

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 658.87:339.137.2

ЯЦЕВИЧ
НАТАЛЬЯ ВЛАДИМИРОВНА

**ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ
ОРГАНИЗАЦИЙ г. ГОМЕЛЯ)**

Автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук
по специальности 08.00.05 — экономика и управление народным хозяйством
(специализация — экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами)

Минск, 2010

Работа выполнена в УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации»

Короленок Геннадий Антонович, доктор экономических наук, профессор, проректор по научной работе, УО «Белорусский государственный экономический университет»

Енин Юрий Иванович, доктор экономических наук, доцент, советник, Белорусская торгово-промышленная палата

Циунчик Ольга Вениаминовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры, УО «Белорусский государственный экономический университет», кафедра товароведения непродовольственных товаров

Оппонирующая организация Академия управления при Президенте Республики Беларусь

Защита состоится 3 декабря 2010 г. в 14.30 на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.02 при УО «Белорусский государственный экономический университет» по адресу: 220070, Минск, просп. Партизанский, 26, ауд. 205 (1-й учеб. корпус), тел. 209-79-56.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке УО «Белорусский государственный экономический университет».

Автореферат разослан 21 октября 2010 года.

Ученый секретарь
совета по защите диссертаций



Миксюк С.Ф.

ВВЕДЕНИЕ

Для успешного функционирования отечественных организаций в современных условиях наиболее актуальным становится всемерное повышение уровня их конкурентоспособности, в первую очередь на основе создания и развития устойчивых конкурентных преимуществ. Катализатором такого процесса является формирование собственной конкурентной стратегии как осмысленного выбора путей достижения преимуществ в условиях конкурентной среды. Наибольший вклад в изучение теоретических и практических основ стратегии внесли зарубежные авторы: А. Чандлер, И. Ансофф, К. Эндрюс, М. Портер, Г. Минцберг и другие. Немаловажное значение для развития теории конкурентной стратегии имели также работы российских и отечественных ученых. Признавая исключительную важность проведенных исследований, следует отметить, что в данной области знаний, особенно применительно к условиям национальной экономики, существует необходимость их дальнейшего развития в части обоснования концептуально-методических основ формирования конкурентной стратегии организации.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Связь работы с крупными научными программами (проектами) и темами. Тема диссертации соответствует Перечню приоритетных направлений фундаментальных и прикладных научных исследований Республики Беларусь на 2006–2010 годы, утвержденному постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 17.05.2005 г. № 512, по направлению «Теоретико-методологические основы становления в Республике Беларусь инновационной социально ориентированной экономики, обеспечивающей ее устойчивое развитие во взаимодействии с мировой экономической системой». Диссертационное исследование выполнялось во взаимосвязи с тематикой научно-исследовательских работ УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации» в рамках темы «Совершенствование маркетинговой деятельности организации по продвижению продукции на рынке мебели» (на материалах ОАО «Гомельдрев») (№ ГР 2005319, 2005 г.), а также тем, финансируемых из инновационного фонда Белкоопсоюза: «Разработать стратегию устойчивого развития потребительской кооперации Республики Беларусь до 2020 года» (раздел «Развитие внешнеэкономической деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь») (№ ГР 2006498, 2006–2007 гг.), «Исследование развития деятельности организаций потребительской кооперации Республики Беларусь в сфере дополнительных услуг» (№ ГР 20061599, 2006–2007 гг.),

«Разработать и внедрить современные технологии продаж товаров в розничной торговой сети потребительской кооперации» (№ ГР 20082885, 2008–2009 гг.), «Разработать методику анализа доходов, расходов и финансовых результатов организаций потребительской кооперации Республики Беларусь с учетом их отраслевых и организационно-правовых особенностей» (№ ГР 20082882, 2008–2009 гг.).

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования заключается в обосновании концептуальных и методических подходов к формированию конкурентной стратегии организации.

Цель исследования предопределила постановку и решение следующих задач:

- сформулировать и обосновать концепцию формирования конкурентной стратегии организации;
- разработать методику диагностики конкурентного климата на рынке;
- разработать методику анализа конкурентного потенциала организации на примере розничных торговых организаций;
- разработать методику выбора ключевой конкурентной стратегии организации.

Объектом исследования является конкурентная стратегия организации. Предмет исследования — концептуальные и методические подходы к формированию конкурентной стратегии организации. Выбор объекта и предмета исследования обусловлен актуальностью проблемы повышения конкурентоспособности отечественных организаций и объективной необходимостью совершенствования принципов формирования конкурентной стратегии организации.

Положения, выносимые на защиту.

1. Концепция формирования конкурентной стратегии организации, названная потребностной. Она является ориентированным на потребности организации комплексом положений, представляющим собой основополагающую идею, единую систему взглядов на процесс формирования конкурентной стратегии. Основным отличием предлагаемой концепции от имеющихся в литературе выступает введение в теорию формирования конкурентной стратегии такого понятия, как «потребности организации», которые представляют собой систему устремлений и ценностей организации, определяющих ее стратегические цели. Новизна потребностной концепции заключается в том, что главная идея выражается в формировании конкурентной стратегии относительно иерархии потребностей организации, представленной в виде «бесконечной корзины потребностей».

2. Методика диагностики конкурентного климата, позволяющая комплексно оценить уровень интенсивности конкуренции на локальном рынке. Суть методики заключается в использовании системы балльных оценок раз-

личных показателей, характеризующих уровень конкуренции на рынке, для расчета относительного интегрального показателя конкурентного климата. Ее новизна заключается в усовершенствовании способа диагностики уровня конкуренции на рынке, который, в отличие от имеющихся, не только предусматривает расчет отдельных показателей, но и позволяет дать комплексную оценку конкурентного климата на рынке. Новизна предлагаемой в методике системы балльных оценок заключается в том, что баллы, присваиваемые полученным значениям показателей конкурентного климата, определяются расчетным путем по разработанной шкале дифференциации оценки интенсивности конкуренции, что обуславливает большую объективность, чем в случае использования экспертных оценок. Применение данной методики позволяет количественно оценить уровень интенсивности конкуренции на рынке и обеспечить необходимой информацией процесс формирования конкурентной стратегии организации.

3. Методика анализа конкурентного потенциала организации, основанная на принципах потребностной концепции. Отличие предлагаемой методики от существующих заключается в фиксировании системы критериев конкурентного потенциала (ресурсы, рыночное положение и потребности организации), определении показателей для их измерения и проведении их целединамической оценки для расчета обобщенного целединамического показателя конкурентного потенциала. Сущность и новизна метода целединамической оценки заключается в определении целевой установки организации относительно изменения показателей конкурентного потенциала и оценке соответствия их динамики данной установке с использованием целевых коэффициентов. Обобщенный целединамический показатель конкурентного потенциала, рассчитываемый путем отношения полученной суммы целевых коэффициентов к их числу, позволяет получить итоговое значение конкурентного потенциала организации. Методика дает возможность количественно оценить конкурентный потенциал организации и, как следствие, создает предпосылки для своевременного реагирования на его возможные ухудшения. Полученные результаты используются в процессе формирования конкурентной стратегии организации.

