УДК: 338.46

СОРОКА СВЕЛАНА АЛЕКСЕЕВНА

к.э.н., доцент кафедры «Бухгалтерский учёт, анализ и экономическая безопасность»
ФГБОУ ВО «Хабаровский государственный университет экономики и права»,
e-mail: sv0307@rambler.ru

СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ СФЕРЫ УСЛУГ

Аннотация. Цель работы. Целью работы является анализ результатов деятельности торговых предприятий и совершенствование управления организацией сферы услуг. **Метод и методология проведения работы.** В рамках исследования были использованы общенаучные методы исследования: традиционные приемы обработки информации, такие как сравнение, средние величины, графические, табличные, эвристические методы. **Результаты.** В статье рассматриваются вопросы управления развитием услуг организаций торговли, выбора стратегии развития конкурентных преимуществ торгового предприятия, ресурсы торговой организации, критерии определения типа торговой организации. Определены ресурсы организации: материальные ресурсы, финансовые ресурсы и нематериальные ресурсы. Определены факторы внутренней и внешней среды, в которой функционируют организации сферы услуг. Рассматриваются комплексы торговли различных форматов, сбывающих многообразную номенклатуру продукции и удовлетворяющих потребности потребителей; компании, реализовывающие доставку товаров; фирмы, выполняющие монтаж приобретенных товаров; закупочные фирмы; компании телекоммуникации и связи; организации кредитно-финансовой сферы; консалтинговые и исследовательские компании; выставочные галереи; ремонтные мастерские. Проведен анализ состояния и перспектив развития услуг торговли в Российской Федерации, выделены факторы, оказывающие влияние на развитие услуг торговли, обоснованы критерии выбора стратегии формирования конкурентного преимущества для организаций, оказывающих услуги торговли. **Область применения результатов.** Результаты проведенного исследования могут быть использованы при комплексной диагностике и прогнозировании результатов деятельности организаций, оказывающих услуги формирования стратегии конкурентных преимуществ путем выбора стратегии фокусирования, стратегии доминирования по издержкам, стратегии интеграции в зависимости от типа конкретной организации сферы услуг. **Выводы.** Определены критерии определения типа организации и предложена схема выбора конкурентной стратегии с учетом рассмотренных критериев и результатов деятельности организации сферы услуг с целью повышения эффективности управления развитием услуг торговли. **Ключевые слова:** конкурентные преимущества, сфера услуг, стратегии управления.

SOROKA SVETLANA ALEXEEVNA

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of "Accounting, Analysis and Economic Security" of FSBEI of HE "Khabarovsk State University and Economics and Law",
e-mail: sv0307@rambler.ru

STRATEGIES OF FORMING COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE PROCESS OF MANAGEMENT OF A SERVICE INDUSTRY ORGANIZATION

Abstract. The goal of the study. The goal of the study is analyzing the results of the activity of trading enterprises and improving the management of a service industry organization. **The method or methodology of completing the study.** In the context of the study we have used general scientific methods of research: traditional approaches of processing information such as comparison, average values, graphical, table-based, heuristic methods. **The results.** The manuscript discusses

the issues of management of the development of services of sales organizations, a choice of a strategy of development of competitive advantages of a trading company, resources of a trading organization, criteria of determining the type of a trading organization. We have determined the resources of an organization: physical resources, financial resources and immaterial resources. We have determined the factors of the internal and external environments where organizations of the service industry function in. We discuss the complexes of trade of different formats that sell different types of products and that satisfy the needs of consumers; companies implementing product sales; companies installing purchased products; purchasing companies; telecommunication and network companies; organizations of the credit-financial field; consulting and research companies; exhibition galleries; repair shops. We have analyzed the state and prospects of development of selling services in the Russian Federation, we have specified the factors that impact the development of trading services, we have substantiated the criteria of choosing a strategy of forming competitive advantages for organizations that provide trading services. **The area of application of the results.** The results of the study completed may be used for a complex diagnosis and forecasting the results of the activity of organizations providing services and forming a strategy of competitive advantages through choosing a strategy of focusing, strategy of dominating in expenses, a strategy of integration depending on the type of a specific organization of the services industry. **The conclusions.** We have determined the criteria of defining the type of an organization and we have suggested a scheme of choosing a competitive strategy taking into account the criteria discussed and the results of the activity of an organization of the services industry in order to improve the effectiveness of management of the development of trading services.

Keywords: competitive advantages, the services industry, strategies of management.

