

УДК 338.46;339.33

## ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ СФЕРЫ ТОРГОВЫХ УСЛУГ РЕГИОНА

*Оборин М. С.*

*Пермский институт (филиал) ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»; ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет»; ФГБОУ ВО «Пермский государственный аграрно-технологический университет им. ак. Д. Н. Прянишникова», Пермь; ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет», Сочи, Российская Федерация  
e-mail [recreachin@rambler.ru](mailto:recreachin@rambler.ru)*

Торговые услуги объективно способствуют формированию эффективного обмена производителей и потребителей услуг, повышая качество социально-экономических процессов регионов страны. Конкурентные преимущества обеспечивают рассматриваемому сектору экономики лидерство по отдельным сегментам реализации, улучшая предсказуемость и прозрачность стратегии, контроль над долей рынка. Эффективность формирования конкурентных преимуществ зависит от системного управленческого процесса, представляющего интегральную характеристику финансово-экономической деятельности субъектов бизнеса.

**Ключевые слова:** торговые услуги, оптовая торговля, розничная торговля, конкурентные преимущества, система управления конкурентными преимуществами, анализ среды.

### ВВЕДЕНИЕ

Оптовая и розничная торговля в настоящее время является устойчивым сектором экономики к неблагоприятным макроэкономическим и геополитическим факторам. Региональные особенности и показатели социально-экономического развития во многом определяют политику и стратегию деятельности крупных предприятий и сетей. Сфера торговли разделена на три полиформатных рынка: оптовая торговля, розничная торговля, общественное питание. Важная роль торговых услуг заключается во взаимосвязи предприятий и населения. Услуги оптовой торговли являются комплексным, сложным понятием, включающим товарную и ассортиментную политику, поддержание конкурентоспособности, дифференцированный подход к сегментам потребителей. Розничная торговля способствует доведению товаров до конечного потребителя.

Стратегия управления предприятиями региональной торговли в настоящее время играет важную роль в формировании конкурентных преимуществ. Конкуренция на торговом рынке невозможна без определенного числа субъектов, которое способно обеспечить создание самостоятельного механизма конкуренции. Конкурентоспособность предприятий региональной торговли должна обеспечивать долгосрочное развитие компании, влиять на формирование стратегических альтернатив и альянсов на базе хозяйственных и деловых связей.

Проблемы формирования конкурентных преимуществ предприятий торговли рассматривались в работах таких авторов, как Прушковский Л. В. [11], Глазунова О. А. [11]; Лазарев В. А. [5], Карх Д. А. [5]; Захарова Е. Н. [3],

Афасижев Т. И. [3], Ляшова С. А. [3]; Сытова А. Ю. [12], Тарасов С. В. [12]; Урасова А. А. [13].

Конкурентоспособность предприятий региональной торговли представляет собой систему взаимосвязанных преимуществ, поэтому данная характеристика является интегральной мерой эффективного управления. Развитие конкуренции на рынке региональной торговли постоянно повышает требования к его участникам, вследствие чего необходимо непрерывное совершенствование управления финансовыми, производственными, маркетинговыми процессами предприятий. Устойчивый рост показателей развития может быть достигнут путем повышения качества предоставляемых услуг и товаров, реализацией эффективных методик управления хозяйственной деятельностью компании [1].

Конкурентные преимущества предприятия региональной торговли – это существующие в настоящий период времени уникальные активы организации, которые обеспечивают значительно превосходство над экономическими агентами аналогичной специализации в технической, управленческой, экономической, социальной областях деятельности. Конкурентные преимущества характеризуются относительным характером; их можно выявить только в случае аналитического сравнения с конкурентами. Если предприятие обладает большим числом конкурентных преимуществ, его конкурентоспособность является высокой, если малым, либо преимущества отсутствуют вовсе, – низкой.

