает тесные взаимоотношения с предприятиями Китая и открывает там представительство. В марте 2006 г. выводит на рынок новый формат — первые в России специализированные обувные дискаунтеры под собственным брендом «Пешеход». В апреле 2006 г. открывается оптовое направление, нацеленное на

развитие дилерской сети по всей России. ГК «Обувь России» первой из российских обувных ретейлеров выходит на открытый рынок капитала, размещая вексельный заем, а также первой на российском обувном рынке начинает продавать обувь в кредит. По итогам 2007 года «Обувь России» впервые входит в рейтинг — 400 крупнейших компаний СФО, который публикует журнал «Эксперт Сибирь». Выручка компании в 2007 году увеличивается почти в два раза по сравнению с 2006 г. и составляет 1236 млн. руб., в арсенале около 60 фирменных магазинов.

В сентябре 2008 г. компания пересматривает стратегию экстенсивного развития: от бурного роста переходит к качественному развитию и повышению эффективности каналов сбыта. В рамках нового этапа ГК «Обувь России» реализует проекты по ребрендингу сети «Вестфалика», внедрению информационной системы управления процессами планирования, программы оптимизации затрат и другие инициативы. Все инновационные процессы направлены на повышение конкурентоспособности, увеличение прибыли за счет повышения эффективности бизнес – процессов и уровня лояльности покупателей. В 2008 году ГК «Обувь России» получает два диплома Sales Business Awards в номинациях «Лучший региональный ретейлер» и «Обувной ретейлер», а главный акционер и директор компании Антон Титов становится победителем конкурса «Предприниматель года» в номинации «Молодой предприниматель». В 2009 году компания запускает систему эквайринга (прием банковских кредитных и дебетовых карт в качестве средства оплаты товаров), а также первой на обувном рынке внедряет собственную программу продаж обуви с рассрочкой платежа без участия банков. В 2010 году компания вкладывает более 70 млн. рублей в развитие торговой сети и открывает более 20 магазинов.

На этапе консолидации активов, начиная с 2011 года, ГК «Обувь России» усиливает свое присутствие в регионах: Казани, Ижевске, Санкт-Петербурге, Кургане, Кирове, Владивостоке и других 19 городах, запуская более 60 обувных магазинов. В 2012 году запускает новый формат магазинов «Вестфалика», адаптированный для торговых центров. В сентябре 2013 года ГК «Обувь России»

объявляет о переходе на МСФО (аудитором Группы является международная компания EY), консолидации активов и создании открытого акционерного общества «ОР» с уставным капиталом 7 млрд. рублей.

В 2013 году ГК «Обувь России» открывает Научно-исследовательский центр «Модифицированные полимеры» в Академгородке с целью разработки инновационных обувных материалов, сумма инвестиций в проект составляет более 80 млн. руб.

Этап радикального обеспечения конкурентоспособности преследует цель - сохранение постоянных потребителей и привлечение новых. Сила бренда укрепляется путем рекламных коммуникаций, поддерживающих имидж товара через постоянное упоминание о его высоком качестве, создается представление о продукте, отвечающем современным тенденциям, соответствующем стилю жизни потенциальных покупателей. В 2014-2017 гг. «Обувь России» открывает 4 интернет-магазина - westfalika.ru, emilia-estra.ru, westfalika-home.ru и rossita.com. В 2017 году продажи на интернет-площадке основного бренда компании - Westfalika увеличиваются на 82%, в целом продажи по всем онлайн-площадкам «Обуви России» вырастают на 87%.

Осенью 2014 года компания запускает новое направление - каталожную торговлю товарами для дома под брендом Westfalika Home. В целом продажи текстильной продукции Westfalika Home в 2015 году увеличиваются в 3,5 раза по отношению к 2014 году и превышают 150 млн. рублей. Использование новых каналов продаж позволяет расширить географию работы, увеличить аудиторию постоянных покупателей и повысить узнаваемость брендов, при этом компания задействует инфраструктуру уже действующей розничной сети.

С 2015 года производство ГК «Обувь России» базируется в Новосибирском регионе. В ноябре 2015 года компания приобретает крупную обувную фабрику S-TEP в городе Бердске Новосибирской области, что способствует увеличению производственных мощностей в два раза до 1 млн. пар обуви в год. На фабрике начинается производство кроссовок и специальной обуви

для Арктики. В 2016 году компания открывает направление товаров для детей Westfalika Kids.

На 31 декабря 2017 года под управлением ГК «Обувь России» находится более 452 магазинов в 100 городах России, совокупная торговая площадь 41884 кв. м. Выручка с продаж компании за 2017 год составила 9981,9 млн. рублей, на 11% больше чем в 2016 году. Показатели прибыльности бизнеса характеризуются устойчивостью, рентабельность по EBITDA составила 24,7%, а чистая рентабельность – 12,7%.

Основным конкурентом ГК «Обувь России» на обувном рынке в сфере розничных торговых услуг является компания «КАРИ». Рейтинг обувных российских компаний в 2017 году возглавляет именно «КАРИ» (табл.2.4).

Вместе с очевидными конкурентными преимуществами, компания «КАРИ» имеет ряд качественных недостатков в стратегии своего развития, свидетельствующих о недалёковидности руководителя данного предприятия и его нацеленности на сиюминутную прибыль. Среднестатистический магазин «КАРИ» напоминает склад. Его торговый зал занимает в среднем около 300 кв. м., он с пола до потолка заставлен коробками с обувью. Таким образом, сеть экономит на складских помещениях, которые занимают в среднем около 10 кв. м. «КАРИ» — это магазины самообслуживания: покупатель сам ищет обувь своего размера. Продавец фактически работает мерчандайзером, раскладывая по местам товары и коробки. Клиентов он почти не консультирует: ни в зале, ни по телефону. Телефонов в магазинах «КАРИ» просто нет.

Нет в компании и call-центра, покупателей консультируют в группах «КАРИ» в социальных сетях. В группе компании "В контакте" состоят 25,4 тыс. человек. Федеральной рекламы «КАРИ» не дает, только локальную: листовки около магазинов, реклама в местных газетах [131].

В истории развития ООО «КАРИ» можно выделить следующие основные этапы.

Этап «вынужденного стартапа» и создания единой компании (ноябрь 2011г.- 2012г.)

Этап экстенсивного развития (2013 г. - н.в.)

Первый этап характеризуется, по словам самого директора ООО «КАРИ» Игоря Яковлева, как «вынужденный стартап». В ноябре 2011 года, продав сеть «Эльдорадо», бизнесмен решил попробовать свои силы в обувном бизнесе. Обувь Яковлев решил продавать под собственной торговой маркой T. Taccardi.

Через три месяца после открытия сеть «КАРИ» насчитывала уже 70 магазинов. Подавляющее большинство из них появились не в Москве, а в регионах (в том числе в городах с населением от 50 тыс. человек), где аренда дешевле, а конкуренция ниже. По тому же принципу развивалась в свое время и "Эльдорадо". Арендная плата в магазинах не должна превышать 10-12% продаж магазина. Если эта статья расходов составит 25%, торговую точку закрывают. Еще через полгода количество открытых магазинов составило 270. При этом в течение 2011-2012 годов в развитие сети было инвестировано 150 млн. долларов.

Второй этап экстенсивного развития характеризуется как этап агрессивной территориальной экспансии.

В 2015 году у «КАРИ» насчитывалось 650 обувных дискаунтеров, в 2016 году — 756, а к концу 2017 года — 788. С 2015 года компания продолжает экстенсивное развитие сети «КАРИ» по концепции франчайзинга. Владельцу обувного бренда не приходят в голову никакие другие идеи инновационного развития, кроме как, клонирование собственного бизнеса по франшизе в те регионы, куда самостоятельно нет желания или возможности добраться.

На 31 декабря 2017 года под управлением ООО «КАРИ» находится более 679 магазинов в 300 городах России, Белоруссии, Казахстана и Украины. Совокупная торговая площадь 41884 кв. м. Выручка с продаж компании за 2017 год составила 19860 млн. рублей. Показатели прибыльности бизнеса характеризуются устойчивостью, рентабельность по EBITDA составила 12,5 %, а чистая рентабельность - 6,4 %.

Обувная сеть ГТК «Монро» начала свою торговую деятельность в 1995 году. ГТК «Монро» открывает первый обувной магазин в Кемерово в 1999 году, в течение года сеть из 10 магазинов были запущена в Новокузнецке и еще один в

Новосибирске. В 2003 году обувная компания «МОНРО» расширила свою сеть магазинами нового формата – супермаркетами, которые были открыты в Барнауле, Томске и Челябинске, а в 2005 году - в Перми и Уфе. В 2008 году ГТК «Монро» приобретает производственную фабрику «Северянка» в Архангельске, где запускает производство обуви собственных брендов.

На 31 декабря 2017 года под управлением ГТК «МОНРО» находится более 208 магазинов в 79 городах России. Выручка с продаж компании за 2017 год составила 6390 млн. рублей. Показатели прибыльности бизнеса характеризуются устойчивостью, рентабельность по EBITDA составила 11,5 %, а чистая рентабельность - 5,5 %.

Одной из ключевых задач предприятия розничной торговли является завоевание конкурентных преимуществ, которые позволят увеличить собственную долю на рынке, повысить выручку и прибыль, нарастить круг лояльных покупателей. Установлено, что обеспечение устойчивого положения на рынке возможно за счет аккумуляирования задачи развития конкурентоспособности по всем направлениям деятельности на основе инновационного развития.

Поэтапное построение концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли позволит шаг за шагом определить стратегические цели компании в рамках формирования конкурентных стратегий.

1 этап. Классификация предприятий.

Классификация предприятий – это первый шаг построения концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности, позволяет определить, на каких этапах оценки должны быть проанализированы и сформулированы функциональные цели и компоненты конкурентоспособности. Для предприятий розничной торговли применяется шесть критериев классификации: зависимость от участников рынка; территориальный масштаб; каналы и форматы продаж; число брендов; количество ценовых сегментов рынка.

Классификации предприятий розничной торговли ГК «Обувь России», ООО «КАРИ» и ГТК «МОНРО» по основным критериям представлена в табл.3.1.

ГК «Обувь России» представляет собой более сложный и комплексный механизм розничной торговли, чем ООО «КАРИ». Компания «КАРИ» по существу занимается клонированием обувного бизнеса на территории России, Белоруссии, Казахстана и Украины, делая акцент на количественный рост сети.

ГК «Обувь России» ведет деятельность на принципах клиентоориентированности, что позволяет привлечь покупателей разных возрастных категорий с разными финансовыми возможностями. Выпуская тот или иной бренд, компания четко представляет лицо, потребности и финансовые возможности своего потенциального покупателя. В компании «Обувь России» для каждой продуктовой линейки создается своя команда бренд-менеджеров, технологов, дизайнеров. Ведется комплексная разработка бренд-продукта, начиная с его создания и заканчивая продвижением и сбытом [94].

Очевидно, что высокая конкурентоспособность бренд-продукта «Обувь России» может стать основным конкурентным преимуществом компании.

2 этап. Сбор и анализ информации о рыночной стратегии.

В соответствии с полученными результатами классификации, осуществленного во второй главе данного исследования, проведение сбора и анализа информации о рыночной стратегии предприятия розничной торговли следует проводить по следующим направлениям:

1) Стратегическая цель деятельности на рынке.

Основными целями исследуемых обувных компаний являются максимизация выручки с продаж и маржи по чистой прибыли. Несмотря на то, что выручка ГК «Обувь России» увеличивается год за годом, темпы роста в последнее время существенно снизились, если в 2015 году темпы составляли 163,3%, но в 2016 году этот показатель уменьшился до 110,7%, а в 2017 году - 111%. По этому ключевому для рынка показателю она уступила лидерство компании «КАРИ». В 2016 году темп роста выручки от продаж ООО «КАРИ» составил 156%, а в 2017 году - 84 %. При этом рентабельность чистой прибыли ГК «Обувь России» выше, чем у конкурента ООО «КАРИ»: в 2016 году - 14,1% и 5,2% соответственно, в 2017 году - 12,7% и 6,4% соответственно.

Таблица 3.1 - Классификации предприятий розничной торговли ГК «Обувь России», ООО «КАРИ» и ГТК «МОНРО» по основным критериям (разработано автором)

ГК «Обувь России»	ООО «КАРИ»	ГТК «МОНРО»
Независимая компания (юридическая независимость, организационная обособленность, самостоятельный баланс)	Независимая компания (юридическая независимость, организационная обособленность, самостоятельный баланс)	Независимая компания (юридическая независимость, организационная обособленность, самостоятельный баланс)
100 городов России (8 федеральных округов)	300 городов России, Белоруссии, Казахстана и Украины	79 городов России (8 федеральных округов)
3 канала продаж (сетевые розничные магазины, мультиканальная розничная торговля, каталожная торговля)	2 канала продаж (сетевые розничные магазины, мультиканальная розничная торговля)	2 канала продаж (сетевые розничные магазины, мультиканальная розничная торговля)
5 форматов продаж (флагман, дискаунтер, супермаркет, «shoes boutique», магазины «стрит-ритейл», «shop-in-shop»)	1 формат продаж (дискаунтер)	1 формат продаж (супермаркет)
8 брендов («Вестфалика, «Пешеход», «Emilia Estra», «Rossita», «Lisette», «All.go», «Snow Guard», «S-ter»)	2 бренда «T. Taccardi by Kari » и «Alesio Nesca by Kari »	7 брендов («Banderos», «Rita Bravuro», «Bona Mente», «Carido», «Paseo», «Ulet» и «Лёва Солнечный»)
2 сегмента (низкоценовой, среднеценовой)	низкоценовой сегмент	2 сегмента (низкоценовой, среднеценовой)

В данном случае такая разница может объясняться различиями в операционной модели бизнеса. «КАРИ» стремительно наращивает обороты за счет ввода в эксплуатацию новых дискаунтеров, а ГК «Обувь России» не увеличивает количество своих торговых точек с 2016 года. При этом последняя компания более эффективно использует свои торговые площади, развивая формат «shop-in-shop», то есть использует уже имеющуюся инфраструктуру для качественного роста и максимального удовлетворения спроса покупателей различного возраста с разными финансовыми возможностями, используя принцип клиентоориентированности. Каждый конкретный бренд из арсенала ГК «Обувь России» адресно удовлетворяет покупательские потребности.

2) Территориальный масштаб деятельности.

Магазины ГК «Обувь России» открыты в восьми федеральных округах (сто городов) России (рисунок 3.1):

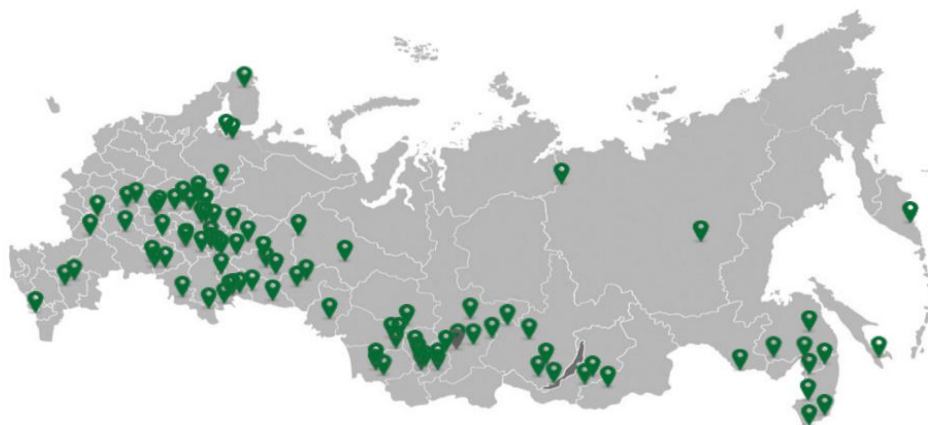


Рисунок 3.1 - Территориальный масштаб деятельности ГК «Обувь России» в 2017 году (разработано автором на основании [53])

- ◆ Центральном федеральном округе;
- ◆ Южном федеральном округе;
- ◆ Приволжском федеральном округе;
- ◆ Северо-Кавказском федеральном округе;

- ◆ Северо-Западном федеральном округе;
- ◆ Сибирском федеральном округе;
- ◆ Уральском федеральном округе;
- ◆ Дальневосточном федеральном округе.

Наибольшая концентрация магазинов достигается в Центральном, Южном, Приволжском, Северо-Западном, Северо-Кавказском и Сибирском федеральных округах, а наименьшая – в Дальневосточном и Уральском.

Магазины ООО «КАРИ» расположены в шести федеральных округах (триста городов) России:

- ◆ Центральном федеральном округе;
- ◆ Южном федеральном округе;
- ◆ Приволжском федеральном округе;
- ◆ Северо-Кавказском федеральном округе;
- ◆ Северо-Западном федеральном округе;
- ◆ Сибирском федеральном округе.

В настоящее время компания не присутствует в Дальневосточном и Уральском федеральных округах, в перспективе планируется развитие этих территорий по концепции франчайзинга.

ООО «КАРИ» осуществляет деятельность на территории Белоруссии, Казахстана и Украины, но в связи с отсутствием в средствах массовой информации сведений о количестве магазинов, расположенных за пределами России, объеме их выручки, данные регионы будут исключены из рассмотрения при планировании концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия розничной торговли.

Обувные супермаркеты ГТК «МОНРО» открыты в восьми федеральных округах (79 городов) России:

- ◆ Центральном федеральном округе;
- ◆ Южном федеральном округе;
- ◆ Приволжском федеральном округе;

- ◆ Северо-Кавказском федеральном округе;
- ◆ Северо-Западном федеральном округе;
- ◆ Сибирском федеральном округе;
- ◆ Уральском федеральном округе;
- ◆ Дальневосточном федеральном округе.

Наибольшая концентрация магазинов достигается в Центральном, Северо-Западном, и Сибирском федеральных округах, а наименьшая – в Дальневосточном, Северо-Кавказском и Уральском.

3) Форматы и каналы торговли.

ГК «Обувь России» параллельно развивает 5 форматов продаж (флагман, дискаунтер, супермаркет, «shoes boutique», магазины «стрит-ритейл», «shop-in-shop») и 3 канала продаж (сетевые розничные магазины, мультиканальная розничная торговля, каталожная торговля). Торговая сеть «КАРИ» реализует только формат - дискаунтер, используя 2 канала продаж (сетевые розничные магазины, мультиканальная розничная торговля).

Основными характеристиками формата обувной дискаунтер являются:

- средняя торговая площадь магазина – 200-300 кв.м.;
- номенклатурная матрица включает около 500 ед. товара;
- средняя площадь склада – 50-100 кв.м.;
- акцент на предоставление самых низких цен.

В компании «Обувь России» формат обувного дискаунтера представлен брендом «Пешеход», который выполняет функцию стоковых центров сети «Вестфалика». Здесь сосредоточены товары из коллекций прошлых лет, предлагаемые к распродаже по низким ценам.

У сети «КАРИ» дискаунтер – единственный формат. Участники обувного рынка отмечают, что ценовая политика «КАРИ» характеризуется как демпинговая. Компания часто проводит сразу несколько акций: при покупке двух пар обуви или двух сумок вторая продается за полцены, при покупке трех пар обуви или трех украшений третий товар — бесплатно. Обувь в период проведения акции распродается в два с половиной раза дешевле первоначальной стоимости.

В итоге средний летний чек, включающий 1,9 вещи, может составить, по словам директора Игоря Яковлева, всего 620 руб. Складские помещения в магазинах «КАРИ» попросту отсутствуют, так как весь товар размещается в торговом зале.

Можно констатировать, что основная цель формата дискаунтер – минимизация расходов – достигнута компанией «КАРИ» путем экономии на аренде, заработной плате персонала, транспортных и складских затрат. Экономия на качестве товара также имеет место, ведь основным сырьем для продукции «КАРИ» являются дешевые искусственные материалы из Китая.

Отличительными характеристиками обувного супермаркета являются:

- величина торговой площади – около 100 кв.м.;
- размер ассортиментной матрицы – около 1000 ед. товара;
- регулярное обновление коллекций;
- рекламные акции, направленные на повышение лояльности постоянных покупателей и привлечение новых.

Ключевой целью формата супермаркет является соблюдение высокого качества товара, высокого уровня обслуживания покупателей. Компания ГК «Обувь России» представляет формат супермаркета такими брендами, как «Вестфалика» и «Rossita». ГТК «МОНРО» осуществляет свою торговую деятельность исключительно в формате обувного супермаркета, что обеспечивает достижения оптимального соотношения между ценой и качеством продукции.

Отличительными характерными чертами формата флагман являются:

- величина торговой площади – 350-450 кв. м.;
- размер ассортиментной матрицы – более 2000 ед. товара;
- большой среднесуточный товарооборот и средний чек;
- эксклюзивный ассортимент, первой поступает новая коллекция;
- расчетный показатель для открытия - 1 магазин на 500 тыс. жителей;
- акцент на оптимизацию торговой площади (лишние площади могут использоваться под формат «shop-in-shop»).

