

## **ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПОИСКА ИСТОЧНИКОВ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Селюков М.В., Шалыгина Н.П., Савенкова И.В.**

*ФГАОУ ВПО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», Белгород, Россия, e-mail: [Selyukov@bsu.edu.ru](mailto:Selyukov@bsu.edu.ru), [Shalygina@bsu.edu.ru](mailto:Shalygina@bsu.edu.ru), [Savenkova@bsu.edu.ru](mailto:Savenkova@bsu.edu.ru)*

**В данной статье рассматриваются инструментарий поиска источников конкурентных преимуществ, эволюция подходов к процессу формирования источников конкурентных преимуществ, особенности развития конкурентных преимуществ в сфере торговли с точки зрения природы их формирования. Особое внимание уделяется исследованию рыночного и ресурсного подходов в поиске источников конкурентных преимуществ. В рамках рыночного подхода были выделены демографические, социальные, экономические, политические, нормативно-правовые и природно-климатические факторы, а в рамках ресурсного подхода – осязаемые и неосязаемые внутренние факторы формирования конкурентных преимуществ. Осязаемые факторы представлены элементами социально-экономического потенциала, имеющими физическую природу и являющимися материальными объектами. В числе неосязаемых факторов формирования конкурентных преимуществ торговых организаций выделяются информационный, интеллектуальный и технологический потенциал. Итогом исследования является систематизация основных внешних и внутренних факторов развития конкурентных преимуществ торговых организаций.**

**Ключевые слова:** конкурентное преимущество, природа формирования конкурентных преимуществ, конкурентная борьба, классификация факторов формирования и развития конкурентных преимуществ, рыночный и ресурсный подходы, внешние и внутренние факторы формирования конкурентных преимуществ.

## **TOOLKIT OF SEARCH OF SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF TRADING ORGANIZATIONS**

**Selyukov M.V. , Shalygina N.P., Savenkova I.V.**

*Belgorod state national research university, Belgorod, Russia, e-mail: [Selyukov@bsu.edu.ru](mailto:Selyukov@bsu.edu.ru), [Shalygina@bsu.edu.ru](mailto:Shalygina@bsu.edu.ru), [Savenkova@bsu.edu.ru](mailto:Savenkova@bsu.edu.ru)*

**This article examines the tools search for the sources of competitive advantages, the evolution of approaches to the process of formation of the sources of competitive advantages, especially the development of competitive advantages in the sphere of trade from the point of view of the nature of their formation. Special attention is paid to research of the market and of the resource approach in the search for the sources of competitive advantages. In the framework of a market-based approach were identified demographic, social, economic, political, legal and natural and climatic factors, and in the framework of the resource approach - tangible and intangible internal factors of the formation of competitive advantages. Tangible factors are represented by the elements of the socio-economic potential of having a physical nature and which are material objects. Among the intangible factors of formation of competitive advantages of the trade organizations are allocated to information, intellectual and technological potential. The result of investigation is the systematization of the main external and internal factors of development of the competitive advantages of trade organizations.**

**Key words:** competitive advantage, nature of formation of competitive advantages, competitive struggle, classification of factors of formation and evolution of competitive advantages, market and resource methods, exterior and interior factors of formation of competitive advantages.

**В условиях современной экономики рыночным субъектам хозяйствования ежедневно приходится решать множество вопросов, связанных не только с достижением эффективного результата работы, но и способов достижения превосходства над конкурентами. В силу того, что конкуренция – это жёсткий механизм выбраковывания тех организаций, которые не в состоянии преодолеть его условия, одним из главных и, пожалуй, наиболее действенных инструментов успеха в конкурентной борьбе является отлаженная система по формированию**

и развитию конкурентных преимуществ. В связи с тем, что торговые организации в данном вопросе не являются исключением, то проблема формирования и наращивания их конкурентных преимуществ на сегодняшний день является достаточно актуальной.

Рассматривая особенности формирования и развития конкурентных преимуществ торговых организаций, необходимо обратиться к основе формирования их факторной природы, а именно двум подходам: рыночному и ресурсному. Основателями рыночного подхода является школа планирования И. Ансоффа (1960-1970-е гг. XX века) и школа позиционирования М. Портера (1970-1980-е гг. XX века), а в развитие ресурсного подхода заложили основу представители школы ресурсов, способностей и компетенций Д. Тиса, Р. Грант, Прахалад, Хэмэл, Х. Итами (1990-е гг. XX века – 2000-е гг. XXI века) [1,2,3,5,6].

