

РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

Международный научно-практический журнал «Вестник МИРБИС» ISSN 2411-5703 <http://journal-mirbis.ru/>
№ 3 (15) 2018 DOI: 10.25634/MIRBIS.2018.3

Ссылка для цитирования этой статьи: Корнеев И. П., Липпгардт Г. Г. Разработка стратегии развития торговой компании на основе методики выявления и усиления её компетенций [Электронный ресурс] // Вестник МИРБИС. 2018. № 3 (15). С. 66-75.
DOI: 10.25634/MIRBIS.2018.3.8

УДК 338.124 : 658.86

Игорь Корнеев¹, Георгий Липпгардт²

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ МЕТОДИКИ ВЫЯВЛЕНИЯ И УСИЛЕНИЯ ЕЁ КОМПЕТЕНЦИЙ

Аннотация. Актуальность исследуемой проблемы обусловлена спадом продаж торговых компаний в условиях стагнирующего рынка и усиления конкуренции. В связи с этим, данная статья направлена на создание стратегии развития торговой компании, через выявление её компетенций и формирование уникального торгового предложения для клиентов. Ведущим подходом к исследованию данной проблемы является концепция ключевых компетенций, позволяющая выявить приоритетные направления сосредоточения основных усилий компании для сохранения клиентской базы, с перспективой усиления ее присутствия на рынке. В работе показана взаимосвязь компетенций и потребительских ценностей, определено влияние компетенций на стратегию компании. Разработана методика формирования и развития целевых компетенций торговой компании, и на ее основе предложена конкурентная стратегия развития компании.

Материалы статьи могут представлять интерес для широкого круга читателей, так как основные положения и выводы, могут быть использованы при разработке и корректировке стратегии организаций в условиях экономического кризиса.

Ключевые слова: ключевые компетенции, потребительские ценности, уникальное торговое предложение, стратегия развития.

JEL: L81, M11, M20

1 **Корнеев Игорь Павлович** – кандидат военных наук, доцент АНО ВО «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт), Россия, Москва 109147, ул. Марксистская, 34/7.

Email: korneev-vva@ya.ru

2 **Липпгардт Георгий Георгиевич** – магистрант АНО ВО «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт), Россия, Москва 109147, ул. Марксистская, 34/7. Email: George1980@rambler.ru

Введение

В настоящей работе осуществляется поиск выхода из кризисной ситуации для торговой B2B компании промышленного сектора. Компания, с условным названием «Полимер», с момента основания, и до 2016 г. являлась эксклюзивным дистрибьютором крупного химического комбината, относительно части его продукции. Для компании это был основной поставщик. С 2016 года руководство химического комбината приняло решение о реализации всех производимых товаров через собственный отдел сбыта. Компания «Полимер» лишилась статуса дилера, и особых условий работы. В связи с тем, что комбинат стал заключать прямые договора с клиентами «Полимер» компания испытывает сокращение объема реализации и клиентского портфеля. В этих условиях компания «Полимер» остро нуждается в разработке стратегии выживания на рынке, расстановке приоритетов в работе.

Поскольку компания «Полимер» является торговой компанией, ее ценность для клиентов (перерабатывающих предприятий) это предоставляемые услуги по передаче к ним химического сырья надлежащего качества от завода-производителя, включающие услуги по хранению, транспортировке и

финансированию. Так как власть поставщика кардинальным образом сказалась на положении компании, необходим поиск новых ресурсов и компетенций. В этом случае, наиболее конкурентоспособными компетенциями для компании будут являться способность к изменчивости, гибкости и адаптации [Данилина, 2017. С. 41].

В этой связи, главным направлением в развитии компании становится использование системы управления компетенциями организации, и построение стратегии на основе выявленных компетенций.

Методологическая основа

Анализ научных работ по теме исследования показал, что основной акцент авторов делается на ключевые компетенции компании, но нахождение компетенций это не итоговая задача, а почва для того, чтобы найденные компетенции отразить на благо бизнеса. Для этого найденные компетенции нужно оформить в предложение для клиентов и внести в стратегию компании.