Исследование основывается на анализе данных статистики сферы услуг розничной торговли Приволжского федерального округа (ПФО); применении экономического моделирования, которое позволяет систематизировать данные исследования, разработать систему управления конкурентными преимуществами сферы торговых услуг.

## **ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ**

Система конкурентных преимуществ предприятия региональной торговли основывается на потенциале торговой организации – собственных внутренних средств компании, который включает в себя совокупность различных материальных и нематериальных, финансовых, природных и трудовых ресурсов, а также потенциала управления: обладание инновационными научными технологиями, современным оборудованием, преобладание квалифицированных специалистов в структуре трудовых ресурсов. Конкурентный потенциал предприятие реализовывает при помощи технологий конкурентной борьбы, стратегического и инновационного развития, внедрения цифровизации в ключевые организационные процессы.

Обеспечение необходимого уровня конкурентоспособности на предприятии региональной торговли достигается на основе системного управления, которое можно подразделить на следующие направления [2]:

- 1) Стратегический менеджмент;
- 2) Управление операциями компании;
- 3) Инновационный менеджмент;

## **ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ СФЕРЫ...**

4) Управление персоналом компании.

Существует несколько характеристик системы показателей конкурентоспособности [2; 3; 5; 12]:

1. Разнообразие ассортимента, доступность услуги, качество продукции, культура обслуживания, условия обслуживания;

2. Территориальная расположенность мероприятия, ценовая политика, частота рекламных объявлений, имидж предприятия, разнообразие ассортимента;

3. Территориальная расположенность предприятия, разнообразие ассортимента, ценовая политика, качество обслуживания, частота скидок и бонусных акций.

Формирование конкурентных преимуществ на предприятиях региональной торговли определяется [6]:

1) Производственным потенциалом – системой внутренних факторов организации;

2) Ресурсным потенциалом – общим количеством системных факторов (включает в себя производственный потенциал);

3) Интеграционным потенциалом – определяется совокупностью внешних факторов системы (включает в себя производственный и ресурсный потенциал), оказывает наибольшее влияние на создание конкурентных преимуществ.

Формирование конкурентных преимуществ организации региональной торговли происходит под воздействием различных внешних факторов. Уровень их влияния колеблется в зависимости от места расположения предприятия, масштаба деятельности, долгосрочных целей и ассортимента существующих товаров. Наибольшее воздействие испытывают крупные региональные предприятия оптовой торговли. К ключевым факторам, определяющим тактику и стратегию формирования конкурентных преимуществ, относятся [4]:

1) Поставщики и потребители продукции;

2) Законодательные органы власти и государственные исполнители;

3) Общее состояние экономической сферы государства;

4) Социально-политическая обстановка в стране;

5) Состояние конкурентов, присутствующих на рынке.

Определение конкурентных преимуществ предприятия подразумевает направленность преимущественно на потребительский спрос и его соответствие ожиданиям фирмы. В свою очередь, потребители должны иметь представление о характере деятельности предприятия и качестве выпускаемой им продукции. Этому способствуют рекламные маркетинговые мероприятия.

Для роста показателей продвижения предприятия конкурентные преимущества должны быть уникальными на региональном рынке, соответствовать потребностям клиентов. Оптимальное количество преимуществ организации региональной торговли – 4–5 направлений.

Главными задачами формирования конкурентных преимуществ предприятия региональной торговли являются [7]:

1) Создание необходимых для осуществления принципа социальной ориентации предприятия условий в инновационной сфере;

2) Проведение мероприятий по увеличению и поддержанию рыночного спроса на некоторые группы товаров и услуг при помощи структур маркетинга предприятия, которые занимаются обеспечением конкурентных преимуществ;

3) Обеспечение эффективного управленческого процесса, главной стратегической целью которого является рост конкурентоспособности предприятия.

На товарных рынках хозяйствующие субъекты могут обладать преимуществами, связанными с внешней и внутренней средой (рис. 1).

