

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**
Методические указания по выполнению курсовых работ

Издательство БГУ
2016

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета

Методические указания для выполнения курсовых работ по дисциплине «**Управление конкурентоспособностью коммерческой организации**» нацелены на обеспечение получения углубленных теоретических знаний и практических навыков в области формирования и поддержания конкурентоспособности коммерческой организации. Методические указания предназначены для студентов магистратуры специальности 38.04.06 «Торговое дело».

Составитель доктор экон. наук, профессор Н.Г. Новикова
кафедра логистики и коммерции

Рецензент канд. экон. наук, доц. С. Г. Холмовский

Управление конкурентоспособностью коммерческой организации: Методические указания по выполнению курсовых работ / Сост.Н.Г. Новикова. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2016. – 27 с.

Рекомендуется для студентов магистратуры очной и заочной форм обучения специальности 100700 «Торговое дело»

Цель и содержание курсовой работы

Ужесточение конкуренции в торговле в России, в том числе и за счет экспансии транснациональных торговых сетей определяет актуальность вопросов, связанных формированием и поддержанием необходимого уровня конкурентоспособности коммерческих организаций, функционирующих в сфере торговли.

Целью выполнения курсовой работы является приобретение углубленных теоретических знаний и практических навыков в вопросах управления конкурентоспособностью коммерческой организации и углубление навыка по поиску и отбору релевантной информации, в том числе в специальной литературе и публикациях в сети Интернет.

Курсовая работа может быть выполнена по выбору студента магистратуры либо по одной из рекомендуемых тем, либо по иной теме, интересующей студента и связанной с вопросами управления конкурентоспособностью коммерческой организации (после согласования такой темы с преподавателем).

Рекомендуемые темы курсовых работ

1. Анализ конкурентов/ Анализ конкурентоспособности коммерческой организации
2. Стратегия позиционирования как основа конкурентной стратегии
3. Конкурентная стратегия коммерческой организации
4. Методические подходы к определению сущности конкурентной стратегии
5. Стратегии конкурентной борьбы
6. SWOT – анализ и его значение для разработки конкурентной стратегии коммерческой организации

7. Влияние PEST факторов на конкурентную стратегию коммерческой организации
8. Конкурентоспособность коммерческой организации
9. Конкурентоспособность торговой марки
10. Конкурентоспособность формата торговли
11. Неценовая конкуренция в торговом бизнесе
12. Конкурентные преимущества коммерческой организации
13. Современные концепции управления конкурентоспособностью коммерческой организации
14. Особенности конкуренции на современном этапе развития экономики (на примере конкретного сектора торгового бизнеса)
15. Маркетинговый подход к управлению конкурентоспособностью торговой организации.
16. Логистические факторы конкурентоспособности.

Многие темы из представленного списка весьма широки и выходят за рамки курсовой работы (8,9,14). Поэтому допускается рассмотрение только отдельных важных, актуальных, по мнению студента магистратуры, вопросов избранной темы. Таким образом студенту магистратуры предоставляется возможность самостоятельно разработать структуру курсовой работы по выбранной теме, которая является одним из объектов оценки курсовой работы.

Во введении курсовой работы должна быть обоснована актуальность темы и избранных для исследования вопросов, определяющих по сути структуру курсовой работы, а также предмет, цели и задачи исследования.

В теоретической части курсовой работы необходимо исследовать теоретические основы изучаемых вопросов по избранной теме, сопоставляя позиции различных известных ученых и научных школ, на базе обоснованных магистрантом критериев. Критерии оценки позиций различных

авторов могут быть разработаны/обоснованы на основании материалов, полученных на лекциях по данной дисциплине, самостоятельного изучения источников специальной литературы по вопросам предмета исследования.

Для раскрытия большинства тем будет полезным ориентироваться на материалы, представленные в [10] или в Приложении 1 к настоящим методическим рекомендациям, а также на модель управления конкурентоспособностью торговой организации, в которой отражены основные элементы конкурентной стратегии, представляющие собой взаимоувязанные решения стратегического, тактического и операционного характера, рис.1.

Рекомендуется включать в курсовую работу практическую часть. Практическая часть по сути может представлять собой пример из практики или расчет на основе данных о практической деятельности организации, занимающейся вопросами торгового дела. Данные о деятельности такой организации могут быть взяты из любых доступных, в том числе опубликованных источников, не должны являться коммерческой тайной.