Основоположниками концепции ключевых компетенций были Г. Хэмел и К. К. Прахалад, с этой концепцией тесно связана теория базовой функциональности, смысл которой за-

ключается в фокусировании не на самом продукте, а на том, какие ценности или выгоды доставляют потребителям существующие продукты и услуги. Основной методологической проблемой исследований остается проблема идентификации ключевых компетенций [Маркова, 2014. С. 30].

Ключевая компетенция, совокупность знаний и умений, системы навыков и технологий, должна представлять ценность для клиента, может оцениваться как ресурс, позволяющий выиграть конкурентную борьбу. Ключевая компетенция, это компетенция высшего уровня, участвующая в создании наибольшей потребительской стоимости, являющейся коллективным знанием, позволяющим организовывать и управлять использованием других компетенций и способностей [Самогородская, Прытков, 2012. С. 117].

Определение ключевых компетенций компании помогает понять потенциал ее развития и создает основу для активного управления самыми ценными ресурсами компании.

Ценность, уникальность товара или услуги для клиента создается в результате совместных усилий, через систему работы продавца с покупателями. Концепция совместного создания ценности сливает воедино роли продавца и потребителя. Потребители являются частью компетенций, они совместно создают и совместно извлекают ценность. Важно не столько описать компетенцию, сколько четко сформулировать индикаторы, показывающие, как каждая компетенция реализуется и развивается. Развитие партнерства открывает перед компанией доступ к внешним компетенциям и увеличения масштабов деятельности [Прахазад, Рамасвами, 2006. С. 196].

Ключевые компетенции – основа современного организационного проектирования. Ключевые компетенции лежат на пересечении внутренних условий деятельности компании и предпочтений клиентов [Мерзликина, 2016. С. 54].

Компании следует сфокусироваться на том, что она умеет делать лучше всего, развивать перспективные способности для получения дополнительных конкурентных преимуществ в будущем [Филиппи, Попович, 2012. С. 120].

Концепция компетенций тесно связана с идеями бенчмаркинга и такой экономической категорией, как конкурентные преимущества, так как в процессе исследования необходимо осуществлять сравнение товаров и услуг своей компании с предложением конкурентов.

Конкурентное преимущество становится долгосрочным, если оно основано на устойчивом уникальном сочетании ресурсов и компетенций по их использованию, присущих конкретной компании [Пирс Д., Робинсон Р., 2013].

Развитие компетенций компании влечет увеличение добавочной потребительской стоимости, следовательно, служит основанием для получения устойчивого конкурентного преимущества. Конкурентные преимущества компании могут быть оценены только относительно конкурентов. Компетенции компании включают и конкурентные преимущества и способ их использования для достижения целей. Наличие

отличительных компетенций у компании определяет ее стратегическую конкурентоспособность. Компетенции ориентированные на продукт компании (товары и услуги), позволяют создавать дополнительную потребительскую ценность [Пирогова, Плотников, 2017. С. 50].

Проведя анализ научных работ по рассматриваемой тематике можно сделать вывод, что авторы разрабатывают методики формирования и развития ключевых компетенций для преобразования их в продукты и услуги, обладающие ценностью для потребителя, в данной работе направление исследований предложено изменить на противоположное – на основе атрибутов, характеристик товаров и услуг, представляющих ценность для клиента сформировать основные, целевые компетенции компании, разработать методику их непрерывного уточнения и совершенствования, которая послужит основой для стратегии развития компании.

Результаты исследования

В настоящее время, клиентам нужно, чтобы им не просто поставили товар или услугу, а помогли решить проблемы их бизнеса оптимальным способом. Возникает необходимость в создании эффективной системы взаимодействия с ключевыми партнерами организации.

Нужно начать воспринимать компанию как сочетание ключевых, базисных компетенций, т.е. навыков, умений и технологий, в этом случае раскрывается целый спектр новых потенциальных возможностей.

