

УДК 658.6

Профессор С.В. Семененко

(Воронежский институт кооперации (филиал) БУКЭП) кафедра товароведно-технологических дисциплин, маркетинга и менеджмента. тел. (473) 263-19-21  
E-mail: director@vipk.ru

Professor S.V. Semenenko

(Voronezh Institute of Cooperation (branch) BUKEL) Department of merchandizing and technology disciplines, marketing and management. phone (473) 263-19-21  
E-mail: director@vipk.ru

## **Концепция развития конкурентного потенциала торговой организации**

## **The concept of competitive opportunities development of trade organization**

Реферат. В статье изложено авторское видение концепции развития конкурентного потенциала торговой организации. К настоящему времени в теории прикладной экономики разработано широкое множество концепций, предметом которых выступают самые различные экономические явления и процессы, сопровождающие функционирование организации, в соответствии с задачей их совершенствования для разработки стратегических перспектив развития. При том что разработка концепций сопровождается достаточно убедительным теоретическим обоснованием, далеко не каждая из них приемлема для использования в экономической практике. Многие из разработчиков концепций ограничиваются постановкой исследуемой проблемы и аргументацией ее существенных положений, не доводя концепцию до прикладных инструментов ее реализации. Кроме того, как показали результаты ознакомления с концепциями, содержательно близкими к предмету нашего исследования, они в своем подавляющем большинстве не структурированы, представлены логически взаимосвязанными положениями, но зачастую логика их разработки не предстает очевидной. Это, на наш взгляд, создает дополнительные сложности как для теоретического познания сущности новых концепций и установления отличий их содержания от уже существующих, разработанных ранее, так и для реализации положений концепций в хозяйственной практике. Поэтому решение задачи разработки концепции развития конкурентного потенциала торговой организации мы считаем целесообразным предварить определением структуры концепции, т.е. выделением ее структурных блоков и установлением взаимосвязи между ними. Обоснована необходимость ее разработки и структуризации составляющих блоков (целевого, методологического, критериально-оценочного, информационно-аналитического, факторно-обеспечивающего, инструментально-реализационного), раскрыто их содержание.

Summary. The article gives the author's vision of the concept of competitive opportunities development of the trade organization. To date, the theory of Applied Economics developed a wide array of concepts, which are the subject of a variety of economic phenomena and processes that accompany the operation of the organization, in accordance with the purpose of improving their prospects for the development of strategic development. Given that development of concepts accompanied by sufficiently convincing theoretical justification, not each of them is acceptable for use in economic practice. Many of the developers are limited staging concepts studied problems and arguments of its essential provisions, without bringing up the concept of applied instruments for its implementation. Furthermore, as shown by the results of acquaintance with the concepts of content close to the subject of our study, they overwhelmingly are not structured, presented logically interrelated provisions, but often not the logic of their development appears obvious. This, in our view, creates additional difficulties for the theoretical knowledge of the essence of new concepts and establishing differences of their content from existing, previously developed, and for the implementation of the concepts in economic practice. Therefore, the solution development concept of competitive potential trade organization, we consider it appropriate to precede the definition of the concept of structure, i.e. release of its structural units and the establishment of linkages between The author determines the necessity of its developing and structurizations of constituent blocks (target, methodological, criteria estimating, informative-analytical, tool-realizable) and gives their content

Ключевые слова: конкурентный потенциал торговой организации, устойчивость развития конкурентного потенциала, конкурентные преимущества.

Keywords: competitive opportunities of trade organization, stable development of competitive opportunities, competitive advantages.

К настоящему времени в теории прикладной экономики разработано широкое множество концепций, предметом которых выступают самые различные экономические явления и процессы, сопровождающие функционирование

организации, в соответствии с задачей их совершенствования для разработки стратегических перспектив развития.

---

© Семененко С.В., 2014

При том что разработка концепций сопровождается достаточно убедительным теоретическим обоснованием, далеко не каждая из них приемлема для использования в экономической практике.

Многие из разработчиков концепций ограничиваются постановкой исследуемой проблемы и аргументацией ее сущностных положений, не доводя концепцию до прикладных инструментов ее реализации.