В рамках рыночного подхода в поиске источников конкурентных преимуществ приоритет отдаётся внешним факторам. Ресурсный же подход напротив, акцентируют внимание на внутренних параметрах организации, так как для гибкого реагирования на рыночные изменения, по мнению представителей школы ресурсов, организациям нужно накапливать экономические ресурсы, а для эффективного их использования формировать и развивать свои способности и возможности. Они считали, что в поиске источников конкурентных преимуществ необходим новый образ мышления, в соответствии с которым рыночные субъекты должны не адаптироваться к внешним неконтролируемым силам бизнес-среды, а создавать и развивать конкурентные преимущества на основе портфеля уникальных организационных компетенций.

Вместе с тем, постоянно меняющиеся условия современной рыночной экономики всё же предопределяют необходимость исследования внешних факторов формирования и развития конкурентных преимуществ торговых организаций. Изменениями внешних факторов хозяйствующие субъекты не могут регулировать, но имеют возможность гибко реагировать на них и адаптироваться к ним, в целях устойчивого положения на рынке [5].

В качестве основных внешних факторов формирования и развития конкурентных преимуществ торговых организаций нами выделены демографические, социальные, экономические, политические, нормативно-правовые и природно-климатические.

В связи с тем, что торговые организации обслуживают всё имеющееся население страны, а величина оборота торговли напрямую связана с уровнем доходов населения, рост которых означает повышение его покупательной способности и покупательского спроса, первостепенными выступают демографические и социальные факторы, которые представлены численностью обслуживаемого населения и качеством его жизни.

Особое значение в экономической сфере имеют инфляционные процессы и изменения налоговых ставок. Это обусловлено тем, что рост уровня инфляции влечёт за

собой увеличение издержек, отражается на величине прибыли, способствует росту потребительских цен и снижению потребительского спроса, а влияние со стороны налогообложения ставит организации в определённые ограничивающие рамки, что усложняет текущую хозяйственную деятельность, ухудшает перспективы её развития и, тем самым, ведёт к усилению конкурентной борьбы за выживание.

Политическая составляющая факторов должна изучаться, чтобы иметь явное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития торговых организаций и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.

Большую роль в формировании конкурентных преимуществ имеют и нормативно-правовые аспекты, так как для эффективного функционирования торговой деятельности необходимо наличие правовой базы, регулирующей взаимоотношения организации с внешними экономическими, финансовыми и предпринимательскими структурами, а также с органами государственной власти. Особое место среди факторов внешней среды занимают природно-климатические условия. Это объясняется тем, что величина оборота торговли организации зависит и от географического месторасположения региона, в котором находится данная организация, и от особенностей его климата, а также наличия природных ресурсов и степени доступности к ним.

Внутренние факторы формирования и развития конкурентных преимуществ представляют собой те факторы или параметры внутренней среды, которые в сравнении с аналогичными факторами конкурентов, являясь превосходством, трансформируются в конкурентное преимущество [5].

Ключом к формированию устойчивых конкурентных преимуществ торговых организаций, следуя положениям теории ресурсной концепции, выступает не повторение модели поведения других фирм (которые надо, конечно, изучать), а всемерное развитие уникальности субъекта как основы предложения ею потребителям неповторимых товаров и услуг.

Формирование конкурентных преимуществ в рамках ресурсной теории может происходить в двух направлениях. Во-первых, все больше сторонников завоевывает концепция организационных компетенций субъекта, представляющих собой ее потенциал интегрирования, создания и реконфигурации внутренних и внешних способностей для соответствия быстро изменяющейся среде. Во-вторых, в связи с тем, что действие организационных компетенций направлено на эффективность использования материальных ресурсов, второе направление ресурсной концепции в поиске конкурентных преимуществ

связано с исследованием наличия элементов ресурсного потенциала хозяйствующего субъекта и определением эффективности его использования.

Данные положения теории ресурсов, способностей и компетенций были положены нами в основу определения внутренних факторов формирования конкурентных преимуществ организаций сферы торговли, которые позволили подразделить их на осязаемые и неосязаемые. Осязаемые факторы представлены элементами социально-экономического потенциала, имеющими физическую природу и являющимися материальными объектами.

Социальный потенциал представлен наличием социальной базы, и он присущ в основном тем организациям, которые целью своей деятельности имеют не получение прибыли, а реализацию социальной миссии, то есть ожидают некоммерческий эффект от результатов своей деятельности.

Экономический потенциал в свою очередь представлен трудовой, имущественной и финансовой его составляющими.