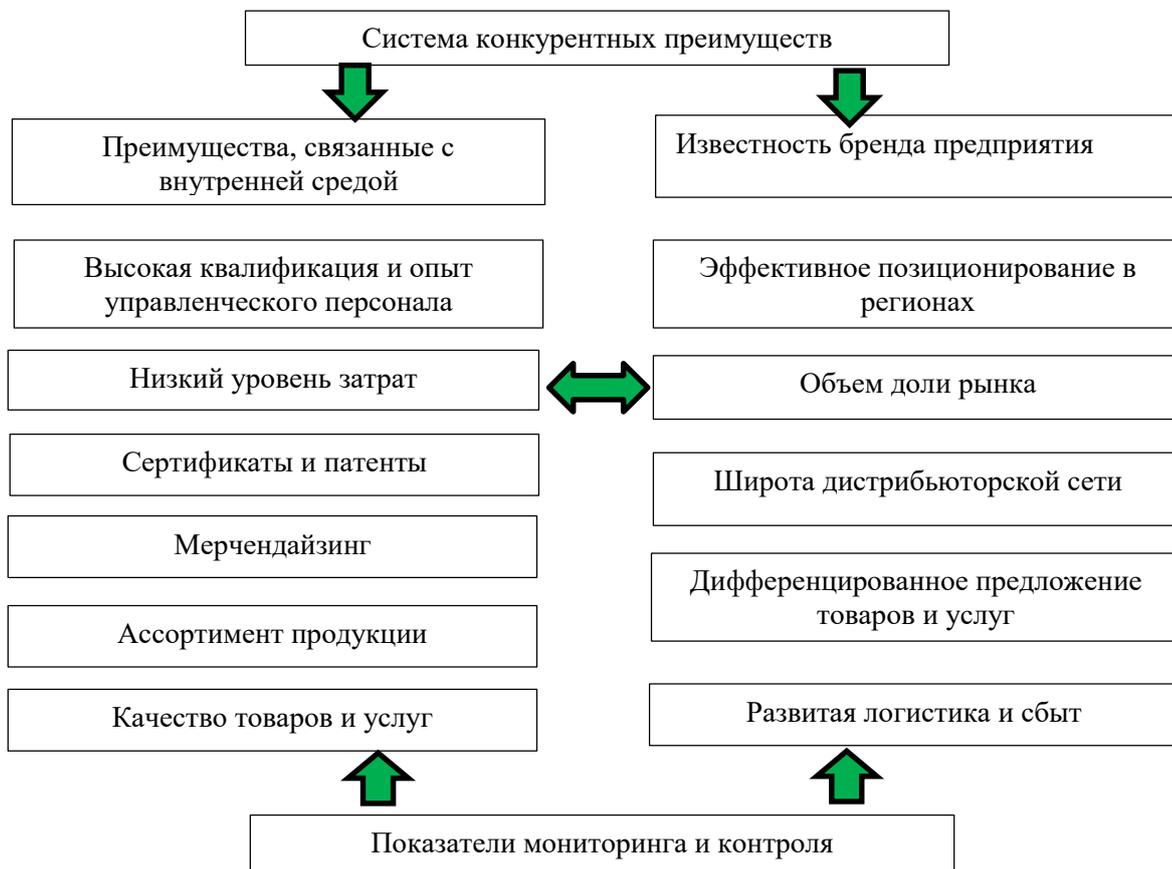


Рис. 1. Система и виды конкурентных преимуществ в сфере торговых услуг  
Составлено по данным [4; 8; 9].

Существуют технологии контроля и удержания конкурентных преимуществ, которые реализуются при помощи следующих методов:

1) Установление монополии, что способствует негативному эффекту общей экономической ситуации на рынке, поскольку снижается конкуренция;

2) Введение патентов, ноу-хау и прочих методов защиты интеллектуальной собственности;

3) Закрытый доступ к ресурсным источникам, сырью и коммуникациям.

## ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ СФЕРЫ...

Процесс формирования конкурентных преимуществ должен учитывать возможность возникновения определенного вида риска. Конкурентный риск связан с появлением новых предприятий на рынке, целью которых является получение максимальных выгод, в том числе и формирование клиентской базы за счет других субъектов бизнеса. Конкурентный риск возникает при большом разрыве в технологическом обеспечении, изменении потребительского спроса, несоответствии ожиданий фирмы с ожиданиями потребителей, а также отсутствии возможности предприятия получить доступ к финансово-экономическим данным аналогичных фирм [5].

Основным методом построения модели конкурентных преимуществ на предприятиях региональной торговли является иерархическая модель, состоящая из четырех основных ступеней (рис. 2).

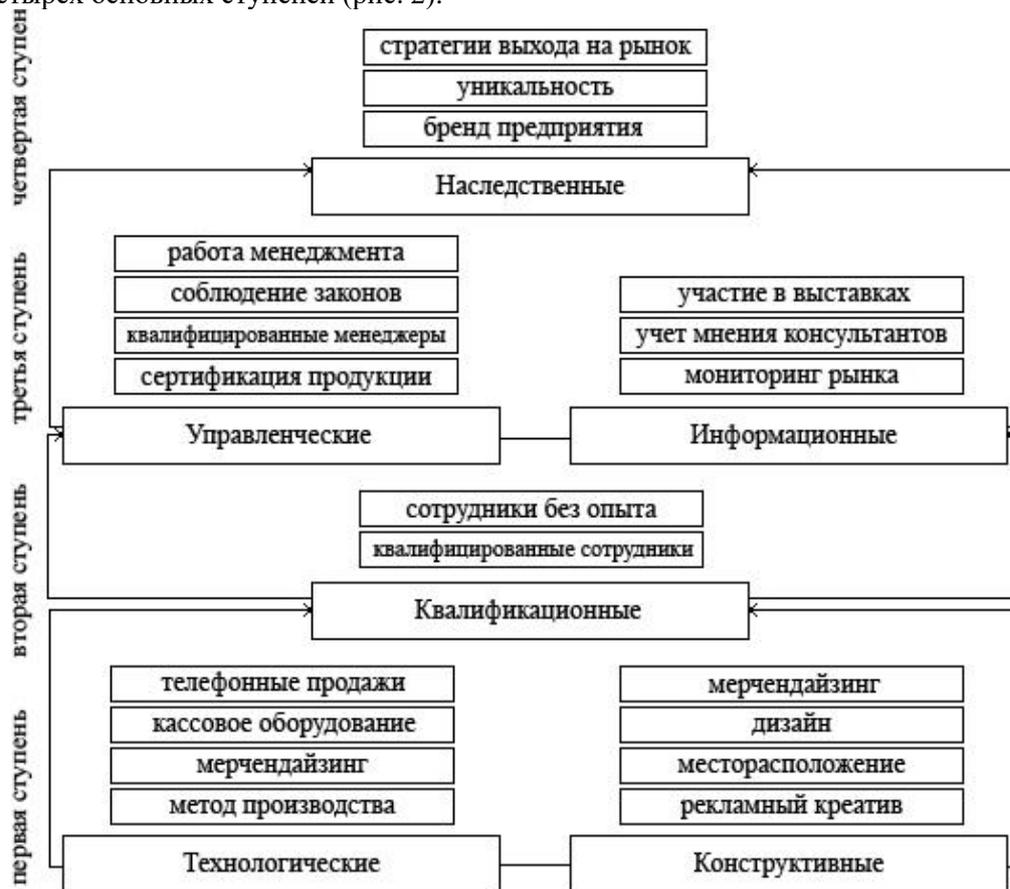


Рис. 2. Иерархическая модель конкурентных преимуществ предприятий региональной торговли

Составлено по данным [4; 8; 9].