Для этого, на первом этапе исследования необходимо проанализировать деятельность компании по следующим аспектам:

- качество товаров и услуг;
- разумная ценовая стратегия;
- финансирование продвижения товара, как доказательство партнерских отношений;
- сервисная поддержка после совершения сделки;
- нацеленность на долгосрочные отношения, глубокое понимание и видение основной деятельности клиентов;
- ориентирование на рынке, информационная инфраструктура;
- соблюдение баланса между административно-контролирующими действиями и финансовой безопасностью компании;
- этика, честность, гибкость и право выбора в работе с клиентом;
- последовательное предоставление клиентам большего, чем они ожидают;
- адаптация продуктов и услуг к требованиям клиентов
- работа с клиентами для решения их проблем и последующее управление реализацией найденных решений;
- обучение и подготовка кадров компании.

Ориентирование на потребителя означает определение

68 Разработка стратегии развития торговой компании на основе методики выявления и усиления её компетенций

свойств товаров и, или характеристик услуг представляющих наибольшую ценность для покупателей, и подготовку предложения, которое превзойдет их ожидания потребителей.

В рамках данной работы было целесообразно сосредоточиться на выявлении наиболее не удовлетворенных

ожиданий покупателей, представляющих для них значимую ценность, а также важных для клиентов характеристиках товаров и услуг, представленных в таблице 1, составленной на основе данных опроса клиентов.

Таблица 1. Ранжированный список потребительских ценностей, основных свойств товаров и услуг компании

Наиболее важные характеристики товара и услуг Потребительские ценности	Ожидаемое клиентом значение характеристики товара или услуги (Вес характеристики с позиции клиента) (1–10 баллов)	Ожидаемый клиентом уровень ценности	Оценка клиентами товаров и услуг «Полимер»	
			Балл	Ценность
Качество товара в сравнении с аналогами. Соотношение цена-качество	9	81	8	72
Условия оплаты: предоставление рассрочки	9	81	7	63
Условия поставки: наличие на складе, оперативность, бесперебойность поставки	8	64	9	81
Ассортимент марок товара	7	49	7	49
Личные контакты, учет пожеланий клиентов, индивидуальный подход	7	49	6	42
Итого:		324		307

Источник: составлено авторами

Из таблицы 1 видно, что суммарная оценка клиентами ценности характеристик товаров и услуг компании «Полимер» уступает суммарной оценке ожидаемого клиентом ценности товаров и услуг, следовательно, компании «Полимер» необходимо повысить ценность в глазах клиента товаров и услуг, не просто до уровня, запрашиваемого клиентами, а значительно превысить его.

Определение фактического состояния компетенций компании происходит на основе их экспертных оценок с позиции продвижения товаров и услуг. Результатом будет формирование системы ключевых показателей и возможность перехода к поиску новых компетенций.

Результаты найденных наиболее важных для клиентов характеристик товаров и услуг, сопутствующих реализации товаров, позволяют сформулировать необходимые для компании «Полимер» компетенции, приведенные в таблице 2.

Таблица 2. Компетенции компании «Полимер» на основе потребительских ценностей клиентов

Наиболее важные характеристики товара и услуг для клиентов	№№	Основные (целевые) компетенции
Качество товара в сравнении с аналогами Соотношение цена-качество	1	Лидеры отрасли по критерию цена-качество

Наиболее важные характеристики товара и услуг для клиентов	№№	Основные (целевые) компетенции
Ассортимент марок товара	2	Комплексное обслуживание
Условия поставки: наличие на складе, оперативность поставки, бесперебойность	3	«Умная» логистика
Условия оплаты: предоставление рассрочки	4	Гибкое финансирование
Личные контакты, учет пожеланий клиента, индивидуальный подход	5	Технологический консалтинг
	6	Система поощрений для клиентов

Источник: составлено авторами

Одной из задач исследования является выявление момента пересечения предпочтений клиента и условий деятельности анализируемой компании, определение того, какие компетенции привлекут клиентов в наибольшей степени. В качестве выявления таких компетенций были использованы опрос покупателей, многофакторный сравнительный анализ, результаты приведены в таблице 3.