Так, трудовой потенциал представляет собой способность занятых в ней трудовых ресурсов обеспечивать хозяйственно-экономическую деятельность. Его носителем являются трудовые ресурсы, которыми располагает субъект для осуществления своей деятельности. Имущественный потенциал рыночных субъектов представляет собой способность имеющихся реальных активов обеспечить функционирование ее закупочно-торгового комплекса для достижения основной и сопутствующих целей организаций сферы торговли. Несомненным преимуществом может являться наличие собственной материально-технической базы с определённым количеством розничных предприятий, оптовых складов, производственных цехов, которое позволяет организации быть самодостаточной. Финансовый потенциал представлен финансовыми ресурсами, которые, в свою очередь, представлены денежными доходами и поступлениями. Они находятся в распоряжении организации и предназначены для выполнения финансовых обязательств перед государством, кредитной системой, поставщиками, страховыми органами, другими предприятиями и физическими лицами, персоналом предприятия и осуществления затрат на развитие хозяйственной деятельности. Увеличение собственных финансовых ресурсов означает наращивание экономического потенциала и поддержание имиджа организации.

К неосязаемым внутренним факторам формирования и развития конкурентных преимуществ организаций сферы торговли мы отнесли организационные компетенции, то есть те параметры внутренней среды, которые не имеют физической натуральной формы, но наделены «неосязаемой ценностью». Они не доступны непосредственному восприятию потребителя, не перемещаемы на рынке и поэтому являются абсолютно недоступными защитными механизмами организационного происхождения, а своё выражение находят в

результатах деятельности через эффективность использования ресурсов. То есть в их основе лежит одарённость, конструктивное мышление, способности, знания руководителей и рабочего персонала, постоянное усовершенствование которых позволяет предприятиям приобретать устойчивые конкурентные преимущества и обеспечивать их сохранность.

Так, к организационным компетенциям торговых организаций нами отнесены рациональная организационная структура организации, диверсификация деятельности, система внутренних и партнерских отношений, организационная культура, гибкая ценовая политика, а также возможность развития интеллектуального, информационного и технологического потенциала.

Обосновывая наличие такой компетенции, как рациональная организационная структура организации, нами использованы теоретические положения, изложенные в трудах К. Койна и С. Субраманьяма, согласно которым успех достаётся тем компаниям, которые имеют рациональную структуру отрасли. Под структурными преимуществами они рассматривают взаимозависимые системы и привилегированные отношения. В свою очередь, взаимозависимые системы представляют собой структуры, которые охватывают несколько отраслей деятельности, а главной стратегической задачей привилегированных отношений выступает достижение правильного соотношения между преуспеванием сети и составляющих её членов, что в целом обеспечивает целостность и иерархичность хозяйствующего субъекта [4].

В связи с тем, что ключевая компетенция не является производной от потребности рынка и является в некоторой степени универсальной, она способна обеспечить доступ к целому ряду рынков, способных сильно отличаться друг от друга. В системе организаций торговли ключом к доступу различных сегментов рынка является диверсификация деятельности, представляющая собой распространение хозяйственной деятельности на новые сферы бизнеса. Организации способны осуществлять не только розничную и оптовую торговлю, но и для создания дополнительных конкурентных преимуществ заниматься общественным питанием, заготовительной, перерабатывающей и сельскохозяйственной деятельностью, собственным производством и т.д. Каждый вид деятельности принадлежит к своим стратегическим зонам хозяйствования, которые позволяют, во-первых, повышать эффективность работы организаций путём тесного их взаимодействия внутри организационной структуры и в рамках единого комплекса: начиная от производства сельскохозяйственного сырья и его переработки до производства продукции и её реализации, а во-вторых, работать с меньшими затратами, чем конкуренты, в основном за счёт наличия собственных сырьевых и товарных ресурсов.

Система внутренних и партнёрских взаимодействий как ещё один источник формирования конкурентных преимуществ организаций определяет свойство эмерджентности организации. Оно предполагает получение синергетического эффекта как результата внутрисистемного взаимодействия и взаимодействия торговых организаций с деловой средой. В процессе внутрисистемных отношений происходит усиление экономического взаимодействия с работниками, между структурными подразделениями субъекта, что способствует развитию вертикальной интеграции, позволяющей более эффективно использовать имеющиеся ресурсы и создавать предпосылки для наращивания конкурентных преимуществ. Взаимодействие со стратегическими партнёрами организации предполагает собой развитие горизонтальных интеграционных процессов. Интеграция всех сил, заинтересованных в гармоничном развитии общества, многократно увеличивает эффективность их социальной и экономической деятельности.