Кроме того, как показали результаты ознакомления с концепциями, содержательно близкими к предмету нашего исследования, они в своем подавляющем большинстве не структурированы, представлены логически взаимосвязанными положениями, но зачастую логика их разработки не предстает очевидной. Это, на наш взгляд, создает дополнительные сложности как для теоретического познания сущности новых концепций и установления отличий их содержания от уже существующих, разработанных ранее, так и для реализации положений концепций в хозяйственной практике.

Поэтому решение задачи разработки концепции развития конкурентного потенциала торговой организации мы считаем целесообразным предварить определением структуры концепции, т.е. выделением ее структурных блоков и установлением взаимосвязи между ними (рисунок 1).

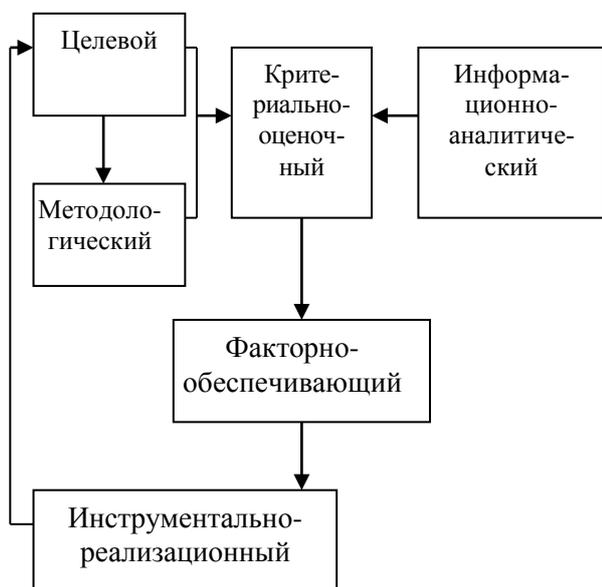


Рисунок 1. Логическая взаимосвязь структурных блоков концепции развития конкурентного потенциала торговой организации

В порядке обоснования логической взаимосвязи структурных блоков концепции поясним, что ее цель и задачи (целевой блок) мо-

гут быть реализованными только при должном методологическом обосновании (методологический блок), соответствии целевого назначения концепции признанным методологическим постулатам экономической науки и их адаптации под решение исследовательской задачи разработки концепции.

В совокупности целевой и методологической блоки должны определять содержание критериально-оценочного блока концепции, отражающего целевой критерий исследуемого процесса (в нашем случае – развития конкурентного потенциала торговой организации) и критерии его оценки.

Содержание критериев должно базироваться на результатах исследования фактического состояния исследуемого процесса (информационно-аналитический блок концепции) для обоснованного определения перспектив его развития.

Критериально-оценочный блок концепции должен определять содержание изучаемых детерминант (факторов) и условий, обеспечивающих достижение цели концепции (факторно-обеспечивающий блок), а в конечном итоге – «выходить» на конкретные инструменты, позволяющие реализовать положения концепции в хозяйственной практике (инструментально-реализационный блок).

Результаты использования инструментальной должны свидетельствовать о реальности концепции для практики и показывать необходимость корректировки ее содержания в соответствии с возможными изменениями условий реализации цели исследуемого процесса (в данном случае – развития конкурентного потенциала торговой организации).

Таким образом, взаимосвязь структурных блоков концепции развития процесса приобретает циклический, замкнутый характер.

Исходя из изложенных положений, содержание концепции развития конкурентного потенциала торговой организации раскрывается следующей схемой (рисунок 2).

В соответствии с приведенными на рисунке элементами раскроем их содержание, соблюдая последовательность взаимосвязи структурных блоков концепции.

Целевой блок представлен целью концепции развития конкурентного потенциала торговой организации и детализирующими ее задачами.

Мы полагаем, что в общей постановке цель концепции можно определить как формирование системного концептуального решения проблемы устойчивого развития конкурентного потенциала торговой организации, обеспечивающего повы-

шение ее конкурентоспособности в конкурентной среде целевого потребительского рынка.