4. Методика выбора ключевой конкурентной стратегии организации, которая позволяет завершить концептуально-аналитический этап формирования конкурентной стратегии организации выбором приоритетного направления по созданию и развитию устойчивых конкурентных преимуществ. Данное направление определяется одной из девяти ключевых конкурентных стратегий (авторитарной, адаптивной, брендовой, глобальной, инновационной, информационной, логистической, сегментативной или сервисной). Методика включает в себя расчет агрегатного показателя конкурентной позиции организации, имеющего прямую зависимость от обобщенного целединамического показателя конкурентного потенциала и обратную — от относительного интегрального показателя

теля конкурентного климата. Выбор ключевой конкурентной стратегии по данной методике осуществляется с помощью матрицы девяти полей, которая имеет отличительные особенности от предлагаемых в литературе матриц стратегических решений. Во-первых, принцип ее построения, а именно распределения полей ключевых конкурентных стратегий, основан на их соответствии уровням потребностей в «бесконечной корзине потребностей». Во-вторых, положение организации в матрице определяется ее сравнительной конкурентной позицией и конкурентной активностью по полученным значениям агрегатного показателя конкурентной позиции. Использование методики на практике позволяет выбрать оптимальную ключевую конкурентную стратегию, на основе которой разрабатывается конкурентная стратегия для данной организации.

Личный вклад соискателя. Настоящая диссертация является законченным самостоятельным научным исследованием. Все положения, выносимые на защиту, имеют новизну, практическую значимость и разработаны соискателем лично. В диссертации использованы материалы, опубликованные в соавторстве, которые являются результатом собственного исследования соискателя. Вклад автора в научные результаты в совместных публикациях, которые вошли в диссертацию, является следующим: определена необходимость диагностики положения организации на рынке как этапа разработки конкурентной стратегии [27]; обоснованы роль рекламных мероприятий в повышении конкурентоспособности организаций [3], необходимость формирования конкурентной стратегии в розничных торговых организациях; определено понятие сервисной конкурентной стратегии; представлены виды инновационных услуг в розничной торговле [23].

Апробация результатов диссертации. Основные результаты исследования были представлены в научных докладах на 23 конференциях, семинарах и других научных собраниях, проходивших в России (международная научно-практическая конференция «Инновационные процессы в экономике и образовании» (Ижевск, 2007), III Всероссийская научно-практическая конференция «Современная торговля: теория, практика, инновации» (Пермь, 2008), в Украине (XII международный научно-практический семинар «Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект» (Донецк, 2006), научно-практическая конференция «Развитие инновационной культуры общества: проблемы и перспективы» (Симферополь, 2006), XVI международная научная конференция молодых ученых «Наука і вища освіта» (Запорожье, 2008), в Молдове (международная конференция «Эффективное управление организационными изменениями как фактор повышения конкурентоспособности предприятия» (Кишинев, 2008), в Республике Беларусь (научно-практическая конференция «Профсоюзное движение и проблемы социально-экономической модернизации белорусского общества» (Го-

мель, 2004), республиканские научно-практические конференции «Проблемы развития предпринимательства в Гомельском регионе» (Гомель, 2004), «Легкая промышленность. Социально-экономические проблемы развития» (Витебск, 2005), «Проблемы экономики и управления в условиях инновационного развития Республики Беларусь» (Брест, 2009), международные научно-практические конференции «Беларусь на пути вступления в ВТО: социально-экономические проблемы и последствия» (Минск, 2005), «Торговля в XXI веке: тенденции развития, инновации» (Гомель, 2007), «Экономико-правовые аспекты развития сферы услуг» (Гомель, 2008), «Конкурентоспособность предприятий и регионов в глобальной экономике» (Гродно, 2009), республиканская конференция молодых ученых «Актуальные проблемы современной экономики» (Минск, 2006), межвузовская научно-практическая конференция «Беларусь в современных геополитических условиях: политико-правовые и социально-экономические аспекты устойчивого развития» (Минск, 2007), 10-я международная междисциплинарная научно-практическая конференция «Женщина. Общество. Образование» (Минск, 2007), II международная научно-практическая конференция, посвященная 75-летию БГЭУ «Коммуникативные технологии в системе современных экономических отношений» (Минск, 2008), международная научно-практическая конференция, посвященная 75-летию БГЭУ «Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость» (Минск, 2008), международный весенний форум «Инновационные технологии в бизнес-образовании» (Гомель, 2008), VI международная научная конференция студентов и аспирантов «Техника и технология пищевых производств» (Могилев, 2008), VI международная научно-практическая конференция «Предпринимательство в Беларуси: опыт становления и перспективы развития» (Минск, 2009), I международная научно-практическая конференция аспирантов и молодых ученых «Устойчивый рост национальной экономики: инновации и конкурентоспособность» (Минск, 2009).

Опубликованность результатов диссертации. По результатам диссертационного исследования опубликовано 30 научных работ, в том числе 7 статей в научных рецензируемых изданиях, соответствующих п. 18 Положения о присуждении ученых степеней и присвоении ученых званий в Республике Беларусь, объемом 2,8 авторского листа (вклад соискателя — 2,5 авторского листа) (1 — в соавторстве), 1 — в сборниках научных статей, 18 — в материалах конференций, 3 — в тезисах докладов конференций и 1 иная публикация. Общий объем всех публикаций составляет 6,3 авторского листа, вклад соискателя — 5,9 авторского листа.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Логика структуры диссертационной работы обусловлена

последовательностью построения исследования по достижению поставленной цели. Изложение работы начинается с проведения ретроспективного анализа и обзора основных подходов к определению сущности понятия стратегии, установления позиции автора по данному вопросу. Далее рассматриваются сущность, роль и классификации конкурентной стратегии как важной составляющей стратегии организации, а также проводится анализ этапов ее формирования, при этом уделяется внимание определению категории конкуренции. Устанавливается сущность ключевых конкурентных стратегий как одной из характеристик понятия конкурентной стратегии организации, предлагается их авторская классификация. Далее проводится анализ розничной торговли в контексте конкурентной среды, что позволило определить ее многоуровневую структуру и выделить субъекты конкуренции на каждом уровне. Рассматриваются также тенденции развития розничной торговли, оказывающие влияние на состояние конкуренции на данном рынке. Осуществляется диагностика конкурентного климата как важнейшего фактора конкурентной среды организации на примере розничных торговых организаций г. Гомеля, участвующих в исследовании, по предложенной автором методике. Проведенное исследование позволило выработать концепцию формирования конкурентной стратегии организации, на основе которой предложена методика анализа конкурентного потенциала организации на примере розничных торговых организаций. Полученные данные по диагностике конкурентного климата и анализу конкурентного потенциала легли в основу разработанной методики выбора ключевой конкурентной стратегии организации.

