

**Белецкий Максим Джамалудинович**,  
кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры маркетинга, экономики и социологии труда ГОУ ВПО «Российский государственный социальный университет», г. Москва  
[supermax83@bk.ru](mailto:supermax83@bk.ru)



## Основные направления по обеспечению конкурентоспособности услуг, оказываемых предприятиями розничной торговли г. Москвы

**Аннотация.** Статья посвящена анализу возможных направлений по обеспечению конкурентоспособности услуг, оказываемых предприятиями розничной торговли г. Москвы. На основе использования вторичной информации и результатов эмпирических исследований определены главные направления, обеспечивающие конкурентоспособность услуг, оказываемых субъектами розничной торговли мегаполиса.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность услуг розничной торговли, розничная торговля, качество жизни, лояльность потребителей, стратегическое планирование.

**Раздел:** (04) экономика.

Синтезируя опыт, накопленный представителями мирового научного сообщества в области маркетинга, менеджмента, коммерции, и анализ ситуации, сложившейся в настоящее время в секторе розничной торговли г. Москвы, можно выдвинуть ряд рекомендаций, направленных на повышение конкурентоспособности услуг розничной торговли.

### 1. Ориентация на тотальное качество

Перед вошедшим в третье тысячелетие человечеством в качестве насущной необходимости выступает поиск парадигм развития цивилизации.

Наиболее полно возникшим в реалиях современности требованиям соответствует категория «качество жизни».

Качество жизни рассматривается международным сообществом как один из основных критериев, характеризующих развитие стран. Так, например, ЮНЕСКО для определения рейтинга стран использует именно данный показатель.

В условиях рыночной экономики развитые страны мира воспринимают высокое качество как стратегический императив и наиболее значимый источник богатства наций, поэтому проблема необходимости повышения качества во всех сферах деятельности в современных условиях приобрела характер проблемы выживания.

Выход из состояния кризиса во многих странах начинался именно с повышения внимания к качеству.

Данная тенденция не должна стать исключением и по отношению к России.

В качестве основных экономических мер по повышению конкурентоспособности услуг розничной торговли выступают следующие: снижение издержек и повышение доходности. Обе из данных мер напрямую связаны с обеспечением качества.

Японский опыт свидетельствует: исходным пунктом деятельности, направленной на совершенствование, является борьба с основными врагами: потерями, несоответствиями, нерациональными действиями. «Делай правильно с первого раза» – основной постулат компаний, ориентированных на постоянное повышение качества своей деятельности, а соответственно, и ее результатов. Осуществленный в соответствии с требованиями процесс обходится организации существенно дешевле, поскольку в данном случае последняя не обременена затратами на исправление допущенных ошибок.

Повышение уровня качества производимых товаров и оказываемых услуг не только добавляет им ценность и увеличивает конкурентоспособность, но и выступает фактором, оказывающим влияние на сохранение экологии, природных богатств.

Вышеуказанные положения подтверждает высказывание, принадлежащее Э. Демингу, которое благодаря своей точности и лаконичности приобрело статус общеизвестного афоризма: «Чем выше качество того, что вы делаете, тем дешевле это обходится обществу».

Каждый из членов трудового коллектива, приобщаясь к философии качества, должен осознавать возлагаемую на него ответственность, памятуя: «Высокое качество создается людьми высоких качеств», соответственно, формирование качества необходимо начинать прежде всего с повышения планки требований к самому себе.

## **2. Обеспечение непрерывности стратегического менеджмента**

Несмотря на неопределенность будущих изменений, субъектам, осуществляющим торгово-предпринимательскую деятельность, целесообразно опираться на планирование, а не на импровизацию.

Данное положение обосновано необходимостью повышения скорости адаптации к переменам, что представляется возможным лишь при соблюдении условия тщательной подготовки к ним.

На появление возможностей или угроз организация отвечает использованием оптимального варианта из заранее предусмотренных, при этом в качестве средства для обеспечения данной возможности выступает прогнозирование.

Антагонистом данной концепции выступает концепция реактивного воздействия на возникающие перемены, не имеющего поддержки в виде предварительно разработанных программ стратегической направленности.