Введение. Формирование конкурентоспособного предприятия неосуществимо без анализа и прогнозирования конъюнктуры рынка, поставщиков, посредников, конкурентов, клиентов, разработки программы по эффективному стимулированию сбыта. В связи с этим наибольшую значимость приобретает оптимальный выбор эффективной стратегии управления организацией сферы услуг.

Методы исследования. Конкуренция – процесс осознанного соперничества между экономическими контрагентами за более выгодные условия приобретения и продажи товаров, услуг на рынке. Конкурентоспособность – способность выдержать конкуренцию.

В связи с ростом конкуренции предприятиям торговли необходимо усиливать собственные конкурентные преимущества. Основой данных преимуществ являются нематериальные, материальные и финансовые ресурсы (рисунок 1).

Рис. 1. Ресурсы торгового предприятия.

Материальные и финансовые ресурсы включают внеоборотные и оборотные средства, собственный капитал и заемный капитал, которые отражаются в бухгалтерском балансе.

К внеоборотным, то есть иммобилизованным материальным средствам, относятся незавершенное строительство, собственные основные средства, арендованные основные средства, инвестиции в материальные ценности, устойчивые финансовые вложения.

К оборотным, то есть мобильным материальным средствам организации, оказывающей услуги оптовой торговли, относятся запасы, краткосрочная задолженность покупателей, товары для перепродажи, длительная дебиторская задолженность, товары отгруженные, денежные средства на банковских счетах, краткосрочные финансовые вложения.

К нематериальным ресурсам организации оптовой торговли относятся качественные характеристики организации, включающие наукоемкие технологии, престиж, имидж, торговую марку, неосязаемые трудовые ресурсы, такие как уровень квалификации работников, практический опыт, этика и культура.

Управление – элемент, функция организационных систем, обеспечивающая сохранение определенной структуры, сохранение поддержания режима деятельности, реализации программы, целей деятельности [16].

Управление – это процесс поддержания функционирования или перевода системы из одного состояния в другое посредством целенаправленного воздействия на объект управления с целью изменения его состояния [2].

В этой связи наличие конкурентных преимуществ позволяет организации иметь показатели эффективности и рентабельности выше средних значений в данной отрасли или рыночном сегменте. Это долгосрочная программа усовершенствования возможностей организации решать различные проблемы и способность к обновлению путем повышения эффективности управления культурой организации [18].

В последнее время в России наблюдается тенденция разделения предприятий сферы услуг на более мелкие, тогда как в развитых странах происходит обратный процесс.

Основные показатели деятельности торговых компаний Российской Федерации представлены в таблице 1.

Таблица 1

Показатели деятельности торговых компаний Российской Федерации

Показатели	Годы			
	2007	2008	2009	2010
Количество компаний, тыс.	462,3	417,4	560,5	605,4
Численность работников, тыс. человек	2528,5	2769,4	2605,1	2595,0
Оборот, млрд руб.	19604,6	25549,6	23514,8	25769,6
Стоимость основных средств, млрд руб.	7153,7	9242,8	9179,1	10510,0
Инвестиции в основной капитал, млн руб.	150774	109054,2	120604,7	141831,0
Маржинальный доход, млрд руб. [17]	2313,1	3071,1	2672,8	3333,5
Постоянные затраты, млрд руб.	1376,5	1652	1684,1	2005,4
Расчетные показатели				
Средняя численность работников на одну организацию, человек	5,5	6,6	4,6	4,3
Уровень издержек обращения, % [21]	7,0	6,5	7,2	7,8
Удельный вес инвестиций в обороте, %	0,8	0,4	0,5	0,6
Удельный вес инвестиций в прибыли от продаж, %	16,1	7,7	12,2	10,7
Прибыль от продаж, млрд руб. [3]	936,6	1419,1	988,7	1328,1
Темп роста товарооборота, %	133,3	130,3	92,0	109,6
Рентабельность продаж по валовой прибыли, % [15]	11,8	12,0	11,4	12,9
Среднегодовая выработка одного работника, млн р.	7,8	9,2	9,0	9,9
Темп роста производительности, %	127,3	119,0	97,8	110,0
Рентабельность продаж по прибыли от продаж, %	4,8	5,6	4,2	5,2
Эффективность инвестиций, %	0,6	1,3	0,8	0,9
Темп роста производительности, %	127,3	119,0	97,8	110,0

Примечание: составлено на основе данных Федеральной службы государственной статистики с добавлением расчетных показателей, выполненных автором.