Таблица 3. Оценка компетенций по критериям Хэмела-Прахалада по пятибалльной шкале

Критерии оценки компетенций	Номер компетенции					
	1	2	3	4	5	6
Ценность для потребителей	5	3	4	5	3	3
Уникальность	3	3	3	3	3	3
Универсальность (основа для развития)	5	5	5	5	4	5
Долговечность (степень защиты от конкурентов)	4	4	4	4	4	3
Устойчивость	5	4	4	4	4	4
Итого:	22	19	20	21	18	18
Рейтинг компетенций:	№1		№3	№2		

Источник: составлено авторами

Итоги оценки компетенций позволяют выделить три основные компетенции, являющихся целевыми, а ключевой компетенцией для рассматриваемой компании может быть умение по-новому комбинировать знания для предоставления новых и больших выгод клиентам (индивидуализация услуги).

Необходимо акцентировать внимание на динамической особенности компетенций, требующей постоянного контроля и периодической корректировки стратегических планов организации. Компетенции необходимо развивать, используя стратегические ресурсы [Чепелева, 2016. С. 174].

Реализуемые товары и предоставляемые услуги компанией «Полимер» не являются уникальными, не занимают особого положения на рынке, поэтому компетенции не столько ключевые, сколько основные или целевые, которые следует развивать внутри организации. Также название целевые компетенции более полно отражает их рождение от ценностей и потребностей клиентов, целевые компетенции закрывают определен-

ные цели поставленные клиентами для развития их бизнеса.

После выявления компетенций формируется система основных показателей, осуществляется поиск возможностей для их углубления и сохранения [Штыркин, 2013].

Необходимо выявить факторы, на основе которых следует осуществлять поиск новых возможностей для передачи компетенций компании на большее число клиентов (смежные отрасли), например, через развитие персонала, проведение всестороннего анализа организационной структуры подразделений, определение эффективности информационной и коммуникационной систем, оценки динамики клиентской базы и доли рынка, формирования долгосрочных и краткосрочных планов.

Для доведения выявленных компетенций до клиентов и лучшего понимания сотрудниками компании алгоритма работы по компетенциям авторами разработана следующая методика (таблица 4).

Таблица 4. Основные компетенции компании, методика их передачи клиентам

№№	Компетенции	В чем мы лучше конкурентов?	Почему?	Выгоды для клиента
				Фраза-связка: «Позволяет Вам, как нашему клиенту:»
1	Лидеры отрасли по критерию цена-качество	Предоставляем гарантию качества	Качество начинается с упаковки Храним на складах класса А Берем на себя все расходы по замене товара и оформлению сопутствующей документации, осуществляем выезд технических специалистов для разбора ситуации	Получить качественный товар, а в случае нареканий быть уверенным в оперативной замене Экономия, за счет высокого качества товара, обуславливающего, снижение процента брака и веса изделий
2	Комплексное обслуживание	Предоставляем комплекс услуг Обучаем персонал, следим за его высокой квалификацией	Осуществляем контроль на всех этапах процесса взаимодействия покупателя и продавца Клиент работает с персональным менеджером	Получить комплексную профессиональную поддержку, сэкономить время на решение вопросов по снабжению предприятия

70 Разработка стратегии развития торговой компании на основе методики выявления и усиления её компетенций