Ввиду того что любая из возникающих ситуаций так или иначе требует как минимум временных затрат на осмысление перед принятием решений и внедрением конкретных мер, в более выигрышном положении оказываются торговые организации, разработавшие варианты адекватного ответа на изменение внешней среды с учетом возможного развития событий.

Стратегическое планирование не гарантирует успехов, но способствует увеличению вероятности их достижения.

Современное рыночное планирование опирается на реальные и потенциальные возможности компании и представляет собой непрерывающийся поиск так называемых «стратегических окон», а также динамичное и активное использование возможностей, которые они открывают.

Успешной стратегии присуща совокупность нижеследующих характеристик.

– *Адекватность внешней и внутренней среде организации*

Залогом разработки успешной стратегии должен стать не только анализ состояния внешней среды, таящей в себе возможности и угрозы, но и сильных и слабых сторон самой организации.

– *Способность обеспечить устойчивое конкурентное преимущество*

Стратегия должна быть направлена на обеспечение предлагаемого потребителям продукта свойствами и характеристиками, совокупность которых позволит предпочесть его продуктам, предлагаемым конкурентами.

– *Гибкость (адаптивность)*

Стратегия не представляет собой статичную категорию. Она выходит за рамки тщательно продуманного и методично реализуемого плана, поскольку в качестве неотъем-

лемого условия выступает необходимость корректировки в ответ на происходящие и прогнозируемые внешние и внутренние изменения (появление инновационных технологий, формирование новых потребительских предпочтений, изменения законов и проч.).

Данное обстоятельство, как правило, определяет отсутствие равенства между изначально формируемой стратегией и стратегией, находящей практическое применение.

– *Результативность*

Успешная стратегия обеспечивает результативность (степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов).

– *Эффективность*

Успешная стратегия детерминирует повышение степени эффективности деятельности субъектов розничной торговли (определяется как отношение результата к затратам на его достижение).

3. *Формирование сильной и адаптивной корпоративной культуры*

Корпоративная культура базируется на философии организации (ценностях, убеждениях, определяющих приоритеты организации), ее традициях, этических стандартах, на которые опирается высшее руководство организации при разработке принципов и методов ведения бизнеса, а также при его осуществлении.

Подчеркнем, что система ценностей и этические стандарты должны быть не только формально определены и доведены до сведения заинтересованных сторон, т. е. продекларированы, но и выступать в качестве неотъемлемых элементов существующей корпоративной культуры.

Мифы, истории о компании и ритуалы также являются частью культуры розничной торговой компании. Они вносят вклад в пропаганду ценностей компании, устанавливая рамки формального поведения и выполняя воспитательную функцию.

Роль ритуалов как совокупности совершаемых символических действий заключается в основном в формировании солидарности, сплочении членов трудового коллектива розничной торговой компании.

Корректно разработанная и поддерживаемая абсолютным большинством членов трудового коллектива корпоративная культура мобилизует сотрудников торговой организации, поддерживает энтузиазм в более эффективном решении поставленных перед ними задач, обеспечивает условия для повышения уровня профессионализма и удовлетворенности как самим процессом, так и результатами трудовой деятельности.

Корпоративная культура определяет не только характер взаимоотношений, складывающихся между членами трудового коллектива, морально-этический, психологический климат внутри торговой организации, но и специфику отношений с другими заинтересованными сторонами: потребителями, поставщиками товаров, исполнителями услуг, представителями государственных структур, общественными организациями и проч.

Для формирования корпоративной культуры рекомендуется использовать совокупность следующих основных мер:

– разработка системы ценностей, этических принципов и методик, использование которых обеспечивает благоприятные условия для удовлетворения ключевых партнеров – потребителей, членов трудового коллектива, акционеров, поставщиков – и достижения организацией стратегических целей;

– полноценное раскрытие корпоративных ценностей и этических принципов компании перед членами трудового коллектива, требование неукоснительного следования этим принципам;

– оказание пристального внимания ценностным ориентирам и этическим принципам кандидатов на замещение вакантных должностей и отказ от взаимодействия с теми, кто не сможет в должной мере разделить концепцию корпоративной культуры компании;

- включение формулировки корпоративных ценностей и кодекса этики в программы обучения и переподготовки кадров;
- участие менеджеров всех уровней в воспитании корпоративной культуры (в том числе посредством оказания личного примера и проч.).