Количество предприятий торговли ежегодно увеличивается, при этом следует отметить, что и производительность одного работника увеличивается. Оборот услуг растет, но размер российских инвестиций в развитие деятельности предприятий торговли снижается. Естественно, данная ситуация не способствует эффективному развитию предприятий. Управление организацией сферы услуг предполагает мониторинг эффективности инвестиций и оценки эффективности использования активов [14], оценки устойчивости роста капитала организации, наличия у организации сферы услуг собственных оборотных средств, необходимых для ее текущей деятельности [1], оценки кредитного риска [19].

В зависимости от степени значимости для повышения эффективности деятельности торгового предприятия можно выделить преимущества первой степени и преимущества второй степени.

Конкурентные преимущества первой степени определяются наличием прочной деловой репутации организации, знаменитой торговой марки; положения на рынке [23]; высококвалифицированного персонала; использованием в своей повседневной деятельности инструментов маркетинга; новейших технологий торговли; эффективного менеджмента; долговременных контрактов с потребителями, широким участием в поставках для государственных нужд. Данные преимущества сохраняются длительное время и обеспечивают организации оптовой торговли устойчивость, стабильность и высокую эффективность функционирования.

Конкурентные преимущества второй степени обеспечиваются использованием дешевой рабочей силы и низкой ценой (естественно, и адекватным качеством) реализуемых товаров. Данные преимущества низкоэффективные, не постоянны, приводят к дестабилизации, неустойчивости, отрицательно влияют на деловую репутацию организации.

Стратегия управления торговым предприятием должна учитывать положительные и отрицательные факторы организации финансово-хозяйственной деятельности (рис. 2).

При формировании стратегии достижения конкурентных преимуществ торговому предприятию необходимо учитывать особенности рынка:

- преимущества стремительно модифицируются под воздействием инновационного процесса;
- основой выработки конкурентной стратегии является местонахождение торгового предприятия;
- глобализация потребительского рынка.

Рис. 2. Конкурентные преимущества торгового предприятия.

Выбор стратегии достижения конкурентных преимуществ зависит от возможностей торговой компании, от объема ресурсов, которые увеличиваются путем объединения предприятий в единый сервисный центр торговли, при этом необходимо учитывать преимущества и недостатки процедуры объединения [24].

Стратегические возможности предприятий определены критериями, определяющими типы торговых организаций. Выбор должен проводиться на основе доминирующего критерия [22]. К критериям относятся: размер целевого рынка, торговой площади, имущества; местоположение предприятия; возможность предоставления сопутствующих услуг; численность персонала; характер выполняемых функций; комплекс послепродажного обслуживания; специфика реализуемой продукции; годовой объем реализации; уровень цен на продукцию (таблица 2).

Таблица 2

Критерии определения типа торгового предприятия

Критерии	Виды торговых предприятий		
	Малые предприятия	Крупные предприятия	Сервисные комплексы
Местоположение	Микрорайоны	Крупные города	Мегаполисы
Площадь	До 100 м ²	От 500 до 2000 м ²	Свыше 2000 м ²
Объем продаж	Низкий	Средний	Высокий
Функции	Коммерческая	Коммерческая	Консалтинговая
Целевой рынок	Представители малого бизнеса	Представители среднего бизнеса	Все участники рынка
Послепродажное обслуживание	Отсутствуют	Присутствуют	Присутствуют
Специфика	Узкоспециализированная	Специализированная	Универсальная
Уровень цен	Средний	Низкий	Ниже среднего
Сопутствующие услуги	Отсутствуют	Присутствуют	Присутствуют
Стратегии	Фокусирования	Доминирования по издержкам	Интеграции

Каждому критерию соответствуют границы, в пределах которых определяется вид торгового предприятия и осуществляется выбор наиболее эффективной стратегии.

Результаты. В результате проведенного исследования для крупных специализированных организаций торговли наиболее приемлема стратегия доминирования по издержкам. Так как данные предприятия осуществляют однородные услуги, имеют высокие объемы реализации, позволяющие снижать уровень постоянных издержек на единицу реализованной продукции, возможность разрабатывать эффективные логистические цепи, это служит источниками снижения себестоимости, что позволяет удерживать низкий уровень цен.

Крупные специализированные торговые предприятия располагаются в больших городах с развитыми автомагистралями и являются промежуточными между универсальными сервисными комплексами торговли и мелкими специализированными предприятиями. Данные предприятия ориентированы на представителей малого и среднего бизнеса (как в области торговли, так и производства), оказывают сопутствующие услуги и услуги послепродажного обслуживания, реализуют специализированную продукцию.