№№	Компетенции	В чем мы лучше конкурентов?	Почему?	Выгоды для клиента
				Фраза-связка: «Позволяет Вам, как нашему клиенту:»
3	«Умная» логистика	Организуем доставку в любой регион Осуществляем поступление материала на предприятие клиента в нужный ему день	Работаем с крупными транспортными компаниями Располагаем несколькими складами в разных регионах. Бесперебойность и оперативность поставок Резервирование товара на складе под клиента	Сократить запасы и тем самым снизить издержки, разморозить, высвободить, денежные средства фирмы
4	Гибкое финансирование	Предоставляем клиенту оперативно менять условия оплаты	Клиент сам выбирает получить товар по минимальной цене при коротком финансировании, или отложить оплату, и за счет этого выгоднее для себя управлять денежными потоками Организация склада ответ хранения на предприятии клиента позволяет расплачиваться за материал по мере потребления, что важно при производстве товаров сезонного и периодического спроса	Получить товар с рассрочкой платежа от 1 до 90 дней Перейти с условий рассрочки платежа на предоплату, или уменьшить срок рассрочки и получить скидку в цене
5	Технологический консалтинг	Оказываем консультации по подбору материалов и технологических режимов его переработки	Располагаем квалифицированным персоналом, с возможностью привлечения технических специалистов предприятий-поставщиков, исследовательских лабораторий	Получить консультацию технолога избежать ошибок при выборе сырья и вспомогательных материалов сократить процент брака получать изделия максимально возможного качества
6	Система поощрений для клиентов	Всегда выполняем договоренности Можем «заморозить» цену товара	Дорожим своим имиджем Сохранить клиента для нас важнее сиюминутной выгоды	Получить скидку от цены при: <ul style="list-style-type: none"> • регулярных закупках • размещении всего объема заказа • увеличении объема закупки

Источник: составлено авторами

В современных условиях продаж становится все сложнее выработать свою стратегию, которая будет выделять предлагаемые товары и услуги от схожих предложений, предложить потребителю то, чего не предложили еще конкуренты.

Не удовлетворенные ожидания покупателей, представляющие для них значимую ценность, комплекс отличий товаров и сопутствующих услуг компании, важные и ценные с точки зрения потребителей, а также источники уникальности в каждом виде деятельности компании составляют основу для формирования уникального торгового предложения как главного элемента стратегии клиентоориентированного позиционирования. Через уникальное торговое предложение (УТП) покупателю предлагается получение конкретной выгоды.

По результатам проведенного исследования можно сформулировать уникальное торговое предложение для клиентов компании, как «Стабильность поставок, уверенность в качестве товара и услуг, обеспечение будущего развития бизнеса», содержащее следующие преимущества работы с компанией «Полимер»:

- наличие широкого марочного ассортимента, по оптимальным ценам;
- экономия, за счет высокого качества товара, обуславливающего, снижение процента брака и веса изделий;
- предоставление персонального менеджера и полное сопровождение всей цепочки снабжения сырьем компании;

- сокращение расходов на хранение и перемещение сырья в виду переключивания этих функций на поставщика;
- широкие возможности по кредитованию, гибкое финансирование;
- нацеленность на долгосрочные, открытые и взаимовыгодные партнерские отношения, ориентированные на благо клиента.

В условиях, переживаемого компанией кризиса, УТП позволит осуществить позиционирование компании относительно конкурентов, оптимизировать цепочку создания ценностей в части повышения качества и значимости, предоставляемых клиентам услуг.

Результатом анализа возможностей компании, ее компетенций, представляющих интерес для клиентов, является

создание генерального плана – стратегии развития компании, приведенной в таблице 5, который показывает, какие возможности организации необходимо наращивать, и к каким приоритетам стремиться. Углубление компетенций включает в себя контроль за реализацией стратегических целей, углубление знаний и навыков, развитие процессов, организационных систем, которые станут барьерами, защищающими от нападения и копирования конкурентами. Компетенция становится трудно копируемой конкурентами за счет отличий в организационной культуре компании. Уникальность предложения компании может и должна заключаться в том, что она закладывает свои компетенции в предлагаемые товары и услуги, обладающие ценностью для потребителей, в первую очередь за счет организационных способностей.