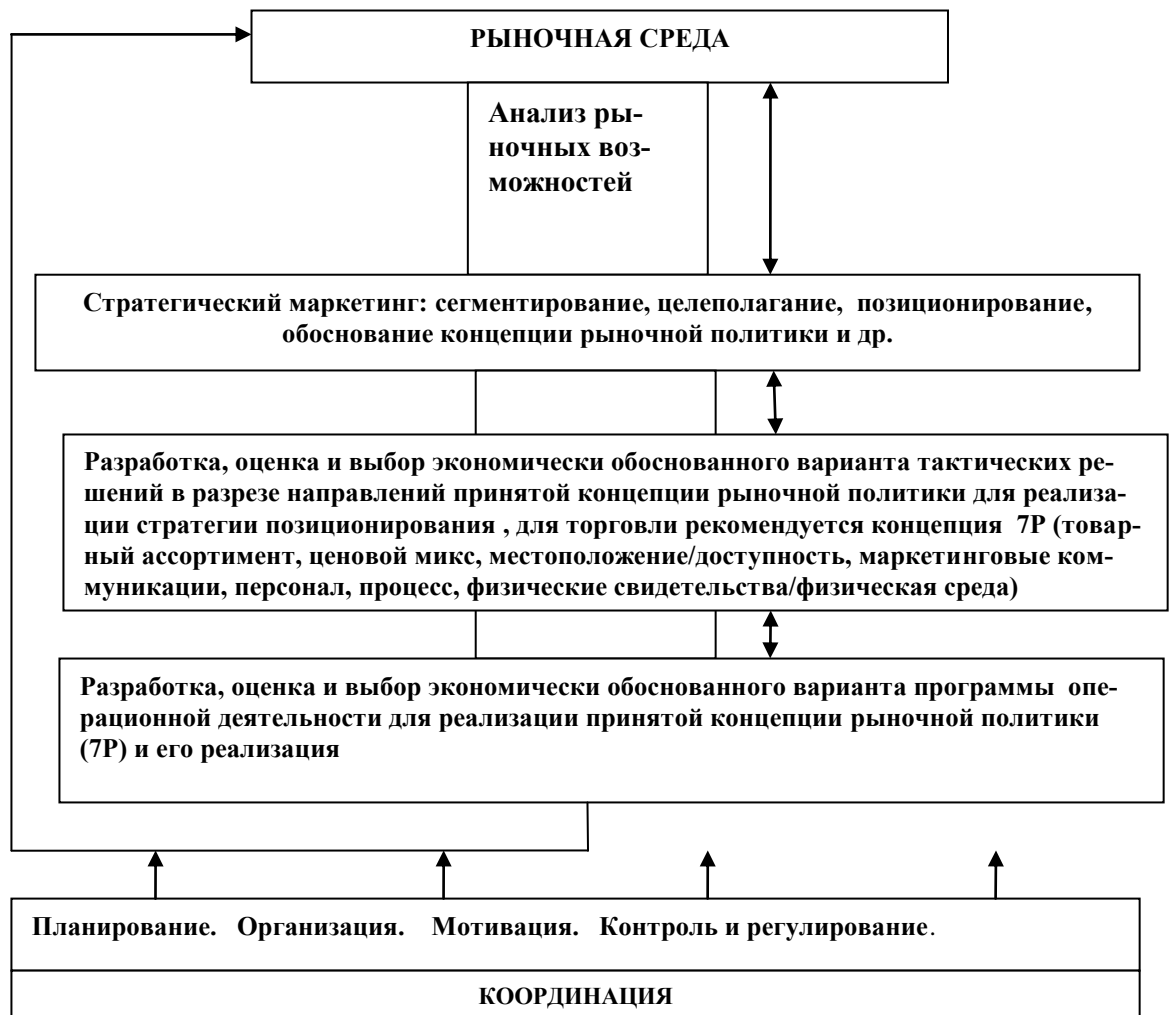


Рис.1. Модель управления конкурентоспособностью торговой организации

Например, для темы «Конкурентная стратегия коммерческой организации» – это может быть характеристика каждого из элементов конкурентной стратегии конкретной торговой организации, структура которой изучалась на лекциях или была позаимствована из любых опубликованных источников.

Рекомендации по оформлению и защите курсовой работы.

Объем курсовой работы должен не превышать 40 страниц машинописного текста, шрифт № 14 через 1.5, интервала на бумаге стандартного формата (210*297), на одной стороне листа. Объем приложений не регламентируется и зависит от объема необходимых расчетов и исследований. Курсовая работа должна быть подшита в папку.

Использование в тексте курсовой работы цитат, идей, методов, формул, цифр, таблиц, графиков, почерпнутых из литературных и иных источников, должно сопровождаться ссылками на соответствующий источник с указанием страниц, непосредственно по ходу изложения материала.

Курсовая работа должна иметь титульный лист (Приложение 2), содержание, введение, текст разделов, заключение, список использованной литературы.

Во введении необходимо обосновать актуальность темы курсовой работы, цель и задачи, решение которых необходимо для ее достижения и которые определяют структуру курсовой работы. В заключении необходимо представить собственные выводы по материалам, представленным в курсовой работе с позиции достижения ее задач и цели. В конце курсовой работы приводится список использованной литературы, оформленный в соответствии с действующими библиографическими правилами.

Курсовая работа должна быть сдана на кафедру не позднее чем за 15 дней до экзамена по дисциплине. Работы, представленные с нарушением этого срока без уважительных причин, рецензированию не подлежат.