Работа изложена на 172 страницах. Объем, занимаемый 17 таблицами, 11 рисунками и 24 приложениями, составляет 61 страницу. Библиографический список занимает 16 страниц и включает 197 наименований, в том числе список публикаций соискателя — 30 наименований.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

В первой главе **«Конкурентная стратегия организации и ее роль в современных условиях»** исследована экономическая суть термина «стратегия». Для этого проведена ретроспектива теоретических взглядов на сущность стратегии и изучены древнейшие первоисточники данного понятия, которыми являются китайские военные трактаты. Рассмотрение взглядов различных авторов на дефиницию стратегии позволило уточнить экономический смысл данного понятия и предложить его следующую трактовку — рациональная концепция определения основополагающего направления развития организации для достижения поставленных целей. Важнейшей составляющей общей стратегии ор-

ганизации является конкурентная стратегия, актуальность разработки которой обусловлена наличием конкурентной среды. Конкурентная стратегия организации, по определению автора, представляет собой систему долговременных действий, направленных на возникновение, поддержание и защиту конкурентных преимуществ, позволяющую эффективно функционировать в конкурентной среде.

Анализ исследований ученых по вопросу определения типовых конкурентных стратегий позволил автору сформулировать понятие ключевой конкурентной стратегии, которая определяет приоритетное направление создания и развития устойчивых конкурентных преимуществ организации.

На основе научной систематизации предложена авторская терминология и классификация ключевых конкурентных стратегий, основанная на определении стратегической цели и включающая в себя 9 типов (таблица 1). Кроме традиционных конкурентных стратегий (в авторской интерпретации — авторитарной, сегментативной, адаптивной, инновационной) выделены также новые, соответствующие, по мнению соискателя, современным условиям экономики и позволяющие расширить сферу определения направлений создания и развития конкурентных преимуществ организации (брендовая, информационная, логистическая, сервисная и глобальная).

Во второй главе «Анализ конкурентной среды розничных торговых организаций г. Гомеля» исследовано развитие розничной торговли в контексте конкурентной среды. Установлено, что розничная торговля является особой конкурентной средой, которая представляет собой совокупность торговых организаций и их взаимоотношений, формирующихся в результате конкуренции.

Современные тенденции развития ситуации на рынке розничной торговли свидетельствуют о необходимости разработки организациями конкурентной стратегии. Это предполагает необходимость анализа конкурентной среды на рынке, складывающейся в результате влияния множества факторов, важнейшим из которых является интенсивность конкуренции в отрасли. Данный фактор назван конкурентным климатом и представляет собой совокупность характерных признаков, отражающих уровень конкуренции на рынке.

В диссертации разработана методика диагностики конкурентного климата, которая обобщает существующие методы оценки интенсивности конкуренции и совершенствует способ их применения на практике.

Методика включает в себя следующие этапы:

- 1) расчет ряда показателей конкурентного климата, основанных на данных о долях рынка организаций (например, четырехдольный индекс концентрации, индексы Херфиндала—Хиршмана, Розенблота (Холла—Тайдмана) и другие). Данные показатели характеризуют интенсивность конкуренции на рынке с различных позиций;

Таблица 1 — Классификация ключевых конкурентных стратегий

Наименование	Стратегическая цель	Необходимые условия	Ключевое направление	Конкурентные преимущества
Авторитарная	Лидерство на большой доле рынка	Крупное производство товаров массового потребления стандартного качества. Спрос эластичен по цене.	Давление на конкурентов с более высокой ценой и снижение их рыночной доли за счет ценовой доступности товаров	Низкая цена товаров за счет низких издержек
Адаптивная	Лидерство в области быстрого удовлетворения потребностей покупателей на локальном рынке	Возможность пересортировки деятельности за короткий промежуток времени	Давление на конкурентов за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка	Опережение конкурентов за счет мобильности
Бренддовая	Лидерство в сознании потребителей. Создание долгосрочного покупательского предпочтения путем формирования имиджа организации на основе продвижения ее бренда на рынке	Наличие зарегистрированной торговой марки. Комплексное проведение рекламных и других маркетинговых мероприятий для ее позиционирования	Давление на конкурентов за счет наличия престижной торговой марки	Бренд, имидж и репутация организации
Глобальная	Выход на международные рынки	Транснациональность организации. Глобализация отрасли	Давление на конкурентов за счет укрепления позиций на международном рынке	Эффект масштаба
Инновационная	Лидерство в области внедрения инновационных разработок	Отсутствие аналоговых товаров. Наличие потенциала спроса. Высокий научно-технологический потенциал организации	Давление на конкурентов за счет монопольного владения новой технологией на рынке	Инновации и модернизации. Отсутствие конкурентов
Информационная	Лидерство в области наличия и использования современных информационных технологий	Наличие современного корпоративного сайта. Предоставление услуг специалистам по информационным технологиям, веб-дизайну, электронному бизнесу	Давление на конкурентов за счет активного использования возможностей глобальной сети Интернет для продвижения товаров, получения и предоставления информации	Использование современных информационных технологий
Логистическая	Лидерство в области наличия и использования каналов распределения продукции	Наличие собственных складовых или производственных предприятий	Давление на конкурентов за счет более эффективного приближения продукции к конечному потребителю	Товаропровозящие сети
Сегментативная	Лидерство на определенном сегменте рынка (товарном или географическом) за счет узкой специализации	Разнообразие спроса по его структуре	Давление на конкурентов за счет создания уникальной, но более дорогой, «сплошовой» продукции. Удовлетворение специфических запросов потребителей	Дифференциация товаров. Уникальность продукции
Сервисная	Лидерство в области предоставления дополнительных услуг	Спрос на дополнительные услуги	Давление на конкурентов за счет удовлетворения потребностей покупателей в дополнительных услугах	Сопутствующие услуги

Источники: разработка автора на основе изучения экономической литературы.

2) определение балльных оценок конкурентного климата. Значения каждого показателя находятся в определенном диапазоне, крайние границы которого противоположным образом характеризуют степень интенсивности конкуренции. Соответственно, каждый диапазон может быть разделен на четверти, которые характеризуют слабую, умеренную, значительную или высокую интенсивность конкуренции. Балльные оценки присваиваются полученным в результате расчетов значениям индексов согласно характеристике уровня конкуренции соответствующей четверти диапазона: от единицы до четырех;

3) расчет разработанного автором относительного интегрального показателя конкурентного климата (К) по формуле

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n B_i}{n \cdot B_{\max}}, \quad (1)$$

где B_i — балльная оценка i -го показателя конкурентного климата;

n — количество показателей конкурентного климата;

B_{\max} — максимальная балльная оценка конкурентного климата ($B_{\max} = 4$).

При анализе данных, полученных в результате расчета индексов, проблематично судить о состоянии конкурентного климата. Это связано с тем, что показатели могут констатировать различную степень интенсивности конкуренции на рынке, что объясняется их различной сущью. Предлагаемая методика решает эту проблему, поскольку дает возможность обобщить полученную информацию и комплексно оценить интенсивность конкуренции на рынке.

В третьей главе **«Формирование конкурентной стратегии розничных торговых организаций»** предложена потребностная концепция формирования конкурентной стратегии организации, которая развивает предыдущие теоретические подходы и базируется на необходимости введения в теорию формирования конкурентной стратегии понятия «потребности организации» как концептуальной основы для определения ее стратегических целей.