Для мелких специализированных предприятий наиболее приемлема стратегия фокусирования в силу малого объема деятельности и специализации на узком ассортименте товаров. Мелкие специализированные торговые предприятия предназначены для обслуживания малых городов, внутригородских и пригородных локальных рынков, территорий городских микрорайонов. Данные предприятия ориентированы на реализацию узкоспециализированной продукции, имеют небольшой размер имущества, небольшой размер складских помещений и недостаточно эффективную техническую и технологическую оснащенность основных средств. Кроме того, они имеют незначительную обеспеченность трудовыми ресурсами (как правило, числен-

ность их персонала составляет 15–20 человек).

Стратегия интеграции будет способствовать повышению эффективности деятельности сервисных комплексов торговли, образовавшихся после интеграции мелких предприятий. Крупные универсальные предприятия реализуют значительный комплекс услуг, могут внедрять эффективные программы по логистике, использовать трудовые ресурсы с высоким уровнем квалификации, осуществляют перекрестное субсидирование, легче адаптируются к изменениям предпочтений потребителей.

Универсальные сервисные комплексы располагаются в крупных региональных центрах, где развиты все основные виды транспорта, то есть присутствует эффективная транспортная инфраструктура. Таким образом, становятся центром региональных торговых и логистических сетей.

Выводы. В целях повышения эффективности услуг торговли применимы организационные структуры сервисного комплекса торговли для малых и крупных районных центров с несколькими универсальными центрами торговли. Комплексы торговли соединят рассредоточенные по территории хозяйствующие субъекты.

Литература

1. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. Издание 2-е переработанное и дополненное. – М.: Книжный мир, 2006.
2. Вечканов Г. С., Вечканова Г. Р. Современная экономическая энциклопедия. – СПб., Издательство «Лань», 2002.
3. Внешнеторговая энциклопедия / под ред. С. И. Долгова. – М.: Экономика, 2011. – С. 307–308.
4. Золотогоров В. Г. Экономика: Энциклопедический словарь. – Мн.: Интерпрессервис; Книжный Дом. – 2003.
5. Зырянов А. В. Логистизация распределительных систем: определения, оценка эффективности / А. Зырянов, Т. Синагатуллин // РИСК. – 2009. – № 1. – С. 21–24.
6. Карпова Н. Оптимизация управления расходами в торговых организациях / Н. Карпова // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 3. – С. 95–100.
7. Краткая российская энциклопедия: В 3 т. Т. 3: Р–Я / Сост. В. М. Карев. – М.: Большая российская энциклопедия: ООО «Издательский дом «ОНИКС 21 век», 2003.
8. Макализ Д. Экономика бизнеса: Конкуренция, макростабильность и глобализация / Д. Макализ; Пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний. – 2007.
9. Новая российская энциклопедия: В 12 т. / Редкол.: А. Д. Некипелов, В. И. Данилов-Данильян и др. – М.: ООО «Издательство «Энциклопедия»: ИД «ИНФРА-М», 2003. Т. 6 (1): Дрейк – Зеленский. – 2008.
10. Новиков О. А., Щербаков В. В. Оптовая торговля средствами производства. – Л.: Изд-во ЛФЭИ, 1990.
11. Нуралиева Д. С. Развитие оптовой торговли на российском агропродовольственном рынке / Д. С. Нуралиева // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2009. – № 7. – С. 73–76.
12. Половников А. П. Оптовая торговля потребительской кооперации. – М., 1962.
13. Популярная экономическая энциклопедия / Гл. ред. А. Д. Некипелов; ред. кол.: В. С. Автономов, О. Т. Богомолов, С. П. Глинкина и др. – М.: Большая российская энциклопедия, 2001.
14. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005.
15. Российский торгово-экономический словарь / под ред. С. Н. Бабурина. – М.: Экономистъ, 2005.
16. Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия. 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2008.
17. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: Новое знание, 2002.
18. Теория управления: социально-технологический подход. Энцикл. словарь / под ред. Иванова В. Н., Патрушева В. И. Академия наук социальных технологий и местного самоуправления. – 3-е изд. перераб. и доп. М.: Муниципальный мир, 2004.
19. Ханин Г. И. Оптовая торговля в современной России / Г. И. Ханин, Д. А. Фомин // Проблемы прогнозирования. 2007. – № 5. – С. 42–61.
20. Щур Д. Л. Основы торговли. Оптовая торговля: Справочник руководителя, главного бухгалтера и юриста. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2005.
21. Экономический словарь / Под ред. А. Н. Азриляна. – М.: Институт новой экономики, 2007.
22. Damodaran A. Investment valuation / Aswath Damodaran. 2nd ed. John Wiley & Sons, Inc., NY, 2002. P. 992.
23. Drucker, Peter F. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done (Harperbusiness Essentials). New York: Collins, 2006.
24. Sudarsanam P. S. Essence of mergers and acquisitions / Prentice Hall, 1995. P. 138.