Критерии оценивания курсовой работы

Наименование раздела/этапа, критерии оценивания	Максимальная оценка за раздел/этап, баллы	Оценка за раздел/этап, баллы
1. Введение и заключение оцениваются с позиции обоснованности актуальности темы, целей и задач курсовой работы и самостоятельности выводов соответственно.	5	
2. Структура и содержание разделов курсовой работы оцениваются с позиции логики изложения, степени раскрытия темы, достижения поставленных задач и цели, наличия практической части курсовой работы	40	
3. Список использованных источников,	10	

оценивается с позиции соответствия теме и новизны использованных источников		
4. Оформление курсовой работы, разработка презентации оцениваются с позиции соответствия требованиям методических указаний по выполнению курсовых работ	5	
5. Защита, оценивается с позиции обоснованности и полноты ответов на вопросы	40	
ИТОГО	100	

Проверенную курсовую работу вместе с рецензией студент может получить не ранее семи рабочих дней с момента сдачи работы на кафедру.

Не зачтенную курсовую работу необходимо переделать в соответствии с замечаниями и представить для проверки, вложив в нее рецензию на первый вариант работы.

Защита курсовой работы производится перед комиссией из трех преподавателей кафедры. На защите студент в краткой форме излагает основное содержание работы, перечень использованных материалов, выводы и практическую целесообразность применения на практике предложений курсовой работы, дает ответы на замечания рецензента и возникшие в ходе защиты вопросы.

Рекомендуемая литература

1. «О защите конкуренции» Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 03.07.2016) – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/
2. «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в российской федерации» Федеральный закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ (ре-

- дакция, 2016) – Режим доступа:
<http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102135141>
3. Бузукова Е. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице/ Под ред. С.Сысоевой. – СПб: Питер, 2015. – 416с.
 4. Кент Т. Розничная торговля. Учебник /Т.Кент, О.Омар. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 719 с. Режим доступа:
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117685&sr=1>. – ISBN 978-5-238-01000-7.
 5. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / И. Кирцнер. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.
 6. Ламбен Ж-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж-Ж Ламбен. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.
 7. Новикова Н.Г. Управление конкурентоспособностью коммерческой организации: маркетинговый подход. Учебное пособие./Н.Г. Новикова. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2012. – 178 с.- Режим доступа:
<http://elibrary.ru/item.asp?id=21198612&>
 8. Новикова Н.Г. Методологические проблемы управления конкурентоспособностью организаций: маркетинговый подход/Н.Г. Новикова// Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2012. – № 2. – С.87-92. – Режим доступа: <http://izvestia.bgu.ru/reader/article.asp?id=14333>
 9. Новикова Н.Г. Процессный подход к конкурентной стратегии в сфере услуг (на примере услуг розничной торговли) /Н.Г. Новикова// Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2014. – № 2. – С.63-70– Режим доступа:
<http://izvestia.bgu.ru/reader/article.asp?id=19088>
 10. Новикова Н.Г. Анализ результатов управления ассортиментом в сфере услуг розничной торговли в контексте конкурентной стратегии торговой организации/Н.Г. Новикова// Известия Иркутской государственной эко-

номической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2015. – № 6. – С.947-955 – Режим доступа: <http://izvestia.bgu.ru/reader/article.asp?id=20521>

11. Новикова Н.Г. Проблемы рыночной политики в сфере услуг в контексте обеспечения конкурентоспособности организаций (на примере розничной торговли монгольским шерстяным трикотажем) /Н.Г. Новикова//Россия и Монголия: история, дипломатия, экономика, наука. Материалы международной научно-практической конференции посвященной 95-летию установления дипломатических связей между Россией и Монголией. Иркутск 19020 марта 2016 г. С. 184-192
12. Портер М. Э. Конкуренция, обновленное и расширенное издание / М. Э. Портер. – М. : Вильямс, 2012. – 592.с.
13. Современная конкуренция: журнал
14. О’Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О’Шонесси. – СПб: Питер, 2001. – 864 с.
15. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции / Э. Чемберлин. – М.: Экономика,1996. – 351 с.
16. Шумпетер Й.А. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер. – М.: Экономика, 1995. – 540 с.

Приложение 1

Н.Г. Новикова

доктор экономических наук, профессор

Байкальский государственный университет экономики и права

N.G.Novikova

Doctor habil. (Economics), Professor,

Baikal State University of Economics and Law

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ В СФЕРЕ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ УСЛУГ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ)

Одной из первоочередных задач Российской экономики является повышение конкурентоспособности, которая определяется конкурентоспособностью российских организаций, в том числе и функционирующих в сфере услуг. Сегодня общепризнанными в теории и практике проблемами управления конкурентоспособностью коммерческих организаций, по-прежнему, являются не только поиск, обоснование, разработка и адекватная (перспективам изменения внешней и внутренней среды), оперативная адаптация конкурентной стратегии организации, но и ее реализация. Одной из причин обозначенных проблем является слабая методологическая разработанность целого ряда вопросов теории управления конкурентоспособностью, в том числе и вопроса о сущности конкурентной стратегии. Это определяет актуальность темы настоящей статьи.