Существуют конкретные принципы формирования конкурентных преимуществ предприятия региональной торговли:

- 1) Принцип целевой направленности – подразумевает процесс постановки задач и целей управления предприятием, их возможное изменение в будущем;
- 2) Принцип упорядоченности – определяет ключевые направления деятельности предприятия и процесс их реализации;
- 3) Принцип соблюдения последовательности – развитие всей системы управления конкурентоспособностью должно проходить в соответствии с периодами жизненного цикла выпускаемого продукта (услуги);
- 4) Принцип устойчивости к негативным последствиям изменений внутренней и внешней среды – включает в себя проведение защитных и антирисковых мероприятий;
- 5) Принцип соответствия условиям рынка – отражает все имеющиеся у предприятия возможности и ресурсы по обеспечению конкурентоспособности на рынке;
- 6) Принцип корпоративности – предполагает развитие предприятия на основе организационных форм совместной деятельности и партнерства для достижения поставленных перед компанией целей;
- 7) Инновационный принцип – включает способности предприятия обеспечивать своевременную модернизацию технологий и оборудования в торговле, рост качества организации труда, сокращение расходов;
- 8) Принцип интегрированности – заключается в интеграционных процессах объекта управления в социально-экономической системе региона.

Стратегии конкурентной борьбы – это неотъемлемая часть процесса осуществления эффективной деятельности предприятия. Такие стратегии отвечают за успешное формирование конкурентных преимуществ в организациях, в том числе и на предприятиях региональной торговли. Существует несколько основных видов:

- 1) Силовая стратегия. В основном используется крупными предприятиями, обладающими стандартным ассортиментом товаров и услуг. Главное конкурентное преимущество таких организаций заключается в относительно низком уровне цен ввиду широкой линейки выпускаемой продукции;
- 2) Пациентная стратегия. Задействована на предприятиях узкой специализации. Торговые предприятия выпускают уникальные товары для конкретной группы потребителей. Главное конкурентное преимущество – незаменимость на рынке в течение определенного времени. При этом цена на товары предприятий, использующих данную стратегию, часто является высокой. Ограниченный спрос на товары помогает в избегании прямой конкуренции с крупными предприятиями;
- 3) Коммутантная стратегия. Направлена на удовлетворение спроса потребителей в малых размерах. Использованием такой стратегии обычно характеризуются местные предприятия. При этом нужды конкретных клиентов также удовлетворяются в полном объеме при условии, что их спрос небольшой по объему. Основное конкурентное преимущество – увеличение потребительской

## ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ СФЕРЫ...

ценности при помощи конкретизации услуги для определенного человека или группы лиц;

4) Эксплорентная стратегия. Используется для формирования новых сегментов в структуре рынка либо для модернизации и реорганизации уже существующих сегментов. Эта стратегия сопровождается большим количеством рискованных ситуаций, при уклонении от которых предприятию гарантируется высокая прибыль. Организации, применяющие данную стратегию, называются пионерами (эксплорерами), и представляют собой невероятно малую долю предприятий на рынке.

Оценка конкурентоспособности торговых услуг осуществляется на основе основных показателей торговли. Оборот розничной торговли, отраженный по всем субъектам Российской Федерации, представлен в таблице 1.

Таблица 1

Оборот розничной торговли по субъектам РФ в 2013–2017 гг., млн руб. [10]

Субъект	2013	2014	2015	2016	2017
Российская Федерация	23685913,5	26356237,3	27526793,2	28305594,6	29813334,4
Центральный федеральный округ	8036406,9	9016550,9	9278379,5	9531829,8	10140135,8
Северо-Западный федеральный округ	2147205,0	2383450,3	2600929,3	2742436,9	2922979,1
Южный федеральный округ	2134592,0	2405182,0	2597810,2	2994483,5	3120253,6
Северо-Кавказский федеральный округ	1209370,1	1340343,9	1503389,3	1538028,0	1620758,3
Приволжский федеральный округ	4377960,8	4851273,5	4879977,8	4977617,1	5219930,2
Уральский федеральный округ	2302653,1	2435413,2	2484078,3	2475431,2	2555718,4
Сибирский федеральный округ	2555023,8	2696933,4	2740453,7	2797007,8	2918494,4
Дальневосточный федеральный округ	922701,8	1043238,6	1188602,2	1248760,3	1315064,6