References:

1. Borisov A. B. Big economic dictionary. The 2nd edition revised and expanded. M.: Book world, 2006.
2. Vechkanov G. S., Vechkanova G. R. Modern economic encyclopedia. SPb., LAN Publishing House, 2002.
3. Foreign trade encyclopedia / edited by S. I. Dolgov. M.: Economy, 2011. P. 307–308.

4. *The VG Economy: Encyclopedic dictionary*. Meganewton.: Interpressservis; Book House, 2003.
5. Zyryanov A. V. *Logistizatsiya distribution systems: definition, performance evaluation* / A. Zyryanov, T. Sinatullin // *RISK*. 2009. No. 1. P. 21–24.
6. Karpova N. *Optimization of cost management in trade organizations* / N. Karpova // *Problems of management theory and practice*. 2011. No. 3. P. 95–100.
7. *Brief Russian encyclopedia: 3 t. T. 3 / Comp. V. M. Karev. M.: Great Russian encyclopedia: LLC «Publishing house ONYX 21 century»*, 2003.
8. McAleese D. *Economics business: Competition, macro stability & globalisation* / D. McAleese; *TRANS. from English*. M.: BINOM. Knowledge laboratory, 2007.
9. *New Russian ENCYCLOPAEDIA : In 12 volumes / Redkol.: A. D. Nekipelov, V. I. Danilov-Danilyan, etc. M.: publishing house «encyclopedia»: ID «INFRA-M», 2003. Vol. 6 (1): Drake – Zelensky. 2008.*
10. Novikov O. A., Shcherbakov V. V. *Wholesale trade of means of production*. L.: Publishing house of the lei, 1990.
11. Nuralieva D. S. *development of wholesale trade in the Russian agro-food market* / D. S. nuralieva // *Economy of agricultural and processing enterprises*. 2009. No. 7. P. 73–76.
12. Polovnikov A. P. *Wholesale trade of consumer cooperation*. M., 1962.
13. *Popular economic encyclopedia / CH. edited by A. D. Nekipelov; edited by count: V. S. Avtonomov, O. T. Bogomolov, S. P. Glinkina and others. M.: Great Russian encyclopedia, 2001.*
14. Raizberg B. A., Lozovskiy L. S., Starodubtseva E. B. *Modern economic dictionary*. 4th ed., pererab. I DOP. M.: INFRA-M, 2005.
15. *Russian trade and economic dictionary / under the editorship of S. N. Baburin. Moscow: Economist, 2005.*
16. Rumyantseva E. E. *New economic encyclopedia*. 3rd ed. M.: INFRA-M, 2008.
17. Savitskaya G. V. *Analysis of economic activity of the enterprise*. Meganewton.: New knowledge, 2002.
18. *Management theory: social and technological approach. An encycle. Dictionary / edited by Ivanov V. N., Patrusheva V. I., Academy of Sciences of social technologies and local self-government. 3rd ed. Pererab. and DOP. M.: Municipal world, 2004.*
19. *Wholesale trade In modern Russia / G. I. Khanin, D. A. Fomin // problems of forecasting. 2007. No. 5. P. 42–61.*
20. Schoor D. L. *fundamentals of trading. Wholesale trade: Directory of the head, chief accountant and lawyer*. 3rd ed., pererab. I DOP. M.: publishing House «Business and Service», 2005.
21. *Economic dictionary / ed. Apriliana. Moscow: Institute of new economy, 2007.*
22. Damodaran A. *Investment valuation* / Aswath Damodaran. 2nd ed. John Wiley & Sons, Inc., NY, 2002. P. 992.
23. Drucker, Peter F. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done (Harperbusiness Essentials)*. New York: Collins, 2006.
24. Sudarsanam P. S. *Essence of mergers and acquisitions* / Prentice Hall, 1995. P. 138.