В условиях динамично меняющейся внешней среды в качестве оптимального варианта необходимо рассматривать разработку и внедрение адаптивной культуры, способной стать благоприятной почвой для развития творческого потенциала членов трудового коллектива, создания и внедрения инноваций, позволяющих более эффективным способом добиться установленных целей.

#### **4. Повышение уровня удовлетворенности персонала**

Среди внутренних переменных организации как социально-технической системы наиболее значимым является социальный компонент (фактор) – персонал.

Персонал выступает источником знаний, навыков и опыта, которые в совокупности составляют «портфель» ключевых возможностей организации.

Уровень профессионализма сотрудников организации при создании благоприятных условий повышается, что позволяет рассматривать персонал в качестве стратегически значимого актива компании с возрастающей стоимостью.

Профессиональные способности персонала, позволяющие обеспечивать конкурентные преимущества, составляют основу ключевых компетенций конкурентоспособных организаций.

Особую роль в создании цепочки ценности играет торговый персонал, поскольку от характера взаимодействия с ним во многом зависит качество воспринимаемой потребителем услуги: сотрудник компании устанавливает потребности потребителя; предлагает оптимальные решения для их удовлетворения, а также получает от потребителя сведения о степени его удовлетворенности совершаемыми сделками.

Высшее руководство должно мотивировать персонал – побуждать к выполнению функций максимально эффективным способом, используя совокупность доступного мотивационного инструментария на основе неуклонного учета личностных и профессиональных качеств конкретного сотрудника. Необходимо осознавать, что члены трудового коллектива имеют потребность не только в справедливой оплате за свой труд. Финансовое вознаграждение за выполняемую работу в настоящее время не может рассматриваться в качестве мотивационного минимума.

Качество осуществляемых процессов и их результатов напрямую зависит не только от личных качеств сотрудника организации, уровня его квалификации, знаний, навыков, опыта, но и от степени удовлетворенности условиями работы в конкретной организации.

Стремление к удовлетворению потребностей персонала в развитии, уважении, признании достижений, поддержке проявляемой инициативы, получении социальных гарантий и проч. должно учитываться руководством организации при разработке комплекса мер, направленных на повышение уровня удовлетворенности персонала.

Практически каждому руководителю или сотруднику кадровой службы известен афоризм: «Прежде чем стать хорошим местом для покупок, магазин должен стать хорошим местом для работы», однако на практике не многие организации следуют данному принципу.

Поэтому серьезные опасения вызывают отдельные аспекты в кадровой политике, реализуемой некоторыми розничными торговыми предприятиями г. Москвы, имеющими сетевую структуру управления. Применяемая в настоящее время порочная практика отношения к торговому персоналу как к «расходному материалу» имеет весьма негативные последствия для всех заинтересованных сторон (потребителей, персонала, владельцев компании, поставщиков, общества) и в первую очередь для самих организаций.



Персонал, не получающий ожидаемой оценки своих усилий со стороны руководства организации, как правило, снижает уровень качества выполняемой работы, а также переносит накопившийся негатив на взаимоотношения с потребителями.

Последствия данного взаимодействия предсказуемы: потребитель, для которого обслуживающий персонал представляет «лицо» торговой компании, обманутый в своих ожиданиях, пройдя через тернии конфликтной ситуации, лишается доверия к поставщику услуг, обращаясь для удовлетворения потребностей к его конкуренту, предлагающему положительно контрастирующую в отношении качества альтернативу.

Организация, руководство которых пренебрегает выполнением функций идентификации потребностей персонала, разработкой мероприятий, способствующих их полноценному удовлетворению и планомерной оценке уровня удовлетворенности персонала условиями работы, обречена на несение существенных издержек, связанных: с подбором персонала и его подготовкой; с привлечением новых потребителей; с недополучением дохода, обусловленного снижением конкурентоспособности предлагаемых услуг; с негативными изменениями воспринимаемого образа компании.