Таблица 5. Формирование стратегии развития компании на основе целевых компетенций

№№	Этапы/стадии разработки стратегии	План действий	Результат
1	Анализ рынка и внутренних условий бизнеса	Создание специальной группы из ведущих сотрудников компании. Опрос покупателей для определения составляющих свойств товаров и услуг, представляющих для них ценность. Ранжирование по степени значимости	Выявление основных требований, предпочтений клиентов к товарам и услугам компании Система ценностей клиентов
2	Инвентаризация имеющихся компетенций компании и их анализ	Ранжирование компетенций на основе метода экспертных оценок Оценка их соответствия потребностям и желаний клиентов	Опорная иерархия компетенций Нахождение целевых компетенции Формирование системы показателей для развития каждой значимой компетенции
3	Поиск новых компетенций	Идентификация компетенций, необходимых для отраслевого лидерования. Поиск, развитие новых свойств товаров и услуг, навыков и способностей. Моделирование функциональности товаров и услуг	Создание «стратегической архитектуры» и «миграционных дорожек» – способов и путей осуществления новых возможностей
4	Построение стратегии развития на основе целевых компетенций	Постановка стратегических целей и формирование системы показателей Совершенствование навыков персонала, организационных систем, финансовое обеспечение	Перевод стратегии развития на уровень операционной деятельности Система управления компетенциями организации
5	Углубление компетенций	Усиление целевых компетенций с использованием внутреннего (кадры, материальная база т. п.) и внешнего (партнерства) потенциалов	Составление стратегического плана Составление уникального торгового предложения для клиентов
6	Стратегическое управление	Организация, мотивация контроль	Корректировка видения, миссии, стратегических целей компании

Источник: составлено авторами

Обсуждения

По результатам работы можно дать следующие рекомендации по содержанию конкурентной стратегии, сфокусированной на клиенте:

- совершенствовать уровень обслуживания за счет введения новых или более качественных услуг, индивидуального обслуживания, повышающих уровень

приверженности потребителей и затрудняющих их переход на товары конкурентов;

- удерживать цены и качество товаров на привлекательном уровне;
- оптимизировать затраты на хранение, доставку сырья;
- оперативно определять неудовлетворенные нужды потребителей, разработать, корректировать, реали-

72 Разработка стратегии развития торговой компании на основе методики выявления и усиления её компетенций

- зовать соответствующее предложение;
- улучшать коммуникационные взаимодействия с клиентами, разработать и внедрить систему учета и контроля обращений клиентов
- разработать и внедрить систему показателей для определения эффективности работы сотрудников подразделений;
- определить кадровый резерв, разработать и внедрить систему обучения и мотивации персонала
- целесообразно сосредоточиться на стратегии расширения рыночного сегмента компании за счет стабилизации увеличения объемов продаж на текущих покупателей, привлечения клиентов конкурентов, т. е. роста продаж в существующей целевой группе.
- стратегия должна быть реализована через работы с каналами сбыта, за счет предоставления уникального торгового предложения.

Для воплощения разработанной стратегии в первую очередь необходимо:

1. Создать рабочую группу по разработке и реализации стратегии. В нее должны войти представители (руководители и специалисты) разных служб. Разработать и внедрить стандарты работы с клиентами.
2. Определить список мероприятий по реализации стратегии.
3. Составить план-график проведения мероприятий, распределив работы по соответствующим подразделениям компании.
4. Разработать и внедрить рабочие инструкции; внести корректировки в должностные инструкции сотрудников.
5. Устранить несоответствие кадровых ресурсов, разработать регламенты проведения обучения.
6. Актуализировать материалы для менеджеров, необходимые для переговоров и продвижения новой стратегии.

В качестве поддержки стратегии развития компании на основе целевых компетенций авторами предлагаются следующие элементы – проекты, указанные в таблице 6.

Таблица 6. Основные элементы поддержки стратегии развития компании

№№	Название элемента	Способы осуществления контроля
1	Внедрение регламента клиентоориентированной компании	Внедренный регламент. Целевые индикаторы. Проведение периодических (не менее 1 раза в квартал) изменений в бизнес-процессы компании, уточнение направлений развития компетенций компании и составление количественных индикаторов по каждому из этих направлений
2	Разработка и внедрение программы обучения персонала	Проведение обучения персонала по развитию компетенций компании и продвижению УТП
3	Разработка и внедрение программы оптимизации бизнес процессов	Программа оптимизации как детальный план перехода на новую модель бизнес-процессов с описанием требуемых организационных и технологических изменений
4	Проведение тренингов с персоналом по частным задачам	Проведение регулярных (не менее 1 раза в квартал) мероприятий с персоналом компании по «обновлению» и «закреплению» частных задач коммуникаций применительно к конкретным компетенциям
5	Внедрение программы привлечения клиентов	Проведение периодического (не менее 1 раза в квартал) мониторинга рынка с целью уточнения клиентских сегментов, оценки их развития, прогнозируемой величины объемов продаж и конкурентной ситуации исходя из текущей рыночной конъюнктуры
6	Внедрение программы удовлетворенности клиентов	Проведение периодического (не менее 1 раза в квартал) опроса и анкетирования клиентов для уточнения их удовлетворенности и их потребностей