В экономической теории категория потребностей применяется в первую очередь для отображения нужд человека в определенных благах, что формирует его экономические интересы и побуждает к целесообразной деятельности для удовлетворения этих потребностей. Однако организация как элемент экономической системы также имеет совокупность собственных экономических интересов. Кроме того, общепринято, что в основе процесса формирования стратегии лежит определение стратегической цели организации. Таким образом, целевые установки организации формируются в соответствии с ее потребностями, т.е. прослеживается логическая взаимосвязь потребностей, целей и конкурентной стратегии организации.

Одним из принципиальных свойств концепции является зависимость конкурентной стратегии организации от предлагаемой структуры иерархии потребностей, представленной в виде «бесконечной корзины потребностей» (рисунок 1). Она отражает потребности организации и иллюстрирует их неограниченный рост.



Рисунок 1 — «Бесконечная корзина потребностей» — иерархическая схема потребностей организации

И с т о ч н и к: разработка автора.

На основе потребностной концепции на примере организаций розничной торговли разработана методика анализа конкурентного потенциала организации, который представляет собой совокупность ресурсов, положения на рынке и потребностей организации. Методика состоит из следующих этапов:

1) расчет показателей конкурентного потенциала, среди которых предлагается выделить три группы показателей, характеризующие ресурсы, рыночное положение и потребности организации (таблица 2);

2) проведение целединамической оценки показателей конкурентного потенциала. Для этого необходимо определение целевой установки организации относительно изменения данных показателей. Определено, что такой установкой является их динамический рост.

Далее цепным способом оценивается изменение каждого показателя (ΔX_i) за исследуемый период и устанавливается соответствие сложившейся динамики заданной целевой установке.

Таблица 2 — Показатели конкурентного потенциала розничной торговой организации

Показатель	Алгоритм расчета	Интерпретация
<i>1. Ресурсы организации</i>		
Ресурсоотдача экономического потенциала (РО), р.	$PO = \frac{PTO}{ЭП}$, где PTO — объем товарооборота розничной торговой сети; ЭП — экономический потенциал (определяется как сумма среднегодовой стоимости основных средств, оборотных средств и годового фонда заработной платы)	Характеризует эффективность использования экономического потенциала организации
Коэффициент отдачи мощности торговой сети (K_M), р. / усл. ед. мощности	$K_M = \frac{PTO}{W}$, $W = n \cdot \Sigma ПП$, где W — мощность торговой сети; n — количество торговых объектов организации; $\Sigma ПП$ — сумма торговых площадей объектов торговой сети	Разработан автором. Характеризует эффективность использования торговой сети
Эффективность одного оборота товарных ресурсов ($\Delta_{\text{тр}}$), р.	$\Delta_{\text{тр}} = \frac{\Pi}{C}$, где Π — прибыль отчетного периода; C — средняя скорость товарного обращения (определяется как отношение объема товарооборота розничной сети к среднегодовым товарным запасам)	Характеризует эффективность использования товарных ресурсов организации
<i>2. Рыночное положение организации</i>		
Доля рынка (D_i), коэф.	$D_i = \frac{PTO_i}{PTO_{\text{общ}}}$, где PTO _i — объем товарооборота розничной торговой сети организации; PTO _{общ} — общий объем товарооборота розничной торговой сети на исследуемом рынке	Характеризует долю организации в общем объеме товарооборота розничной торговой сети на рынке
Доля расходов на рекламу в выручке ($D_{\text{рекл}}$), коэф.	$D_{\text{рекл}} = \frac{P}{B}$, где P — расходы на рекламу, B — выручка от реализации товаров (работ, услуг)	Оценивает степень информационного присутствия организации на рынке
Реальная конкурентоспособность (РКСП _i), р. на 1 % доли рынка	$РКСП_i = \frac{\Pi}{D_i}$	Характеризует результативность работы организации на занимаемой доле рынка
<i>3. Потребности организации</i>		
Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ)	$КТЛ = \frac{OA}{KO - РПР}$, где OA — оборотные активы; KO — краткосрочные обязательства; РПР — резервы предстоящих расходов	Характеризует платежные возможности организации по погашению краткосрочных обязательств
Рентабельность (P), %.	$P = \frac{\Pi}{PTO} \cdot 100$	Характеризует прибыльность работы организации
Эластичность доли рынка (Δ_d), коэф.	$\Delta_d = \frac{\Delta D}{K_{\text{рто}}}$, где ΔD — изменение доли рынка; $K_{\text{рто}}$ — коэффициент прироста розничного товарооборота	Разработан автором. В системе показателей эластичности характеризует зависимость изменения доли рынка от изменения объемов розничного товарооборота
Трендовая оценка лидерской позиции (ЛП), коэф.	$ЛП = D_i \cdot K_{\text{д}}$, где $K_{\text{д}}$ — коэффициент роста доли рынка	Разработан автором. Отражает совокупную лидерскую позицию организации по размерам доли рынка и ее изменению
Экспортная квота (ЭК), коэф.	$ЭК = \frac{\Xi}{B}$, где Ξ — объем экспорта	Оценивает значимость экспорта в общем объеме выручки от реализации

Источники: разработка автора на основе изучения экономической литературы.

Такое соответствие обозначается как целевой коэффициент (Π_i) и определяется следующим образом:

$$\Pi_i = \begin{cases} 1, & \text{если } \Delta X_i > 0; \\ 0, & \text{если } \Delta X_i \leq 0; \end{cases} \quad (2)$$

3) расчет разработанного автором обобщенного целединамического показателя конкурентного потенциала ($\Pi_{\text{ср}}$) по формуле

$$\Pi_{\text{ср}} = \frac{\sum \Pi_i}{n}, \quad (3)$$

где Π_i — целевой коэффициент i -го показателя конкурентного потенциала;

n — количество показателей X_i .

Данная методика решает проблему количественной оценки конкурентного потенциала и является важным элементом стратегического анализа при формировании конкурентной стратегии организации.

В диссертации разработана методика выбора ключевой конкурентной стратегии, основанная на совокупном использовании результатов оценки конкурентного потенциала и конкурентного климата организаций, которая включает в себя следующие этапы:

1) расчет разработанного автором агрегатного показателя конкурентной позиции (КП) по формуле

$$\text{КП} = \frac{1}{K} \Pi_{\text{ср}} = \frac{\Pi_{\text{ср}}}{K}, \quad (4)$$

где K — относительный интегральный показатель конкурентного климата;

$\Pi_{\text{ср}}$ — обобщенный целединамический показатель конкурентного потенциала;

2) проведение группировки организаций, участвующих в исследовании, на основании среднегодового значения агрегатного показателя конкурентной позиции и его среднегодового роста, который отражает конкурентную активность организаций. Перекрестная группировка организаций по этим признакам представляется в виде матрицы конкурентных позиций организаций;

3) определение наиболее приемлемой для организации ключевой конкурентной стратегии с использованием разработанной матрицы девяти полей ключевых конкурентных стратегий (рисунок 2), в которой для каждого из девяти полей присвоены наиболее предпочтительные стратегии по принципу их соответствия степени удовлетворения потребностей организации в «бесконечной корзине потребностей». Определение ключевой конкурентной стратегии производится путем совмещения матриц девяти полей конкурентных позиций организаций и ключевых конкурентных стратегий.