Целью настоящей статьи является разработка модели конкурентной стратегии организации, функционирующей в сфере услуг на основании процессного подхода. При этом под процессным подходом мы понимаем подход рассматривающий управление не только как комплекс непрерывных взаимосвязанных известных управленческих функций, но и как сово-

купность непрерывных взаимосвязанных бизнес-процессов в контексте их результатов.

Для достижения этой цели считаем необходимым решить следующие основные задачи:

Представить уточненные определения базовых понятий теории управления конкурентоспособностью, необходимые для исследования современных подходов к разработке конкурентной стратегии, таких как «конкуренция», «конкурентоспособность», «конкурентное преимущество», «управление конкурентоспособностью».

Кратко рассмотреть понятие «стратегия» и уточнить определение понятия «конкурентная стратегия».

Представить уточненные принципы управления конкурентоспособностью, актуальные для сферы услуг.

Кратко рассмотреть наиболее известные подходы к трактовке понятия «конкурентная стратегия» и произвести их оценку с позиции применения в сфере услуг.

Предложить модель конкурентной стратегии.

Исследование и уточнение базовых определений теории управления конкурентоспособностью с позиции маркетингового подхода было проведено автором в [6]. В рамках настоящей статьи представляется целесообразным привести некоторые определения, с тем чтобы перейти к рассмотрению сущности понятия «конкурентная стратегия», по которому в специальной литературе имеются наиболее существенные разногласия.

Под маркетинговым подходом к конкуренции здесь и далее будем понимать подход, основанный на постфункциональном маркетинге, как философии и технологии ведения бизнеса, обеспечивающий рыночную ориентированность коммерческой организации, ее конкурентоспособность.

Следует отметить, что маркетинговый подход находится в рамках поведенческого или деятельностного подхода к изучению конкуренции, который наряду со структурным подходом составляет методологическую основу изучения современных конкурентных процессов. Известными сторонниками деятельностного подхода к изучению конкуренции среди зарубежных ученых являются Й. Шумпетер, Ф. Хайек, И. Кирцнер, М. Портер, Ж-Ж Ламбен и др., среди отечественных - А.Ю. Юданов, Р. А. Фатхутдинов, Ю.Б. Рубин Р В.П. Горев и др. Вопросы эволюции взглядов на конкуренцию и формы конкурентной борьбы в контексте обозначенных двух методологических подходов к изучению конкуренции достаточно широко представлены в отечественной специальной [1, с.17-35; 9 и др.].

С позиции маркетингового подхода под конкуренцией предлагаем понимать соперничество за лояльность и деньги целевых потребителей.

Говоря о конкурентоспособности организации, следует отметить, что этот вопрос является слабо проработанным в экономической литературе. Специалисты, как правило, связывают конкурентоспособность организации с конкурентоспособностью ее продукции, игнорируя другие аспекты рыночной политики. Однако практика показывает, что подчас превосходящие по сравнению с конкурентами виды продукции остаются невостребованными в силу того, что рыночная политика в целом не позволяет организации в полной мере создавать ценности, искомые ее целевыми потребителями, на требуемом уровне. Особенно это актуально для сферы услуг. С учетом вышеизложенного под конкурентоспособностью организации мы предлагаем понимать ее способность функционировать в условиях соперничества, имея уровень прибыли не ниже среднерыночного значения, в определенном секторе экономики, на определенной территории, в определенный период времени на основе целесообразной, с позиции интересов целевого рынка и собственных возможностей, комбинации кон-

курентных преимуществ, формируемых за счет всех аспектов рыночной политики.

Здесь и далее под конкурентным преимуществом будем понимать превосходство коммерческой организации в области значимых (с позиции обеспечения лояльности) комбинации и уровня ценностей, искомых целевыми потребителями при условии среднерыночного уровня затрат и/или превосходство в области затрат при условии обеспечения целевым потребителям искомых ценностей на среднерыночном уровне.

Под управлением конкурентоспособностью коммерческой организации предлагается понимать итерационный процесс, нацеленный на разработку согласованных стратегических, тактических и операционных решений принимаемых на основе анализа рыночных возможностей в рамках каждой итерации, позволяющий производить поиск, формирование, адаптацию, поддержание и реализацию конкурентной стратегии, обеспечивающей конкурентоспособность организации.

Важным положением следующим из представленного определения является то, что объектом управления конкурентоспособностью организации является ее конкурентная стратегия.

Прежде чем рассматривать подходы к трактовке конкурентной стратегии представляется целесообразным остановиться на рассмотрении сущности понятия «стратегия» и обозначить основные принципы разработки конкурентной стратегии.

П.Смит, К.Бэрри, А.Пулфорд считают, что «когда необходимо дать определение стратегии, добиться общего согласия между профессионалами очень сложно. У теоретиков, экспертов и практиков точки зрения по этому поводу совершенно различные. Некоторые рассматривают стратегию как ретроспективный процесс, другие – как описательный, а третьи – как итеративный. Даже авторы учебников не смогли пока выработать еди-

ное определение, поэтому говорить об общем подходе к выработке хороших стратегий в настоящее время пока не приходится» [11, с. 103].