По показателю оборота розничной торговли наиболее эффективной является деятельность предприятий торговли регионов Центрального и Приволжского федеральных округов. Их общий объем оборота постоянно растет, при этом его значение превосходит показатели остальных регионов в несколько раз, что означает, что предприятия торговли, функционирующие на их территории, обладают наибольшими конкурентными преимуществами. На третьем месте находится Южный федеральный округ, на последнем – Дальневосточный.

Рассмотрим аналогичные данные по ПФО, чьи показатели торговли находятся на высоком уровне (табл. 2).

Таблица 2

Оборот розничной торговли регионов ПФО в 2013–2017 гг., млн руб. [10]

Субъект/регион	2013	2014	2015	2016	2017
Приволжский федеральный округ	4377960,8	4851273,5	4879977,8	4977617,1	5219930,2
Республика Башкортостан	721818,1	781337,8	784663,1	803226,1	841128,4
Республика Марий Эл	63780,2	73125,1	76579,0	78497,6	81990,7
Республика Мордовия	63014,1	72791,2	77889,4	82084,4	87397,4
Республика Татарстан	712966,7	781014,2	776236,0	801642,4	843942,5
Удмуртская Республика	177486,0	196727,6	207024,3	211091,2	221458,1
Чувашская Республика	119867,8	131887,3	136737,9	137166,4	142187,0
Пермский край	453294,5	487372,8	478047,5	482929,6	502334,2
Кировская область	149229,4	165064,7	174876,6	177188,8	184352,6
Нижегородская область	539844,1	623085,3	625136,7	652766,1	696909,3
Оренбургская область	240773,4	269615,0	278368,2	274944,3	293997,0
Пензенская область	161841,9	180978,8	191367,5	188372,4	199178,8
Самарская область	558547,2	623718,1	589987,9	599368,2	613578,0
Саратовская область	267193,3	301183,0	314121,7	319374,2	333210,3
Ульяновская область	148304,0	163372,5	168941,9	168965,4	178265,9

На первом месте по показателю оборота розничной торговли среди регионов Приволжского ФО находится Республика Татарстан, на втором – Республика Башкортостан. Третье и четвертое место занимают Нижегородская и Самарская область соответственно. Пермский край располагается на 5 строчке и показывает один из наилучших показателей роста оборота торговли.

В таблице 3 представлены основные показатели сферы торговли Пермского края, которые характеризуют эффективность адаптации внешних и внутренних факторов при формировании и развитии конкурентных преимуществ торговых услуг.

**ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ СФЕРЫ...**

Таблица 3  
Основные показатели розничной торговли Пермского края в 2013-2017 гг., млн руб. [10]

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
Оборот розничной торговли, млн руб.	453294,5	487372,8	478047,5	482929,6	502334,2
Из них:					
Оборот торгующих организаций и ИП, осуществляющих деятельность вне рынка	423335,9	457158,9	447916,5	457871,2	478340,5
Продажа товаров на розничных рынках и ярмарках	29958,7	30213,9	30131,0	25058,4	23993,7
Из общего объема оборота розничной торговли, млн руб.	712966,7	781014,2	776236,0	801642,4	843942,5
Пищевые продукты, включая напитки и табачные изделия	217423,1	232183,2	231593,6	232700,4	240454,6
Непродовольственные товары	235871,4	255189,6	246453,9	250229,2	261879,6
Товарные запасы в организациях розничной торговли, млн руб.	9749,8	12455,4	14731,8	18119,5	20111,5
Индекс физического объема оборота розничной торговли, % к предыдущему году	105,6	100,2	85,0	94,5	101,4

Показатели торговли Пермского края характеризуются ростом в 2017 году в сравнении с 2016: оборот розничной торговли (за счет оборота торгующих организаций), оборот продовольственных и непродовольственных товаров, индекс физического объема оборота розничной торговли, товарные запасы организаций розничной торговли. Это говорит о том, что влияние экономического кризиса 2014-2015 года и введенных против России санкций постепенно ослабляется, что позитивно сказывается на предприятиях региональной торговли.