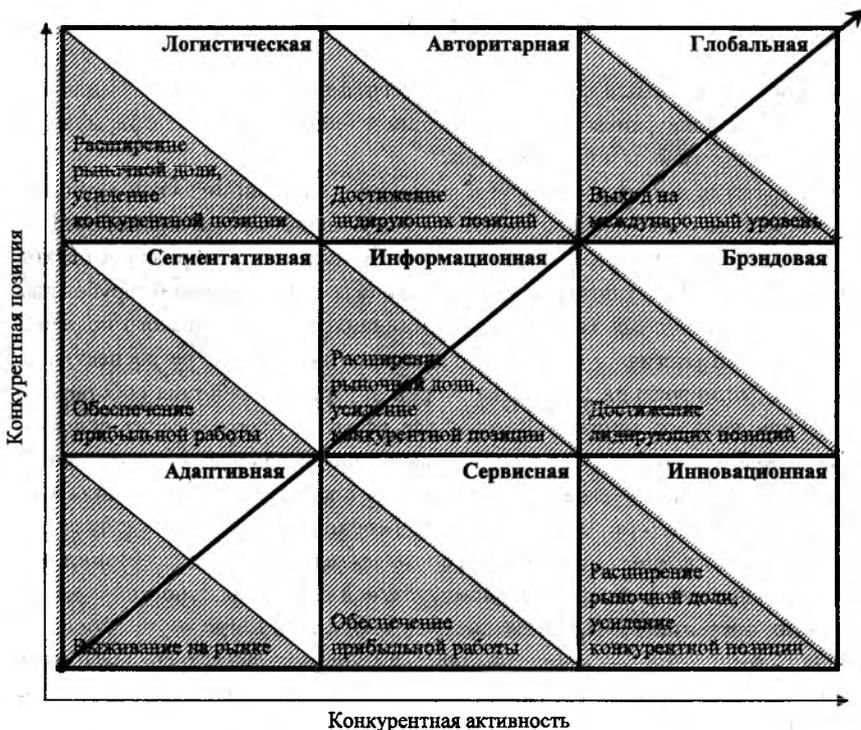


Рисунок 2 — Матрица девяти полей ключевых конкурентных стратегий

Источники: разработка автора.

Предлагаемый комплексный концептуально-методический подход к формированию конкурентной стратегии апробирован на материалах восьми крупных розничных торговых организаций г. Гомеля, совокупная среднегодовая рыночная доля которых в объеме товарооборота розничной сети г. Гомеля в 2004—2008 гг. составила 31,7 %. Результаты апробации позволили сделать выводы о степени интенсивности конкуренции на исследуемой части рынка, оценить значение конкурентного потенциала и конкурентной позиции каждой из организаций. В результате проведенное исследование дало возможность определить оптимальный вариант ключевой конкурентной стратегии для каждой из них.

Все предлагаемые методики по сути носят универсальный характер и могут быть адаптированы и для других отраслей экономики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные научные результаты диссертации. Исследование проблем формирования конкурентной стратегии организации позволило сформулировать следующие выводы и предложения:

1. Стратегия является сложной и многогранной экономической категорией. Современное развитие мировой экономики и национальной экономики Республики Беларусь обострило проблему необходимости формирования стратегий организаций. В результате критического анализа исследований зарубежных и отечественных ученых-экономистов, касающихся экономического содержания понятий «стратегия» и «конкурентная стратегия», а также ретроспективного анализа формирования данных категорий автором выработана собственная позиция по данному вопросу. Дальнейшее развитие теоретических аспектов конкурентной стратегии представлено в виде девяти ключевых конкурентных стратегий. Анализ исследований, посвященных проблемам формирования конкурентной стратегии организации, показал необходимость теоретического переосмысления отдельных положений данной деятельности. В диссертации разработана концепция формирования конкурентной стратегии, основанная на потребностях организации. Предложенная иерархическая схема — «бесконечная корзина потребностей» — позволяет определить структуру потребностей организации, на базе которых формируется конкурентная стратегия [2, 4, 8, 9, 14, 21, 23, 24, 27, 30].

2. Разработка конкурентной стратегии организаций, функционирующих в сфере розничной торговли, базируется на ее изучении в контексте конкурентной среды. Для этого представляется важным исследование тенденций развития данной отрасли, влияющих на состояние конкуренции на рынке, а также ее структурная декомпозиция с позиций системного анализа. Основополагающим фактором конкурентной среды является интенсивность конкуренции на рынке. Предложенная методика диагностики конкурентного климата развивает способ ее оценки и позволяет количественно оценить значение интенсивности конкуренции без привлечения экспертных оценок на основании конкретных цифровых данных. Новизна методики заключается в применении балльной оценки значений показателей и расчете относительного интегрального показателя конкурентного климата, комплексно характеризующего интенсивность конкуренции на локальном рынке. Отличие используемой в методике системы балльных оценок от других подходов заключается в определении баллов расчетным методом на основании разработанной шкалы дифференциации оценки интенсивности конкуренции. Методика апробирована на материалах восьми розничных торговых организаций г. Гомеля, что позволило сделать определенные выводы

об интенсивности конкуренции на исследуемой части рынка за анализируемый период [5, 7, 10, 12, 13, 15–20, 22, 23, 25, 26, 28, 29].

3. В результате исследования выявлено, что при формировании конкурентной стратегии необходим анализ конкурентного потенциала организации. Для определения системы показателей такого потенциала использовались принципы потребностной концепции, в соответствии с которой критериями конкурентного потенциала организации являются ее ресурсы, рыночное положение и потребности. Для характеристики данных критериев предложены показатели конкурентного потенциала розничных торговых организаций как применяемые в практике, так и разработанные автором: коэффициент отдачи мощности торговой сети, эластичность доли рынка, трендовая оценка лидерской позиции. Новизна методики заключается в целединамической оценке показателей и расчете обобщенного целединамического показателя конкурентного потенциала. Сущность данного метода оценки заключается в определении целевой установки организации относительно изменения показателей конкурентного потенциала и оценке такого соответствия путем использования целевых коэффициентов. Обобщенный целединамический показатель конкурентного потенциала дает возможность количественно оценить конкурентный потенциал организации по предложенным критериям. Методика апробирована на материалах исследуемых розничных торговых организаций г. Гомеля. Для каждой из них получено значение обобщенного целединамического показателя конкурентного потенциала в динамике [1, 3, 5, 6, 26].