Реализовать данную цель можно посредством решения комплекса задач, которые должны в полной мере соответствовать структурным блокам концепции для соблюдения принципа системности ее изложения. Таковыми задачами мы определяем:

- обоснование альтернативности подходов к определению устойчивости организации в конкурентной среде и выделение их ключевых положений для конкретизации предметных областей развития конкурентного потенциала;
- выделение типов устойчивости развития конкурентного потенциала торговой организации;

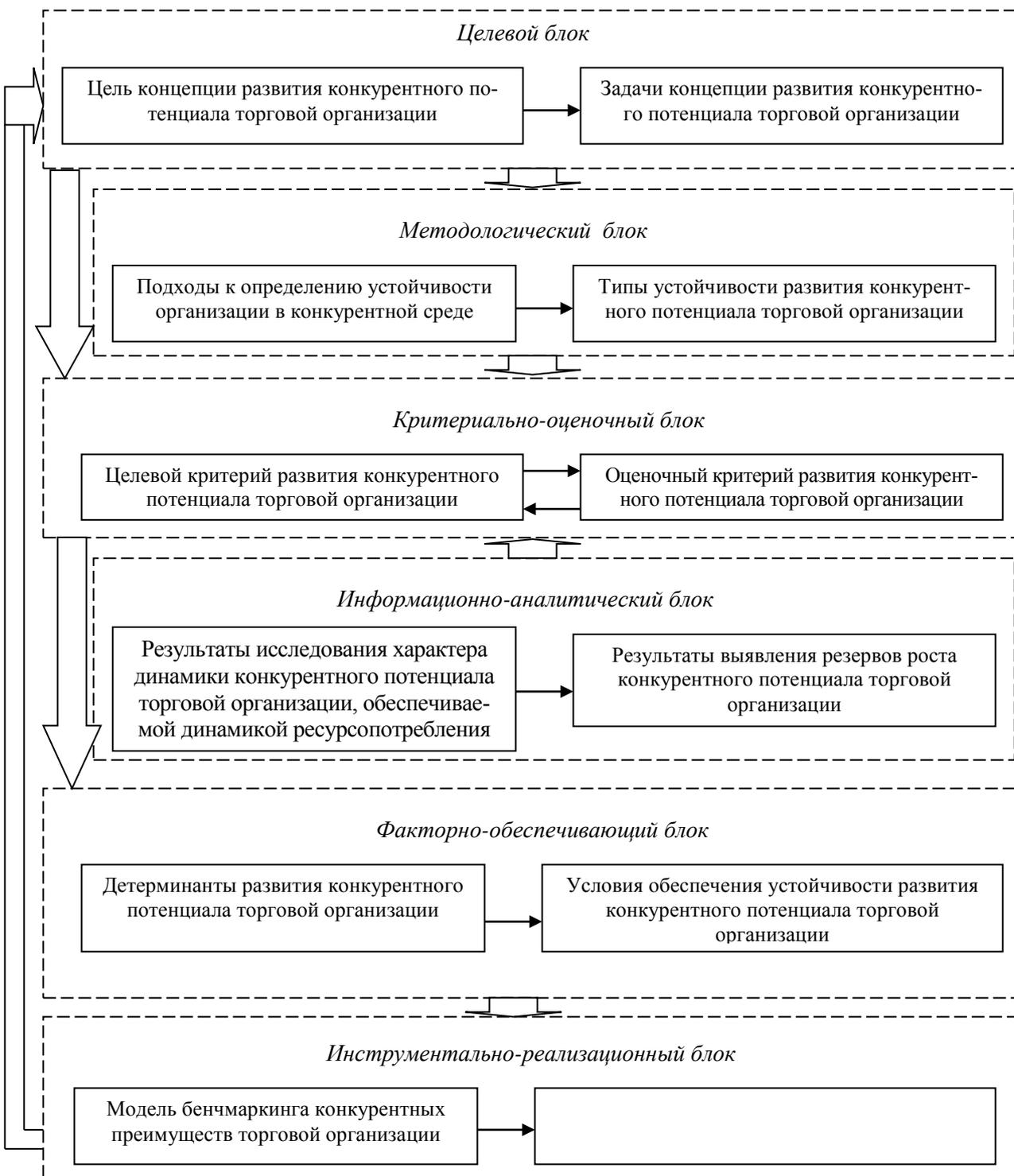


Рисунок 2. Схема концепции развития конкурентного потенциала торговой организации

- формулировка целевого и оценочного критериев развития конкурентного потенциала торговой организации для установления стратегических ориентиров и измерителей данного процесса;

- использование результатов исследования характера динамики конкурентного потенциала торговой организации, обеспечиваемой динамикой ресурсопотребления, и результатов выявления резервов его роста;

- установление факторов развития и условий обеспечения устойчивого развития конкурентного потенциала торговой организации;

- разработка прикладных инструментов развития конкурентного потенциала торговой организации, обеспечивающих реализацию положений концепции в хозяйственной практике.