Значимой частью базового стимуляционного комплекса компаний, стремящихся обеспечить повышение уровня удовлетворенности персонала и, как следствие, добиться повышения эффективности осуществляемой деятельности в долгосрочном периоде, должны стать нижеследующие меры:

- осуществление подбора персонала, имеющего профессиональную подготовку и соответствующего квалификационным требованиям, установленным для данной профессии;
- конкретизация необходимых для выполнения задач и роли сотрудника в достижении общей цели организации;
- обращение внимания торгового персонала на ключевую роль в формировании имиджа организации и воспринимаемой ценности предоставляемой услуги;
- обеспечение условий (состояния материально-технической базы, используемых технологий, экологической среды, психологического климата и проч.), способствующих эффективному осуществлению профессиональных функций;
- осуществление периодической аттестации персонала для оценки потенциала (в том числе творческого) и выявления необходимости профессионального роста;
- разработка и внедрение плановых мероприятий, направленных на приобретение персоналом новых знаний, опыта (в том числе посредством обмена опытом как между сотрудниками организации, так и сотрудниками организаций-партнеров), совершенствование умений, навыков;
- предоставление возможности для карьерного роста;
- разработка и внедрение системы признания и поощрения персонала (любой позитивный вклад работника, особенно связанный с разработкой инноваций и повышением качества, должен быть адекватно оценен).

Руководство должно развивать творческую инициативу персонала, который должен находиться в постоянном поиске инновационных решений и поощрять любые положительные результаты деятельности, осуществляемой в данном направлении.

##### **5. Установление партнерских взаимоотношений с поставщиками**

Характеристики вводимых ресурсов и способность поставщиков обеспечивать их поставку «точно в срок» являются значимыми детерминантами качества процесса преобразования и предоставляемого потребителям продукта – симбиоза товара и услуг розничной торговли. Поставщики рассматриваются как внешнее по отношению к организации звено цепочки создания ценности, поэтому установление партнерских отношений с поставщиками нами рассматривается в качестве задачи стратегического значения.

При определении круга поставщиков необходимо уделять внимание нижеследующим аспектам.

В основе выбора поставщиков должна лежать оценка их возможности поставлять товары (предоставлять услуги, выполнять работы) в соответствии с требованиями субъектов розничной торговли, ввиду чего необходимо осуществлять сбор и анализ объективных свидетельств, подтверждающих возможность потенциальных поставщиков предоставлять продукты, соответствующие указанному критерию.

Внедряемая поставщиком сертифицированная система качества представляет для субъектов розничной торговли значимый фактор при выборе источника ресурсов.

К числу объективных свидетельств можно отнести также результаты оценки образцов товаров; данные о поставках другим хозяйствующим субъектам; документально подтвержденные результаты участия в конкурсах; данные аудита систем качества поставщика и проч.

При выборе поставщиков необходимо учитывать также такие дополнительные факторы, как деловая репутация поставщика на рынке (например, на основе анализа: опыта взаимодействия поставщика с другими заказчиками; уровня социальной ответственности поставщика); финансовое положение поставщика; стратегия; корпоративная культура и проч.

Решение вышеуказанных задач выступает в качестве значимой функции, предваряющей установление деловых отношений с поставщиками, ввиду необходимости подтверждения того, что конкретный потенциальный поставщик и в перспективе будет способен удовлетворять требования субъекта розничной торговли, а соответственно, вносить значимый вклад в формирование и повышение конкурентоспособности продуктов, предоставляемых конечным потребителям.

Для обеспечения и повышения результативности и эффективности взаимодействия с поставщиком может быть рекомендован также ряд мер следующего характера:

- оптимизация звенности товародвижения, выступающая в качестве значимого принципа, следование которому позволит снизить издержки в сфере обращения, в том числе связанные с потерей качества;
- установление двусторонней обратной связи;
- определение уровней взаимодействия, порядка решения задач, относящихся к текущим и внеочередным (проблемным);
- достижение с поставщиками согласованного подхода к обеспечению качества поставляемых продуктов;
- установление и отражение в документах требований субъекта розничной торговли к качеству поставляемых продуктов;
- планирование и регулирование деятельности по закупкам товаров (предоставлению услуг, выполнению работ) на основе документированных процедур;
- выбор оптимального объема входного контроля на основе учета общих затрат (издержки, связанные с проведением входного контроля, должны компенсировать возникающие в связи с недостаточностью контроля издержки);
- внедрение согласованных методов проверки качества продуктов и процедур входного контроля;
- уточнение средств, используемых для осуществления входного контроля;
- регистрация данных, характеризующих качество входящих продуктов, использование которых крайне необходимо для оценки тенденций в деятельности поставщиков;

- объединение общих усилий для разработки и внедрения программ, направленных на улучшение деятельности;
- стимуляция поставщиков к участию в реализации программ лояльности потребителей;
- оценка предпринимаемых мер на результативность и эффективность;
- необходимое корректирующее воздействие.