4. В ходе диссертационного исследования выявлена необходимость разработки методики выбора ключевой конкурентной стратегии. Выбор стратегии основывается на результатах, полученных при проведении диагностики конкурентного климата и анализа конкурентного потенциала организации. Предложен метод расчета агрегатного показателя конкурентной позиции организации, значение которого находится в прямой зависимости от значения обобщенного целединамического показателя конкурентного потенциала и обратной — от относительного интегрального показателя конкурентного климата. Данный показатель является критерием выбора одной из девяти ключевых конкурентных стратегий по разработанной автором матрице девяти полей. Матрица девяти полей представляет собой матрицу стратегических решений, которая отличается от описываемых в литературе принципом построения (соответствие ключевых конкурентных стратегий в матрице уровням потребностей в «бесконечной корзине») и определения положения организации в матрице (по результатам расчета агрегатного показателя конкурентной позиции) [5, 11, 26].

Рекомендации по практическому использованию результатов. Результаты исследования имеют научно-практическое значение для эффективного формирования конкурентной стратегии организаций, в том числе функционирующих в отрасли розничной торговли. Применение предложенных методик

позволит обеспечить повышение эффективности работы по формированию конкурентной стратегии.

Методические рекомендации по оценке конкурентной среды организации приняты к использованию отделом маркетинга и сбыта ОАО «Гомельдрев» (акт приемки-сдачи научно-исследовательской работы от 08.12.2005 г.). Рекомендации по перспективам развития деятельности организации внедрены на ЧПУП «Гомельский комбинат нетканых материалов» (акт внедрения результатов научно-исследовательской работы от 14.03.2005 г.).

Результаты анализа региональных особенностей осуществления и выполнения плановых показателей внешнеторговой деятельности организациями Белкоопсоюза внедрены в научно-исследовательском и управленческом процессах учреждением «НИИ Белкоопсоюза». Автором принято участие в разработке проекта программы развития внешнеторговой деятельности Белкоопсоюза до 2020 г. (акт о практическом использовании результатов исследования от 28.11.2007 г.).

Результаты научно-исследовательской работы применены при разработке мероприятий по развитию новых видов услуг для системы потребительской кооперации, основной сферой деятельности которой является розничная торговля, и отражены в Программе развития платных услуг, оказываемых населению организациями потребительской кооперации, на 2006–2010 годы. Экономический эффект от использования результатов исследования в 2008 г. составил 505,2 млн р. (акт о практическом использовании результатов исследования от 06.07.2009 г.).

По результатам исследования обоснованы резервы увеличения объемов товарооборота универсама «Родны кут» (г. Минск), что отражено в Комплексном плане мероприятий по увеличению деятельности и стабилизации финансового состояния ЧУП «Поречье» Белкоопсоюза, утвержденном Постановлением Правления Белкоопсоюза от 15.04.2008 г. «О мерах по увеличению объемов деятельности ЧУП «Поречье» Белкоопсоюза». Экономический эффект от использования результатов исследования в 2008 г. составил 219 млн р. (акт о практическом использовании результатов исследования от 06.07.2009 г.).

Результаты исследования применяются управлением торговли и услуг Гомельского городского исполнительного комитета (акт о практическом использовании результатов исследования от 25.01.2010 г.), а разработанные рекомендации могут быть включены в Программу развития внутренней торговли г. Гомеля на 2011–2015 годы (справка о возможном практическом использовании результатов исследования от 25.01.2010 г.). Методика анализа конкурентного потенциала организации принята к практическому использованию ОАО «Универсам «Сельмашевский» (акт о практическом использовании результатов исследования от 10.02.2010 г.).

Полученные результаты внедрены в учебный процесс УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации» (акты о практическом использовании результатов исследования в учебном процессе от 10.11.2008 г., 29.12.2009 г.), использованы при подготовке рекомендаций XII международного научно-практического семинара «Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект» (г. Донецк, Украина) (акт об использовании результатов научно-исследовательской работы от 27.01.2006 г.) и могут быть применены в практике управления ООО «Сырный Дом» (г. Воронеж, Российская Федерация) (справка о возможном практическом использовании в розничной торговле результатов диссертационного исследования от 21.08.2009 г.), Гомельского городского потребительского общества (справка о возможном практическом использовании результатов диссертационного исследования от 04.01.2010 г.), финансово-экономического управления Белкоопсоюза (справка о возможном практическом использовании в розничной торговле системы потребительской кооперации от 02.04.2010 г.).

Всего получено 14 актов о практическом использовании и справок о возможном практическом использовании результатов исследования.

Положения и рекомендации, содержащиеся в диссертации, развивают научные представления о сущности конкурентной стратегии организации и принципах ее формирования, могут являться основой для дальнейшего, более глубокого изучения данной проблемы. Так, возможно проведение дальнейших научных исследований по таким направлениям, как комплексное изучение сущности конкурентной среды организации и разработка методики ее анализа, адаптация методики анализа конкурентного потенциала организации для применения в организациях различных отраслей экономики, а также ее возможное усовершенствование с точки зрения использования теории нечетких множеств, детальное рассмотрение процессов разработки и внедрения конкурентной стратегии в организациях и ее оценки по результатам реализации.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

*Статьи в научных рецензируемых журналах
и рецензируемых сборниках научных трудов*

1. Яцевич, Н.В. Интегральный показатель конкурентоспособности предприятия как фактор конкурентной стратегии предприятия / Н.В. Яцевич // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инве-

вестиций: региональный аспект: сб. науч. тр. / Донецк. нац. ун-т. — Донецк, 2006. — С. 969–971.

2. Яцевич, Н.В. Древнекитайские военные стратегии как основа современного стратегического менеджмента / Н.В. Яцевич // Потреб. кооп. — 2007. — № 3. — С. 50–53.

3. Яцевич, Н.В. Тенденции и перспективы развития рекламных услуг в системе потребительской кооперации / Т.Н. Байбардина, Н.В. Яцевич // Потреб. кооп. — 2008. — № 1. — С. 14–20.

4. Яцевич, Н.В. Конкурентная стратегия предприятия: сущность и этапы формирования / Н.В. Яцевич // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2008. — № 3. — С. 12–18.

5. Яцевич, Н.В. Методический подход к выбору конкурентной стратегии розничной торговой организации / Н.В. Яцевич // Потреб. кооп. — 2009. — № 4. — С. 28–33.

6. Яцевич, Н.В. Методика оценки конкурентного потенциала организаций розничной торговли / Н.В. Яцевич // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2009. — № 6. — С. 69–76.

7. Яцевич, Н.В. Диагностика конкурентного климата: показатели и методика оценки / Н.В. Яцевич // Бух. учет и анализ. — 2009. — № 11. — С. 31–36.

Статья в сборнике научных статей

8. Яцевич, Н.В. Потребностный подход к формированию конкурентной стратегии предприятий / Н.В. Яцевич // Конкурентоспособность предприятий и регионов в глобальной экономике: сб. науч. ст.: в 2 ч. / Гродн. гос. ун-т им. Я. Купалы; редкол.: Ли Чон Ку [и др.]. — Гродно, 2009. — Ч. 2. — С. 298–304.

Материалы конференций, форума

9. Яцевич, Н.В. Этапы анализа конкурентной стратегии и конкурентных преимуществ торгового предприятия на внутреннем рынке / Н.В. Яцевич // Профсоюзное движение и проблемы социально-экономической модернизации белорусского общества: материалы науч.-практ. конф., посвящ. 100-летию профсоюз. движения на Беларуси, Гомель, 4 февр. 2004 г. / Междунар. ин-т труд. и соц. отношений, Гомел. фил. — Гомель, 2004. — С. 76–77.