Определяя стратегию, Минцберг предлагает рассматривать ее в пяти ипостасях: план, принцип, позиция, перспектива, прием [5, с.16].

Опуская в рамках настоящей статьи исследование различных позиций по вопросу о сущности стратегии, остановимся на наиболее распространенных в специальной литературе 2 позициях, которые и наложили свой отпечаток на подходы к разработке конкурентной стратегии. Одна группа авторов считает, что стратегия это вектор, задающий направление движения, другая группа авторов настаивает на том, что это подробная карта местности, развернутый план действий.

Исследование, проведенное нами в [6] позволило нам следующим образом уточнить понятие «конкурентная стратегия». Под конкурентной стратегией предлагается понимать систему взаимосвязанных с текущей и перспективной ситуацией в рыночной среде и между собой стратегических, тактических, операционных решений, нацеленных на систематический поиск, формирование и поддержание целесообразной для целевого рынка комбинации и уровня внешних и внутренних конкурентных преимуществ, обеспечивающих конкурентоспособность организации. Данное положение определяет необходимость учета в процессе управления конкурентоспособностью (конкурентной стратегией) ряда принципов. Некоторые из этих принципов представлены в табл.

Некоторые принципы управления конкурентоспособностью организации, функционирующей в сфере услуг

№	Принцип
1.	Принцип обеспечения рыночной ориентации, всех уровней принимаемых решений.
2.	Принцип нацеленности на конкретные сегменты (сегмент – совокупность существующих и потенциальных потребителей, однородных с точки зрения комбинации и уровня искомых ценностей, значимых для выбора торговой сети и формирования лояльности).
3.	Принцип формирования стратегии позиционирования на основании значимой комбинации и уровня искомых ценностей для потребителей целевого рынка.
4.	Принцип адекватного стратегии позиционирования выбора структуры рыночной политики, осуществление которой позволит обеспечить реализацию стратегии в целом.
5.	Принцип экономической обоснованности решений по каждому элементу рыночной политики, по каждой программе действий с целью отыскания приемлемого компромисса между внутренними и внешними конкурентными преимуществами.
6.	Принцип интеграции всех уровней решений.
7.	Принцип соответствия имеющихся ресурсов принимаемым решениям.
8.	Принцип ясности принятых решений для всех сотрудников, привлекаемых к их реализации.

От соблюдения принципов 1,6,7,8 (табл.) при прочих равных условиях зависит реализация конкурентной стратегии, в том числе и за счет ее адаптивности к изменениям рыночной среды. Реализация принципа 2 применительно к сектору услуг розничной торговли предполагает необходимость такого выбора сегментов в качестве целевых, который позволит разработать и реализовать непротиворечивую стратегию позиционирования торговой сети в целом. Реализация принципа 3 для торговой сети, работающей в нескольких форматах, на нескольких сегментах предполагает

необходимость разработки стратегии позиционирования для каждого сегмента и формата.

Вопрос о сущности конкурентной стратегии представлен весьма противоречивыми позициями известных ученых. Это определяет необходимость его рассмотрения.

Исследование специальной литературы по данному вопросу позволило сделать вывод о том, что наиболее часто встречаются 3 разных подхода к определению конкурентной стратегии, условно они могут быть обозначены: «3 конкурентные стратегии М. Портера», подход Ф. Котлера, «биологический подход». Для пояснения нашей позиции рассмотрим кратко каждый из обозначенных подходов. Произведем оценку возможности их применения в сфере услуг и, в частности, в сфере услуг розничной торговли, с позиции предложенных нами принципов.

В соответствии с подходом известным в специальной литературе как «3 конкурентные стратегии М.Портера», называются 3 возможные стратегии: лидерство по издержкам, лидерство в уникальности, лидерство в фокусировании на сегменте [2, с.134-139 и др.]. Интересно отметить, что сам М.Портер не называл свои стратегии конкурентными. В своей работе [7] он называл их генерическими стратегиями, характеризующими позицию в отрасли. Сам М.Портер понимал подход к разработке конкурентной стратегии шире, чем просто определение позиции в отрасли. В работе [7] рассматривая подход к разработке конкурентной стратегии он предлагал учитывать 2 основных момента: структуру отрасли, представленную по его мнению, 5-ю силами, влияющими на конкурентную позицию компании (прямые конкуренты, потенциальные конкуренты, субституты, поставщики и покупатели) и позицию в отрасли, которая зависит от типа конкурентного преимущества (низкие издержки, дифференциация, фокусирование на сегменте). При этом М.Портер считал, что каждый из этих моментов сам по себе недостаточен для выбора конкурентной стратегии. Так

фирма в очень прибыльной отрасли может не получить большой прибыли, если неправильно выбирает позицию в отрасли [7, с.52.].

Одной из причин того, что его позиционные стратегии больше известны как конкурентные, по нашему мнению, является то, что каждая из них основана на одном из 3-х возможных преобладающих типах конкурентного преимущества: лидерство по издержкам, лидерство в дифференциации продукции, лидерство в фокусировании на сегменте.