Субъекты розничной торговли должны четко осознавать, что при формировании взаимовыгодных отношений с поставщиками увеличивается способность каждого из участников взаимодействия создавать ценности.

#### *6. Обеспечение лояльности потребителей*

Настоящую эпоху не без основания называют «эрой потребителя», поскольку именно выбор потребителя в конечном счете определяет целесообразность функционирования конкретных фирм в сфере розничной торговли.

От того, насколько достоверно ритейлер установит запросы потребителя и в какой мере адаптирует к ним розничное торговое предложение, зависит его успех на рынке.

Поэтому для характеристики современного положения, занимаемого потребителем среди основных элементов среды прямого воздействия, уместно использовать известный афоризм «Потребитель – король».

Данный подход отражает сущность маркетинговой концепции как философии бизнеса, в модели которого центральное место занимает потребитель.

Исходным пунктом движения к удовлетворению существующих или предполагаемых потребностей конечных потребителей является идентификация данных потребностей, а также особенностей потребительского поведения и факторов, оказывающих на него влияние.

Основным источником данной стратегически значимой информации также является потребитель.

При оказании услуг розничной торговли потребитель взаимодействует с их исполнителем, а следовательно, может объективно влиять на характеристики процесса обслуживания и результат услуги. Необходимо учитывать также субъективность их восприятия потребителем, что может иметь для ритейлера следствие как в виде положительного, так и отрицательного эффекта.

При соответствии ожиданиям и их превышении покупатель информирует о положительном опыте свое окружение, становясь самым активным «рекламным агентом» ритейлера, в противном случае интенсивно организывает и воплощает в жизнь «антирекламную кампанию», направленную против розничного торгового предприятия, тем самым значительно уменьшая шансы на привлечение новых покупателей и удержание существующих, еще не приобретших лояльности.

Значимым этапом процесса формирования лояльности потребителей выступает оценка уровня их удовлетворенности, корректное использование результатов которой способно предотвратить вышеуказанную негативную реакцию потребителя.

Осуществление функции оценки уровня удовлетворенности потребителей должно носить непрерывный (как, например, это делается в супермаркетах сети «Квартал»), а не периодический характер.

Придав торговому предложению свойства, необходимые для более полного удовлетворения потребностей целевого сегмента, по сравнению с альтернативными вариантами, представленными на рынке, ритейлер удостоивается внимания потребителя, завоевывает его доверие и при выстраивании основанных на взаимовыгодном долгосрочном сотрудничестве отношений приобретает значимый нематериальный

актив в виде лояльности потребителей, добиваясь приверженности розничному торговому предприятию.

Подтверждая принцип Парето, 20% лояльных потребителей приносят предприятию 80% прибыли.

Поэтому для того, чтобы гарантировать прибыль в долгосрочном периоде, субъект розничной торговли должен поощрять приверженность потребителей к предприятию, увеличивать их ряды и степень удовлетворенности.

Лояльность потребителей имеет для субъекта розничной торговли стратегическую значимость, поскольку наделяет рядом существенных преимуществ, к которым можно отнести: экономию средств на привлечение новых потребителей; увеличение дохода (лояльные потребители, как правило, делают больше покупок, менее чувствительны к повышению цен); уменьшение числа конфликтных ситуаций, что обусловлено терпимостью лояльных потребителей при столкновении с отдельными недостатками, не относящимися к разряду критических и проч.

Уточним, что не всех постоянных потребителей можно отнести к разряду лояльных, поскольку в качестве детерминантов постоянства может выступать, например: отсутствие альтернативы; нежелание нести издержки переключения (временные, когнитивные, связанные с адаптацией к новым условиям; психоэмоциональные, связанные с возможными рисками приобретения товара и/или услуги ненадлежащего качества и проч.).