Ключевой целью формата флагман является достижение высоких показателей продаж и скорости товарооборачиваемости. Формат флагман

представляет бренд «Вестфалика». Такие магазины, как правило, расположены в крупных торговых центрах, что увеличивает поток потенциальных покупателей. Ассортимент обуви и аксессуаров дополняют сопутствующие товары и средства по уходу за обувью под маркой «Вестфалика», крема для ног с минералами и бета-каротином под маркой «Вестфалика Медицина». Лишние площади часто используются для формата «shop-in-shop», который представляют следующие бренды: «All.go», «Snow Guard», «S-ter». Выручка флагмана в 2,5 раза больше, чем в других магазинах.

Отличительными характерными чертами формата «shoes boutique» являются:

- величина торговой площади – 20-100 кв.м.;
- размер ассортиментной матрицы – около 500 ед. товара;
- ассортимент составляет ультрамодная дизайнерская обувь и сумки из натуральной кожи;
- регулярное обновление коллекций.

Ключевой целью формата «shoes boutique» является получение повышенной маржи за счет удовлетворения спроса на ультрамодные коллекции, выпускаемые в ограниченном количестве. Этот формат представлен обувными салонами «Emilia Estra» и «Lisette», в которых покупатель в уютной обстановке может полистать журналы о моде, проконсультироваться с продавцом, создать свой собственный образ от «макушки до пяток».

Магазины формата «стрит-ритейл» имеют небольшую торговую площадь и располагаются на многолюдных улицах. Основная цель этого формата – оптимизация прибыли и издержек посредством максимального удовлетворения спроса потенциальных покупателей, находящихся в территориальной близости. Формат «стрит-ритейл» представлен такими брендами, как «Вестфалика» и «Rossita».

Таким образом, за компанией ООО «КАРИ» можно признать конкурентные преимущества по магазинам формата дискаунтер, благодаря политике ценового демпинга, но, похоже, ГК «Обувь России» выбрала более сложный путь к сердцам

покупателей, насыщая рынок качественной брендовой обувью с повышенными ценовыми характеристиками. Параллельное развитие нескольких форматов продаж позволяет более полно охватить все покупательские сегменты, удовлетворяя спрос потребителей различных возрастов, вкусов и предпочтений с разными финансовыми возможностями.

Компания «КАРИ» осуществляет свою торговую деятельность, используя два канала продаж: сетевые розничные магазины и e-commerce. Доля электронной коммерции в общей выручке от продаж составила в 2017 году 9%. ГК «Обувь России» имеет в своем арсенале три канала продаж: традиционные прилавочные магазины, интернет – магазины и розничные продажи товаров по каталогам. Удельный вес интернет - продаж в 2017 году вырос до 7%. Сегодня в составе компании 4 интернет-магазина - westfalika.ru, emilia-estra.ru, westfalika-home.ru, rossita.com. Каталожные продажи бренда «Вестфалика Home» увеличились в 3,5 раза и составили 150 млн. руб. (2% выручки компании).

Следовательно, ГК «Обувь России» получает конкурентные преимущества за счет ведения многоформатного и многоканального торгового бизнеса, что, безусловно, способствует распределению рисков по снижению выручки от продаж и рентабельности.

3) Количество ценовых сегментов, присутствующих в ассортименте.

ООО «КАРИ» предлагает своим покупателям обувь и аксессуары по минимально-низким ценам, то есть охватывает только низкоценовой сегмент рынка. ГК «Обувь России» и ГТК «МОНРО» представляют не только низкоценовой сегмент, но и средний ценовой.

4) Количество брендов, присутствующих в ассортименте.

ООО «КАРИ» предлагает своим покупателям обувь и аксессуары двух собственных брендов «T. Taccardi by Kari » и «Alesio Nesca by Kari ».

ГТК «МОНРО» представляет следующие обувные бренды «Banderos», «Rita Bravuro», «Vona Mente», «Carido», «Paseo», «Ulet» и «Лёва Солнечный».

ГК «Обувь России» представляет восемь собственных брендов [51]:

➤ «Вестфалика» – монобрендовая торговая сеть;

- «Пешеход» - мультибрендовый обувной супермаркет;
- «Emilia Estra» – монобрендовый обувной бутик;
- «Rossita» – мультибрендовая торговая сеть;
- «Lisette» – французский бренд обуви и аксессуаров;
- «Rossita» – мультибрендовые магазины;
- «Lisette» – монобрендовые обувные салоны, представляющие модное французское направление;
- «All.go» – casual бренд летней, пляжной и спортивной обуви;
- «Snow Guard» – бренд верхней одежды;
- «S-ter» – бренд женской и мужской обуви с литевым креплением подошвы).

Структура товарооборота ГК «Обувь России» по брендам представлена на рисунке 3.2.

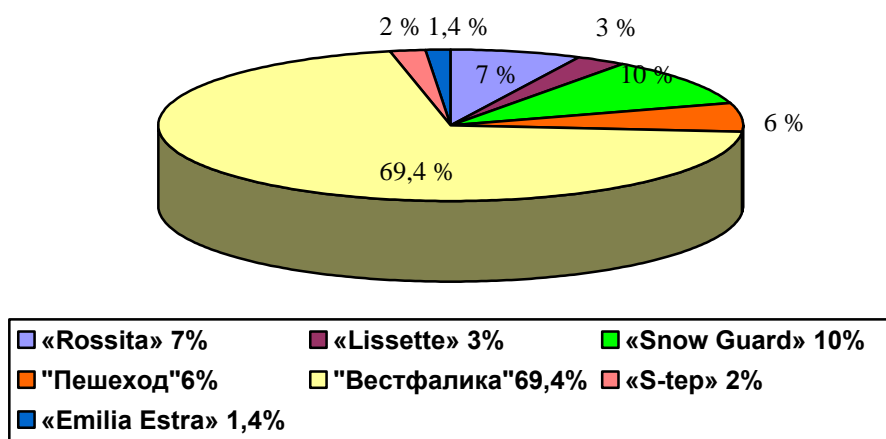


Рисунок 3.2 - Структура товарооборота торговой сети ГК «Обувь России» по брендам в 2017 году, % (разработано автором на основании [53])

Нельзя забывать о том, что в условиях насыщения рынка формируется новый тип современного покупателя с основной характерной чертой: желанием покупать качественные товары. Растет интерес потребителя к брендируемым категориям, несмотря на повышенные ценовые характеристики. Производитель модных брендов приятно удивляет и радует покупателя новыми коллекциями. ГК «Обувь России» регулярно обновляет ассортимент, так как новые продукты

являются следствием инновационной атмосферы на рынке. Постоянное обновление и генерация нововведений является уже обязательным условием существования предприятия в целом [107].

Этап 3: Определение групп предприятий для построения концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности.

На основе информации о рыночной стратегии компаний ГК «Обувь России», ООО «КАРИ» и ГТК «МОНРО» по параметрам «Территориальный масштаб», «Формат торговли», «Каналы торговли» и «Ценовой сегмент» можно сделать определенные выводы по поводу уровней проектирования концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия розничной торговли [98]:

➤ необходимо выделить две группы по параметру «Территориальный масштаб» с различными характеристиками параметров проектирования концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия розничной торговли:

- группа 1 «Центральный, Приволжский и Сибирский регионы»: наибольшая концентрация магазинов, 16 открытых распределительных центров (в том числе 5 собственных), требования к повышенному уровню сервиса, преобладание формата дискаунтер и супермаркет (более 50% от общего количества магазинов);

- группа 2 «Прочие регионы сбыта»: Южный, Северо-Западный, Северо-Кавказский, Дальневосточный и Уральский, отсутствуют требования к уровню сервиса, небольшое количество предприятий торговли, преобладает аренда складских помещений;

➤ далее выделяем пять форматов предприятий розничной торговли с разными значениями параметров для построения концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности:

- формат дискаунтер: цель конкурентной стратегии – минимизация расходов путем экономии на аренде, заработной плате персонала, транспортных и складских затратах;

- формат «стрит-ритейл»: цель конкурентной стратегии – оптимизация прибыли и издержек посредством максимального удовлетворения спроса потенциальных покупателей, находящихся в территориальной близости, ключевые ограничения – минимальное количество товарных запасов вследствие наличия небольшой торговой и складской площадей;

- формат супермаркет: цель конкурентной стратегии – соблюдение высокого качества товаров, высокого уровня обслуживания покупателей, максимальное обеспечение дополнительных услуг и сервиса, доступности в запасах магазинов всех размеров обувной продукции и товаров прочего ассортимента; ограничение – максимальное покрытие товарных запасов и бюджета по транспортным и складским затратам;

- формат флагман: цель конкурентной стратегии – достижение высоких показателей продаж и скорости товарооборачиваемости, акцент на оптимизацию торговых площадей (лишние площади могут использоваться для реализации формата «shop-in-shop»), эксклюзивный ассортимент, широкая ассортиментная матрица, первой поступает новая коллекция;

- формат «shoes boutique»: цель конкурентной стратегии – получение повышенной маржи за счет удовлетворения индивидуального спроса на ультрамодные коллекции, выпускаемые в ограниченном количестве;

➤ по параметру «Каналы торговли» необходимо выделить три категории с различными параметрами построения концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия торговли:

- сетевые розничные магазины: удовлетворение потребностей покупателей определенной возрастной категории с различными финансовыми возможностями и потребностями, определенного рамками формата магазина;

- мультиканальная торговля e-commerce: основная цель – экономия времени покупателей, а также оптимизация расходов торгового предприятия;

- каталожная торговля: основная цель - удовлетворение потребностей состоятельных домохозяек в модных текстильных товарах для дома.

➤ по параметру «Ценовой сегмент» необходимо выделить две категории с различными параметрами построения концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия розничной торговли:

- низкоценовой сегмент;
- среднеценовой сегмент.

С учетом приведенного выше перечня рассматриваемых ценовых сегментов, территориального масштаба, форматов и каналов торговли, а также их особенностей выделены шесть групп предприятий розничной торговли, характеризующейся индивидуальными особенностями (таблица 3.2).

Этап 4. Выбор конкурентных стратегий для групп предприятий

На данном этапе нужно определиться с выбором конкурентной стратегии, которая отражает особенности каждого уровня проектирования. Ориентиром для выбора конкурентной стратегии будут характеристики величин территориального масштаба, ценового сегмента, формата и каналов торговли, из которых формируется данное подмножество объектов.

Таблица 3.2 - Группы предприятий розничной торговли для выбора конкурентных стратегий (разработано автором)

Группа	Территориальный масштаб	Формат торговли	Каналы торговли	Ценовой сегмент
1	Центральный + Приволжский+ Сибирский	Дискаунтер	Сетевые розничные магазины + e-commerce	Низкоценовой
2	Прочие регионы	Дискаунтер	Сетевые розничные магазины + e-commerce	Низкоценовой
3	Все регионы	«Стрит-ритейл»	Сетевые розничные магазины + e-commerce	Низкоценовой
4	Все регионы	Супермаркет	Сетевые розничные магазины + e-commerce	Низкоценовой + среднеценовой
5	Все регионы	Флагман	Сетевые розничные магазины + e-commerce + каталоги	Среднеценовой
6	Все регионы	«Shoes boutique»	Сетевые розничные магазины+ e-commerce + каталоги	Среднеценовой+

Например, стратегическая цель формата дискаунтер состоит гарантии минимальных цен на товары в рассматриваемом регионе, правильный выбор – это стратегия минимизации общих издержек, предполагающая ограничения на качество и уровень сервиса.

В случае, когда стратегическая цель формата заключается в максимальном гибком удовлетворении небольших по размеру потребностей рынка, для магазинов такого формата, как «стрит-ритейл», будет рекомендована коммутантная (приспособительная) стратегия. Такая стратегия идеально подходит для мелких предприятий сферы торговых розничных услуг, расположенных в непосредственной близости от остановок общественного транспорта.

В случае, когда стратегическая цель формата торговли служит высокий уровень обслуживания покупателей, которые согласны нести дополнительные финансовые расходы за более модную продукцию, и гарантия наличия необходимых товаров в ассортименте, для предприятий сферы торговых розничных услуг такого формата, как супермаркет, можно использовать стратегию клиентоориентированности в сочетании со стратегией дифференциации от конкурентов.

При реализации стратегии клиентоориентированности необходимо разработать комплекс мероприятий по взаимодействию с покупателями и построению продуктивного диалога с ними. Ориентация на покупателя является основным конкурентным преимуществом торговой компании и средством дифференциации от конкурентов.

В рамках стратегии дифференциации от конкурентов приводятся в действие такие механизмы, как позиционирование, брендинг, цена товара, инновации, и другие инструменты, учитывающие сильные и слабые стороны конкурентов для построения собственного успешного фундамента бизнес-модели. Успешное сочетание перечисленных выше инструментов позволяет предприятию розничных услуг превратить недостатки и слабые стороны конкурентов в свои преимущества, увеличить численность лояльных покупателей.

В случае, если речь идет о формате флагман, который появился сравнительно недавно, мы, прежде всего, то необходимо учитывать большие объемы продаж, широкую ассортиментную матрицу и проблемы по управлению оборачиваемостью запасов. Поэтому, достаточно сложно держатся на плаву длительное время, придерживаясь пионерской стратегии, так как после победного прорыва компания должна удержать долю на рынке, работать над улучшением качества продукта, повышением рентабельности. Поэтому необходимо применять дополнительно стратегию дифференциации в сочетании со стратегией клиентоориентированности для пролонгированного эффекта.

Наконец, в случае, если речь идет о формате магазина «shoes boutique», который занимается реализацией дорогих и высококачественных товаров, предназначенных для наиболее требовательных и финансово обеспеченных покупателей, то возможно использовать пациентную (нишевую) стратегию. Такая стратегия подходит торговым предприятиям с узкой специализацией.

Стратегии для предприятий розничных услуг приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Стратегии для построения концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли

Группы	Рекомендуемая конкурентная стратегия
1, 2	Минимизация затрат
3	Коммутантная (приспособительная)
4	Дифференциация от конкурентов и клиентоориентированность
5	Эксплорентная (пилотная) стратегия, дифференциация от конкурентов и клиентоориентированность
6	Пациентная (нишевая)

* Разработано автором

Полученная таким образом исходная информация может быть систематизирована при помощи инструментов моделирования конкурентной стратегии. В данном диссертационном исследовании предлагается матрица стратегических преимуществ при выборе конкурентной стратегии для

предприятия розничной торговли, в центре внимания которой находится будущая перспективность ведения бизнеса при определенной конкурентной стратегии (рисунок 3.3).

		Стратегическое преимущество	
		Уникальность	Низкие издержки
Стратегическая цель	Широкий охват	Стратегия дифференциации от конкурентов	Стратегия минимизации затрат
	Узкий сегмент	Экспериментальная (пилотная) стратегия	Приспособительская (коммутантная) стратегия
	Целевой сегмент	Стратегия клиентоориентированности	Пациентная (нишевая) стратегия

Рисунок 3.3 - Матрица стратегических преимуществ при выборе конкурентной стратегии предприятия розничной торговли (разработано автором)

Использование предприятиями розничной торговли предложенных рекомендаций по выбору конкурентных стратегий позволит им более обоснованно подойти к процессу обеспечения конкурентоспособности, что в свою очередь способствует укреплению конкурентных позиций на рынке.

Этап 5. Постановка стратегических целей и определение ключевых показателей конкурентоспособности предприятий розничной торговли.

На пятом этапе необходимо сделать выводы о возможности применения конкурентной стратегии, отражающей особенности каждого предприятия розничной торговли. Основой для выводов являются характеристики объектов исследования, форматы и каналы торговли, количество ценовых сегментов и количество брендов, присутствующих в ассортименте.

Взаимосвязь стратегических целей предприятия розничной торговли с ключевыми факторами успеха и ключевыми показателями эффективности отражена в стратегической карте (таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Стратегическая карта взаимосвязи стратегических целей предприятия розничной торговли с ключевыми факторами успеха и ключевыми показателями эффективности (разработано автором)

Компоненты конкурентоспособности	Стратегическая цель	Ключевые факторы успеха	Ключевые показатели эффективности
Финансы	Увеличение рыночной доли	Рост торговой выручки Оптимальные расходы	Текущая ликвидность Абсолютная ликвидность Финансовая зависимость Уровень инновационных расходов в отношении финансового управления
Торговый потенциал	Повышение эффективности торговой деятельности	Рентабельность деятельности Быстрая оборачиваемость Уровень обслуживания	Рентабельность продаж Уровень издержек обращения Товарооборачиваемость Уровень инновационных затрат по развитию торговой деятельности
Конкурентоспособность продукции	Увеличение товарооборота	Гибкая ценовая политика Форма и условия продаж	Индекс обновления продукции Изменение товарооборота за счет ценовых факторов Рентабельность логистики
Трудовой потенциал	Повышение производительности труда персонала	Квалификация персонала Система мотивации	Коэффициент опережения темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы Коэффициент текучести кадров Рентабельность расходов на развитие персонала
Материально-технический потенциал	Оптимизация издержек	Эффективное использование торговых площадей, оборудования Управление товарными запасами	Коэффициент обновления основных фондов Коэффициент выбытия основных фондов Фондовооруженность труда Фондоотдача
Конкурентоспособность бренда	Укрепление силы бренда	Эффективность маркетинговых расходов по укреплению бренда Рост объема продаж под влиянием силы бренда	Доля продаж под влиянием силы бренда Чистая прибыль, созданная под влиянием брендовых факторов Бренд-мультипликатор Рентабельность рекламных расходов по укреплению бренда

Таким образом, для реализации конкурентных стратегий исследуемых предприятий розничной торговли можно выделить основные стратегические цели:

- увеличение доли рынка;
- повышение эффективности торговой деятельности;
- увеличение товарооборота;
- повышение производительности труда персонала;
- оптимизация издержек;
- укрепление силы бренда.

Стратегические цели взаимосвязаны с ключевыми факторами успеха. Например, увеличение доли рынка связано с уровнем рентабельности, оптимизацией расходов, скорости обращения денежных средств. В свою очередь, производительность труда напрямую связана с квалификацией персонала и системой мотивации.

Ключевые факторы успеха - это тренды и стратегические векторы развития предприятия сферы услуг розничной торговли, которые обеспечивают конкурентные преимущества в результате достижения высоких показателей эффективности [125].

Ключевые показатели эффективности - это единицы измерения успеха [31]. Например, эффективность маркетинга по укреплению силы бренда нам демонстрируют показатели объема продаж и чистой прибыли, полученные под влиянием брендовых факторов [96]. Эффективность управления материально-технической базой предприятия определяют показатели фондовооруженности, фондоотдачи, а также коэффициенты обновления и выбытия основных средств.

После определения вектора стратегического развития необходимо рассчитать ключевые показатели эффективности и оценить уровень конкурентоспособности предприятия сферы услуг розничной торговли.

3.2 Оценка конкурентоспособности предприятий розничной торговли рынка обуви

В условиях нестабильности развития российской экономики наиболее актуальной проблемой для торгового предприятия является завоевание и удержание конкурентных преимуществ. Возможность управления конкурентоспособностью торгового предприятия реализуется при построении модели ее оценки. Живой интерес у руководителей предприятий сферы услуг розничной торговли вызывает оценка конкурентоспособности компании при помощи интегрального показателя. Основным преимуществом является способность объединить в интегрированной оценке компоненты финансовых возможностей фирмы, эффективности ведения торговой и экономической деятельности, использования материально-технической базы и трудового потенциала, а также конкурентоспособности продукции и успешности бренда.

Предложенная методика расчета интегральной конкурентоспособности создана с использованием системы сбалансированных показателей [91], которая может быть представлена в виде следующей модели:

$$I_k = 0,21K_f + 0,22K_t + 0,16K_{kp} + 0,11K_p + 0,12K_{mtb} + 0,18K_b \quad (3.1)$$

где I_k – интегральная конкурентоспособность предприятия;

K_f – компонента, характеризующая финансы;

K_t – компонента, характеризующая торговый потенциал;

K_{kp} – компонента конкурентоспособности продукции;

K_p – компонента, характеризующая трудовой потенциал;

K_{mtb} – компонента, характеризующая материально-технический потенциал;

K_b – компонента конкурентоспособности бренда.