На рис.1 показаны известные форматы розничной торговли в системе координат матрицы позиционных стратегий М.Портера, разработанной им в [7], где на самом деле выделено не 3, а 4 возможных позиции компании.

		КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО	
		Меньшие издержки	Дифференциация
СФЕРА КОНКУРЕНЦИИ	Широкая цель (весь рынок)	Лидерство за счет экономии на издержках (Магазины массовых товаров, в том числе супермаркеты)	Дифференциация (Специализированные гиганты)
	Узкая цель (сегмент)	Сосредоточение на издержках (Дискаунтеры)	Сфокусированная дифференциация (Специализированные магазины товаров особого спроса, например, «Тиффани»)

Рис.1. Форматы розничной торговли в системе координат позиционных стратегий М.Портера

Рассмотрение подхода к разработке конкурентной стратегии, выделяющего 3 типа «конкурентных стратегий» позволяет сделать следующие выводы: данный подход трактует стратегию только как вектор, определяющий направление достижения цели и не позволяет получить представление о необходимых шагах для реализации и трансформации такой конкурентной стратегии; данный подход значительно упрощает видение конкурентной стратегии с позиций М.Портера; данный подход не позволяет получить ответ на вопрос о том как должны конкурировать между собой, например, супермаркеты, дискаунтеры и т.д. (рис.1), в то время как конкуренция между ними в рамках одной сбытовой зоны бывает весьма сильной и они нуждаются в действенной и гибкой конкурентной стратегии.

Кроме того утверждая в ранних работах, что между выявленными им основными типами конкурентных преимуществ лежит встроенное противоречие, в более поздних работах, М.Портер в большей степени придерживался концепции допустимых компромиссов между ними, и соответственно, компромиссов между видами деятельности компании, при помощи которых конкурентная стратегия может быть реализована [8]. Таким образом М.Портер видит конкурентную стратегию скорее не как направление движения к цели, но как взаимосвязанный комплекс стратегических, тактических и операционных решений и действий, в том числе компромиссных. Применительно к услугам розничной торговли компромиссные решения могут приниматься при развитии форматов розничной торговли. Сегодня границы между известными форматами размываются. Трудно четко определить, что такое супермаркет, дискаунтер, хотя для последнего определены определенные экономически обоснованные характеристики размера торговой площади, количества позиций торгового ассортимента, местоположения, выкладки товаров, отношения к рекламе и ряд других. Примером размытости форматов и компромиссов в плане комплекса дей-

ствий, при помощи которых реализуется конкурентная стратегия может служить известная и весьма успешная сеть дискаунтеров Netto.

Еще одним широко известным подходом к описанию конкурентной стратегии в современной отечественной литературе, в том числе и учебной, получил подход, изложенный Ф. Котлером [3 и др.]. В своих работах он рассматривает стратегию скорее как вектор, нежели как развернутый план действий. Сам Ф. Котлер называет предложенные им стратегии маркетинговыми, отражающими лучшие традиции современной маркетинговой философии. Однако поскольку все они имеют непосредственное отношение к конкурентной позиции компаний (лидеров, претендентов на лидерство, последователей, и обитателей рыночных ниш) и обусловленной ею стратегии конкурентной борьбы во многих источниках отечественной специальной литературы они трактуются как конкурентные стратегии.

Котлер говорит о своих маркетинговых (*конкурентных* курсив мой) стратегиях в контексте стратегии роста компании за счет расширения рынка, расширения доли рынка, планомерного сокращения, удержания позиций и т.п. При этом он предлагает ориентироваться на единственный показатель «доля рынка». В соответствии с его подходом компаниям в зависимости от занимаемой доли рынка следует выбирать рекомендуемую Ф. Котлером маркетинговую (конкурентную) стратегию и на основании разработок автора в отношении ряда действий и целей для каждого типа стратегий, судить о том какие цели могут быть в принципе рациональны, а какие нет.

К числу ограничений применения предложенного подхода в сфере услуг в частности услуг розничной торговли можно отнести следующие 3 момента.

1. Упрощенность подхода к определению позиции компании: позицию в отрасли Ф.Котлер предлагает определять, ориентируясь на единственный показатель «доля рынка». При этом из контекста следует что

компания, имеющая максимальную долю рынка, обладает большими ресурсами и может позволить себе такие методы его удержания и расширения, которые не могут позволить себе конкуренты. Однако практика развития компаний последних 40 лет показала, что наличие высокой доли рынка еще не означает достаточности необходимых ресурсов для реализации тех действий в борьбе с конкурентами, которые предусмотрены в работах Ф.Котлера. Это связано с наличием зон бесприбыльности. Исследования, проведенные А. Сливотски и Д. Моррисоном [10], показали что многие известные компании, имеющие высокую долю рынка, не имели или почти не имели прибыли и сдавали свои конкурентные позиции на определенный временной период. Применительно к торговле показательной в этом плане является известное противоборство американских торговых сетей Kmart и Wal-Mart. Кроме того исследования ученых в области определения позиции компании на рынке доказывают что она зависит не только от доли рынка, но и от таких факторов, как избранная ею позиционная стратегия по М.Портеру, либо избранная ею стратегическая модель (продажа массовых товаров с низкой наценкой и высокой скоростью оборота или продажа специализированных товаров с высокой наценкой и низкой скоростью оборота), а также то, обладает компания лояльностью своих целевых потребителей или нет, каковы тенденции изменения этой лояльности.