С учетом проведенного анализа можно предложить систему управления конкурентными преимуществами предприятий, оказывающих торговые услуги (рис. 3).

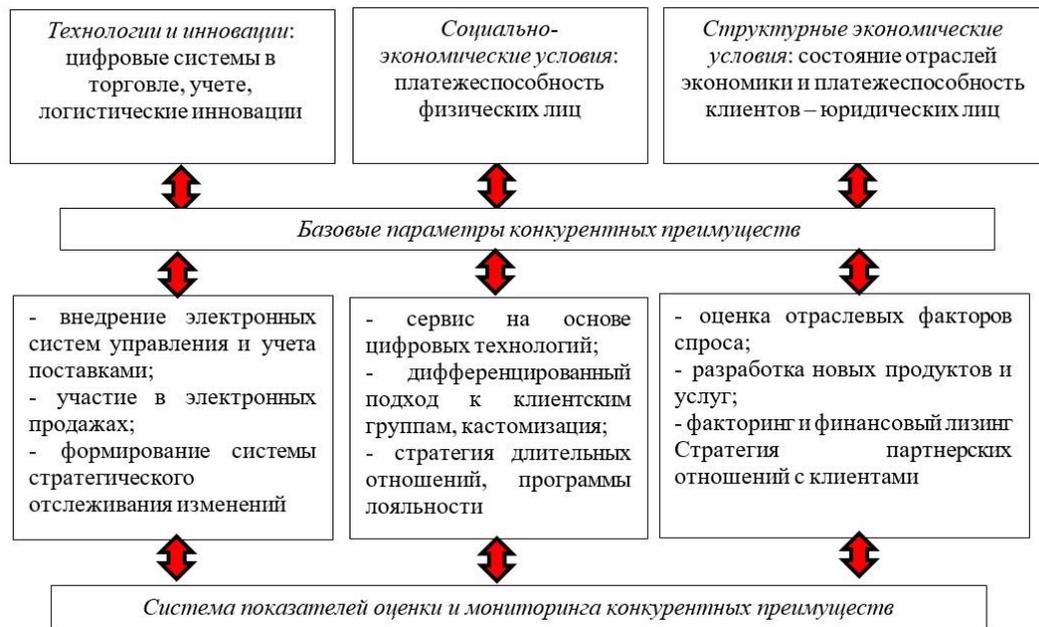


Рис. 3. Система управления конкурентными преимуществами торговых услуг  
Разработано автором.

Формирование конкурентных преимуществ предприятий региональной торговли характеризуется определением товара как главного фактора ценовой конкуренции. Этот процесс основывается на таких составных элементах, как:

- 1) Анализ и оценка уровня конкурентного потенциала торгового предприятия;
- 2) Маркетинговый анализ и последующий мониторинг конкурентной среды;
- 3) Реализация конкурентной стратегии с использованием инновационных методик и технологий;
- 4) Использование методов интерактивного маркетинга с использованием человеческих ресурсов, процессов обслуживания;
- 5) Позиционирование предприятия на рынке;
- 6) Проведение сравнительного анализа экономической деятельности предприятий–конкурентов в сфере торговли;
- 7) Проведение мероприятий по сохранению существующих конкурентных преимуществ и стабилизации деятельности предприятия в целом.