Источник: составлено авторами

Внедрение предложенной стратегии развития компании на основе целевых компетенций должно зафиксировать в сознании клиентов существующие конкурентные преимущества, сформировать у клиентов приверженность работы с компанией, в связи с имеющимися значимыми отличиями в сервисе и стандартах работы, удовлетворяющих их потребности, последовательной оптимизацией бизнес-процесса продаж.

Заключение. Рассмотренный в статье механизм разработки и реализации стратегии развития компании через по-

иск основных, целевых компетенций, клиентоориентированность, поиск конкурентных преимуществ и отличий от конкурентов в реализуемых товарах и предоставляемых услугах, разработку уникального торгового предложения, защищает фирму от атак конкурентов, уменьшает заменяемость товаров, укрепляет позиции фирмы относительно поставщиков и товаров-заменителей, увеличивает рыночную силу компании. Данный подход может быть применен для широкого спектра компаний.

Литература

1. Данилина Я. В. Факторы успешности предприятия в условиях кризиса // Актуальные проблемы экономики и права. 2017. Т. 11, № 2. С. 39–47. DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/1993-047X.11.2017.2.39-47>.
2. Маркова В. Д. Методические аспекты выявления ключевых компетенций компании // Экономическая наука современной России. 2014. № 1 (64). С. 29-36.
3. Мерзликина Г. С., Пшеничников И. В., Полина О. С. Повышение инновационного потенциала организации с использованием ключевых компетенций // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2016. № 7 (186). С. 54-56.
4. Пирс Д., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2013. 560 с.
5. Пирогова О. Е., Плотников В. А. Проблемы оценки стоимости ключевых компетенций торговых предприятий // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2017, № 3 (33). С. 49-50.
6. Прахалад К. К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 352 с.
7. Самогородская М. И., Прытков И. В. Особенности разработки стратегии развития предприятия на основе концепции ключевых компетенций // Вестник Воронежского государственного технического университета. 2012. С. 115-117.
8. Филиппи Э. С., Попович А. М. Практические аспекты внедрения методики выявления ключевых компетенций // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2012, № 2 (10). С. 116-122
9. Чепелева Н. Н. Практические аспекты определения ключевых компетенций грузовых автотранспортных предприятий // Вестник сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. 2016, выпуск 4 (50). С. 174-180.
10. Штыркин В. Е. Разработка метода для выявления и анализа ключевых компетенций научно-производственного предприятия // Современная конкуренция. 2013. № 2 (38). С. 97-103.

RUSSIAN MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Igor Korneev¹, Georgy Lippgardt²

CREATION OF A TRADING COMPANY DEVELOPMENT STRATEGY BASED ON THE METHODOLOGY OF IDENTIFYING AND STRENGTHENING ITS COMPETENCIES

Abstract. *The relevance* of the problem is caused by the decline in sales of trading companies in the stagnant market and increasing competition. In this regard, this article is aimed at creating a strategy for the development of a trading company, through the identification of its competencies and the formation of a unique trade offer for customers. The leading approach to the study of this problem is the concept of core competencies, which allows to identify priority areas of focus of the company's main efforts to preserve the customer base, with the prospect of strengthening its presence in the market. The paper shows the relationship of competencies and consumer values, defined the impact of competencies on the company's strategy. The methodology of formation and development of target competencies of the trading company is developed, and on its basis the client-oriented strategy of development of the company is offered.