Расчет единичных показателей конкурентоспособности, характеризующих финансовые возможности ГК «Обувь России», представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Показатели, характеризующие финансовые возможности
ГК «Обувь России» за 2013 -2017 годы (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Финансы	текущая ликвидность	2,74	2,83	3,21	3,44	3,51
	абсолютная ликвидность	0,07	0,08	0,13	0,12	0,20
	финансовая зависимость	0,65	0,67	0,63	0,56	0,52
	коэффициент автономии	0,35	0,33	0,37	0,44	0,48
	уровень инновационных расходов в отношении финансового управления	0,05	0,05	0,08	0,10	0,10

Наиболее важным критерием оценки финансового состояния предприятия является платежеспособность. Текущей платежеспособностью (ликвидностью) считается способность предприятия покрывать свои краткосрочные обязательства. Коэффициент текущей ликвидности увеличился за анализируемый период с 2,75 до 3,52, что превышает нормативное значение (≥ 2) и свидетельствует о достаточном количестве оборотных средств для погашения краткосрочных обязательств. Негативным моментом является незначительное отставание коэффициента абсолютной ликвидности от рекомендуемого значения ($\geq 0,2$), что демонстрирует затруднения предприятия при погашении своих краткосрочных обязательств за счет денежной наличности, вместе с тем, мы наблюдаем положительную динамику показателя на протяжении анализируемого периода.

Степень финансовой независимости предприятия от кредиторов показывает коэффициент автономии, который характеризует долю собственного капитала в имуществе предприятия. Теоретически достаточным значением этого коэффициента является 0,3-0,6. Наиболее безопасным для предприятия является коэффициент автономии, равный 0,5. Коэффициент автономии ГК «Обувь России» на протяжении анализируемого периода демонстрирует положительную динамику и составляет в 2017 году 0,48. Таким образом, концентрация

собственного капитала приближается к достаточному уровню, чтобы предприятие обладало финансовой устойчивостью и независимостью от кредиторов.

Показатель уровня инновационных управленческих расходов в отношении эффективного финансового управления рассчитан экономической службой ГК «Обувь России» и находится в пределах утвержденных норм.

Таким образом, ГК «Обувь России» характеризуется финансовой устойчивостью и независимостью от кредиторов.

Показатели, характеризующие компоненту финансовых возможностей ООО «КАРИ», представлены в таблице 3.6.

Коэффициент текущей ликвидности ООО «КАРИ» демонстрирует динамику снижения с 1,22 до 0,96. Данный показатель ниже рекомендуемого нормативного значения, что говорит о недостаточности оборотных средств для погашения краткосрочных обязательств предприятия. Коэффициент абсолютной ликвидности ниже рекомендуемого значения, значит, компания ООО «КАРИ» неплатежеспособна, так как она не может погасить свои краткосрочные обязательства за счет денежной наличности.

Таблица 3.6 - Показатели, характеризующие финансовые возможности ООО «КАРИ» за 2013 -2017 годы (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Финансы	текущая ликвидность	1,21	0,99	1,12	1,03	0,95
	абсолютная ликвидность	0,0022	0,0008	0,0006	0,0004	0,0004
	финансовая зависимость	0,86	0,93	0,95	0,95	0,98
	коэффициент автономии	0,14	0,07	0,05	0,05	0,02
	уровень инновационных расходов в отношении финансового управления	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Коэффициенты финансовой зависимости и автономии ООО «КАРИ» свидетельствуют о высокой концентрации заемных средств на предприятии, что признается отрицательной тенденцией.

Показатель уровня инновационных управленческих расходов в отношении эффективного финансового управления ООО «КАРИ» равен нулю, что продиктовано реализуемой стратегией экономии на расходах.

Показатели, характеризующие компоненту финансовых возможностей ГТК «МОНРО», представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Показатели, характеризующие финансовые возможности ГТК «МОНРО» за 2013 -2017 годы (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Финансы	текущая ликвидность	1,06	1,13	0,96	0,85	1,53
	абсолютная ликвидность	0,002	0,004	0,013	0,002	0,032
	финансовая зависимость	0,95	0,87	0,93	0,86	0,82
	коэффициент автономии	0,05	0,13	0,07	0,14	0,18
	уровень инновационных расходов в отношении финансового управления	0,00	0,02	0,04	0,05	0,05

Коэффициент текущей ликвидности ГТК «МОНРО» демонстрирует нестабильную динамику. Вместе с тем, данный показатель увеличился с 1,05 до 1,52 на протяжении исследуемого периода. Коэффициент абсолютной ликвидности ниже рекомендуемого значения, значит, компания ГТК «МОНРО» испытывает финансовые проблемы, так как она не может погасить свои краткосрочные обязательства за счет денежной наличности.

Коэффициент автономии ГТК «МОНРО» ниже нормативного значения, тем не менее на протяжении анализируемого периода демонстрирует положительную динамику и составляет в 2017 году 0,18.

Следующим этапом анализа является расчет показателей, которые характеризуют торговый потенциал предприятия. Показатели, характеризующие торговый потенциал ГК «Обувь России» представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Показатели, характеризующие торговый потенциал
ГК «Обувь России» за 2013 -2017 годы (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Торговый потенциал	рентабельность продаж	0,12	0,15	0,17	0,31	0,29
	уровень издержек обращения в товарообороте	0,18	0,22	0,19	0,21	0,17
	товарооборачиваемость (в разгах)	1,35	1,21	1,52	1,69	1,58
	уровень инновационных затрат по развитию торговой деятельности	0,08	0,08	0,08	0,1	0,1

Показатель рентабельности продаж ГК «Обувь России» демонстрирует положительную динамику в течение анализируемого периода и увеличился с 12% в 2013 году до 29% в 2017 году. Показатель уровня издержек обращения в товарообороте сократился с 18% до 17%. Товарооборачиваемость ускорилась с 1,35 до 1,58 раз.

Показатель инновационных управленческих затрат по развитию торговой деятельности рассчитан экономической службой ГК «Обувь России» и находится в пределах утвержденных норм.

Таким образом, динамика изменения показателей эффективности торговой деятельности ГК «Обувь России» положительна. В целом, торговая деятельность ГК «Обувь России» может быть признана эффективной, что создает предпосылки дальнейшего устойчивого развития.

Показатели, характеризующие торговый потенциал ООО «КАРИ», представлены в табл. 3.9. Показатель рентабельности продаж ООО «КАРИ» несколько увеличился за период 2013 – 2017 годы (с 11% до 13%). Показатель уровня издержек обращения вырос с 23% до 33%, что является отрицательной тенденцией. Товарооборачиваемость за 2017 год ускорилась с 2,69 до 3,11 раз.

Это положительное явление наблюдается в результате регулярных распродаж, проводимых компанией «КАРИ».

Таблица 3.9 - Показатели, характеризующие торговый потенциал ООО «КАРИ» за 2013 -2017 годы (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Торговый потенциал	рентабельность продаж	0,11	0,13	0,10	0,12	0,13
	уровень издержек обращения в товарообороте	0,23	0,27	0,32	0,31	0,33
	товарооборачиваемость (в разгах)	3,35	3,21	3,52	2,69	3,11
	уровень инновационных затрат по развитию торговой деятельности	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Показатели, характеризующие торговый потенциал ГТК «МОНРО», представлены в табл. 3.10.

Таблица 3.10 - Показатели, характеризующие торговый потенциал ГТК «МОНРО» за 2013 -2017 годы (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Торговый потенциал	рентабельность продаж	0,09	0,11	0,08	0,12	0,15
	уровень издержек обращения в товарообороте	0,28	0,35	0,29	0,27	0,24
	товарооборачиваемость (в разгах)	1,85	1,49	1,95	2,06	1,78
	уровень инновационных затрат по развитию торговой деятельности	0,02	0,03	0,03	0,05	0,05

Показатели, которые характеризуют конкурентоспособность продукции представлены в таблицах 3.11, 3.12 и 3.13.

Таблица 3.11 - Показатели, характеризующие конкурентоспособность продукции ГК «Обувь России» за 2013 -2017 годы (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Конкурентоспособность продукции	индекс обновления продукции	0,12	0,16	0,18	0,25	0,28
	изменение товарооборота за счет ценовых факторов	0,25	0,22	0,15	0,15	0,18
	рентабельность логистики	0,28	0,31	0,25	0,25	0,15

Обновление обувных коллекций ГК «Обувь России» происходит достаточно часто, что отражается на росте индекса обновления продукции. Так, в течение периода 2013 - 2017 годы индекс увеличился более чем в два раза и составил 0,28.

Индекс изменения товарооборота за счет ценовых факторов, наоборот, уменьшился с 0,25 до 0,18, что говорит о положительной динамике. Значит, увеличение товарооборота ГК «Обувь России» происходит в большей степени за счет роста его объема, а не цен.

Показатель рентабельности логистики позволяет определить соотношение расходов по организации логистической деятельности и прибыль. Необходимо отметить, что существенное влияние на эффективность логистики ГК «Обувь России», оказало открытие собственной обувной фабрики S-TEP в городе Бердске Новосибирской области. Сегодня производство ГК «Обувь России» базируется в Новосибирском регионе, что значительно уменьшает логистические издержки по доставке продукции в розничную сеть.

Показатели, характеризующие конкурентоспособность продукции ООО «КАРИ», представлены в табл. 3.12.

Индекс обновления продукции ООО «КАРИ», представленный в таблице 3.12, демонстрирует, что за анализируемый период произошло снижение доли новых товаров в общем ассортименте компании, следовательно, в основном происходят распродажи старых коллекций.

Таблица 3.12 - Показатели, характеризующие конкурентоспособность продукции ООО «КАРИ» за 2013 -2017 годы (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Конкурентоспособность продукции	индекс обновления продукции	0,18	0,15	0,12	0,15	0,11
	изменение товарооборота за счет ценовых факторов	0,15	0,12	0,13	0,10	0,09
	рентабельность логистики	0,35	0,38	0,39	0,37	0,42

Эту гипотезу подтверждает изменение товарооборота за счет ценовых факторов. В последнее время товароборот увеличивался на 90% за счет физического объема, лишь на 10% за счет цен. Показатель логистических расходов по отношению к прибыли вырос с 0,35 до 0,42. Таким образом, логистика стала менее эффективной.

Показатели, характеризующие конкурентоспособность продукции ГТК «МОНРО», представлены в табл. 3.13.

Таблица 3.13 - Показатели, характеризующие конкурентоспособность продукции ГТК «МОНРО» за 2013 -2017 годы (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Конкурентоспособность продукции	индекс обновления продукции	0,11	0,17	0,19	0,22	0,18
	изменение товарооборота за счет ценовых факторов	0,22	0,18	0,17	0,15	0,18
	рентабельность логистики	0,23	0,28	0,24	0,25	0,25

На следующем этапе необходимо рассчитать показатели, которые характеризуют трудовой потенциал предприятий (таблицы 3.14,3.15 и 3.16).

Таблица 3.14 - Показатели, характеризующие трудовой потенциал
ГК «Обувь России» за 2013 -2017 годы (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Трудовой потенциал	коэффициент опережения темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы	1,15	1,28	1,05	1,57	1,59
	коэффициент текучести кадров	0,09	0,12	0,11	0,09	0,05
	рентабельность расходов на развитие персонала	0,05	0,05	0,05	0,05	0,03

Коэффициент опережения в течение 2013- 2017 годов увеличился с 1,15 до 1,59, что говорит о положительной тенденции и эффективности использования труда работников.

Коэффициент текучести кадров уменьшился с 0,09 до 0,05, значит, работники предприятия уверены в завтрашнем дне и имеют достаточный уровень мотивации.

Рентабельность расходов на развитие персонала позволяет сопоставить расходы на обучение и развитие персонала и получаемую прибыль. Как видим, данный показатель не демонстрирует резкой динамики, только в 2017 году произошло небольшое изменение с 0,05 до 0,03. Это свидетельствует о снижении уровня расходов по отношению к прибыли.

Показатели, характеризующие трудовой потенциал ООО «КАРИ», представлены в табл. 3.15.

Как продемонстрировано в таблице 3.15, темпы роста производительности труда работников ООО «КАРИ» опережают темпы роста заработной платы на протяжении всего анализируемого периода, что подтверждает коэффициент опережения, который больше 1.

Таблица 3.15 - Показатели, характеризующие трудовой потенциал ООО «КАРИ» за 2013 -2017 годы (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Трудовой потенциал	коэффициент опережения темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы	1,26	1,48	1,36	1,21	1,12
	коэффициент текучести кадров	0,34	0,42	0,57	0,66	0,64
	рентабельность расходов на развитие персонала	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001

Это свидетельствует об эффективном использовании труда работников. Коэффициент текучести кадров увеличился с 0,34 до 0,64, значит, работники предприятия постоянно испытывают депрессивные настроения, не уверены в завтрашнем дне и воспринимают работу в ООО «КАРИ» как временное явление. Расходы на обучение и развитие персонала в ООО «КАРИ» практически отсутствуют, поэтому показатель рентабельности расходов на развитие персонала составляет незначительную величину.

Таблица 3.16 - Показатели, характеризующие трудовой потенциал ГТК «МОНРО» за 2013 -2017 годы (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Трудовой потенциал	коэффициент опережения темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы	1,25	1,32	1,27	1,21	1,29
	коэффициент текучести кадров	0,19	0,22	0,28	0,19	0,25
	рентабельность расходов на развитие персонала	0,02	0,02	0,03	0,05	0,05

Как видно из таблицы 3.16, темпы роста производительности труда работников ГТК «МОНРО» опережают темпы роста заработной платы на протяжении всего анализируемого периода, а коэффициент текучести кадров демонстрирует незначительный рост с 0,19 в 2013 году до 0,25 в 2017 году.

Следующий этап предполагает расчет и анализ показателей, которые характеризуют материально-технический потенциал (таблицы 3.17, 3.18 и 3.19).

Таблица 3.17 - Показатели, характеризующие материально-технический потенциал ГК «Обувь России» за 2013 -2017 годы (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Материально-технический потенциал	коэффициент обновления основных фондов	0,145	0,118	0,179	0,216	0,257
	коэффициент выбытия основных фондов	0,076	0,049	0,068	0,146	0,128
	фондоотдача	3,816	5,119	6,582	7,386	7,517
	фондовооруженность	203	304	279	321	329

Интенсивность обновления основных фондов (*fixed assets change intensively*)— это скорость, с которой осуществляется процесс воспроизводства основных фондов. Эту интенсивность характеризуют ряд показателей, основными из которых являются коэффициент обновления основных фондов и коэффициент выбытия основных фондов. Нормативного значения у показателей не существует. Считается, если коэффициент выбытия меньше коэффициента обновления, то имеет место расширенное воспроизводство, если, наоборот, больше, то имеет место суженное воспроизводство. Чем больше коэффициент выбытия, тем меньше сроки службы основных фондов. В период экономического кризиса и застоя наблюдается снижение темпов инновационного развития, а, следовательно, коэффициент выбытия уменьшается. В период подъема экономики происходит активизация инновационной деятельности, которая ведет к увеличению коэффициента выбытия.

В течение анализируемого периода коэффициент обновления основных фондов ГК «Обувь России» увеличился с 0,145 до 0,257, что говорит об активном инновационном развитии. Положительной динамикой является рост коэффициента выбытия основных фондов с 0,076 до 0,128.

Эффективность использования основных фондов предприятия торговли демонстрирует коэффициент фондоотдачи. Фондоотдача – это финансовый коэффициент, который показывает, сколько выручки приходится на единицу стоимости основных фондов. Сравнение коэффициента фондоотдачи ГК «Обувь России» в динамике за последние пять лет говорит об увеличении эффективности использования основных фондов предприятия практически в 2 раза (фондоотдача выросла с 3,816 до 7,517 руб.).

Фондовооруженность применяется для характеристики степени оснащенности труда работников и определяется отношением среднегодовой стоимостью основных фондов к среднегодовой численности персонала. Фондовооруженность труда работников ГК «Обувь России» увеличилась за анализируемый период в 1,6 раза (с 203 до 329 тыс. руб.).

Фондовооруженность и фондоотдача тесно связаны между собой через показатель производительности труда. Производительность труда торгового персонала определяется отношением выручки к среднесписочной численности работников. Отсюда следует, что фондоотдачу можно определить как отношение производительности труда к фондовооруженности.

Таким образом, тесная взаимосвязь индивидуальных показателей эффективности управления материально-технической базой и деятельности персонала подтверждает гипотезу о том, что конкурентоспособность – это интегральная характеристика отдельных ее составляющих.

Показатели, характеризующие материально-технический потенциал ООО «КАРИ» за 2013 -2017 годы представлены в таблице 3.18.

Коэффициент обновления основных фондов ООО «КАРИ» уменьшился за анализируемый период с 0,033 до 0,013, что говорит о снижении доли новых основных средств (машин и оборудования). Коэффициент выбытия снизился с

0,021 до 0,005, так как предприятие в основном использует устаревшее оборудование. Данная тенденция оказывает отрицательное влияние на конкурентоспособность компании в целом.

Таблица 3.18 - Показатели, характеризующие материально-технический потенциал ООО «КАРИ» за 2013 -2017 годы (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Материально-технический потенциал	коэффициент обновления основных фондов	0,033	0,026	0,018	0,017	0,013
	коэффициент выбытия основных фондов	0,021	0,027	0,023	0,012	0,005
	фондоотдача	16,81	15,17	16,48	12,32	10,54
	фондовооруженность	654	821	765	920	811

Коэффициент фондоотдачи ООО «КАРИ» уменьшился с 16,81 до 10,54 руб., тем не менее, он превышает аналогичный показатель ГК «Обувь России».

Фондовооруженность труда работников ООО «КАРИ» фактически увеличилась с 654 до 811 тыс. руб., что в два раза больше относительно аналогичного показателя ГК «Обувь России». По мнению автора, достаточно высокий показатель фондовооруженности труда ООО «КАРИ» объясняется небольшим количеством работников торгового зала. Руководство проводит политику жесткой экономии на расходах по оплате труда, в связи с чем, в каждом магазине данной торговой сети работает не более 3-5 человек.

Таблица 3.19 - Показатели, характеризующие материально-технический потенциал ГТК «МОНРО» за 2013 -2017 годы (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Материально-технический потенциал	коэффициент обновления основных фондов	0,016	0,043	0,039	0,024	0,037
	коэффициент выбытия основных фондов	0,027	0,052	0,043	0,051	0,038
	фондоотдача	2,12	3,42	3,56	4,37	5,51
	фондовооруженность	213	276	265	298	313

На следующем этапе необходимо провести расчет и сравнительный анализ показателей, которые характеризуют конкурентоспособность бренда ГК «Обувь России», ООО «КАРИ» и ГТК «МОНРО» (табл. 3.20, 3.21 и 3.22).

Таблица 3.20 - Показатели, характеризующие конкурентоспособность бренда ГК «Обувь России» за 2013-2017 годы (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Конкурентоспособность бренда	показатель объема продаж под влиянием силы бренда	0,45	0,52	0,65	0,70	0,70
	показатель чистой прибыли, созданной под влиянием брендовых факторов	0,02	0,05	0,06	0,09	0,08
	бренд-мультипликатор, характеризующий силу бренда	9,9	10,7	11,6	12,2	12,6
	рентабельность рекламных расходов по укреплению бренда	1,5	1,9	2,2	3,6	3,2

Таблица 3.21 - Показатели, характеризующие конкурентоспособность бренда ООО «КАРИ» за 2013-2017 годы (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Конкурентоспособность бренда	показатель объема продаж под влиянием силы бренда	0,35	0,35	0,40	0,45	0,50
	показатель чистой прибыли, созданной под влиянием брендовых факторов	0,02	0,03	0,03	0,04	0,03
	бренд-мультипликатор, характеризующий силу бренда	5,9	6,5	6,7	8,8	10,4
	рентабельность рекламных расходов по укреплению бренда	2,5	3,9	4,2	3,1	2,7

Таблица 3.22 - Показатели, характеризующие конкурентоспособность бренда
ГТК «МОНРО» за 2013-2017 годы (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Конкурентоспособность бренда	показатель объема продаж под влиянием силы бренда	0,22	0,20	0,25	0,20	0,30
	показатель чистой прибыли, созданной под влиянием брендовых факторов	0,01	0,02	0,01	0,01	0,03
	бренд-мультипликатор, характеризующий силу бренда	3,8	3,2	2,9	3,5	3,6
	рентабельность рекламных расходов по укреплению бренда	0,9	0,8	1,3	1,6	2,3

Таким образом, важно не преувеличивать роль бренда в развитии компании, предотвращая избыточное инвестирование в поддержание популярности бренда и недостаточное инвестирование в другие материальные и нематериальные активы.

Определяем интегральные показатели по ключевым компонентам, составляющим конкурентоспособность предприятия (таблицы 3.23, 3.24 и 3.25.)