Как одну из эффективных мер для обеспечения, поддержания и увеличения степени приверженности потребителя к розничному торговому предприятию мы рассматриваем внедрение программ лояльности (далее – ПЛ).

Использование ПЛ дает потребителям ощущение принадлежности к определенной социальной группе, а также ряд выгод экономического и неэкономического характера.

В настоящее время наряду с дисконтными программами лояльности широкое распространение имеют бонусные, предлагающие в отличие от скидок в режиме реального времени отсроченную выгоду в виде получения платежного средства или подарков в обмен на накопленные бонусы (баллы).

Розничное торговое предприятие кроме указанных выше экономических выгод, связанных с приобретением лояльности потребителей, оформляя карты клиента, создает персонифицированную клиентскую базу. Ее использование позволяет: значительно сэкономить на расходах, связанных с маркетинговыми исследованиями; на основе результатов анализа осуществляемых покупок и проводимых опросов выявлять потребности конкретных покупателей (домашних хозяйств); принимать своевременные меры по повышению ценности предлагаемого продукта.

#### *7. Повышение уровня социальной ответственности*

С течением времени ожидания общества в отношении ритейлеров претерпели существенные изменения.

Атрибутом прогрессивных компаний, стремящихся к установлению баланса в удовлетворении потребностей всех заинтересованных сторон, становится не только ответственность по осуществлению деятельности в соответствии с законодательно установленными нормами и правилами, но и социальная ответственность, выходящая за рамки данных требований, в виде добровольной реакции на существующие проблемы общества.

Так, например, в гипермаркетах сети «Ашан» широко используется, в том числе при работе на кассовых терминалах, труд персонала, имеющего ограниченные физические возможности, что выступает в качестве значимого вклада в его социальную адаптацию.



Тенденция к бурному росту НТП, использование результатов которого позволяет снижать себестоимость продукции за счет замещения более дорогостоящих компонентов менее затратными, но зачастую объективно снижающими ее полезность для потребителя, а также ориентация на «неискушенность» потребителя в восприятии качественных характеристик продуктов не могут не оказывать отрицательного влияния на состояние здоровья населения страны.

Так, например, приобретая торты или молочные продукты, имеющие длительные сроки хранения, потребитель может не осознавать, что данный показатель достигается посредством увеличения доли консервантов в составе продукта.

Недаром, например, в результате дегустации покупателями пищевых продуктов в телевизионной передаче «Контрольная закупка» (Первый канал) их предпочтения зачастую отдаются вкусовым качествам объектов экспертизы, впоследствии выбывающим из конкурса из-за несоответствия по каким-либо параметрам требованиям, установленным НД.

Субъекты розничной торговли должны активнее принимать на себя такую социально значимую функцию, как повышение потребительской осведомленности покупателей.

Кроме повышения потребительской осведомленности актуальным является также приобщение потребителей к здоровому образу жизни. Данное направление успешно используется такими предприятиями сетевой розничной торговли, как «Седьмой континент», в каждом супермаркете которого имеются отделы «Здоровое питание», а также «Перекресток», в котором активно реализуется стратегия, мотивирующая покупателей к покупкам продуктов, положительно влияющих на состояние здоровья, предоставляются рекомендации по формированию оптимального рациона питания и проч.

Применение вышеуказанной концепции должно оказать влияние на изменение структуры предложения (в пользу товаров, объективно более полезных для здоровья покупателей), повысить уровень качества жизни целевого сегмента, увеличить степень доверия потребителей к предприятию розничной торговли, оказать непосредственное влияние на повышение имиджа предприятия как постоянно заботящегося о своих клиентах и, как следствие – внести вклад в обеспечение конкурентоспособности предоставляемых услуг, а соответственно, и самого предприятия.

Как прогрессивное направление мы рассматриваем объединение усилий субъектов розничной торговли с целевыми потребителями для решения серьезных социальных проблем.

В качестве примеров такого партнерства можно привести реализуемую в супермаркетах сети «Перекресток» программу «Перекресток – школам», цель которой – помощь общеобразовательным учреждениям, или программу «Желтый пакет помогает детям», направленную на предоставление помощи больным детям и защиту окружающей среды, реализуемую австрийской компанией «Билла» в сети одноименных супермаркетов.