## ВЫВОДЫ

Торговые услуги являются динамично развивающимся сектором экономики. Формирование конкурентных преимуществ предприятий региона, оказывающих торговые услуги, происходит на основе системной управленческой деятельности, включающей анализ внутренней и внешней среды, учет факторов влияния на спрос

## **ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ СФЕРЫ...**

со стороны различных групп физических и юридических лиц. Основные этапы процесса управления конкурентными преимуществами:

1) Диагностические действия, направленные на выявление проблем, препятствующих формированию и развитию конкурентных преимуществ региональных организаций торговли;

2) Анализ и выявление сильных и слабых сторон конкурентов и проведение на его основе маркетинговых исследований, целью которых является оценка параметров конкурентоспособности с учетом дифференцированного распределения экономических агентов по различным критериям (масштаб деятельности, финансово-экономические показатели, льготы и привилегии коммерческого и некоммерческого характера);

3) Выявление и распределение имеющихся ресурсов и средств между предприятиями–партнерами, филиалами организаций региональной торговли;

4) Формирование краткосрочных и долгосрочных планов, прогнозирование сценариев развития конкурентных преимуществ предприятия торговли;

5) Разработка и реализация стратегий по повышению конкурентоспособности предприятий региональной торговли.

На развитие и формирование инновационных конкурентных преимуществ влияет эффективность проводимой на предприятии социальной и управленческой политики. Повышение квалификации кадрового состава и принятие в компанию новых специалистов положительно влияет на конкурентные позиции. Повышение конкурентоспособности может быть эффективным инструментом по продвижению регионального предприятия и его услуг на новые рынки сбыта.

### **Список литературы**

1. Ахмадова П. И. Формирование конкурентной среды как приоритетное направление совершенствования сферы торговли в регионе // Инженерный вестник Дона. 2011. № 8. С. 59–67.
2. Габидуллина Л. Х. Конкурентные преимущества продовольственных торговых предприятий на региональных товарных рынках // Актуальные проблемы экономики и права. 2011. № 3. С. 87–94.
3. Захарова Е. Н., Афасижев Т. И., Ляшова С. А. Анализ состояния отечественной торговли в условиях интенсивного развития сферы услуг // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2012. № 8. С. 95–106.
4. Кондратов М. В., Прилуцкая В. С. Особенности управления розничными торговыми сетями в России // Проблемы современной науки и образования. 2015. № 10. С. 85–93.
5. Лазарев В. А., Карх Д. А. Логистические услуги предприятий торговли // Управленец. 2015. № 3 (55). С. 78–84.
6. Лазовская С. В. Основные подходы к процессу формирования конкурентных преимуществ сферы услуг // Научный вестник Южного института менеджмента. 2013. № 2. С. 61–69.
7. Лапицкая Л. В., Федоров А. И. Диагностика конкурентных преимуществ торговых центров в регионе // Известия Уральского государственного экономического университета. 2016. № 1 (63). С. 90–98.
8. Оборин М. С., Старикова Л. Н. Совершенствование бизнес–процессов при организации логистических услуг // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2018. № 4. С. 207–219.
9. Оборин М. С. Развитие сельскохозяйственной специализации как альтернативного направления диверсификации экономики Приволжского федерального округа // Вестник ЗабГУ. Экономические науки. Т. 24. № 9, 2018. С. 97–106.
10. Официальный сайт Федеральной службы статистики [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru>

11. Прушковский Л. В., Глазунова О. А. Значение оптовой торговли в системе хозяйственных отношений с розничной торговлей // Научный результат. Серия «Технология бизнеса и сервиса». 2016. Т. 2. № 1 (7). С. 37–44.

12. Сытова А. Ю., Тарасов С. В. Современные тенденции развития торговой предпринимательской деятельности на рынке товаров и услуг: региональный аспект // Социально-экономические явления и процессы. 2014. № 3 (061). С. 121–129.

13. Урасова А. А. Анализ конкурентоспособности продовольственных сетей на рынке розничных сетей Пермского края // Ars Administrandi. 2013. № 9. С. 72–83.

*Статья поступила в редакцию 20.02.2019*