Как уже обосновывалось выше, концепция развития конкурентного потенциала торговой организации должна иметь соответствующее методологическое обоснование ее разработки. Поэтому в методологический блок концепции мы включили два элемента: подходы к определению устойчивости организации в конкурентной среде; типы устойчивости развития конкурентного потенциала торговой организации. использованием ресурсного базиса, формирующего конкурентный потенциал.

Такая расширительная трактовка устойчивости обусловлена результатами анализа подходов к ее определению, разработанных другими исследователями и обобщенных в таблице 1 с выделением ключевых положений подходов для конкретизации предметных областей развития конкурентного потенциала. В порядке пояснения к таблице заметим следующее. Формулировка наименований подходов к определению устойчивости организации в конкурентной среде дана в нашей редакции, исходя из содержания ключевых идей подходов, анализ которых четко указывает на понимание устойчивости (несмотря на различие параметров ее выражения) как характеристики результатов деятельности организации. Аспект развития организации в приведенных подходах выражен менее значительно. определению устойчивости организации в конкурентной среде дана в нашей редакции, исходя из содержания ключевых идей подходов, анализ

которых четко указывает на понимание устойчивости (несмотря на различие параметров ее выражения) как характеристики результатов деятельности организации. Аспект развития организации в приведенных подходах выражен менее значительно.

Поясним, что устойчивость организации мы понимаем как характеристику ее положения (текущего или стратегического) в конкурентной среде, обеспечиваемую развитием конкурентного потенциала, формируемого взаимосвязями структурных компонент, отражающих функциональную специфику потенциала (торговую) - технологической, коммерческой, коммуникационной, имиджевой, потребительской, а также наличием.

Это позволяет нам сделать вывод о преувеличении констатации факта устойчивости, обусловленной ретроспективной деятельности организации, но не перспективной. Следовательно, для обоснования потенциала развития (в том числе развития конкурентного потенциала) изученные подходы приемлемы с точки зрения его исходного, ресурсного базиса.

Лишь один из приведенных в таблице 1 подходов – динамический [2, с. 260-261] – учитывает стадии устойчивости, что совпадает с нашей позицией по поводу разделения конкурентного потенциала торговой организации на реализованную (фактическую) и резервную (стратегическую) компоненты.

Соответственно этой посылке устойчивость развития конкурентного потенциала торговой организации, на наш взгляд, также можно разделить на два типа:

- достигнутую, характеризующую реализованную способность своевременного, оперативного предотвращения возможного снижения устойчивости развития конкурентного потенциала из-за проявления негативных факторов внешней и внутренней среды деятельности торговой организации;

- прогнозируемую, характеризующую способность к резервированию потенциала для обеспечения устойчивости его развития в стратегической перспективе в соответствии с корпоративной и функциональными стратегиями развития торговой деятельности организации.

Подходы к определению устойчивости организации в конкурентной среде и их ключевые положения