10. Яцевич, Н.В. Фирменный стиль — основа конкурентной стратегии торгового предприятия на внешнем рынке / Н.В. Яцевич // Проблемы развития предпринимательства в Гомельском регионе: материалы респ. науч.-практ. конф., Гомель, 22–23 дек. 2004 г. / Беларус. торг.-экон. ун-т потреб. кооп.; редкол.: А.А. Наумчик [и др.]. — Гомель, 2004. — С. 97–99.

11. Яцевич, Н.В. Оценка деятельности конкурентов по методике построения конкурентной карты рынка / Н.В. Яцевич // Легкая промышленность. Социально-экономические проблемы развития : сб. ст. респ. науч.-практ. конф., Витебск, 2–3 нояб. 2005 г. / Витеб. гос. технол. ун-т ; гл. ред. С.М. Литовский. — Витебск, 2005. — С. 213–216.

12. Яцевич, Н.В. Конкурентоспособность предприятий потребкооперации в условиях присоединения Беларуси к ВТО / Н.В. Яцевич // Актуальные проблемы современной экономики : материалы респ. конф. молодых ученых, Минск, 25 нояб. 2005 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В.Н. Шимов [и др.]. — Минск, 2006. — С. 394–395.

13. Яцевич, Н.В. Сильный корпоративный брэнд — основа конкурентного преимущества организации / Н.В. Яцевич // Развитие инновационной культуры общества: проблемы и перспективы : материалы науч.-практ. конф., Симферополь, 24 нояб. 2006 г. / Крым. ин-т бизнеса ; редкол.: Ю.М. Гавриленко [и др.]. — Симферополь, 2006. — С. 103–104.

14. Яцевич, Н.В. Развитие стратегического планирования в советской экономике / Н.В. Яцевич // Беларусь в современных геополитических условиях: политико-правовые и социально-экономические аспекты устойчивого развития : материалы межвуз. науч.-практ. конф., Минск, 30 марта 2007 г. / Акад. М-ва внутр. дел Респ. Беларусь. — Минск, 2007. — С. 186–188.

15. Яцевич, Н.В. Развитие торговли услугами на внешнем рынке / Н.В. Яцевич // Торговля в XXI веке: тенденции развития, инновации : сб. науч. тр. междунар. науч.-практ. конф., Гомель, 11–12 окт. 2007 г. / Белорус. торг.-экон. ун-т потреб. кооп. ; редкол.: Г.С. Митюрин [и др.]. — Гомель, 2007. — С. 77–80.

16. Яцевич, Н.В. О некоторых направлениях совершенствования внешнеэкономической деятельности предприятий потребительской кооперации / Н.В. Яцевич // Инновационные процессы в экономике и образовании : материалы междунар. науч.-практ. конф., Ижевск, 28–29 нояб. 2007 г. / Рос. ун-т кооп., Ижев. фил. ; редкол.: Л.М. Гапека [и др.]. — Ижевск, 2007. — С. 134–138.

17. Яцевич, Н.В. Предоставление дополнительных услуг торговыми предприятиями как конкурентное преимущество / Н.В. Яцевич // Женщина. Общество. Образование : материалы 10-й междунар. междисциплинар. науч.-практ. конф., Минск, 14–15 дек. 2007 г. / Жен. ин-т «Энвила» ; редкол.: Л.А. Черепанова [и др.]. — Минск, 2008. — С. 394–395.

18. Яцевич, Н.В. Информационные технологии как фактор конкурентной среды / Н.В. Яцевич // Коммуникативные технологии в системе современных экономических отношений : материалы II междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 75-летию БГЭУ, Минск, 1–2 февр. 2008 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: Е.А. Вильчицкая [и др.]. — Минск, 2008. — С. 310–311.

19. Яцевич, Н.В. Информационная конкурентная стратегия в розничной торговле Республики Беларусь / Н.В. Яцевич // Современная торговля: теория, практика, инновации : материалы III Всерос. науч.-практ. конф., Пермь, 1–8 апр. 2008 г. / Перм. ин-т (фил.) Рос. гос. торг.-экон. ун-та ; редкол.: Е.В. Гордеева [и др.]. — Пермь, 2008. — С. 55–57.

20. Яцевич, Н.В. Современные тенденции развития розничной торговой сети / Н.В. Яцевич // *Gestiunea eficientă schimbărilor organizaționale ca factor de creștere a competitivității întreprinderilor* : conf. intern., Chișinău, 11–12 apr. 2008 / Academia de studii Economice din Moldova. — Chișinău, 2008. — P. 167–175.

21. Yatsevich, N.V. The Tendencies of Strategic Planning Development In The 20th Century: Historical Experience / N.V. Yatsevich // Инновационные технологии в бизнес-образовании : сб. науч. ст. междунар. весен. форума, Гомель, 22–25 апр. 2008 г. : в 2 ч. / Беларус. торг.-экон. ун-т потреб. кооп. ; редкол.: С.Н. Лебедева [и др.]. — Гомель, 2008. — Ч. 2. — С. 119–120.

22. Яцевич, Н.В. Развитие сетевой торговли Республики Беларусь / Н.В. Яцевич // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 75-летию БГЭУ, Минск, 20 мая 2008 г. / Беларус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В.Н. Шимов [и др.]. — Минск, 2008. — С. 152–153.

23. Яцевич, Н.В. Стратегические аспекты развития дополнительных услуг в розничной торговле / С.А. Дещеня, Н.В. Яцевич // Экономико-правовые аспекты развития сферы услуг : сб. науч. ст. междунар. науч.-практ. конф., Гомель, 2–4 окт. 2008 г. / Беларус. торг.-экон. ун-т потреб. кооп. ; редкол.: А.А. Наумчик [и др.]. — Гомель, 2008. — С. 103–104.

24. Яцевич, Н.В. Стратегический менеджмент в предпринимательстве / Н.В. Яцевич // Предпринимательство в Беларуси: опыт становления и перспективы развития : материалы VI междунар. науч.-практ. конф., Минск, 15 апр. 2009 г. / Ин-т предпринимат. деятельности ; редкол.: В.Л. Цыбовский [и др.]. — Минск, 2009. — С. 96–98.

25. Яцевич, Н.В. Инновационное развитие розничной торговли Республики Беларусь / Н.В. Яцевич // Проблемы экономики и управления в условиях инновационного развития Республики Беларусь : материалы респ. науч.-практ. конф., Брест, 28–29 мая 2009 г. / Брест. гос. ун-т им. А.С. Пушкина ; редкол.: М.Э. Чесновский [и др.]. — Брест, 2009. — С. 204–207.