Таблица 3.23 - Расчет компонент интегральной конкурентоспособности
ГК «Обувь России» за 2013-2017 годы (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	2013	2014	2015	2016	2017
Финансы	0,302	0,308	0,373	0,393	0,450
Торговый потенциал	0,220	0,238	0,250	0,324	0,297
Конкурентоспособность продукции	0,203	0,222	0,175	0,196	0,196
Трудовой потенциал	0,173	0,197	0,179	0,192	0,134
Материально-технический потенциал	1,744	1,749	2,199	2,965	3,027
Конкурентоспособность бренда	0,605	0,853	0,998	1,483	1,226

Таблица 3.24 Расчет компонент интегральной конкурентоспособности
ООО «КАРИ» за 2013-2017 годы (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	2013	2014	2015	2016	2017
Финансы	0,131	0,082	0,072	0,062	0,049
Торговый потенциал	0,439	0,484	0,483	0,464	0,511
Конкурентоспособность продукции	0,211	0,190	0,183	0,177	0,161
Трудовой потенциал	0,075	0,085	0,092	0,093	0,089
Материально-технический потенциал	1,693	1,703	1,532	1,215	0,880
Конкурентоспособность бренда	0,567	0,816	0,907	0,837	0,806

Таблица 3.25 - Расчет компонент интегральной конкурентоспособности
ГТК «МОНРО» за 2013-2017 годы (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	2013	2014	2015	2016	2017
Финансы	0,098	0,086	0,113	0,106	0,120
Торговый потенциал	0,321	0,257	0,243	0,213	0,234
Конкурентоспособность продукции	0,106	0,121	0,096	0,124	0,136
Трудовой потенциал	0,112	0,098	0,119	0,131	0,212
Материально-технический потенциал	1,241	1,353	1,425	1,348	1,622
Конкурентоспособность бренда	0,305	0,344	0,395	0,491	0,526

Определение ключевых показателей конкурентоспособности предприятия сферы услуг розничной торговли – это первый этап оценки ее уровня. Возможность управления стратегической конкурентоспособностью предприятия сферы услуг розничной торговли реализуется в процессе анализа полученных данных. Одним из приемов анализа является построение многоугольника конкурентоспособности (рисунок 3.4).

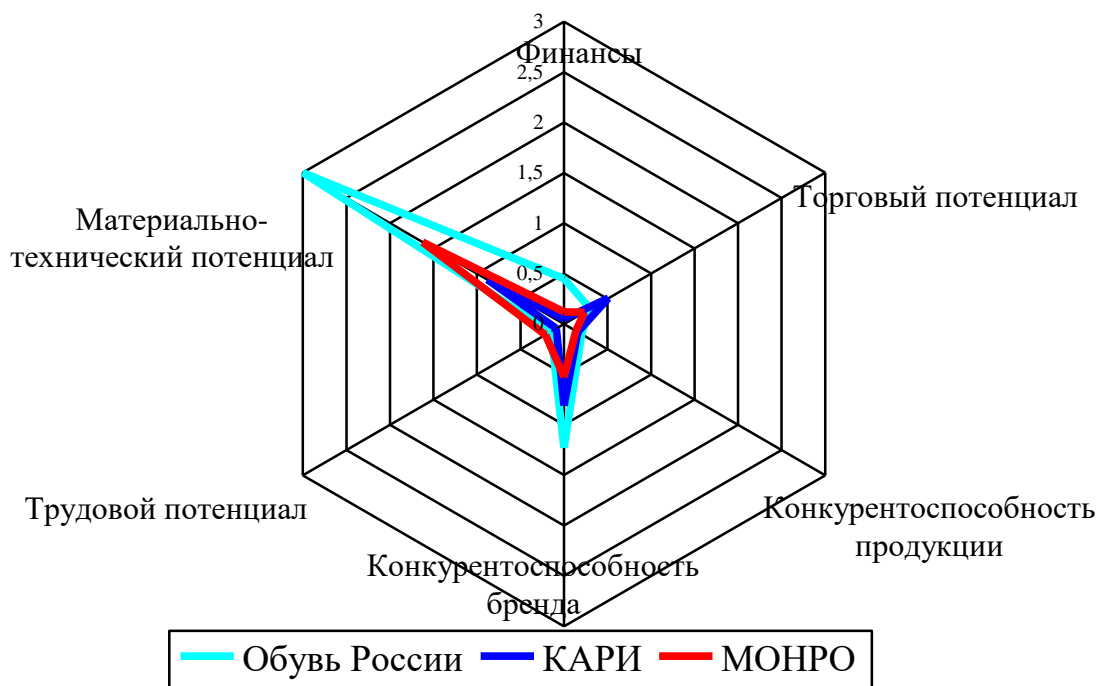


Рисунок 3.4 – Многоугольник конкурентоспособности ГК «Обувь России», ООО «КАРИ» и ГК «МОНРО» в 2017 году (разработано автором)

Многоугольник конкурентоспособности – это графическое изображение полученных ключевых показателей конкурентоспособности предприятий - конкурентов по заданным направлениям деятельности, что позволяет сравнить конкурентные возможности этих предприятий. При наложении одного многоугольника на другой, выявляются преимущества и недостатки предприятий сферы услуг розничной торговли относительно друг друга. В результате оценки положения конкурентов по стратегическим аспектам деятельности определяется влияние каждой компоненты, составляющей конкурентоспособность компании [92]. На примере ГК «Обувь России» мы видим, что наибольший вклад в укрепление конкурентоспособности вносят показатели, отражающие материально-технический потенциал и конкурентоспособность бренда. Наименьшее влияние оказывает компонента, отвечающая за трудовой потенциал.

Относительно «КАРИ» можно сделать вывод, что максимальное значение имеют компоненты, отражающие торговый потенциал, конкурентоспособность бренда и материально-технический потенциал. Минимальное участие принимают показатели, характеризующие финансы, конкурентоспособность продукции и трудовой потенциал.

Исходя из полученных выводов, необходимо осуществлять корректировку управленческих решений. Для повышения эффективности трудовой деятельности следует уделить внимание созданию комфортных рабочих мест, автоматизации торговых процессов, внедрять прогрессивную мотивацию для специалистов и работников, проводить обучающие мероприятия, способствующие повышению уровня квалификации сотрудников. Для укрепления конкурентоспособности реализуемой продукции, необходимо увеличить долю новых товаров, адаптировать коллекции к меняющимся предпочтениям покупателей, проводить клиентоориентированную ценовую и ассортиментную политику.

Таким образом, применение данного подхода позволяет своевременно выявить слабые звенья в функционировании компании и целенаправленно регулировать показатели, обеспечивая их наиболее рациональные значения.

Полученные на предыдущем этапе ключевые показатели используем для определения показателя интегральной конкурентоспособности (таблица 3.26).

Таблица 3.26 - Интегральные показатели конкурентоспособности
ГК «Обувь России», ООО «КАРИ» и ГТК «МОНРО» (разработано автором)

Индекс конкурентоспособности	2013	2014	2015	2016	2017
ГК «Обувь России»	0,482	0,538	0,625	0,829	0,789
«КАРИ»	0,471	0,515	0,508	0,450	0,409
ГТК «МОНРО»	0,234	0,257	0,312	0,346	0,358

Определено, что конкурентоспособность ГК «Обувь России» выше, чем компаний «КАРИ» и ГТК «МОНРО». Это объясняется тем, что ГК «Обувь России» представляет собой более сложный и комплексный механизм розничной торговли, чем другие компании. ГК «Обувь России» ведет свою деятельность на принципах клиентоориентированности, что позволяет привлечь покупателей разных возрастных групп с разными потребностями и финансовыми возможностями. Выпуская тот или иной бренд, ГК «Обувь России» ведет комплексную разработку бренд-продукта, начиная с его создания, заканчивая

продвижением и сбытом. Обувная компания «КАРИ» по существу занимается клонированием собственного бизнеса по франчайзингу, делая акцент на количественный, а не качественный рост. ГТК «МОНРО», наоборот, уделяет большое внимание качеству предоставления услуг розничной торговли, представляя обувь высокоценового сегмента, но не наращивает сеть своих фирменных магазинов.

Таким образом, предлагаемая методика оценки конкурентоспособности предприятий розничной торговли, позволяет оперативно выявить параметры, воздействие на которые позволит укрепить рыночные позиции и вытеснить конкурентов. Результаты оценки позволяют определить место данного предприятия на рынке, определить стратегические цели и плановые ориентиры на предстоящий период, а также разработать организационно-экономические мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности.

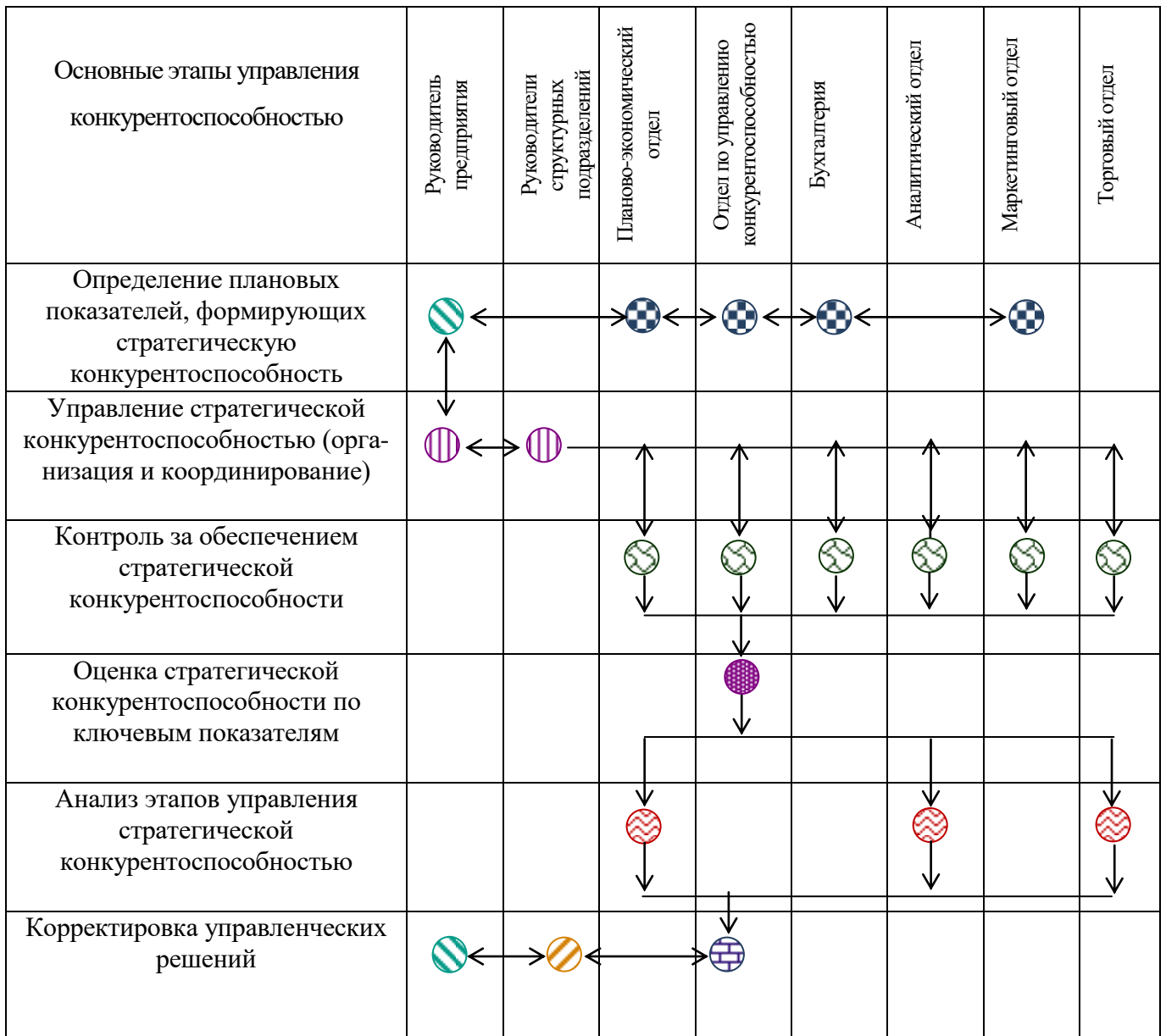
3.3 Формирование организационно - экономического механизма обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли

Организационно-экономический механизм обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли сформировался на основе анализа [37,42,61,72,142] и предполагает выделение следующих этапов управления конкурентоспособностью:

- определение плановых показателей, формирующих стратегическую конкурентоспособность;
- управление стратегической конкурентоспособностью (организация и координирование);
- контроль за обеспечением стратегической конкурентоспособности;
- оценка стратегической конкурентоспособности по ключевым показателям;

- анализ этапов управления стратегической конкурентоспособностью;
- корректировка управленческих решений.

Взаимосвязь функциональных подразделений предприятия с организационно-экономическими функциями управления представлена на рисунке 3.5.



- Утверждение
- Отчетность
- Анализ
- Корректировка
- Согласование
- Координация
- Оценка
- Функциональное рук-во

Рисунок 3.5 - Организграмма основных этапов управления конкурентоспособностью предприятия розничной торговли (разработано автором)

Одним из важных моментов при разработке организационно-экономического механизма обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли является установление взаимосвязи функциональных подразделений предприятия с организационно-экономическими функциями управления.

Комплексный подход при проектировании организационно-экономического механизма помогает объединить усилия всех структурных подразделений предприятия в единую систему и содействует целенаправленному управлению их деятельностью в целях обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия розничной торговли.

Организационно-экономический механизм обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия сферы услуг розничной торговли формируется на основе комплексного подхода, в соответствии с которым концепция обеспечения стратегической конкурентоспособности должна охватить все фазы жизненного цикла товара [126, с.120], все ступени управления, как вертикальные – по управленческим звеньям, так и горизонтальные – по функциям управления (рисунок 3.6).

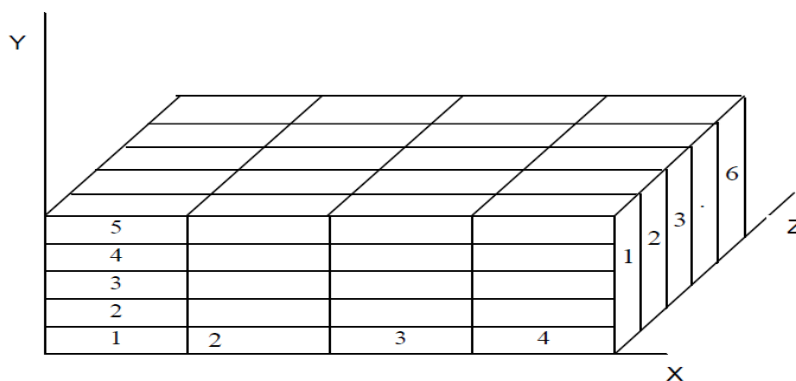


Рисунок 3.6 - Схема направлений действия механизма обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий (разработано автором)

X – Звено управления

1. Исполнители
2. Менеджеры и специалисты
3. Руководители подразделений
4. Директор предприятия

Y – Фазы жизненного цикла

1. Разработка
2. Выведение на рынок
3. Фаза роста
4. Фаза зрелости
5. Насыщение и спад

Z – Функции управления

1. Определение плановых показателей
2. Организация и координирование
3. Контроль обеспечения конкурентоспособности
4. Оценка ключевых показателей
5. Анализ этапов управления
6. Корректировка управленческих решений

Для скоординированной деятельности всех специалистов и структурных подразделений, объединенных в организационно-экономический механизм обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия нужно дифференцировать их функции, закрепить должностные обязательства (рис. 3.7).

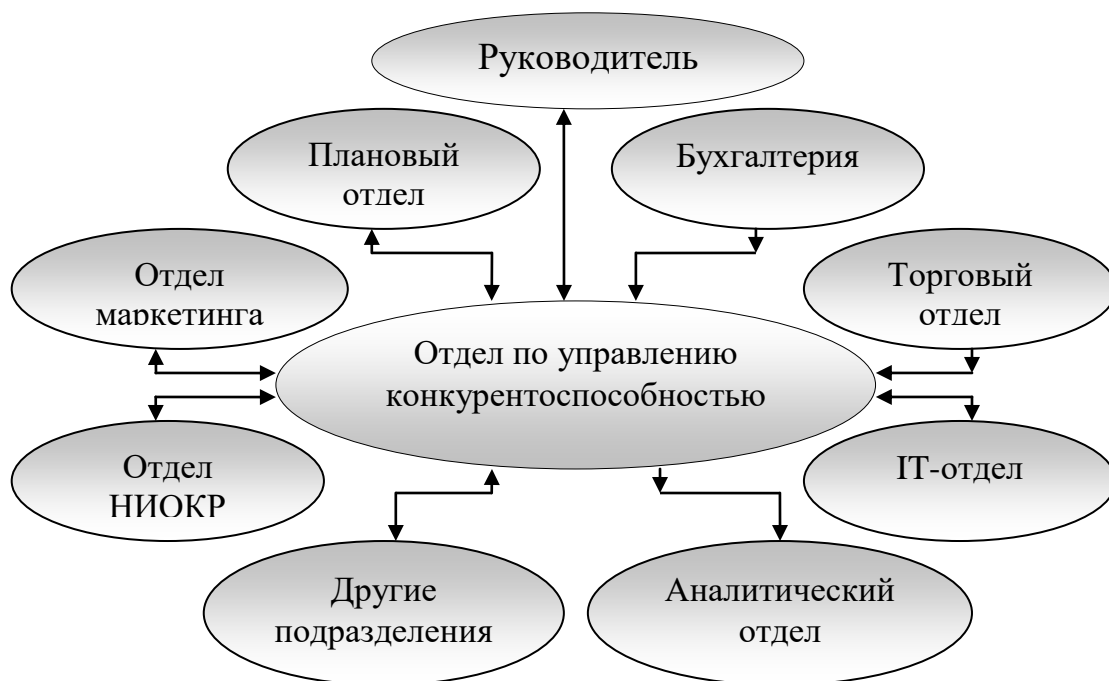


Рисунок 3.7 - Взаимосвязь отдела по управлению конкурентоспособностью со структурными подразделениями предприятия (разработано автором)

Ядром организационно-экономического механизма является отдел управления конкурентоспособностью, специально созданный для этих целей [96]. Данный отдел будет проводить мониторинг рыночной ситуации, активности конкурентов, разрабатывать конкурентные стратегии по обеспечению

необходимого уровня конкурентной способности товаров, услуг, бренда и компании в целом; создавать систему лояльности покупателей; вести стратегический контроль по всем направлениям обеспечения конкурентоспособности предприятия розничной торговли. Отдел по управлению конкурентоспособностью осуществляет организацию и координацию действий всех подразделений предприятия розничной торговли. Следовательно, в соответствии со стратегическими целями нужно определить функциональные обязанности по управлению конкурентной способностью и рационально распределить их между отделами, структурными подразделениями предприятия.

Организационно-экономический механизм обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли осуществляет преобразование стратегических целей в итоговый результат при наиболее эффективном из всех альтернативных вариантов использования стратегического потенциала предприятия. Для реализации поставленных стратегических целей сформированы соответствующие принципы и методы достижения целей; предусмотрено стратегическое обеспечение, в том числе: информационное, методологическое, нормативно-правовое; разработаны организационно-экономические мероприятия по обеспечению и стратегическому управлению конкурентоспособностью.

Таким образом, если цель управления - повышение конкурентоспособности бренда, то нужно решить следующие задачи:

- увеличить объем продаж под влиянием силы бренда;
- увеличить объем прибыли, созданной под влиянием брендовых факторов;
- повысить эффективность маркетинга по поддержанию силы бренда;
- увеличить количество лояльных покупателей;
- сформировать долгосрочную привязанность к бренду.

Организационно-экономический механизм обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия розничной торговли представлен на рисунке 3.8.