Составляющим элементом организационных компетенций является и организационная культура, которая представляет собой убеждения, нормы поведения, установки, систему ценностей организации, её микроклимат, атмосферу, стиль руководства и видения бизнеса, нормы и правила, производственные традиции, то есть совокупность неписаных правил, воплощённых в различных сторонах её деятельности. Она отражает систему ценностей, этические нормы, традиции организации, межличностные отношения между работниками, потенциальными клиентами, особую внутреннюю среду, методы ведения хозяйственно-экономической деятельности. В качестве её базиса и надстройки должна служить устоявшаяся ценностная база организаций, включающая в себя реализацию миссии субъекта, наличие ценностей и принципов. Организационная культура является важным и мощным инструментом при создании настроения персонала на высокую производительность и высокое качество работы.

Наряду с вышеперечисленными компонентами, к числу организационных компетенций нами отнесён такой фактор формирования конкурентных преимуществ торговых организаций, как гибкая ценовая политика. Гибкая ценовая политика позволяет увеличивать охват денежных доходов населения, направленных на покупку товаров и рыночную долю в обороте территории, привлекая всё большее число потребителей.

В числе неосязаемых факторов формирования конкурентных преимуществ торговых организаций нами выделена имеющаяся способность развития в её рамках информационного, интеллектуального и технологического потенциала.

Информационный потенциал торговых организаций представляет собой возможность использования информационных систем при помощи компьютерных технологий, накоплений и обработок информации, необходимой для успешной реализации миссии,

эффективного ведения хозяйственной деятельности, продвижению продукции за пределы своих регионов, что, в свою очередь, является одним из резервов роста ресурсного потенциала рыночных субъектов и одним из способов лёгкой доступности товаров для потребителей. В силу своих возможностей он способен ускорить экономическое развитие торговых организаций, что влияет на наращивание конкурентных преимуществ и как следствие – на прирост их рыночных долей.

Под интеллектуальным потенциалом организации понимается совокупность интеллектуальных способностей её работников, возможностей их раскрытия, развития и использования. Он включает в себя две составляющие: творческий потенциал и профессионально-квалификационный потенциал. Творческий потенциал – это совокупность способностей работников организации к постановке и решению новых творческих задач, созданию чего-то качественно нового, отличающегося неповторимостью и уникальностью, а также к созданию условий на предприятии для проявления этих творческих способностей. Под профессионально-квалификационным потенциалом понимается совокупность способностей, профессиональных навыков работников организации, необходимых для выполнения ими своих профессиональных обязанностей и создания условий на предприятии для совершенствования и развития навыков и умений персонала.

Постоянное обновление и технологическое развитие деятельности организаций выступает ещё одним немаловажным фактором формирования конкурентных преимуществ, создающим новые возможности для новых способов маркетинга, доставки, улучшения сопутствующих услуг. Для совершенствования и развития торговли субъектами осуществляется инновационная деятельность, которая отражается, во-первых, на расширении диверсификации деятельности, во-вторых, на дифференциации продукции (услуг).

Таким образом, теоретические положения рыночной и ресурсной концепций, положенные в основу классификации факторов, предопределили конкурентные преимущества торговых организаций как совокупности осязаемых и неосязаемых факторов, представленных элементами социально-экономического потенциала и организационными компетенциями, развитие которых позволяет гибко реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, адаптироваться к ним, завоёвывая тем самым рыночные доли и укрепляя конкурентные позиции на действующих сегментах рынка.

#### Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

2. Виханский О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Экономистъ, 2008.

3. Завьялов П.С. Формула успеха: маркетинг (сто вопросов – сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке) [Текст] / П.С. Завьялов, В.Е.Демидов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Международные отношения, 1991.

4. Минцберг Г. Школы стратегий [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Изд-во «Питер», 2000.

5. Портер М.Э. Конкуренция [Текст] / М.Э. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.

6. Prahalad, С.К., Hamel, G., (1990). The core competence of the corporation // Harvard Business Review. – Vol. 68, no. 3. – P. 79-91.

#### **Рецензенты:**

Терновский Д.С., д.э.н., доцент кафедры статистики Белгородского университета кооперации, экономики и права, г. Белгород.

Гончарова Л.Н., д.э.н., зам. главы администрации г. Белгорода по экономическому развитию, г. Белгород.

Работа получена 21.10.2011