26. Яцевич, Н.В. Методика оценки этапов стратегического анализа / Н.В. Яцевич // Устойчивый рост национальной экономики: инновации и конкурентоспособность : материалы I междунар. науч.-практ. конф. аспирантов и молодых ученых, Минск, 15–16 дек. 2009 г. / Беларус. гос. экон. ун-т ; редкол.: Г.А. Короленок [и др.]. — Минск, 2009. — С. 160–162.

Тезисы докладов конференций

27. Яцевич, Н.В. Конкурентоспособность предприятий на подходах ко вступлению Беларуси в ВТО / С.А. Дещеня, Н.В. Яцевич // Беларусь на пути вступления в ВТО: социально-экономические проблемы и последствия : сб. докл. и тез. междунар. науч.-практ. конф., Минск, 27–28 окт. 2005 г. / Ин-т экономики Нац. акад. наук Беларуси ; редкол.: П.Г. Никитенко [и др.]. — Минск, 2005. — С. 97–99.

28. Яцевич, Н.В. Влияние экологического фактора на конкурентную среду розничной торговли / Н.В. Яцевич // Наука і вища освіта : тези доповідей учасників XVI міжнар. наук. конф. молодих науковців, Запоріжжя, 17–18 квітня 2008 р. : у 4 т. / Класич. приват. ун-т ; редкол.: В.М. Огаренко [та інш.]. — Запоріжжя, 2008. — Т. 2. — С. 198–199.

29. Яцевич, Н.В. Современная розничная торговля: гипермаркет / Н.В. Яцевич // Техника и технология пищевых производств : тез. докл. VI междунар. науч. конф. студентов и аспирантов, Могилев, 24–25 апр. 2008 г. / Могилев. гос. ун-т продовольствия ; редкол.: А.В. Акулич [и др.]. — Могилев, 2008. — С. 251–252.

Иные публикации

30. Yatsevich, N.V. The Development of Economy in the Soviet Period / N.V. Yatsevich // SIEC-ISBE E-newsletter. — 2007. — Vol. 2, № 2. — P. 5.



РЭЗІЮМЭ

Яцэвіч Наталля Уладзіміраўна

Фарміраванне канкурэнтнай стратэгіі арганізацыі (на прыкладзе рознічных гандлёвых арганізацый г. Гомеля)

Ключавыя словы: стратэгія, канкурэнцыя, канкурэнтная стратэгія, канкурэнтнае асяроддзе, рознічны гандаль, рознічная гандлёвая арганізацыя.

Мэта даследавання: абгрунтаванне канцэптualaных і метадычных падыходаў да фарміравання канкурэнтнай стратэгіі арганізацыі.

Метады даследавання: аналіз і сінтэз, сістэмны падыход, навуковая абстракцыя, статыстычны метады групіровак, гістарычны аналіз, эканоміка-статыстычны аналіз, графічны аналіз, параўнальны метады, лагічны аналіз.

Атрыманыя вынікі і іх навізна. Навуковая навізна атрыманых вынікаў складаецца ў вылучэнні вызначальных адзнак, якія характэрызуюць эканамічны змест паняцця «канкурэнтная стратэгія», распрацоўцы канцэпцыі яе фарміравання, метадык дыягностыкі канкурэнтнага клімату, аналізу канкурэнтнага патэнцыялу рознічных гандлёвых арганізацый, выбару ключавой канкурэнтнай стратэгіі.

Ступень выкарыстання. Вынікі даследавання выкарыстоўваюцца ў дзейнасці гандлёвых і прамысловых арганізацый розных форм уласнасці, Гомельскага гарадскога выканаўчага камітэту, навукова-даследчым і кіраўнічым працэсах Белкаапсаюза, навучальным працэсе УА «Беларускі гандлёва-эканамічны ўніверсітэт спажывецкай кааперацыі».

Галіна выкарыстання. Распрацаваныя тэарэтычныя і метадычныя палажэнні могуць выкарыстоўвацца ў кіраўнічай дзейнасці арганізацый, рознічным гандлі, навучальным працэсе пры выкладанні эканамічных дысцыплін.

РЕЗЮМЕ

Яцевич Наталья Владимировна

Формирование конкурентной стратегии организации (на примере розничных торговых организаций г. Гомеля)

Ключевые слова: стратегия, конкуренция, конкурентная среда, конкурентная стратегия, розничная торговля, розничная торговая организация.

Цель исследования: обоснование концептуальных и методических подходов к формированию конкурентной стратегии организации.

Методы исследования: анализ и синтез, системный подход, научная абстракция, статистический метод группировок, исторический анализ, экономико-статистический анализ, графический анализ, сравнительный метод, логический анализ.

Полученные результаты и их новизна. Научная новизна полученных результатов состоит в выделении определяющих признаков, характеризующих экономическое содержание понятия «конкурентная стратегия», разработке концепции ее формирования, методик диагностики конкурентного климата, анализа конкурентного потенциала розничных торговых организаций, выбора ключевой конкурентной стратегии.

Степень использования. Результаты исследования используются в деятельности торговых и промышленных организаций различных форм собственности, Гомельского городского исполнительного комитета, научно-исследовательском и управленческом процессах Белкоопсоюза, учебном процессе УО «Белорусский. торгово-экономический университет потребительской кооперации».

Область применения. Разработанные теоретические и методические положения могут использоваться в управленческой деятельности организаций, розничной торговле, учебном процессе при преподавании экономических дисциплин.

SUMMARY

Yatsevich Natalya Vladimirovna

Formation of organization's competitive strategy (by the example retail trading organizations of Gomel)

Keywords: strategy, a competition, the competitive environment, competitive strategy, retail trade, retail trading organization.

The purpose of research: substantiation of conceptual and methodical approaches to formation of competitive strategy of the organisation.

Methods of research: the analysis and synthesis, the system approach, scientific abstraction, a statistical method of groupings, the historical analysis, the economic-statistical analysis, the graphic analysis, comparative method, the logic analysis.

Received results and their novelty. Scientific novelty of the received results consists in allocation of the defining attributes describing the economic maintenance of concept «competitive strategy», development of the concept of its formation, development of a technique of the diagnostics of the competitive climate, development of a technique of the analysis of competitive potential of retail trading organizations, development of a technique of a choice of competitive strategy.

Degree of use. Results of research are used in activity of the trading and industrial organizations of various patterns of ownership, Gomel City Executive Committee, in research and administrative processes of Belcoopsoyuz, in educational process of «Belarusian Trade and Economic university of Consumer Cooperatives Society».

Scope of application: The developed theoretical and methodical positions can be used in administrative activity of the organisations, in retail trade, in educational process at teaching economic disciplines.

Редактор *Г.В. Андропова*
Корректор *О.С. Сафронова*
Технический редактор *О.В. Амбарцумова*
Компьютерный дизайн *Т.В. Бесчетнова*

Подписано в печать 13.10.2010. Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman. Офсетная печать. Усл. печ. л. 1,6. Уч.-изд. л. 1,4. Тираж 66 экз. Заказ 240

УО «Белорусский государственный экономический университет».
Лицензия издательская № 02330/0494500 от 08.04.2009.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.

Отпечатано в УО «Белорусский государственный экономический университет».
Лицензия полиграфическая № 02330/0494173 от 03.04.2009.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.