2. Необходимость весьма серьезных дополнительных разработок в области установления типа принимаемых решений, характера их взаимосвязи между собой и внешней средой, определения комплекса необходимых действий для реализации выбранной конкурентной стратегии, а главное – способа определения момента ее необходимой адаптации к изменениям.

3. Невозможность получить представление о конкурентной стратегии, даже в виде вектора, определяющего направление действий для пред-

приятий сферы услуг, главным направлением поведения которых Ф.Котлер считает различного рода специализацию. Например, рынок услуг розничной торговли для конкретных торговых точек всегда локален, привязан к определенной сбытовой зоне. Все они в какой-то мере обитатели ниш, поскольку даже торговые сети адаптируют позиционирование и многие решения рыночной политики под особенности конкретной торговой территории. Однако стратегические модели, которых они придерживаются могут быть принципиально разными: высокая скорость оборота – низкая наценка/низкая скорость оборота – высокая наценка. Очевидно, что говорить о специализации можно только в последнем случае. Разработка Ф.Котлера, судя по приводимым им примерам, может быть в определенной мере полезна для предприятий производителей товаров массового производства, для которых привязка к конкретной сбытовой зоне не имеет такого важного значения, как для предприятий сферы услуг, в частности услуг розничной торговли.

Еще одним подходом к пониманию сущности конкурентной стратегии является так называемый «биологический подход», в рамках которого по аналогии со стратегическим поведением биологических видов, Х. Фризе-винкелем были выделены типы конкурентного поведения фирм.

Этот подход определил названия конкурентных стратегий или поведения фирм: виолентное патентное, эксплерентное. В дальнейшем биологический подход получил свое развитие в работах А.Ю. Юданова [15 и др.], который ввел еще один тип конкурентного поведения – коммутантное. В результате в специальной отечественной литературе с незначительными разночтениями описывается 4 типа конкурентных стратегий: виолентная (силовая) конкурентная стратегия целесообразная для крупных компаний, функционирующих в сфере массового производства; патентная (терпеливая, выносливая) конкурентная стратегия, заключающаяся в приспособлении к сегментам (нишам), на основе специализации;

экспериментальная (пионерская) конкурентная стратегия, состоящая в ориентации на новые продукты и захват на их основе части рынка; коммутантная (приспосабливающаяся) конкурентная стратегия, ориентирующая на приспособление к запросам местного рынка и захвату ниш не занятых виолентами и пациентами. Более подробное описание истории формирования и сущности «биологического подхода» приведено в статье Аркадия Ткачука [12]. Признавая, что рассмотренный подход схематично описывает целесообразные модели поведения в конкурентной среде в зависимости от типа конкурента, следует отметить, что он так же как и подход Ф. Котлера, в незначительной степени соответствует принципам управления конкурентоспособностью представленным выше, а поэтому не позволяет разрабатывать, адаптировать и реализовывать конкурентную стратегию для предприятий и организаций, функционирующих в сфере услуг.

Исследование многочисленных подходов предложенных в специальной литературе к конкурентной стратегии, в том числе рассмотренных выше, уточненное определение понятия «конкурентная стратегия» а также предложенные принципы управления конкурентоспособностью коммерческой организации позволили нам сформулировать и предложить процессный подход к представлению структуры конкурентной стратегии.

В [6] нами была предложена модель управления конкурентоспособностью коммерческой организации. Учитывая, что объектом такого управления является конкурентная стратегия, данная модель, после некоторых доработок с учетом результатов проведенного анализа подходов к конкурентной стратегии, может отражать структуру конкурентной стратегии, будучи зафиксированной на некоторый плановый период, размер которого в каждом случае определяется индивидуально с учетом конкурентных условий функционирования организации рис.2.