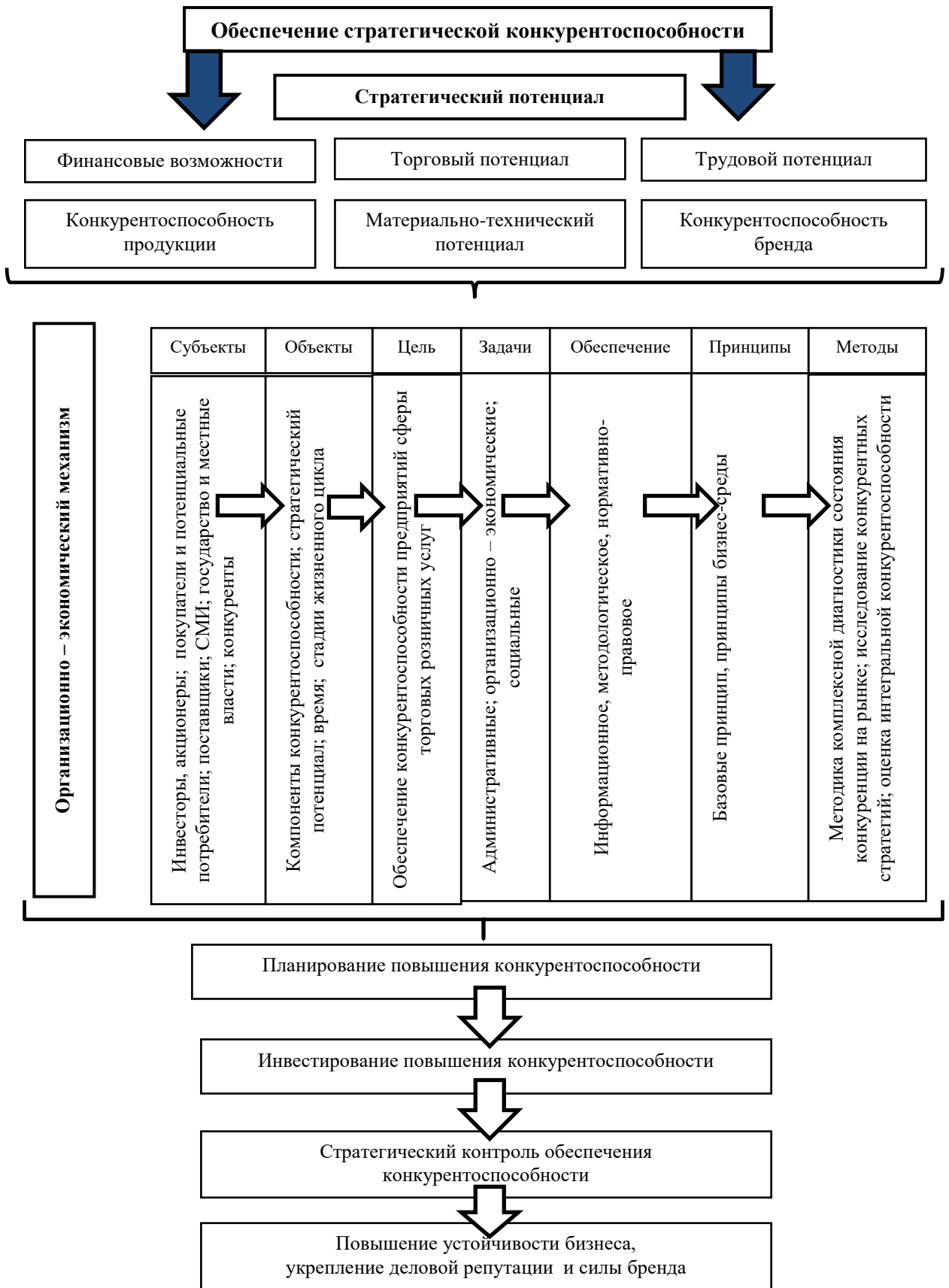


Рисунок 3.8 - Организационно-экономический механизм обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия розничной торговли (разработано автором)

Формирование организационно-экономического механизма обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия розничной торговли способствует повышению устойчивости бизнеса, укреплению деловой репутации и силы бренда.

Основным мероприятием по достижению цели и задач управления конкурентоспособностью репутации (бренда) является внедрение программы лояльности клиентов. Например, компания «М.Видео», реализует следующую программу «М.Видео-Бонус», повышая объемы продаж за счет увеличения средней суммы в чеке.

Для повышения лояльности потребителей предприятиям розничной торговли рекомендуется создание специальных мобильных приложений, при помощи которых и торговые компании, и потенциальные покупатели получают огромные преимущества:

- своевременное информирование о рекламных акциях с помощью SMS- уведомлений для потенциальных и реальных покупателей, позволяющее экономить значительные PR-средства на рекламных буклетах;

- применение мобильного устройства Mobilize для оплаты позволит экономить время при кассовом обслуживании, оперативно сканируя информацию со смартфонов и других мобильных устройств.

Применение инновационных методов продвижения товара позволит привлечь потенциальных покупателей на длительное время. Интерактивные дисплеи, установленные в витринах магазинов, являются средством, позволяющим сконцентрировать внимание прохожих и способствовать спонтанным незапланированным покупкам. Для осуществления интерактивного продвижения розничных товаров и услуг разработаны специализированные компьютерные программы, которые регулируют изменение рекламного контента с учетом неравномерности по времени суток, частоты потока потребителей [122, с.1-3].

Инновационные технологии способствуют развитию современной сферы розничной торговли, в том числе оплата торговых розничных услуг с помощью

смартфона, получение информации о товарах - новинках с применением интерактивных экранов, сети Интернет, возможность 3D-сканирования покупателей для подбора необходимого размера обуви и одежды.

Конечно, самым важным аспектом повышения конкурентоспособности репутации (бренда) и, как следствие, конкурентоспособности предприятия в целом, является реализация стратегии клиентоориентированности. Данная стратегия предполагает изучение потребностей потенциальных покупателей, их финансовых возможностей, с целью предложения товаров и услуг, полностью соответствующих их ожиданиям, вкусам и возможностям. Предложение качественных брендовых товаров по приемлемым ценам – это важная составляющая для получения долгосрочной привязанности к данному бренду. В современных условиях предприятие торговли не может позволить себе удовлетворять только свои интересы по получению прибыли, так как эта прибыль будет кратковременным явлением. Первостепенной задачей становится забота о покупателях и построение конструктивного диалога с ними.

Стратегические цели по управлению конкурентоспособностью будут различаться у разных предприятий в соответствии с достигнутым уровнем конкурентной способности. Если конкурентоспособность оценивается на высоком или среднем уровне, что вполне устраивает руководителя, то цели организационно-экономической модели управления конкурентоспособностью будут направлены на поддержание данного уровня.

Например, конкурентоспособность материально-технического потенциала и эффективности управления основными средствами оцениваются по результатам проведенного анализа достаточно высокими показателями как в ГК «Обувь России», ГК «МОНРО» так и «КАРИ». Следовательно, целью управления конкурентоспособностью материально-техническим потенциалом этих торговых предприятия является поддержание достигнутого уровня.

В случае, когда конкурентоспособность предприятия на низком уровне либо не соответствует выбранной стратегии компании, то цели необходимо направить на укрепление отдельных компонент конкурентоспособности. Например, самым

слабым звеном как в ГК «Обувь России», ГТК «МОНРО» так и «КАРИ» признается уровень конкурентоспособности трудового потенциала. Значит, компаниям следует решить следующие задачи по повышению эффективности управления персоналом:

- повысить производительность труда;
- снизить текучесть кадров;
- увеличить долю квалифицированных кадров в общей численности;
- повысить мотивацию работников;
- внедрить элементы корпоративной культуры.

Основными мероприятиями по повышению уровня конкурентоспособности трудового потенциала является разработка гибкой кадровой политики, внедрение гибкой системы мотивации сотрудников, а также индивидуальный подход к персоналу [106].

Например, стимулирование продаж в розничной сети ГК «Обувь России» формируется следующим образом: заработная плата плюс проценты с продаж, подарки и бонусы к праздникам, социальный пакет; выдача товарного кредита, материальная помощь.

Необходимо включать в систему мотивации и количественные, и качественные параметры. К системе количественных показателей следует относить выполнение плана по товарообороту, включая персональные личные продажи. Качественными показателями являются выполнение стандартов обслуживания, уровень сервиса, участие в промоакциях.

Особенностью системы мотивации является то, что каждый работник заинтересован в постоянном обучении, так как это влияет на размер оплаты его труда. Для этого необходимо разработать специальную информационную систему, с помощью которой возможно фиксировать ежедневные изменения уровня продаж. Рост производительности труда структурного подразделения напрямую связан с увеличением заработной платы сотрудников данного подразделения. Необходимо систематически оценивать работу сотрудников структурных подразделений посредством бальной системы оценок. За

соответствие представленных услуг критериям качества работы сотруднику следует начислять премиальные выплаты к окладной части заработной платы.

Внедрение эффективной системы мотивации подразумевает использование нематериальных стимулов. Например, проведение конкурсов под девизом «Будь профи!» для продавцов - консультантов, по результатам которых присуждается звание «лучший продавец» и вручаются грамоты. Также можно организовать проведение конкурса «Мастер продаж года», где провести отбор персонала по среднегодовому показателю, превышающему плановые показатели товарооборота.

Для повышения мотивации торговых работников следует внедрить надбавки к окладной части заработной платы:

- за стаж работы – 5% за каждый отработанный год;
- за работу в вечернее время;
- за работу в праздничные и предпраздничные дни.

Собственный учебный центр позволит повышать квалификацию сотрудников. Реализовать проект дистанционного обучения – тренинговые форматы – семинары и лекции.

Если торговое предприятие развивается в формате «shoes boutique» и неотъемлемой составляющей стратегии позиционирования является высокое качество обслуживания, то продавец торгового зала должен не только прекрасно разбираться в ассортименте товаров, но и иметь соответствующие манеры по консультированию покупателей и предоставлению полноценных торговых розничных услуг.

Высокое профессиональное мастерство следует мотивировать повышением зарплаты - с повышением категории ее рекомендуется увеличивать на 5-10%.

Таким образом, установлено, что для преобразования стратегических целей предприятия розничной торговли в конечный результат, необходимо определить необходимые организационно-экономические мероприятия, средства и механизмы достижения целей, а также совокупность требуемых ресурсов.

Для обеспечения достижения стратегических целей и эффективного управления конкурентоспособностью предприятия розничной торговли необходимо планировать ключевые показатели стратегической конкурентоспособности предприятия сферы услуг розничной торговли, систематически оценивать степень достижения промежуточных и конечных показателей стратегической конкурентоспособности, корректировать решения по управлению стратегической конкурентоспособностью.

Нами рассчитаны ключевые показатели конкурентоспособности предприятий розничной торговли на основе сценарного планирования (таблицы В1, В2, В3 Приложения В). Определены три сценария развития: оптимистический, наиболее вероятностный, пессимистический. Сценарии построены в соответствии со стратегической картой по основным компонентам стратегической конкурентоспособности предприятия сферы услуг розничной торговли: финансы, торговый потенциал, конкурентоспособность реализуемого товара, трудовой потенциал, материально-технический потенциал, конкурентоспособность бренда.

Согласно оптимистическому прогнозу (1) ожидается увеличение выручки, прибыли и рентабельности, что способствует сохранению и укреплению позиции на рынке.

Наиболее вероятностный прогноз (сценарий 2) предусматривает рост экономических показателей при акцентировании внимания на оптимизации уровня расходов, повышении производительности труда сотрудников. Решение намеченных задач позволит торговой компании сохранить объемы продаж на достигнутом уровне.

В результате осуществления пессимистического плана (сценарий 3) имеет место риск снижения уровня экономических показателей таких, как объем выручки и уровень рентабельности, по сравнению с уровнем 2017 года. Тем не менее, прогноз развития событий по пессимистическому сценарию необходим предприятию торговли для мониторинга эффективности работы и оперативного устранения перекосов и отклонений от поставленных стратегических целей.

Таким образом, предложенные сценарии прогноза необходимы

исследуемым компаниям для определения стратегических перспектив и целей развития, повышения эффективности управления, поддержания конкурентоспособности предприятий розничной торговли.

В результате проведенного исследования можно сформулировать следующие выводы по главе третьей:

1. На основе выстроенных теоретических предположений относительно формирования концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли применительно к исследуемым ГК «Обувь России», ООО «КАРИ» и ГТК «МОНРО» реализованы следующие аспекты:

- выполнена классификация торговых розничных предприятий (таблица 3.1) по следующим признакам: зависимость от участников рынка; территориальный масштаб деятельности; количество каналов продаж; количество форматов продаж; количество ценовых сегментов рынка.

- установлено, что ГК «Обувь России» и ГТК «МОНРО» представляют собой более сложный и комплексный механизм розничной торговли, чем ООО «КАРИ». Компания «КАРИ» по существу занимается клонированием обувного бизнеса на территории России, Белоруссии, Казахстана и Украины, делая акцент на количественный рост сети. ГК «Обувь России» и ГТК «МОНРО» ориентируются на принцип клиентоориентированности, что позволяет привлечь покупателей разных возрастных категорий с разными финансовыми возможностями;

- определены группы предприятий (таблица 3.2) для построения концептуальной модели обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли;

- рекомендованы конкурентные стратегии (таблица 3.3) для изучаемых групп предприятий розничной торговли;

- разработана стратегическая карта (таблица 3.4), отражающая взаимосвязь стратегических целей с ключевыми факторами успеха и ключевыми показателями эффективности.

2. В результате апробации методики оценки конкурентоспособности торгового предприятия, установлено, что конкурентоспособность ГТК «МОНРО» ниже, чем ООО «КАРИ» и ГК «Обувь России» (таблица 3.26). Определено, что слабым звеном ООО «КАРИ» (рисунок 3.4) являются компоненты, характеризующие финансы, конкурентоспособность продукции и трудовой потенциал. Наибольший вклад в укрепление конкурентоспособности ГК «Обувь России» и ГТК «МОНРО» вносят компоненты, отражающие материально-технический потенциал и конкурентоспособность бренда.

3. В разделе концептуальных основ по формированию организационно-экономического механизма обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий розничной торговли:

- определены цели, необходимые организационно-технические мероприятия, средства и механизмы достижения целей, совокупность требуемых ресурсов, функции организационно-экономического механизма обеспечения стратегической конкурентоспособности, предусмотрено разделение функциональных обязанностей между структурными подразделениями предприятия розничной торговли (рисунок 3.5);

- разработана схема направленных действий управления конкурентоспособностью предприятия розничной торговли (рисунок 3.6);

- предложено создать отдел управления конкурентоспособностью, который будет служить ядром организационно-экономического механизма обеспечения стратегической конкурентоспособности, установлена взаимосвязь данного отдела со структурными подразделениями предприятия розничной торговли (рисунок 3.7).

4. Изучены положительные примеры внедрения инноваций в коммерческую деятельность предприятий розничной торговли, способствующие достижению необходимого уровня конкурентоспособности. Выделены основные аспекты инновационного развития, которые оказывают положительное влияние на эффективность работы торговых предприятий.

Заключение

Проведенное диссертационное исследование позволяет получить теоретические, методические и практические результаты, представляющие концепцию обеспечения конкурентоспособности и стратегического управления конкурентоспособностью предприятий розничной торговли.

Решение поставленных в диссертации цели и задач позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Для обоснования выбора конкурентных стратегий было предложено объединить в рамках единой формализованной модели принятия решений аналогичные группы предприятий розничной торговли, с учетом их стратегического курса, особенностей его реализации в нескольких измерениях – «территориальный масштаб деятельности», «форматы торговли», «каналы торговли», «ценовой сегмент». На основании матричного анализа стратегических преимуществ, получаемых предприятием сферы услуг розничной торговли при выборе конкурентных стратегий, установлена взаимосвязь стратегических целей и стратегических преимуществ приоритетных направлений развития торговой деятельности и рекомендованы следующие конкурентные стратегии: стратегия минимизации затрат, приспособительская (коммутантная) стратегия, стратегия клиентоориентированности, стратегия дифференциации от конкурентов, эксплорентная (пилотная) стратегия, пациентная (нишевая) стратегия. Для обоснования взаимосвязи доминантных дефиниций «конкурентоспособность» и «конкурентная стратегия» применительно к предприятиям розничной торговли проведен анализ существующих теоретических подходов путем исследования научной и методической литературы, что дало возможность уточнить и предложить собственное определение дефиниций с учетом характерных признаков, свойственных предприятиям сферы услуг розничной торговли. Дефиниции «конкурентоспособность предприятия розничной торговли» и «конкурентная стратегия предприятия розничной торговли» отличаются комплексным подходом к их содержанию, отражающим принципы и период

функционирования, стратегические цели, а также имеющийся в распоряжении стратегический потенциал, что позволяет учитывать специфику деятельности на рынке розничных услуг.

2. Для оценки конкурентоспособности предприятий розничной торговли предложена и апробирована методика, основанная на применении расширенной системы частных показателей относительного характера, позволяющего сравнивать параметры оценки конкурентоспособности предприятий разных форматов и масштабов деятельности. В рамках апробации методики выделены шесть следующих компонент стратегического потенциала предприятий розничной торговли: финансы, торговый потенциал, конкурентоспособность продукции, трудовой потенциал, материально-технический потенциал, конкурентоспособность бренда. Полученные результаты дают возможность своевременно выявить слабые звенья в функционировании компании и целенаправленно регулировать показатели, обеспечивая их наиболее рациональные значения. Методика апробирована на материалах ГК «Обувь России», ООО «КАРИ» и ГТК «МОНРО». Определено, что интегральная конкурентоспособность ГК «Обувь России» выше, чем компаний «КАРИ» и ГТК «МОНРО». Это объясняется тем, что ГК «Обувь России» применяет конкурентную стратегию клиентоориентированности и дифференциации от конкурентов, что позволяет привлечь покупателей разных возрастных групп с разными потребностями и финансовыми возможностями. Обувная компания «КАРИ» по существу занимается клонированием собственного бизнеса по франчайзингу, делая акцент на количественный, а не качественный рост. ГТК «МОНРО», наоборот, уделяет большое внимание качеству предоставления услуг розничной торговли, представляя обувь высокоценового сегмента и используя пациентную (нишевую) стратегию, но не наращивает сеть своих фирменных магазинов. Исходя из полученных выводов, необходимо осуществлять корректировку управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности.

3. Для разработки организационно-экономического механизма обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятий сферы услуг розничной торговли, поэтапно проектируем процесс формирования конкурентных преимуществ предприятий розничной торговли в унифицированном виде, начиная с классификации предприятия, сбора и анализа данных о рыночной стратегии, постановки стратегических целей и определения ключевых показателей конкурентоспособности, разработки конкурентной стратегии, интегральной оценки конкурентоспособности, формирования организационно-экономического механизма обеспечения стратегической конкурентоспособности и стратегического контроля. Для реализации поставленных стратегических целей были сформированы соответствующие принципы и методы достижения целей; предусмотрено стратегическое обеспечение, в том числе: информационное, методологическое, нормативно-правовое; разработаны организационно-экономические мероприятия по обеспечению и стратегическому управлению конкурентоспособностью. Формирование организационно-экономического механизма обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия розничной торговли способствует повышению устойчивости бизнеса, укреплению деловой репутации и силы бренда. Комплексный подход при проектировании стратегических направлений обеспечения конкурентоспособности помогает объединить усилия всех структурных подразделений предприятия в единую систему и содействует целенаправленному управлению их деятельностью в целях обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия торговли.

4. Для обоснования стратегических направлений обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг розничной торговли необходимо установить взаимосвязь функциональных подразделений предприятия с организационно-экономическими функциями управления. Для скоординированной деятельности всех специалистов и структурных подразделений, объединенных в организационно-экономический механизм обеспечения стратегической конкурентоспособности предприятия нужно дифференцировать их функции, закрепить должностные обязательства. Ядром организационно-

экономического механизма является отдел управления конкурентоспособностью, который будет проводить мониторинг рыночной ситуации, активности конкурентов, разрабатывать конкурентные стратегии по обеспечению необходимого уровня конкурентной способности товаров, услуг, бренда и компании в целом; создавать систему лояльности покупателей; планировать ключевые показатели стратегической конкурентоспособности предприятия сферы услуг розничной торговли, систематически оценивать степень достижения промежуточных и конечных показателей стратегической конкурентоспособности, корректировать решения по управлению стратегической конкурентоспособностью.

На основе сценарного планирования определены три сценария развития: оптимистический, наиболее вероятный, пессимистический. Согласно оптимистическому прогнозу (1) ожидается увеличение выручки (на 25%), прибыли (на 15%) и рентабельности (на 9%), что способствует сохранению и укреплению позиции на рынке. Наиболее вероятный прогноз (сценарий 2) предусматривает рост экономических показателей при акцентировании внимания на оптимизации уровня расходов, повышении производительности труда сотрудников. Решение намеченных задач позволит торговой компании сохранить объемы продаж на достигнутом уровне. В результате осуществления пессимистического плана (сценарий 3) имеет место риск снижения уровня экономических показателей таких, как объем выручки и уровень рентабельности, по сравнению с уровнем 2017 года. Тем не менее, прогноз развития событий по пессимистическому сценарию необходим предприятию торговли для мониторинга эффективности работы и оперативного устранения перекосов и отклонений от поставленных стратегических целей.

Обоснование стратегических направлений обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы услуг розничной торговли формируется на основе комплексного подхода, в соответствии с которым концепция обеспечения стратегической конкурентоспособности должна охватить все фазы жизненного цикла товара, все ступени управления, как вертикальные – по управленческим звеньям, так и горизонтальные – по функциям управления.