Наименование подхода	Ключевые положения подходов	Авторы подхода	Источник
1	2	3	4
Имущественный	оценка устойчивости с позиций интересов кредиторов посредством анализа сбалансированности активов и пассивов баланса по срокам и способности предприятия своевременно погашать свои долги (ликвидности баланса)	Савицкая Г.В.	[5, с. 589]
Функциональный	оценка устойчивости с позиций интересов собственников и менеджмента предприятия посредством установления функционального равновесия между источниками капитала и их использованием в основных циклах хозяйственной деятельности: операционном, инвестиционном, денежном	Савицкая Г.В.	[5, с. 589]
Монетарный	оценка устойчивости посредством разделения активов организации на финансовые и нефинансовые; условием финансового равновесия и устойчивости определяется покрытие нефинансовых активов собственным капиталом, а финансовых – заемным капиталом	Абрютина М.С., Грачев А.В.	[1]
Ресурсный	оценка устойчивости посредством анализа ресурсной независимости организации – выявления излишка (недостатка) источников средств для формирования запасов и затрат, рассчитываемого как разность между общей величиной источников средств и величиной запасов и затрат	Донцова Л.В., Никифорова Н.А.; Алексеева А.И., Васильев Ю.В., Малеева А.В., Ушвицкий Л.И.	[3, с. 94; 7, с. 510-512]
Финансовый	оценка устойчивости посредством расчета финансовых коэффициентов: обеспеченности запасов собственными оборотными средствами, автономии, соотношения собственных и заемных средств, соотношения мобильных и иммобилизованных средств, маневренности, индекса постоянного актива, долгосрочных привлеченных заемных средств, реальной стоимости имущества	Алексеева А.И., Васильев Ю.В., Малеева А.В., Ушвицкий Л.И.; Гинзбург А.И.	[4, с. 525-526; 3, с. 248-249]
Динамический	оценка устойчивости с позиций сочетания временного фактора и степени реакции на изменения среды посредством выделения текущей (на конкретный момент времени), формальной (создаваемой и поддерживаемой государством, извне), реальной (в условиях конкуренции с учетом возможностей осуществления расширенного производства) и потенциальной устойчивости (связанной с преобразованиями с учетом изменяющихся внешних условий)	Гиляровская Л.Т., Лысенко Д.В., Ендовицкий Д.А.	[2, с. 260-261]
Факторный	оценка устойчивости посредством анализа причин, ее обуславливающих, с выделением «унаследованной» (результат наличия определенного запаса финансовой прочности организации, сформированного в течение ряда лет, защищающего ее от случайностей и резких изменений внешних неблагоприятных, дестабилизирующих факторов), технико-экономической (эффективность инвестиционных проектов, уровень материально-технической оснащенности, организации труда, управления, позволяющие организовать движение денежных потоков, обеспечивающих получение прибыли и эффективное развитие производства) и финансовой устойчивости (стабильное превышение доходов над расходами и состояние ресурсов, обеспечивающее свободное маневрирование денежными средствами организации в целях бесперебойного процесса производства и реализации, расширения и обновления)	Гиляровская Л.Т., Лысенко Д.В., Ендовицкий Д.А.	[2, с. 258-259]

1	2	3	4
Управленческий	оценка устойчивости с позиций подверженности управленческому воздействию с выделением внутренней (состояние структуры производства и предоставления услуг, их динамики, при котором обеспечивается стабильно высокий результат функционирования; в основе ее достижения лежит принцип активного реагирования на изменения среды хозяйствования) и внешней устойчивости (обусловленной стабильностью экономической среды, в рамках которой действует организация; достигается соответствующей системой управления в масштабах всей страны, т.е. управлением извне)	Гиляровская Л.Т., Лысенко Д.В., Ендовицкий Д.А.	[2, с. 263]

По нашему мнению, критерии развития конкурентного потенциала торговой организации можно отразить в следующих формулировках:

- целевой критерий – устойчивость развития конкурентного потенциала, обеспечивающая растущие позиции торговой организации в конкурентной среде целевого потребительского рынка посредством развития и реализации уникальных ключевых компетенций организации;

- оценочный критерий – сбалансированность темпов динамики структурных компонент конкурентного потенциала торговой организации (технологической, коммерческой, коммуникационной, имиджевой, потребительской), обеспечиваемая темпами динамики его ресурсной базы и реализацией фактически имеющихся конкурентных преимуществ.

Выделение критериев развития конкурентного потенциала торговой организации и оценки данного процесса, как было показано на схемах логической взаимосвязи структурных блоков концепции (рисунок 1) и содержания концепции (рисунок 2), определяется ее информационно-аналитическим блоком.

Мы полагаем, что в целях оценки состояния и динамики конкурентного потенциала в определенной мере могут использоваться результаты исследования факторов и условий его реализации.

Но более полезным для конкретной торговой организации нам представляются результаты исследования ее конкурентного проведенного с использованием наших авторских методик: исследования характера динамики конкурентного потенциала торговой организации, обеспечиваемой динамикой ресурсопотребления, и выявления резервов роста конкурентного потенциала торговой организации [6, 7, 8].

Приемлемость данных методик для использования в информационно-аналитическом блоке излагаемой концепции была доказана результатами их апробации.

Особое значение в рамках концепции развития конкурентного потенциала торговой организации мы придаем ее факторно-обеспечивающему блоку.

По сути, этот блок имеет ключевое значение, поскольку от правильного определения включенных в него детерминант развития конкурентного потенциала и условий обеспечения этого развития зависит степень соответствия вектора и динамики процесса развития целевому критерию устойчивости.