Результатами принятия субъектами розничной торговли дополнительной социальной ответственности выступают кроме уже указанных выше следующие положительные эффекты:

- обращение внимания общества на наличие определенной проблемы;
- оказание адресной помощи;
- повышение уровня лояльности покупателей;
- формирование благоприятного имиджа организации и проч.

#### **8. Применение бенчмаркинга**

В качестве одного из действенных инструментов по повышению уровня качества и конкурентоспособности услуг розничной торговли выступает бенчмаркинг (Benchmarking) – систематическое исследование, анализ и использование лучшего

опыта, источником которого может быть как сама организация, так и другие организации, добившиеся успехов на избранном поприще.

Если в организации культивируется творческий подход к деятельности, налажен обмен знаниями, навыками, то на платформе эффективного сотрудничества можно сформировать такие конкурентные преимущества, которые не были бы доступны для создания отдельным членам трудового коллектива, подразделениям предприятия, предприятиям в составе организаций.

В центре внимания должен быть также передовой опыт конкурентов, лидеров отрасли, представителей иных отраслей экономики с учетом возможности перенесения опыта последних на «почву» организации.

Необходимо использовать кладезь богатейшего опыта, накопленного как зарубежными ритейлерами, так и отечественными, особенно принимая во внимание тот факт, что некоторые из них (например, ОАО «Седьмой континент») в определенных пределах проявляют открытость своей деятельности, информируя общественность не только о ее результатах, но и о способах, использованных для их достижения.

Поиск путей непрерывного совершенствования должен стать неотъемлемой частью деятельности ритейлеров, стремящихся обеспечить конкурентоспособность предлагаемых рынку продуктов.

Завершая предоставление отдельных рекомендаций по повышению конкурентоспособности услуг розничной торговли, позволим себе, опираясь на платформу теоретических знаний и эмпирических данных, сделать нижеследующий вывод.

На потребительском рынке г. Москвы сохраняют существующие позиции и получают дальнейшее развитие те компании, которые, сформировав эластичную стратегическую, организационную, технологическую структуры, будут стремиться к достижению собственных целей посредством удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон.

Выбор и реализация стратегии, ориентированной на соблюдение баланса интересов: потребителей, субъектов розничной торговли, учредителей, персонала торгового предприятия, инвесторов, поставщиков, государства и общества в целом, представляют, на наш взгляд, наиболее перспективное направление развития ритейлеров в условиях формирования эффективной конкурентной среды, следование которому способно значительно сократить дистанцию, отделяющую потребительский рынок г. Москвы в его настоящем состоянии от цивилизованных рынков Европы и мира.

### Ссылки на источники

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2007. – 96 с.: ил. – (Серия «Теория менеджмента»).
2. Белецкий М. Д. Обеспечение лояльности потребителей – приоритет в развитии сферы розничной торговли // Вопросы экономических наук. 2013. – № 2. – С. 8–9.
3. Белецкий М. Д. Необходимость обеспечения непрерывности стратегического менеджмента в сфере розничной торговли // Вопросы экономических наук. – 2012. – № 6. – С. 7.
4. Белецкий М. Д. Установление партнерских взаимоотношений субъектов розничной торговли с поставщиками // Вопросы экономических наук. – 2013. – № 1. – С. 9–10.
5. Белецкий М. Д. Повышение уровня социальной ответственности как стратегическое направление развития современных предприятий розничной торговли // Вопросы экономических наук. – 2012. – № 4. – С. 6–7.
6. Белецкий М. Д. Организационная структура как значимый детерминант конкурентоспособности предприятий // Вопросы экономических наук. – 2014. – № 3. – С. 13.
7. Белецкий М. Д. Влияние условий торгового обслуживания покупателей на обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг // Гуманитарные науки в XXI веке: материалы V Междунар. науч.-практ. конф. (30.11.2011). – М.: Изд-во «Спутник+», 2011. – 422 с.
8. Белецкий М. Д. Корпоративная культура как значимый детерминант конкурентоспособности предприятия // Гуманитарные науки в XXI веке: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (15.05.2011). – М.: Изд-во «Спутник+», 2011. – С. 63–65.