Список литературы

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы: учебное пособие [Текст]/ Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. - М.: Гос. Ун-т упр., Нац. Фонд подготовки кадров, 2007. - 256 с.
2. Акулич М.В. Анализ конкурентоспособности продукции в аспекте взаимоотношений с потребителями [Текст] / М.В. Акулич // Маркетинг. —2003. —№ 6. —С.12—18.
3. Ахметгареева А. Обеспечение конкурентоспособности предприятий розничной торговли: содержание, факторы [Текст] / А. Ахметгареева // Казанская наука. —2012. —№4. —С.55—60.
4. Баринаова В.А. Институциональные условия инновационного развития фирмы [Текст]: автореф. дисс... канд. экон. наук: 08.00.01/ В.А. Баринаова.— Москва, 2010 —24с.
5. Барабанов А.С. Управление региональной конкурентоспособностью [Текст]: монография / А.С. Барабанов под науч. рук. д.э.н. Т.В. Усковой. - Вологда: ИСЭРТ РАН, 2014. - 160 с.
6. Буровцев В.В. Теоретико-методологические аспекты взаимодействия рыночных и государственных регуляторов общественного (государственного) сектора сферы услуг [Текст] / В.В. Буровцев // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2015. - № 2 Т.6. - С. 25 – 38.
7. Бутко Г.П. Управление конкурентоспособностью предприятий лесопромышленного комплекса на основе системы маркетинговых средств [Текст]: монография / Г.П. Бутко, П.А. Поротников, Е.В. Кох, О.А. Богословская, П.П. Корсунов. - Екатеринбург: Уральский государственный лесотехнический университет, 2016. - 178 с.
8. Верзилин Д.Н. Перспективы инновационного развития сферы услуг с использованием механизма государственно - частного партнерства [Текст] / Д.Н. Верзилин, И.Р. Горбунова, А.Д. Цепелева // Экономика и управление. - 2015. - № 6 (116). - С. 27 – 32.

9. Войцеховская И. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятий [Текст] / И. Войцеховская // Проблемы теории и практики управления. — 2006. — № 3. — С. 108—113.

10. Воронов А. Межотраслевые кластеры [Текст] / А. Воронов // Маркетинг.— 2002. — № 5. — С. 37-43.

11. Воронов Д.С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий [Текст] / Д.С. Воронов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - № 5. - С. 92 – 102.

12. Габидуллина Л. Х. Управление конкурентоспособностью крупных торговых сетей на региональном рынке продовольственных товаров [Текст]: автореф. дисс... док. экон. наук: 08.00.05 / Л.Х. Габидуллина. – Казань, 2012. — 25с.

13. Гельвановский М.И. Методологические подходы к обеспечению конкурентоспособности международных интеграционных группировок в условиях глобализации [Текст] / М.И. Гельвановский // Евразийская экономическая интеграция. - 2012. - № 1 (14). - С. 44 – 58.

14. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – 2-е издание, переработанное и дополненное [Текст] / Е.П. Голубков.— М.: Издательство «Финпресс», 2000. – 464 с.

15. Горбачев А.Н. Исторические этапы и перспективы развития деятельности естественных монополий в России [Текст] / А.Н. Горбачев // Труд и социальные отношения. - 2015. - № 5. - С. 55 – 66.

16. Григоркив М.В., Кабич Г.П. Влияние экологического фактора на функционирование предприятия [Текст] / М.В. Григоркив, Г.П. Кабич // Молодой ученый. — 2014. — №5 (64) . — С.258-261.

17. Данилов А.А. Эволюция моделей организации деятельности торговых центров в России [Текст] / А.А. Данилов // Наука нового времени: от идеи к результату. Сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 18-19 августа 2017 г.). - СПб.: ООО РИЦ «КультИнформ-Пресс», 2017. - С. 158 – 159.

18. Данилов А.А. Сетевой инструментарий в деятельности торговых центров: алгоритм внедрения и методика оценки эффективности [Текст] / А.А. Данилов // Наука Красноярья. - 2017. - Т. 6. - № 3. - С. 110 – 123.

19. Даниленко Н.Н. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг: теория и методика оценки [Текст]: монография / Н.Н. Даниленко, Е.А. Арбатская. - М.: РУСАЙНС, 2016. - 160 с.

20. Дашков Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью: учебник [Текст]/ Л.П. Дашков, О.В. Памбухчянц.– М.: Дашков и К, 2012. – 687 с.

21. Долгов Д.И. Конкурентоустойчивость предприятия и методы ее изучения [Текст] / Д.И. Долгов // Качество. Инновации. Образование. - 2015. - №3 (118). -С. 65 – 73.

22. Емельянов Ю.С. О развитии партнерских взаимоотношений государства, науки, образования и бизнеса [Текст] / Ю.С. Емельянов // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - № 1. - С. 56 - 65.

23. Зверева А.О. Совершенствование структуры потенциала как предпосылка результативности функционирования розничных торговых организаций [Текст]: автореф. дисс... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.О. Зверева.— Москва, 2009. — 26 с.

24. Ившин, В.А. О формировании торгово-сервисных кластеров на базе современных торговых центров [Текст] / В.А. Ившин // Проблемы современной экономики. - 2017. - № 37. - С. 150 – 157.

25. Исследование «Импорт в интернет-торговле России (2014-2016гг). Реалии рынка в цифрах» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.shopolog.ru/metodichka/analytics/issledovanie-import-v-internet-torgovle-rossii-2014-2016gg-realii-rynka-v/> (дата обращения 03.03.2017.).

26. Камышова А.Б. Стратегия развития конкурентоспособности национального производства России в условиях внешнеэкономической неопределенности [Текст] / А.Б. Камышова // Ученые записки Международного банковского института. - 2015. - № 12. - С. 16 – 28.

27. Каплина О.В. Оценка конкурентоспособности массового товара (на примере пива) [Текст] / О.В. Каплина // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — № 4. — С. 28-44.

28. Карх Д.А. Экономическая и социальная эффективность услуг розничной торговли [Текст]: автореф. дисс... док. экон. наук: 08.00.05 / Д.А. Карх.— Екатеринбург, 2010. — 38 с.

29. Кириллова Т.В. Инновационные способы развития сетевых торговых предприятий [Текст] / Т.В. Кириллова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2017. - № 3. - С. 28 – 32.

30. Киселёва Е.Н., Буданова О.Г. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения: учебное пособие [Текст] / Е.Н. Киселёва, О.Г.Буданова. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 192 с.

31. Ключевые факторы успеха - научный инструмент успешности компаний, руководителей и предпринимателей [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://uspeh-success.ru/Mvuchewie-faktorvi-uspeha-nauchnyiv-instmment-uspeshnosti-kompaniy-mkovoditeley-i-predprimateley/> (дата обращения 17.07.2016.).

32. Кондратьев В.В. Генезис конкурентоспособности региона в условиях интеграции российской экономики [Текст] / В.В. Кондратьев // Экономика. Профессия. Бизнес. - 2015. - № 2. - С. 99 -104.

33. Кожухов В.И. Резервы повышения конкурентоспособности предприятия [Текст]: дисс... канд. экон. наук: 08.00.05 / В.И. Кожухов.— Тольятти, 2008. — 204 с.

34. Круг Э. А. Оценка конкурентоспособности розничных торговых предприятий [Текст]: автореф. дисс... канд. экон. наук: 08.00.05 / Э.А. Круг.— Хабаровск, 2010. — 27с.

35. Курочкин А.С. Операционный менеджмент [Текст] / А.С. Курочкин // Межрегиональная академия управления персоналом. – К.: МАУП, 2000. – 144 с.

36. Летунова О.В. Экономическое мышление и проекты экономического развития [Текст]: монография / О.В. Летунова. - Красноярск, 2015. - 250 с.

37. Липсиц И.В. Маркетинговые стратегии для российских компаний : учеб. пособие для вузов [Текст] / И. В. Липсиц, Е. А. Вигдорчик. — М. : ГУ ВШЭ, 2006. — 183с.

38. Маркетинговое агентство А.Т. Kearney [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// inforotor.ru](http://inforotor.ru) (дата обращения 14.08.2017.).

39. Маркетинговое исследование. Рынок обуви. Март 2016 - РБК Исследования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketing.rbc.ru/research/562949991089413.shtml> (дата обращения 14.08.2017.).

40. Мартынова О.В., Валеева Ю.С. Основные аспекты инновационной деятельности торгового предприятия [Текст] / О.В. Мартынова, Ю.С. Валеева// Сборник международной научной конференции РГТЭУ. — 2011. —С.125—129.

41. Мастепанов А.М. Китайская инициатива «Экономический пояс великого «Шелкового пути» и проблема энергетической безопасности на пространстве Евразии [Текст] / А.М. Мастепанов // Проблемы постсоветского пространства. - 2015. - № 4. - С. 3 -15.

42. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — пер. с англ. — М.: Дело, 2002. – 800 с.

43. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения [Текст] / Г.Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. — СПб.: Изд-во «Питер», 2001. — 688 с.

44. Мисаков В.С. Анализ конкурентоспособности фирмы [Текст] / В.С. Мисаков. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 225 с.

45. Михайлов Д.В. Обеспечение конкурентоспособности торговых предпринимательских структур на основе сетевой формы организации [Текст]: автореф. дисс... канд. экон. наук: 08.00.05 / Д.В. Михайлов.– Санкт-Петербург, 2007.— 28 с.

46. Моисеева Н.К., Анисян Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление [Текст] / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анисян.– М.: Внешторгиздат, 1993.– Т.2.– 304 с.

47. Молоткова Н.В., Соседов Г.А. Основы коммерческой деятельности: учебное пособие [Текст] / Н.В. Молоткова, Г.А. Соседов. – Тамбов: Изд-во Тамбовского государственного технического университета, 2004. – 152 с.

48. Озина А.М. Оценка конкурентного статуса территории [Текст] / А.М. Озина, Е.Е. Францева – Костенко // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2014. - № 6. - С. 42 – 44.

49. Оливье А. Международный маркетинг [Текст] / А. Оливье, А. Дайан, Р.Урсе// Академия рынка: Маркетинг/ перевод с фр. А. Дайан, Ф. Бруккерель и др. – М: Экономика, 1993.– 560 с.

50. О состоянии развития потребительского рынка в Российской Федерации за период с 2014 по 2016 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2016/rusfig/rus16.pdf. (дата обращения 14.08.2017.).

51. Официальный сайт Группы компаний «Х5» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.x5retail.ru> (дата обращения 12.10.2017).

52. Официальный сайт компании «Ашан» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.auchan.ru> (дата обращения 12.10.2017).

53. Официальный сайт компании «Обувь России» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://obuvrus.ru/> (дата обращения 20.08.2017).

54. Официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://rosпотреbnadzor.ru/> (дата обращения 20.05.2018).

55. Официальный сайт ФАС РФ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://fas.gov.ru> (дата обращения 20.05.2018).

56. Официальный сайт DISCOVERY Research Group [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.drgroup.ru/235-issledovanie-rossiiskogo-rinka-obuvi.html> (дата обращения 10.10.2017).

57. Официальный сайт Knight Frank Research Group [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.knightfrank.ru/> (дата обращения 14.02.2017г.)

58. Очковская М.С. Инновации как качественный фактор экономического роста [Текст]: дисс... канд. экон. наук: 08.00.01/ М.С. Очковская. — М.,2006. —

С. 120—156.

59. Памбухчиянц О.В. Организация коммерческой деятельности: учебник для СПО [Текст] / О.В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и К, 2014. – 272 с.

60. Плотников В.А. Специфика услуги как экономической категории и ее влияние на функционирование сервисных предприятий [Текст] / В.А. Плотников, И.Е.Шайдаков // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. - 2016. - № 3 (20). - С. 91 – 100.

61. Попов С.А. Стратегическое управление: 17 - модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4 [Текст] / С.А. Попов. – М.: Инфра-М, 2000. – 304 с.

62. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. 3-е изд. [Текст] / М. Портер. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. —720 с.

63. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. — пер. с англ. И. Минервина. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 454с.

64. Портер М. Конкуренция [Текст] / М. Портер. – пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

65. Портер М. Международная конкуренция [Текст] / М. Портер. – пер. с англ./ Под редакцией и с предисловием В.Д.Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

66. Потрубач Н.Н. Конкурентоспособность как фактор экономической безопасности [Текст] / Н.Н. Потрубач // Социально-гуманитарные знания. –2000. – N 3. – С. 120-132.

67. Предпринимательство и бизнес: финансово-экономические, управленческие и правовые аспекты устойчивого развития [Текст]: монография / под общей редакцией ректора Финансового университета при Правительстве Российской Федерации д.э.н., профессора М.А. Эскиндарова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°». - 2016. - 710 с.

68. Приложение №1 к Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2015-2016 годы и период до 2020 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minpromtorg.gov.ru/> (дата обращения 14.02.2017г.).

69. Радаев В.В. Анализ рынков в современной экономической социологии [Текст]: монография / В.В. Радаев, М.С. Добрякова. М.: ГУ - ВШЭ, 2007. - 423 с.

70. Радаев В.В. Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле [Текст]/ В.В Радаев. - М.: Издат. дом ГУ ВШЭ, 2007. -220 с.

71. Радаев В.В. Классификация современных форм розничной торговли [Текст] / В.В. Радаев // Экономическая политика. – 2011. – № 4. – С. 123-138.

72. Райс Джонстон У. Тактический менеджмент [Текст] / У. Райс Джонстон. – пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик. – СПб: Питер, 2001. – 672 с.

73. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2010: стат. сборник [Текст] / Росстат. - М., 2010. - 996 с.

74. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2011: стат. сборник [Текст] / Росстат. - М., 2011. - 990 с.

75. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2012: стат. сборник [Текст] / Росстат. - М., 2012. - 990 с.

76. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2013: стат. сборник [Текст] / Росстат. - М., 2013. - 990 с.

77. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2014: стат. сборник [Текст] / Росстат. - М., 2014. - 900 с.

78. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2015: стат. сборник [Текст] / Росстат. - М., 2015. - 1266 с.

79. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2016: стат. сборник [Текст] / Росстат. - М., 2016. - 1326 с.

80. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2017: стат. сборник [Текст] / Росстат. - М., 2017. - 1326 с.

81. Розанова Н.М. Конкурентный процесс в современной рыночной экономике [Текст] / Н.М. Розанова. – М.: МАКС Пресс, 2001. – 39 с.

82. Розанова Н.М. Сетевая конкуренция как фактор конфигурации современных рынков [Текст] / Н.М. Розанова // *Мировая экономика и международные отношения*. - 2016. - Т. 60. № 4. - С. 13 – 20.

83. Розанова Н.М. Политика поддержки конкуренции как драйвер экономического роста [Текст] / Н.М. Розанова, А.Н. Комарницкая // *Journal of Economic Regulation*. - 2016. - Т.7. № 1. - С. 19 – 33.

84. Розничная торговля [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/regl/b10_01/IssWWW.exe/Stg/d02/2-2-1.htm (дата обращения 14.02.2018г.).

85. Россия и страны мира. 2016: Стат. сборник [Текст] / Росстат. - М., 2016. – 379 с.

86. Россия в цифрах. 2016: Краткий статистический сборник / Росстат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2016/rusfig/rus16.pdf (дата обращения 14.02.2017г.).

87. Рубин Ю. Б. Тактика конкурентных действий участников рынка [Текст]/ Ю.Б. Рубин // *Современная конкуренция*. - 2015. - Т. 9. № 2 (50). - С. 111 – 142.

88. Рынок ритейла в I полугодии 2016: смещение акцентов и новые стратегии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://new-retail.ru/business/rynok_riteyla_v_i_polugodii_2016_smeshchenie_aktsentov_i_novye_strategii6784/ (дата обращения 12.02.17)

89. Рябова Е.В. Функциональный аспект развития сферы услуг. / Е.В. Рябова // *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. - 2014. - № 11 (71). - С. 30 – 39.

90. Севостьянова О.Г., Попова Н.А. Актуальные проблемы оценки конкурентоспособности бренда [Текст] /О. Г. Севостьянова, Н.А. Попова // XI Осенняя конференция молодых ученых в Новосибирском Академгородке «Исследования молодых ученых: экономическая теория, социология, отраслевая и региональная экономика»: сборник статей науч.- практ. конф. молодых ученых, 19-20 октября 2015 г./ под ред. О.В. Тарасовой, А.А. Горюшкина - Новосибирск, ИЭОПП СО РАН, 2015. - С.301-307.

91. Севостьянова О.Г. Интегральная оценка конкурентоспособности торгового предприятия [Текст] /О. Г. Севостьянова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - Белгород, 2016. - том 60, №4. - С. 284-292.

92. Севостьянова О.Г. Интегральная оценка конкурентоспособности с учетом ключевых факторов успеха [Текст] /О. Г. Севостьянова // XII Осенняя конференция молодых ученых в Новосибирском Академгородке «Исследования молодых ученых: экономическая теория, социология, отраслевая и региональная экономика»: сборник статей науч.- практ. конф. молодых ученых, 10-13 октября 2016 г./ под ред. О.В. Тарасовой, А.А. Горюшкина - Новосибирск, ИЭОПП СО РАН, 2016. - С.130-136.

93. Севостьянова О.Г. Конкурентные преимущества брендовых форматов торговли [Текст] /О. Г. Севостьянова // Проблемы и ретроспективы развития отраслей торговли в реализации непрямого государственного управления: сборник материалов электронной научно-практической конференции, 9 октября 2016 г./ под ред. Насретдинова И.Т. – АНОО ВО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации» Казанский кооперативный институт. – М.: Изд-во КНОРУС, 2016. - С.211-213.

94. Севостьянова О.Г., Попова Н.А. Основные тренды и стратегические направления развития обувного рынка Сибири и Дальнего Востока [Текст] /О. Г. Севостьянова, Н.А. Попова //Дни науки–2017: сборник трудов VIII Всероссийской научно- практической конференции с международным участием, 22 марта 2017 г.: в 3 ч. – ЧОУ ВО Центросоюза РФ СибУПК. – Новосибирск: СибУПК, 2017. – Ч.1. – С.113-120.

95. Севостьянова О.Г. Оценка и анализ конкурентной среды российского обувного рынка [Текст] /О. Г. Севостьянова //Российское предпринимательство. – 2016 – Т.17. – № 23 — С.3373-3382.

96. Севостьянова О.Г. Управление конкурентоспособностью торгового предприятия [Текст] /О. Г. Севостьянова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - Белгород, 2017. - том 65, №4.– С.291-301.

97. Севостьянова О.Г., Капелюк З.А. Конкурентная стратегия как средство дифференциации от конкурентов [Текст] /О. Г. Севостьянова, З.А. Капелюк // Дни науки – 2018: сборник трудов международной научно – практической конференции, 4–5 апреля 2018 г.: в 2 ч. / под ред. В.И. Бакайтис. – ЧОУ ВО Центросоюза РФ СибУПК. – Новосибирск: СибУПК, 2018. – Ч. 1. – С.171-177.

98. Севостьянова О.Г., Капелюк З.А. Конкурентная стратегия как средство построения конкурентоспособной модели торгового предприятия [Текст] /О. Г. Севостьянова, З.А. Капелюк // Современные тенденции в образовании и науке: состояние и перспективы: сборник мат-лов международной науч.- практ. конф., 16 марта 2018 г.: в 4-х томах / под редакцией д. э. н., проф. Г.Е. Накиповой и д. ю. н., проф. Т.А. Ханова. – Қарағанды: КЭУК, 2018. - том 4. – С.62-67.

99. Севостьянова О.Г., Капелюк З.А. Особенности анализа стратегического курса торгового предприятия и формирования конкурентной стратегии [Текст] /О. Г. Севостьянова, З.А. Капелюк // XIII Осенняя конференция молодых ученых в Новосибирском Академгородке «Исследования молодых ученых: экономическая теория, социология, отраслевая и региональная экономика»: сборник статей науч.- практ. конф. молодых ученых, 9 -11 октября 2017 / под ред. О.В. Тарасовой, А.А. Горюшкина - Новосибирск, ИЭОПП СО РАН, 2017. - С.343-351.

100. Севостьянова О.Г., Капелюк З.А. Формирование конкурентной стратегии предприятия торговых розничных услуг [Текст] /О. Г. Севостьянова, З.А. Капелюк // Современные направления теории и практики экономического анализа, бухгалтерского учёта, финансового менеджмента: сборник материалов международной научной конференции, 5-6 декабря 2017 г. / под ред. Е.Н. Лищук, Е.И. Леоненко. – ЧОУ ВО Центросоюза РФ СибУПК. – Новосибирск: СибУПК, 2017. – Ч. 2. – С.419-428.

101. Севостьянова О.Г., Капелюк З.А., Попова Н.А. Формирование конкурентной стратегии предприятия сферы торговых розничных услуг [Текст]: монография/ О.Г. Севостьянова, З.А. Капелюк, Н.А. Попова. – Новосибирск: СибУПК, 2018. – 169 с.

102. Севостьянова О.Г., Попова Н.А. Актуальные проблемы оценки конкурентоспособности бренда [Текст] /О. Г. Севостьянова , Н.А. Попова // Мир экономики и управления. – Новосибирск: Изд-во НГУ, 2016. – №1 том 16. –С.116-125.