Мы осознаем, что в силу множественности детерминант, влияющих на развитие конкурентного потенциала, а также разнообразия природы их происхождения, в рамках нашей концепции раскрыть их в полной мере невозможно. Детерминанты (т.е. факторы) развития выступают предметом множества самостоятельных научных исследований

Поэтому при определении детерминант развития конкурентного потенциала торговой организации и формулировке соответствующих им условий обеспечения устойчивости развития конкурентного потенциала (таблица 2) мы акцентируем внимание на факторах, формируемых рыночной средой функциональной торговой деятельности, т.е. детерминантах развития конкурентного потенциала, определяемых спецификой потребительского рынка.

Подчеркнем, что выделяемые нами условия обеспечения устойчивости развития конкурентного потенциала торговой организации не претендуют на их «жесткую привязку» к детерминантам процесса развития потенциала. Формулировка условий производилась по принципу их существенной близости к содержанию детерминант.

Мы допускаем возможность варьирования условиями обеспечения устойчивости развития конкурентного потенциала торговой организации «внутри» выделенных детерминант, но при этом комплексное соблюдение условий считаем однозначным к исполнению требова-

нием для обеспечения устойчивости развития потенциала. Сами по себе условия данного процесса останутся в плоскости теоретических измышлений, если не будут сопровождаться разработкой инструментов их практической реализации. Исходя из этой посылки, содержание завершающего, инструментально-

реализационного блока нашей концепции развития конкурентного потенциала торговой организации представлено двумя авторскими моделями: бенчмаркинга конкурентных преимуществ организации и сбалансированного развития ее ключевых компетенций.

Т а б л и ц а 2

Детерминанты развития и условия обеспечения устойчивости развития конкурентного потенциала торговой организации

Детерминанты развития конкурентного потенциала торговой организации	Условия обеспечения устойчивости развития конкурентного потенциала торговой организации
рост объемов потребительского спроса и расширение требований потребителей к качеству товаров и торгового обслуживания	мобилизация и эффективное использование ресурсной базы конкурентного потенциала торговой организации для оперативного и качественного удовлетворения потребностей потребителей
относительная стабильность потребительского контингента, постоянно проживающего на территории деятельности торговой организации	использование инновационных технологий торгового обслуживания потребителей для сохранения стабильности потребительского контингента, развития потребительской лояльности, доверия и приверженности
усложнение условий деятельности на потребительском рынке из-за быстрой территориальной экспансии торговых сетей	полная и эффективная реализация фактически имеющихся конкурентных преимуществ торговой организации для поддержки и укрепления стабильности занимаемых на целевом потребительском рынке конкурентных позиций
рост плотности конкуренции на потребительском рынке из-за быстрого роста количества хозяйствующих субъектов, специализирующихся на торговле	генерирование конкурентных преимуществ торговой организации в ключевые компетенции для идентификации организации потребителями в ряду конкурирующих торговых предложений, формирование уникального торгового предложения
активизация деятельности общественных организаций, защищающих права потребителей и контролирующей торговую деятельность	эффективное использование маркетинговых коммуникаций для поддержки и укрепления позитивного имиджа и деловой репутации торговой организации
непредсказуемость изменения рыночной среды из-за влияния факторов макроэкономического порядка	формирование альтернативного набора стратегий конкурентного поведения для опережающего создания, удержания и развития специфических для торговой организации ресурсов, способностей и компетенций
диверсификация деятельности субъектов, технологически сопряженных с торговлей, в направлении выполнения несвойственных им функций	развитие партнерских отношений с субъектами институциональной среды потребительского рынка на принципах аутсорсинга для сосредоточения на выполнении главных задач функциональной торговой деятельности
быстрое развитие торговли в виртуальной среде из-за роста числа интернет-магазинов	интенсивное использование ресурсов глобальных информационных сетей для пропаганды торговой организации и продвижения ее торгового предложения

Подчеркнем, что использование модели бенчмаркинга конкурентных преимуществ торговой организации должно предварять использование модели сбалансированного развития ее ключевых компетенций.

Аргументом для такой последовательности использования моделей выступает наше понимание ключевых компетенций торговой организации как комплекса уникальных конкурентных преимуществ, генерируемых в функциональных сферах деятельности орга-

низации, а также доказательство соотношения конкурентных преимуществ и ключевых компетенций как причины и следствия [7].