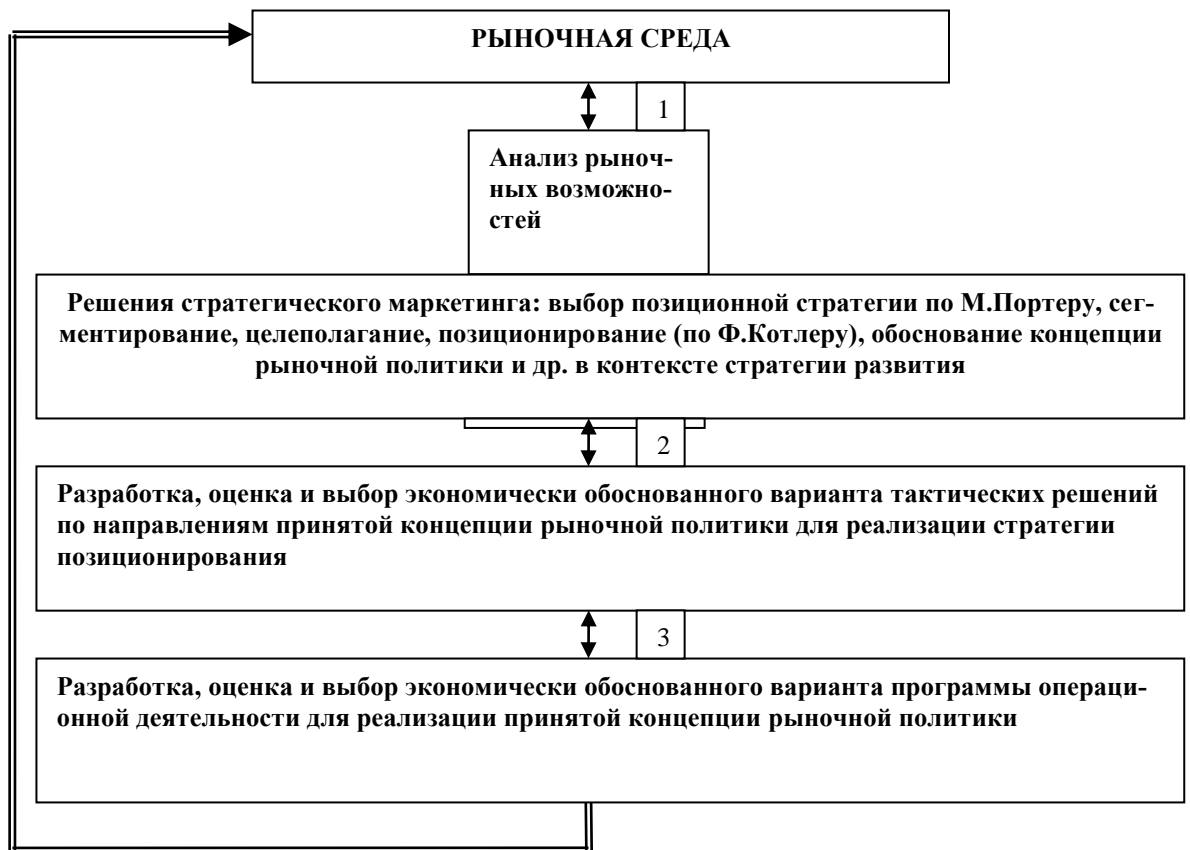


Рис. 2. Модель конкурентной стратегии

Двойная стрелка в модели (рис. 2.) указывает на связь с рыночной средой всех решений и действий, а двухсторонние стрелки 1, 2, и 3 отражают итерационный характер принятия решений каждого уровня и модели в целом. Эти связи обеспечивают адаптивность текущей конкурентной стратегии, возможность быстрой реакции на рыночные изменения, что позволяет нам говорить о процессном подходе к конкурентной стратегии. При этом, мы имеем ввиду, что адаптации в текущем режиме в первую очередь могут, подвергаться решения в отношении программ действий по реализации рыночной политики и в какой-то мере частично и сама рыночная политика. Таким образом предложенный подход обеспечивает возможность обучения.

Кроме того, к достоинствам предложенной модели конкурентной стратегии можно отнести то, что: 1) модель непосредственно связана с процессом управления организацией, ее структура представлена 3-мя

уровнями решений, необходимыми для формирования, адаптации и реализации конкурентной стратегии; 2) в модели обозначены основные типы вопросов, по которым необходимо принимать решения, а также взаимосвязь между решениями разных уровней. Характер взаимосвязей указывает на то, что модель имеет итерационный характер, каждое решение высшего уровня сопоставляется с возможностью его реализации как с позиций возможностей самой организации, так и с позиций текущей/перспективной ситуации в рыночной среде; 3) модель служит не только реализации целей организации, но и позволяет трансформировать эти цели в зависимости от конкретных рыночных возможностей, в том числе и цели развития.

Выводы: ориентация на уточненное определение понятия «конкурентная стратегия», представленные в статье основные принципы управления конкурентоспособностью коммерческой организации, а также на модель конкурентной стратегии, разработанную на основе анализа существующих подходов к конкурентной стратегии, позволит формировать и реализовывать адаптивную конкурентную стратегию для организаций, функционирующих в сфере услуг. Предложенная модель конкурентной стратегии основана на процессном подходе к управлению конкурентоспособностью организации, функционирующей в сфере услуг.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра логистики и коммерции

КУРСОВАЯ РАБОТА

**по дисциплине «Управление конкурентоспособностью
коммерческой организации»**

**на тему: «Современные концепции управления конкуренто-
способностью коммерческой организации»**

Руководитель: _____ д.э.н., проф. Н.Г. Новикова
(подпись)

Исполнитель: студент(ка) гр. МТД-16-1 А.О. Назаретян

Иркутск, 2017 г.

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Методические указания по выполнению курсовых работ

Составитель Надежда Григорьевна Новикова