103. Синько В.И. Конкурентная среда, необходимая для производства конкурентоспособной продукции [Текст] / В.И. Синько // Стандарты и качество. – 2000. – № 6. – С. 38-42.

104. Синько В.И. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия [Текст] / В.И. Синько // Стандарты и качество. – 2000. – №4. – С. 54-59.

105. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов [Текст] / А. Смит. — М.: Эксмо, 2007. — 960 с.

106. Скловец В. Д. Инновации как инструмент развития конкурентоспособности коммерческой фирмы [Текст] / В. Д. Скловец //Креативная экономика. – 2009. – №9 (45) – С. 80-84.

107. Страдымова О.Г., Попова Н.А. Инновационная составляющая конкурентоспособности торгового предприятия в условиях глобализации [Текст]/О. Г. Страдымова, Н.А. Попова // X Осенняя конференция молодых ученых в Новосибирском Академгородке «Исследования молодых ученых: экономическая теория, социология, отраслевая и региональная экономика»: сборник статей науч.- практ. конф. молодых ученых, 20-22 октября 2014 г./ под ред. О.В. Тарасовой, А.А. Горюшкина / Мин. обр. и науки РФ, НГУ, ИЭОПП СО РАН.- Новосибирск, РИЦ НГУ, 2014. - С. 138-148.

108. Страдымова О.Г., Попова Н.А. Новые реалии инновационного развития торговых компаний в условиях глобализации [Текст] /О. Г. Страдымова, Н.А. Попова // Математические методы и модели в исследовании государственных и корпоративных финансов и финансовых рынков: сборник материалов Всероссийской молодежной научно-практической конференции, 27-28 апреля 2015 г.: в 3-х ч. / под ред. И.У.Зулькарнай, А.В.Ягирова/ Башкирский государственный университет. – Уфа: Аэтера, 2015. – Ч. 3. – С.208-211.

109. Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2015-2016 годы и период до 2020 года. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minpromtorg.gov.ru/> (дата обращения 12.02.17)

110. Тимирьянова В.М. Экономическая оценка конкурентной среды и конкурентоспособности предприятий розничной торговли [Текст]: автореф. дисс... канд. экон. наук: 08.00.05 / В.М. Тимирьянова. – Москва - 2008. – 18 с.

111. Томпсон А.А., Стрикленд Ш А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание [Текст] / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд Ш: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002 – 928 с.

112. Трофимова Г.К. Конкурентная стратегия фирм и банков [Текст] / Г.К. Трофимова, И.В.Сапрыкин. – М.: 2001 – 214 с.

113. Ульченкова В. Э. Влияние инновационных факторов на темпы экономического роста России [Текст]: автореф. дисс... канд. экон. наук: 08.00.01/ В.Э. Ульченкова . – Москва, 2007.—27 с.

114. Ускова Т.В. Продовольственная безопасность региона [Текст]: монография /Т.В. Ускова, Р.Ю. Селименков, А.Н. Анищенко, А.Н. Чекавинский. - Вологда: ИСЭРТ, 2014. - 102 с.

115. Фаминский И.П. Национальная экономика в условиях глобализации [Текст] / И.П. Фаминский. – М.: Магистр, 2007. – 428 с.

116. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент как система повышения конкурентоспособности [Текст] / Р.А. Фатхутдинов// Управление персоналом, 2000. – № 1. – 324 с.

117. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. — М.: Экономика, 2005. — 512 с.

118. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. — М.: Маркет ДС, 2008. — 432 с.

119. Федеральная служба государственной статистики (Росстат) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.gks.ru/wps/portal (дата обращения 12.02.17.).

120. Филимоненко И.В. Роль и место локальных рынков в устойчивом развитии региона [Текст] / И.В. Филимоненко // Современные проблемы науки и образования. - 2014. - № 3. - С. 421 – 431.

121. Фирсенко С.С., Щербенко Е.В. Товарная политика предприятия: учебное пособие [Текст] / С.С. Фирсенко, Е.В. Щербенко/ Красноярский гос. торг.-экон. ин-т.– Красноярск, 2008. –278 с.

122. Халитова А.И. Виртуальные витрины - инновации в ритейле [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kirgiteu.com/filemanager/download/1048> (дата обращения 12.02.17.).

123. Хейне П. Экономический образ мышления [Текст] / П. Хейне, П. Дж. Беттке, Д. Причитко; пер. с англ. - М.: Вильямс, 2015. - 528 с.

124. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка [Текст] / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 560 с.

125. Цёхла С.Ю. Оценка ключевых факторов успеха торговой сферы потребительской кооперации Крыма [Текст] / С.Ю. Цёхла, О.Н. Гутникова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – №12(ч.1) . – С. 755-762

126. Чернозуб О. Л. Стоимость бренда: реальность превосходит мифы [Текст] / О. Л. Чернозуб // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2003. – №1(43) . – С.39-49.

127. Шевченко Д.К., Груздев В.В. Организация и управление качеством [Текст]: монография / Д.К. Шевченко, В.В. Груздев. – Владивосток: Дальрыбвтуз (ТУ), 1998. – 221с.

128. Шевчукова А. Л. Оценка стоимости бренда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aplain.ru/reports/iproperty/525/> (дата обращения 25.02.17.).

129. Шегельман И.Р., Рудаков М.Н., Кестер Я.М. Рынок интеллектуальной собственности и конкуренция [Текст]: монография / И.Р. Шегельман, М.Н. Рудаков, Я.М. Кестер. – Петрозаводск: Издательство ПетрГУ, 2012. – 420 с.

130. Шерер Ф.М. Структура отраслевых рынков: учебник [Текст] / Ф.М. Шерер, Д.Росс. Пер. с англ. - М.: Инфра - М, 1997 - 698 с.

131. Электронный журнал «Коммерсант.ru» 23.02.2014г. «Возвращение электроника» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kommersant.ru/doc/2255067> (дата обращения 25.02.17.).

132. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст] / А.Ю. Юданов.– М.: Ассоциация авторов и издателей «Тендем», издательство «ГНОМ – ПРЕСС», 1998. – 384 с.

133. Якимчик Д.А. Развитие новых форм организации розничной торговли в России [Текст]: автореф. дисс... канд. экон. наук: 08.00.05 /Д.А. Якимчик. – Москва, 2010. – 29с.

134. Ялунина Е.Н. Конкурентоспособность розничного торгового предприятия [Текст]: автореф. дисс... канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.Н. Ялунина. – Екатеринбург, 2007. – 26 с.

135. Aaker D.A. Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant [Текст] / D.A. Aaker. – John Wiley & Sons., 2010. P. 400.

136. Aaker D.A. Strategic market management [Текст] / D.A. Aaker. – New York: Wiley, Co., 1988. P. 364.

137. Ansoff H.I., Declerk R.P., Hayes R.L. (Eds.). From strategic planning to strategic management. N.Y. [Текст] / H.I. Ansoff, R.P. Declerk, R.L. Hayes.– London: John Willey & Sons., 1976. P. 257.

138. Bain J. S. Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries [Текст] / J. S. Bain Harvard— University Press, 1956. – P. 238.

139. Chandler A. D. Strategy and Structure: A.Chapter in the History of Industrial Enterprises [Текст] / A. D. Chandler — Cambridge, Mass, MIT. Press., 1962. P. 320.

140. D'Alessandro D. F. Brand Warfare: 10 Rules for Building the Killer Brand [Текст] / D. F. D'Alessandro. – NTC Business Books., 2003. P. 240.

141. Esch F.- R., Tomczak T., Kernstock J., Langner T. Bücher Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen Gebundene

Ausgabe [Текст] / F.-R. Esch, T. Tomczak, J. Kernstock, T. Langner. –Edité par Gabler Verlag., 2004. P. 375.

142. Eschenbach Z. Controlling [Текст] / Z. Eschenbach. – Praha: ASPI Publishing., 2000. P. 251.

143. Fisher M.L. What is the right supply chain for your product? [Текст] / M.L. Fisher. – Harvard business review, № 75, 1997, pp. 105-117.

144. Gregory James R. Leveraging the Corporate Brand [Текст] / J.R. Gregory.– NTC Business Books., 1997. P. 233.

145. Hayek E.A. The Constitution of Liberty [Текст] / E. A. Hayek. - Chicago University Press. - Chicago, 1960. P. 202.

146. Interbrand. Best global brands 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.interbrand.com/ru/best-global-brands/2013/Best-global-brands-2013.aspx> (дата обращения 12.03.2016 г.).

147. Kaplan Robert S., Norton David P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance [Текст] / R.S. Kaplan, D.P. Norton. –Harvard Business Review, Jan.–Feb. 1992. Pp. 80-85.

148. Kaplan Robert S., Norton David P. Using the balanced scorecard as a strategic management system [Текст] / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – Harvard Business Review., 1996. Pp. 75-85.

149. Kapferer Jean-Noël. Remarques: Les marques à l'épreuve de la pratique- 500 marques passées au crible [Текст] / J.-N. Kapferer. – Eyrolles., 2011. P. 256.

150. Kotler Ph., Armstrong G. Principles of marketing [Текст] / Ph. Kotler, G. Armstrong.– Prentice holl., 1991. P. 895.

151. Laffont J - J. Creating competition through interconnection: theory and practice [Текст] / J - J. Laffont, J. Tirole. – Journal of Regulatory Economics. - 1996. - Pp. 227–256.

152. Mason E.S. The Current State of the Monopoly Problem in the United States [Текст] / E.S. Mason. – Harvard Law Review 62 (June 1949). Pp. 1265 – 1285.

153. Miller M.H. Financial innovations and market volatility [Текст] / M.H. Miller. – Cambridge, MA: Blackwell Pab., 1991. P. 288.

154. Nils-Goran O., Jan R., Magnus W. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard [Текст] / O. Nils-Goran, R. Jan, W. Magnus. – Wiley & Sons, LTD., 1999. P. 358.
155. Porter M.E. On competition [Текст] / M.E. Porter. – Boston: Harvard Business School., 1998. P. 485.
156. Porter M.E., Kramer M.R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility [Текст] / M.E. Porter.– Harvard Business Review, 2006 December., Pp. 78–92.
157. Reinert E. Competitiveness and its predecessors - a 500 years cross national perspective [Текст] / E. Reinert. – Structural changes and Economic Dynamics. - 1995. - № 6. - Pp. 23 – 40.
158. Richardson B., Richardson R. Business Planning. An Approach to Strategic Management [Текст] / B. Richardson, R. Richardson. – Pitman, London., 1989. P. 384.
159. Roland C.C., Andrews K.R., Bower J.L., Hamermesh R.G., and Porter M. E. Business Policy: Text and Cases. 5th ed. [Текст] / C.C. Roland, K.R. Andrews, R.G. Hamermesh, M. E. Porter. – Homewood, IL: Richard D. Irwin., 1982. P. 243.
160. Schewe Charles D., Hiam Alexander. The Portable MBA in Marketing, 2nd Edition [Текст] / C.D. Schewe, A. Hiam – New York : Wiley., 1998. P. 512.
161. Schultz D.E., Tannenbaum S., Lauterborn R.F. The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications [Текст] / D.E. Schultz, S. Tannenbaum, R.F. Lauterborn. – McGraw Hill Professional., 1994. P. 218.
162. Scott B. Competitiveness: Self – help for a Worsening Problem [Текст] / B. Scott. – Harvard Business Review., 1989. №6. Pp. 115-121.
163. Stigler G.J. The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market [Текст] /G.J. Stigler. – The Journal of Political Economy. - Vol. 59, № 3. - 1951. - Pp. 185 – 193.
164. Stiglitz J. E. Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information [Текст] / J. E. Stiglitz. – 1976. P. 648.
165. Thompson A.J., Strickland III. Grafting & implementing strategy [Текст] / A.J. Thompson, Strickland III. – IRWIN., 1995. P.215.

Приложение А

Таблично-графический материал к главе 1

Таблица А1 - Характеристики дефиниции «конкурентоспособность» предприятия сферы услуг розничной торговли, предложенные в научных исследованиях и дополненные автором диссертации (разработано автором)

Автор научного исследования	Определение (дефиниции) конкурентоспособности
1	2
Б. Скотт	Конкурентоспособность – это способность повышать доходы компании так же быстро, как и конкуренты, при этом обеспечивать необходимый уровень инвестиций для поддержания соответствующего уровня доходности.
Дж. Стиглиц	Конкурентоспособность фирмы зависит, прежде всего, от качества управления, для этого необходимо четкое определение прав и обязанностей, пределов компетенций менеджеров, правил и форм контроля за использованием активов со стороны акционеров, формирования бизнес-процессов и их систематизация при помощи современных компьютерных технологий.
Р.А. Фатхутдинов	Конкурентоспособность – это способность предприятия продвигать конкурентоспособную продукцию, также конкурентное преимущество по отношению к другим предприятиям данного сегмента рынка.
М.И. Кныш	Конкурентоспособность – это уровень привлекательности продукта для покупателя, который его приобретает.
Э.А. Круг	Конкурентоспособность торгового предприятия может обеспечиваться посредством удовлетворения спроса покупателя конкретными товарами определенного качества, необходимого ассортимента, с наиболее привлекательными условиями в процессе купли-продажи товаров, при этом акцентируется внимание на клиентоориентированности товара.
Е.Н. Ялунина	Конкурентоспособность предприятия торговых розничных услуг предполагает создание и апробирование в долгосрочной перспективе совокупного потенциала, который обеспечит устойчивое рыночное состояние, конкурентные преимущества по отношению к другим предприятиям и достижение его стратегических целей.
Л.Х. Габидуллина	Конкурентоспособность складывается из возможностей компании производить и реализовывать товарные и процессные инновации, направленные на максимизацию прибыли на основе системы товародвижения потребительских товаров и оказания услуг в условиях ограниченности финансовых средств с учетом их более эффективного по сравнению с конкурентами способа использования.

Продолжение таблицы А 1	
Автор научного исследования	Определение (дефиниции) конкурентоспособности
1	2
В.М.Тимирьянова	Конкурентоспособность – это возможность максимально удовлетворить потребности покупателей, которые в силу определенных особенностей не всегда имеют необходимость в высоком качестве товаров и услуг и приобретают самые доступные товары.
МБ. Яненко	Конкурентоспособность – это комплексное понятие, результат конкурентных преимуществ по всем направлениям деятельности предприятия, в частности, использования инновационных торговых технологий, научного уровня системы управления, уровня квалификации персонала, обоснованности стратегических решений.
Д.В. Михайлов	Конкурентоспособность определяется способностью сохранять устойчивое положение на рынке в течение длительного времени, обусловленной эффективностью управления предприятием.
И.А. Войцеховская	Конкурентоспособность формируется под воздействием внутреннего потенциала и внешней среды.

Таблица А2 - Факторы, определяющие уровень конкурентоспособности предприятия сферы услуг розничной торговли (разработано автором)

Автор научного исследования	Факторы
1	2
Портер М.	Основные факторы: трудовые ресурсы (количество, квалификация и стоимость рабочей силы), физические ресурсы (количество, качество, доступность и стоимость природных водных и лесных ресурсов, полезных ископаемых, источников гидроэлектроэнергии, климат и месторасположение), ресурс знаний (научная, техническая и рыночная информации), денежные ресурсы (величина капитала, использованного для финансирования деятельности фирмы), инфраструктура (развитие транспортной системы, системы каналов связи, эффективность почтовых услуг, перевода денежных средств, состояние здравоохранения и культуры, привлекательность жилищного фонда с точки зрения проживания и работы).
Оливье А., Дайан А., Урсе Р.	Концепция товара и услуги; качество; цена; финансы собственные и привлеченные; торговля как коммерческая деятельность по завоеванию внутреннего рынка; послепродажное обслуживание; внешняя торговля предприятия; предпродажная подготовка

<i>Продолжение таблицы А 2</i>	
Автор научного исследования	Факторы
1	2
Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.	Технологические (научно-исследовательские разработки, совершенствование товара и модернизация производства); распределительные (скорость доставки и минимализация логистических затрат); маркетинговые (высокая квалификация кадров, широкая ассортиментная матрица, привлекательность упаковки товара); квалификационные (инновации в сфере управления качеством); организационные (гибкость, способность оперативно откликаться на потребности рынка); прочие факторы (имидж, патентная защита и др.)
Фатхутдинов Р.А.	Внешние факторы: государственная политика в отношении экспорта и импорта, налогов и т.д.; уровень конкурентоспособности региона, страны и конкретной отрасли; государственная поддержка предпринимательства, развития человека, науки и инновационной деятельности; открытость общества и рынков; развитие научно-технологического потенциала; государственная система стандартизации и сертификации; качество информационного обеспечения управления; наличие и уровень квалификации трудовых ресурсов; климатические условия и географическое положение страны. Внутренние факторы: производственная и организационная структура предприятия; материально-техническая база; уровень технического оснащения; управленческие ресурсы; рыночные факторы; эффективность экономической деятельности.
Якимчик Д.А.	Внутренние факторы: сумму издержек обращения; эффективность менеджмента; степень автоматизации процессов торговых розничных услуг; унификация технологии, стандартизация и нормы регулирования торговых процессов; специализацию предприятия сферы торговых розничных услуг. Внешние факторы: изменение платежеспособного спроса потребителей, финансовые возможности и обеспеченность товарными ресурсами; торговую инфраструктуру; монополизацию рынка торговых розничных услуг; государственное регулирование сферы торговли
Зверева А.О.	Специализация и размер торговой организации; общая динамика темпов роста выручки, доходов и прибыльности; эффективность использования ресурсов; эффективность использования привлеченных финансов, степень ликвидности и платежеспособности .
Барина В.А.	Инфраструктурные факторы обуславливают необходимые условия создания инноваций. Активизирующие факторы реализуют механизм инновационного развития .
Ульченкова В.Э.	Считает, что кроме таких основных факторов, как труд, капитал и технологии, в современное время важно учитывать человеческий потенциал, уровень развития научно-технического прогресса

Приложение Б

Таблично-графический материал к главе 2

Таблица Б1 - Основные признаки классификации предприятий сферы услуг розничной торговли (разработано автором)

Признак	Признак 1: зависимость от других участников рынка			
Виды предприятий	Зависимое		Независимое	
Описание	Дополнительный фактор, который необходимо учитывать при построении конкурентоспособной модели – цели корпоративной стратегии, расположение и ограничения торговых мощностей материнской компании Примеры: розничные компании «Юнилэнд», «Мария-Ра», DNS, «Эксмо»		Собственная корпоративная стратегия предприятия сферы торговых розничных услуг Примеры: большинство лидеров рынка розничной торговли (ГК «Обувь России», «КАРИ», «М.видео», «Эльдорадо», «Магнит», «Ашан» и другие)	
Признак	Признак 2: территориальный масштаб			
Виды предприятий	Международное	Федеральное	Региональное	Локальное
Описание	Осуществляет деятельность на территории нескольких стран Примеры: «КАРИ», «М.видео», «Эльдорадо»	Осуществляет деятельность на территории нескольких федеральных округов Примеры: ГК «Обувь России», «Магнит»	Осуществляет деятельность на территории одного региона (край, область, округ) Примеры: «Монетка», «Мария-Ра»	Обусловлено местонахождением производителя, как правило, представлены фирменными магазинами производителя Примеры: «Торговая площадь», «Сибирский гигант»
Признак	Признак 3: количество форматов магазинов			
Виды предприятий	Одноформатное		Многоформатное	
Описание	Руководство единой конкурентной стратегией для данного формата, предъявление единых требований к уровню сервиса, ассортименту и ценам для всех торговых точек Примеры: «КАРИ», «Эльдорадо», «Ашан»		Формат магазинов – источник требований к величине и структуре ассортимента, ценам, уровню сервиса. Построение модели конкурентоспособности, включающей различные подмножества объектов с разными конкурентными стратегиями Примеры: ГК «Обувь России», «Сибирский гигант»	

<i>Продолжение таблицы Б1</i>		
Признак	Признак 4: количество каналов продаж	
Виды предприятий	Одноканальное	Многоканальное
Описание	Разработка модели конкурентоспособности с учетом только канала прямой торговли (торговли через магазины) Примеры: «Магнит», «М.видео», «Дикси»	Учет специфики канала дистанционной торговли или каталожной торговли при разработке модели конкурентоспособности: как правило, для каждого канала разрабатывается собственная конкурентная стратегия, обеспечивающая достижение стратегических целей для данного канала Примеры: ГК «Обувь России», «КАРИ»
Признак	Признак 5: количество ценовых сегментов	
Виды предприятий	Низкоценовой сегмент	Низкоценовой сегмент в сочетании со среднеценовым сегментом
Описание	Единственное требование: низкие цены за счет экономии на любых видах расходов Примеры: «КАРИ», «ЦентрОбувь», «Низкоцен», «Магнит»	Различные требования к ценам, качеству продукции, сервису, клиентоориентированность Примеры: ГК «Обувь России», «Монро»