Изучение передового опыта реализации конкурентных преимуществ, проведенное посредством бенчмаркинга, позволяет торговой организации выявить те из них, которые поддерживают позиции, фактически занимаемые ею на целевом потребительском рынке.

Для обеспечения устойчивости данных позиций и их расширения конкурентных пре-

имущества, в силу их относительного характера и свойства быстрого копирования конкурентами, на наш взгляд, недостаточно. Для этого требуется, чтобы торговая организация обладала уникальными ключевыми компетенциями, идентифицирующими ее от конкурентов, формируемыми во взаимодействующих функциональных сферах торговой деятельности.

В отличие от конкурентных преимуществ, формирование которых может осу-

ществляться в относительно коротком временном промежутке, создание ключевых компетенций торговой организации требует более длительного по протяженности времени.

Данные положения были учтены нами при разработке авторских моделей, обеспечивающих реализацию положений изложенной концепции в экономической практике торговых организаций.

#### ЛИТЕРАТУРА

1 Абрютина М.С., Грачев А.В. Финансовый анализ коммерческой деятельности предприятия. М.: Издательство «Финпресс», 2002. 175 с.

2 Гиляровская Л.Т., Лысенко Д.В., Ендовицкий Д.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2008. 360 с.

3 Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности. М.: Дело и сервис, 2001. 304 с.

4 Алексеева А.И., Васильев Ю.В., Малеева А.В., Ушвицкий Л.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. М.: КНОРУС, 2007. 672 с.

5 Савицкая Г.В. Экономический анализ. М.: Новое знание, 2007. 679 с.

6 Семенов С.В. Методические аспекты формирования и управления конкурентным потенциалом организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2012. №2 (42). С. 121-129.

7 Семенов С.В., Клименко О.И. Теория и методология исследования конкурентного потенциала торговой организации: монография. Белгород: Изд-во Белгородского университета кооперации, экономики и права, 2013. 224 с.

8 Семенов С.В. Исследование конкурентного потенциала торговой организации: методологические основы и методическое обеспечение: монография. Белгород: Изд-во Белгородского университета кооперации, экономики и права, 2014. 187 с.

#### REFERENCES

1 Abriutina M.S., Grachev A.V. Finansovyi analiz kommercheskoi deiatel'nosti predpriatiia [Financial analysis of business enterprise]. Moscow: Izdatel'stvo "Finpress", 2002. 175 p. (In Russ.).

2 Giliarovskaia L.T., Lysenko D.V., Endovitskii D.A. Kompleksnyi ekonomicheskii analiz khoziaistvennoi deiatel'nosti [Comprehensive economic analysis of economic activity]. Moscow TK Velbi, Izd. "Prospect", 2008. 360 p. (In Russ.).

3 Dontsova L.V., Nikiforov N.A. Kompleksnyi analiz bukhgalterskoi aktivnosti [Comprehensive analysis of the financial statements]. Moscow, Delo i servis, 2001. 304 p. (In Russ.).

4 Alekseeva A.I., Vasil'ev Iu.V., Maleeva A.V., Ushytskii L.I. Kompleksnyi ekonomicheskii analiz khoziaistvennoi deiatel'nosti [Comprehensive economic analysis of economic activity]. Moscow, KNORUS, 2007. 67 p. (In Russ.).

5 Savitskaia G.V. Ekonomicheskii analiz [Economic analysis]. Moscow, Novoe znanie, 2007. 679 p. (In Russ.).

6 Semenenko S.V. Methodological aspects of the formation and management of the organization competitive potential. *Vestnik BUKER*. [Bulletin of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law], 2012, no. 2 (42), pp. 121-129. (In Russ.).

7 Semenenko S.V., Klimenko O.I. Teoriia i metodologiya issledovaniia konkurentnogo potentsiala torgovoi organizatsii [Theory and methodology of competitive potential Trade Organization]. Belgorod BUKER, 2013. 224 p. (In Russ.).

8 Semenenko S.V. Issledovaniie konkurentnogo potentsiala torgovoi organizatsii: metodologicheskoe obespechenie i metodicheskoe obespechenie [Research on the competitive potential of the trade organization: methodological foundations and methodological support]. Belgorod, BUKER, 2014. 187 p. (In Russ.).