9. Большая экономическая энциклопедия. – М.: Эксмо, 2007. – 816 с.
10. Менеджмент: краткий курс / авт.-сост. М. И. Басаков. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Изд.-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 148 с.
11. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672 с.: ил.

#### Maxim Beletsky,

*Candidate of Economic Sciences, Senior lecturer at the chair of Marketing, Economics and Labor Sociology, Russian State Social University, Moscow*

[supermax83@bk.ru](mailto:supermax83@bk.ru)

#### Main directions for ensuring competitiveness of the services provided by retailers in Moscow

**Abstract.** The paper analyzes the possible directions of competitiveness of services provided by the retailers in Moscow. Using secondary sources and empirical research, the author determines main directions for ensuring competitiveness of services provided retailers of the metropolis.

**Key words:** competitiveness of retail services, customer loyalty, quality of life, retail, strategic planning.

#### References

1. Aaker, D. (2007) *Strategicheskoe rynochnoe upravlenie*. 7-e izd. / per. s angl. pod red. S. G. Bozhuk, Piter, St. Petersburg, 96 p.: il, (Serija «Teoriya menedzhmenta») (in Russian).
2. Beleckij, M. D. (2013) «Obespechenie lojal'nosti potrebitel'ej – prioritet v razvitii sfery roznichnoj trgovli», *Voprosy jekonomicheskikh nauk*, № 2, pp. 8–9 (in Russian).
3. Beleckij, M. D. (2012) «Neobhodimost' obespechenija nepreryvnosti strategicheskogo menedzhmenta v sfere roznichnoj trgovli», *Voprosy jekonomicheskikh nauk*, № 6, p. 7 (in Russian).
4. Beleckij, M. D. (2013) «Ustanovlenie partnerskikh vzaimootnoshenij sub#ektov roznichnoj trgovli s post-avshhikami», *Voprosy jekonomicheskikh nauk*, № 1, pp. 9–10 (in Russian).
5. Beleckij, M. D. (2012) «Povyshenie urovnja social'noj otvetstvennosti kak strategicheskoe napravlenie razvitija sovremennyh predpriyatij roznichnoj trgovli», *Voprosy jekonomicheskikh nauk*, № 4, pp. 6–7 (in Russian).
6. Beleckij, M. D. (2014) «Organizacionnaja struktura kak znachimyj determinant konkurentosposobnosti predpriyatij», *Voprosy jekonomicheskikh nauk*, № 3, p. 13 (in Russian).
7. Beleckij, M. D. (2011) «Vlijanie uslovij trgovogo obsluzhivanija pokupatelej na obespechenie konkurentosposobnosti predpriyatij sfery uslug», *Gumanitarnye nauki v XXI veke: materialy V Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. (30.11.2011)*, Moscow Izd-vo «Sputnik+», 422 p. (in Russian).
8. Beleckij, M. D. (2011) «Korporativnaja kul'tura kak znachimyj determinant konkurentosposobnosti predpriyatija», *Gumanitarnye nauki v XXI veke: materialy II Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. (15.05.2011)*, Moscow Izd-vo «Sputnik+», pp. 63–65 (in Russian).
9. (2007) *Bol'shaja jekonomicheskaja jenciklopedija*, Jeksmo, Moscow, 816 p. (in Russian).
10. Basakov, M. I. (2008) *Menedzhment: kratkij kurs*, 3-e izd., ispr. i dop., Izd.-torgovaja korporacija «Dashkov i K», Moscow, 148 p. (in Russian).
11. Meskon, M. H., Al'bert, M. & Hedouri, F. (2008) *Osnovy menedzhmenta*. 3-e izd.: per. s angl., ООО «I.D. Vil'jams», Moscow, 672 p.: il. (in Russian).

#### Рекомендовано к публикации:

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук,  
главным редактором журнала «Концепт»



[www.e-koncept.ru](http://www.e-koncept.ru)

Поступила в редакцию <i>Received</i>	03.06.15	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	05.06.15
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	05.06.15	Опубликована <i>Published</i>	05.06.15

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2015

© Белецкий М. Д., 2015