Таблица Б2 - Формулы для расчета индивидуальных показателей в рамках компоненты «финансы» (разработано автором)

Показатели	Алгоритм	Норма показателя	Примечание
1	2	3	4
Текущая ликвидность	оборотные средства/ краткосрочные обязательства	1.5- 2.5	позволяет оценить ликвидность предприятия сферы услуг, демонстрирует, какое количество руб. оборотных средств приходится на один руб. текущей краткосрочной задолженности
Абсолютная ликвидность	денежные средства/ краткосрочные обязательства	> 0.2	демонстрирует, какая сумма краткосрочных заемных обязательств может погашена за счет имеющихся денежных средств
Финансовая зависимость	общая величина финансовых ресурсов (итог баланса)/ собственный капитал	<0,7-0,8	рост этого показателя в динамике отражает увеличение доли заемных средств в финансировании деятельности предприятия
Коэффициент автономии	собственные средства/ общая величина финансовых ресурсов (итог баланса)	> 0,5	рост этого показателя в динамике отражает увеличение доли собственных средств в финансировании деятельности предприятия

Продолжение таблицы Б2			
1	2	3	4
Инновационные управленческие расходы по повышению эффективности финансового управления предприятием	$ДРиу = Риу / В$, где ДРиу- показатель инновационных управленческих расходов, Риу- инновационные управленческие расходы, В-выручка		

Таблица Б3 - Формулы для расчета индивидуальных показателей в рамках компоненты «торговый потенциал» (разработано автором)

Показатели	Алгоритм	Примечание
1	2	3
Рентабельность продаж	Прибыль /выручка от продаж	показывает, какую часть в каждом рубле выручки от продаж составляет прибыль
Показатель издержек обращения в товарообороте	$Ки = Ио / П$, где Ки -показатель издержек обращения; Ио-издержки обращения; П- объем продаж;	увеличение данного показателя свидетельствует о неэффективной работе предприятия
Товарооборачиваемость (раз)	$С = Р / З_{ср}$, где С – скорость обращения товаров, раз; $З_{ср}$ – среднегодовые товарные запасы; Р – розничный товароборот за изучаемый период;	показатель называется скоростью обращения и показывает, сколько раз за данный период времени обернется средний товарный запас
Показатель инновационных управленческих расходов	$Киур = Иур / Ио$, где Киур - показатель инновационных управленческих расходов; Иур – инновационные управленческие решения; Ио-издержки обращения	инновационные решения должны способствовать снижению издержек обращения

Таблица Б4 - Формулы для расчета индивидуальных показателей в рамках компоненты «конкурентоспособность продукции» (разработано автором)

Показатели	Алгоритм	Примечание
1	2	3
Индекс обновления продукции	$Ио = Нп / Ас$, где Ио - индекс обновления продукции; Нп – объем продаж новой продукции; Ас– объем продаж по всему ассортименту продукции	говорит о стратегии обновления ассортимента

Продолжение таблицы Б4		
1	2	3
Изменение товарооборота за счет ценовых факторов	$T(p) = (q_1 p_1 - q_0 p_0) / (q_1 p_1 - q_0 p_0)$, где $T(p)$ - уровень изменения товарооборота за счет цены, q_1 - объем товара за отчетный период, q_0 - объем товара за базисный период, p_1 - цена товара за отчетный период, p_0 - цена товара за базисный период	рост показателя свидетельствует об увеличении продаж за счет стратегии повышения цен на товары
Рентабельность логистики	$РЛ = ЛИ / П$, где $РЛ$ - рентабельность логистики; $ЛИ$ - логистические издержки; $П$ - прибыль	демонстрирует эффективность логистической деятельности, сопоставляя логистические расходы и прибыль

Таблица Б5 - Формулы для расчета индивидуальных показателей в рамках компоненты «трудовой потенциал» (разработано автором)

Показатели	Алгоритм	Примечание
1	2	3
Коэффициент опережения темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы	$K_{\text{опережения}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{зп}}$, где $T_{\text{пр}}$ - темп роста производительности труда; $T_{\text{зп}}$ - темп роста заработной платы	характеризует во сколько раз темпы роста производительности труда опережают темпы роста заработной платы, если коэффициент больше 1, то наблюдается положительная тенденция
Коэффициент текучести кадров	количество уволенных работников за нарушения трудовой дисциплины, правил торговли, по собственному желанию и по сокращению штатов/ среднесписочная численность	чем выше коэффициент, тем тревожнее обстановка на предприятии, означает потерю стабильности и рост затрат на обучение новых сотрудников
Рентабельность расходов на развитие персонала	$РП = РП / П$, где $РП$ - расходы на развитие персонала; $П$ - прибыль	позволяют сопоставить эффективность расходов на обучение и развитие персонала получаемой прибыли

Таблица Б6 - Формулы для расчета индивидуальных показателей в рамках компоненты «материально-технический потенциал» (разработано автором)

Показатели	Алгоритм	Примечание
1	2	3
Коэффициент обновления основных фондов	стоимость введенных в эксплуатацию основных средств / стоимость основных фондов на конец года	

Продолжение таблицы Б6		
1	2	3
Коэффициент выбытия основных фондов	стоимость фондов, выбывших за год/ стоимость основных фондов на начало года	
Фондоотдача	выручка от продаж/ средняя годовая стоимость ОФ	позволяет определить объем выручки, приходящейся на один рубль всех производственных основных средств или активной его части
Фондовооруженность труда	средняя годовая стоимость ОФ/средняя численность работников	показатель фондовооруженности применяется для характеристики степени оснащенности труда работников

Таблица Б7 - Формулы и рекомендации для расчета индивидуальных показателей в рамках компоненты «конкурентоспособность бренда» (разработано автором)

Показатели	Алгоритм	Примечание
1	2	3
Показатель объема продаж под влиянием собственной силы бренда	определяется по методике Interbrand	позволяет оценить покупательскую лояльность к бренду, а именно объем продаж, полученный в результате мероприятий по укреплению силы бренда
Показатель чистой прибыли, созданной под влиянием брендовых факторов (собственной силы бренда плюс текущие коммуникации)	определяется по методике Interbrand	позволяет оценить чистую прибыль, полученную в результате маркетинговых мероприятий по укреплению силы бренда
Бренд-мультипликатор, характеризующий силу бренда	определяется по методике Interbrand с учетом экспертных оценок бренда по семи показателям	отражает интегрированную оценку бренда по семи показателям
Рентабельность рекламных расходов по укреплению бренда	$Rpб = \frac{П1 - П0}{Зр}$, где Rpб - рентабельность рекламных расходов; П1 - прибыль отчетного периода; П0 - прибыль предшествующего периода; Зр - затраты на рекламу	позволяет оценить эффективность затрат на рекламную деятельность по поддержанию имиджа и укреплению силы бренда

Таблица Б8 - Список экспертов для оценки конкурентоспособности предприятия розничной торговли (разработано автором)

№ п\п	ФИО эксперта	Должность, место работы эксперта
1	2	3
1	Елезов Алексей Борисович	Генеральный директор ОАО «Синар»
2	Овсянникова Людмила Георгиевна	Заместитель гендиректора ОАО «Синар» по стратегическому развитию
3	Мельникова Екатерина Дмитриевна	Директор магазина №1 ОАО «Синар»
4	Магаева Светлана Петровна	Директор магазина ОАО «Синар» в ТЦ «МЕГА»
5	Егорова Оксана Викторовна	Категорийный менеджер ОАО «Синар»
6	Донина Юлия Владиславовна	Коммерческий директор ГК «Обувь России»
7	Паули Наталья Георгиевна	Заместитель директора ГК «Обувь России» по связям с общественностью
8	Зверева Евгения Александровна	Региональный директор ГК «Обувь России»
9	Григорян Анна Сергеевна	Директор магазина «Emilia Estra»
10	Кузменко Ксения Борисовна	Директор магазина «Rossita»
11	Карташова Лина Владимировна	Директор магазина «Lisette»
12	Дмитриева Елена Александровна	Директор магазина «Пешеход»
13	Марков Илья Николаевич	Региональный директор ООО «КАРИ»
14	Коваленко Ирина Альбертовна	Заместитель директора по маркетингу обувной компании «МОНРО»
15	Шелест Марина Игоревна	Руководитель отдела качества обувной компании «МОНРО»
16	Дубровина Евгения Александровна	Директор фирменного магазина «МОНРО»
17	Маркелова Эльвира Маратовна	Управляющий магазина «Ессо» в ТРЦ «АУРА»
18	Олькова Ирина Олеговна	Директор магазина «Юничел»
19	Петренко Карина Сергеевна	Директор магазина «Под каблуком»
20	Миронова Кристина Андреевна	Директор магазина «Аскания»
21	Шевченко Владислава Игоревна	Директор магазина «Centro»
22	Державина Елена Константиновна	Заместитель директора обувной фабрики «КОРС-К»
23	Фролова Мария Дмитриевна	Директор магазина «Ralf»
24	Капелюк Зоя Александровна	Профессор кафедры экономики СибУПК
25	Попова Наталья Александровна	Профессор кафедры экономики СибУПК
26	Семешина Надежда Тимофеевна	Доцент кафедры экономики СибУПК
27	Милахина Валентина Петровна	Доцент кафедры экономики СибУПК

<i>Продолжение таблицы Б8</i>		
1	2	3
28	Яковлева Светлана Вениаминовна	Декан факультета технологии и дизайна НТИ (филиал) РГУ Косыгина
29	Белова Людмила Сергеевна	Зав. кафедры конструирования изделий из кожи и промышленного дизайна НТИ (филиал) РГУ Косыгина
30	Мокеева Наталья Сергеевна	Зав. кафедры технологии и дизайна швейных изделий НТИ (филиал) РГУ Косыгина

Приложение В

Таблично-графический материал к главе 3

Таблица В1 - Ключевые показатели эффективности прогнозного периода

ГК «Обувь России» (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	Показатели	Прогноз	Характеристика перспективного периода		
			2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
Финансы	текущая ликвидность	Сценарий 1	3,946	4,529	5,187
		Сценарий 2	3,737	3,978	4,232
		Сценарий 3	3,586	3,657	3,739
	абсолютная ликвидность	Сценарий 1	0,269	0,365	0,485
		Сценарий 2	0,254	0,329	0,419
		Сценарий 3	0,189	0,169	0,157
	финансовая зависимость	Сценарий 1	0,457	0,413	0,367
		Сценарий 2	0,486	0,469	0,436
		Сценарий 3	0,528	0,546	0,568
Торговый потенциал	товарооборачиваемость (раз)	Сценарий 1	1,757	1,946	2,169
		Сценарий 2	1,636	1,714	1,776
		Сценарий 3	1,418	1,269	1,137
	уровень издержек в товарообороте	Сценарий 1	0,148	0,129	0,119
		Сценарий 2	0,159	0,157	0,154
		Сценарий 3	0,212	0,234	0,309
	показатель рентабельности продаж	Сценарий 1	0,356	0,447	0,558
		Сценарий 2	0,317	0,356	0,413
		Сценарий 3	0,268	0,249	0,236
Конкурентоспособность продукции	индекс обновления продукции	Сценарий 1	0,366	0,487	0,658
		Сценарий 2	0,337	0,416	0,518
		Сценарий 3	0,313	0,348	0,376
	изменение товарооборота за счет ценовых факторов	Сценарий 1	0,157	0,136	0,118
		Сценарий 2	0,168	0,146	0,139
		Сценарий 3	0,217	0,246	0,315
	рентабельность логистики	Сценарий 1	0,107	0,088	0,069
		Сценарий 2	0,132	0,108	0,086
		Сценарий 3	0,172	0,176	0,203
Трудовой потенциал	коэффициент опережения темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы	Сценарий 1	1,768	1,975	2,187
		Сценарий 2	1,719	1,867	2,026
		Сценарий 3	1,313	1,068	0,876

<i>Продолжение таблицы В1</i>						
		2	3	4	5	6
	коэффициент текучести кадров	Сценарий 1	0,04	0,03	0,03	
		Сценарий 2	0,04	0,04	0,03	
		Сценарий 3	0,07	0,09	0,12	
Управление материально-технической базой	коэффициент обновления основных фондов	Сценарий 1	0,43	0,53	0,57	
		Сценарий 2	0,42	0,48	0,54	
		Сценарий 3	0,29	0,23	0,18	
	коэффициент выбытия основных фондов	Сценарий 1	0,32	0,45	0,63	
		Сценарий 2	0,29	0,38	0,51	
		Сценарий 3	0,14	0,09	0,06	
	фондоотдача	Сценарий 1	9,66	12,42	15,96	
		Сценарий 2	8,89	10,49	12,41	
		Сценарий 3	7,65	7,79	7,92	
Конкурентоспособность бренда	показатель объема продаж под влиянием силы бренда	Сценарий 1	0,81	0,93	0,99	
		Сценарий 2	0,78	0,87	0,97	
		Сценарий 3	0,70	0,70	0,70	
	показатель чистой прибыли, созданной брендовыми факторами	Сценарий 1	0,11	0,16	0,22	
		Сценарий 2	0,09	0,12	0,14	
		Сценарий 3	0,07	0,06	0,06	
	рентабельность рекламных расходов по укреплению бренда	Сценарий 1	3,87	4,68	5,65	
		Сценарий 2	3,71	4,29	4,96	
		Сценарий 3	2,84	2,52	2,25	

Таблица В2 - Ключевые показатели эффективности прогнозного периода
ООО «КАРИ» (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	Показатели	Сценарии	Характеристика перспективного периода		
			2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
Финансы	текущая ликвидность	Сценарий 1	1,087	1,225	1,376
		Сценарий 2	0,904	0,849	0,803
		Сценарий 3	0,769	0,621	0,504
	абсолютная ликвидность	Сценарий 1	0,00029	0,00028	0,0003
		Сценарий 2	0,00018	0,00016	0,00013
		Сценарий 3	0,00017	0,00013	0,00008
	финансовая зависимость	Сценарий 1	0,946	0,917	0,903
		Сценарий 2	0,969	0,957	0,948
		Сценарий 3	0,976	0,979	0,983
Торговый потенциал	товарооборачиваемость (раз)	Сценарий 1	3,727	4,482	5,368
		Сценарий 2	2,959	2,809	2,676
		Сценарий 3	2,376	1,819	1,387

		<i>Продолжение таблицы В2</i>				
		2	3	4	5	6
	уровень издержек в товарообороте	Сценарий 1	0,316	0,308	0,304	
		Сценарий 2	0,358	0,386	0,426	
		Сценарий 3	0,366	0,413	0,459	
	показатель рентабельности продаж	Сценарий 1	0,159	0,208	0,264	
		Сценарий 2	0,123	0,129	0,131	
		Сценарий 3	0,109	0,104	0,094	
Конкурентоспособность продукции	индекс обновления продукции	Сценарий 1	0,129	0,168	0,207	
		Сценарий 2	0,089	0,078	0,065	
		Сценарий 3	0,084	0,062	0,058	
	изменение товарооборота за счет ценовых факторов	Сценарий 1	0,081	0,059	0,052	
		Сценарий 2	0,076	0,067	0,058	
		Сценарий 3	0,094	0,099	0,106	
	рентабельность логистики	Сценарий 1	0,399	0,378	0,359	
		Сценарий 2	0,439	0,460	0,482	
		Сценарий 3	0,477	0,541	0,614	
Трудовой потенциал	коэффициент опережения темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста зарплаты	Сценарий 1	1,249	1,387	1,558	
		Сценарий 2	1,086	1,044	0,985	
		Сценарий 3	1,027	0,976	0,894	
	коэффициент текучести кадров	Сценарий 1	0,632	0,618	0,575	
		Сценарий 2	0,753	0,882	0,967	
		Сценарий 3	0,786	0,964	0,992	
Материально-технический потенциал	коэффициент обновления основных фондов	Сценарий 1	0,0132	0,0145	0,0164	
		Сценарий 2	0,0116	0,0092	0,0077	
		Сценарий 3	0,0094	0,0078	0,0048	
	коэффициент выбытия основных фондов	Сценарий 1	0,0059	0,0034	0,0015	
		Сценарий 2	0,0054	0,0051	0,0043	
		Сценарий 3	0,0048	0,0042	0,0037	
	фондоотдача	Сценарий 1	11,445	12,438	13,509	
		Сценарий 2	9,5123	8,5754	7,7476	
		Сценарий 3	7,8786	5,8872	4,4035	
Конкурентоспособность бренда	показатель объема продаж под влиянием силы бренда	Сценарий 1	0,5732	0,6435	0,7487	
		Сценарий 2	0,5476	0,6024	0,6482	
		Сценарий 3	0,5032	0,5124	0,5209	

<i>Продолжение таблицы В2</i>					
2	3	4	5	6	
показатель чистой прибыли, созданной брендовыми факторами	Сценарий 1	0,075	0,118	0,271	
	Сценарий 2	0,033	0,037	0,041	
	Сценарий 3	0,023	0,017	0,013	
рентабельность рекламных расходов по укреплению бренда	Сценарий 1	4,213	6,566	10,251	
	Сценарий 2	2,752	2,814	2,856	
	Сценарий 3	2,348	2,052	1,779	

Таблица В3 - Ключевые показатели эффективности прогнозного периода
ГТК «МОНРО» (разработано автором)

Составляющие конкурентоспособности	Показатели	Сценарии	Характеристика перспективного периода		
			2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
Финансы	текущая ликвидность	Сценарий 1	1,426	1,479	1,518
		Сценарий 2	1,252	1,275	1,328
		Сценарий 3	1,033	1,059	1,086
	абсолютная ликвидность	Сценарий 1	0,021	0,025	0,032
		Сценарий 2	0,007	0,009	0,011
		Сценарий 3	0,003	0,004	0,005
	финансовая зависимость	Сценарий 1	0,846	0,838	0,824
		Сценарий 2	0,913	0,888	0,867
		Сценарий 3	0,926	0,921	0,908
Торговый потенциал	товарооборачиваемость (раз)	Сценарий 1	1,876	1,968	2,124
		Сценарий 2	1,759	1,776	1,814
		Сценарий 3	1,539	1,556	1,567
	уровень издержек в товарообороте	Сценарий 1	0,256	0,243	0,234
		Сценарий 2	0,286	0,264	0,252
		Сценарий 3	0,313	0,289	0,267
	показатель рентабельности продаж	Сценарий 1	0,129	0,146	0,168
		Сценарий 2	0,113	0,126	0,139
		Сценарий 3	0,092	0,107	0,124
Конкурентоспособность	индекс обновления	Сценарий 1	0,221	0,226	0,232
		Сценарий 2	0,181	0,194	0,208

продукции	продукции	Сценарий 3	0,161	0,168	0,173	
	изменения товарооборота за счет ценовых факторов	Сценарий 1	0,168	0,157	0,149	
		Сценарий 2	0,177	0,168	0,159	
		Сценарий 3	0,186	0,195	0,209	
	рентабельность логистики	Сценарий 1	0,263	0,270	0,274	
		Сценарий 2	0,252	0,246	0,235	
		Сценарий 3	0,233	0,228	0,219	
	Трудовой потенциал	коэффициент опережения темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста зарплаты	Сценарий 1	1,302	1,309	1,318
			Сценарий 2	1,287	1,291	0,302
Сценарий 3			1,245	0,262	0,271	
коэффициент текучести кадров		Сценарий 1	0,227	0,214	0,196	
		Сценарий 2	0,252	0,236	0,224	
		Сценарий 3	0,259	0,265	0,269	
Материально-технический потенциал	коэффициент обновления основных фондов	Сценарий 1	0,034	0,041	0,045	
		Сценарий 2	0,029	0,032	0,039	
		Сценарий 3	0,024	0,029	0,031	
	коэффициент выбытия основных фондов	Сценарий 1	0,036	0,041	0,048	
		Сценарий 2	0,031	0,038	0,041	
		Сценарий 3	0,028	0,031	0,034	
	фондоотдача	Сценарий 1	3,686	4,235	4,813	
		Сценарий 2	3,209	3,776	4,349	
		Сценарий 3	2,878	3,285	3,433	
Конкурентоспособность бренда	показатель объема продаж под влиянием силы бренда	Сценарий 1	0,243	0,282	0,324	
		Сценарий 2	0,215	0,227	0,248	
		Сценарий 3	0,203	0,212	0,221	
	чистая прибыль, созданная брендовыми факторами	Сценарий 1	0,015	0,018	0,021	
		Сценарий 2	0,013	0,016	0,017	
		Сценарий 3	0,011	0,012	0,013	
	рентабельность рекламных расходов по укреплению бренда	Сценарий 1	1,712	1,968	2,234	
		Сценарий 2	1,445	1,613	1,832	
		Сценарий 3	1,354	1,479	1,618	