The materials of the article may be of *interest* to a wide range of readers, as the main provisions and conclusions can be used in the development and adjustment of the strategy of organizations in the economic crisis.

Key words: core competencies, customer value, unique selling proposition, strategy development.

JEL: L81, M11, M20

1 **Korneev Igor Pavlovich** – candidate of military Sciences, associate professor of the MIRBIS Institute. 34/7 Marxistskaya st., Moscow 109147, Russia. Email: korneev-vva@ya.ru

2 **Lippgardt Georgy Georgevich** – master's degree student of the MIRBIS Institute. 34/7 Marxistskaya st., Moscow 109147, Russia. Email: George1980@rambler.ru

References

1. Danilina Ya. V. Faktory uspekhnosti predpriyatija v usloviyah krizisa [Success factor of an enterprise under crisis]. *Aktual'nye problemy ekonomiki i prava* [Actual Problems of Economics and Law], 2017, vol. 11, no. 2, pp. 39-47. (In Russian). DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/1993-047X.11.2017.2.39-47>
2. Markova V. D. Metodicheskie aspekty vyavleniia ključevykh kompetensii kompanii [Methodological aspects of the company to identify key competencies]. *Ekonomicheskaja nauka sovremennoi Rossii* [Economic science of modern Russia], 2014, no. 1 (64), pp. 29-36. (In Russian).
3. Merzlikina G. S. Pshenichnikov I. V., Polina O. S. Povyshenie innovatsionnogo potentsiala organizatsii s ispolzovaniem ključevykh kompetensii [Increase of organization's innovation potential with use of core competencies]. *Isvestiia Volgogradskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta* [News of Volgograd state technical University], 2016, no. 7 (186), pp. 54-56. (In Russian).
4. Pirs D., Robinson R. Strategicheskij menedzhment [Strategic management], Saint Petersburg: *Piter Publ.*, 2013, 560 p. (In Russian).
5. Pirogova O. E., Plotnikov V. A. Problemy ocenki stoimosti ključevykh kompetencij torgovykh predpriyatij [The possibility of rising cost of commercial enterprises based on the prediction]. *Teorija i praktika servisa: ekonomika, social'naja sfera, tehnologii* [Theory and practice of service: Economics, social sphere, technologies], 2017, no. 3 (33), pp. 49-50. (In Russian).
6. Prahalad C. K. Ramaswamy V. Budushhee konkurencii. Sozdanie unikal'noj cennosti vmeste s potrebiteljami [The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers]. Translation from English. Moscow: Olymp-Business Publ., 2006, 352 p. (In Russian).
7. Samogorodskaya M. I. Prytkov I. V. Osobennosti razrabotki strategii razvitija predpriyatija na osnove koncepcii ključevykh kompetencij [Management features of the development of enterprise development strategy based on the concept of core competences]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta* [Bulletin of Voronezh state technical University], 2012, pp. 115-117. (In Russian).
8. Filippi E. S., Popovich A. M. Prakticheskie aspekty vnedreniia metodiki vyavleniia ključevykh kompetensii [Practical aspects of the introduction of techniques to identify key competencies]. *Nauka o cheloveke: gumanitarnye issledovaniia* [The science of man: humanitarian research], 2012, no. 2 (10), pp. 166-122. (In Russian).
9. Chepeleva N. N. Prakticheskie aspekty opredelenija ključevykh kompetencii gruzovykh avtotransportnykh

predpriyatii [The practical aspects of motor transport companies core competences definition]. *Vestnik sibirskoj gosudarstvennoj avtomobil'no-dorozhnoj akademii* [Bulletin of Siberian state automobile and highway Academy], 2016, no. 4 (50), pp. 174-180. (In Russian).

10. Sterkin V. E. Razrabotka metoda dlja vyjavlenija i analiza ključevyh kompetencij nauchno-proizvodstvennogo predpriyatija [Development of a method for identification and analysis of core competencies in scientific production enterprise]. *Sovremennaja konkurencija* [Modern competition], 2013, no. 2 (38), pp. 97-103. (In Russian).