

УДК 339.137.2:658.821

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Шарко В.В.

Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

Гавенко М.С.

Хмельницький національний університет

У роботі систематизовано науково-методичні підходи щодо розуміння категорії «конкурентна стратегія». На прикладі конкретної групи підприємств роздрібною торгівлі м. Вінниці сформовано структуру елементів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: внутрішня торгівля, підприємство, роздрібна торгівля, конкурентна стратегія.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток внутрішньої торгівлі, який відбувається в умовах поглиблення ринкових відносин, лібералізації і демонополізації, все більше базується на засадах конкуренції. Відтак, важливим завданням будь-якого підприємства є досягнення конкурентних переваг та посилення своєї конкурентної позиції.

Конкурентоспроможність складається з переліку стратегічних переваг, що виявляються на

ринку шляхом зіставлення з відповідними показниками конкурентів. Саме це зумовлює необхідність формування конкурентної стратегії для вибору ефективних напрямів та посилення розвитку діяльності суб'єкта підприємницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес розробки конкурентної стратегії підприємства досліджувала значна кількість зарубіжних вчених, зокрема: І. Ансофф, П. Друкер А., Г. Мінцберг, М. Мескон, М. Портер, Чендлер, та

багато інших [1]. Серед вітчизняних науковців: О. Березін, Л. Довгань, А. Міщенко, В. Немцов, О. Сумець, та ін. [4]. Останнім часом проблемою формування маркетингових стратегій підприємства, а також підвищення ефективності їх використання, займаються і такі вітчизняні науковці, як: В. Ашаулов [2], А. Беседіна [3], О. Ковтун [5], Ю. Короленко [6], О. Криворучко [7], Ю. Лисиченко [8], Ю. Орловська [9], О. Панченко [10], Н. Прищепа [11], І. Рибальченко [12], О. Цимбаліст [13].

Однак, все ж залишаються невирішеними проблемні питання (складові забезпечення, принципи, інструменти, шляхи та засоби) щодо формування конкурентної стратегії підприємства роздрібної торгівлі.

Мета статті. Головною метою цієї статті є розробка схеми основних елементів та етапів формування конкурентної стратегії підприємства на основі узагальнених існуючих підходів у науковій літературі.

Виклад основного матеріалу. Вітчизняні підприємства торгівлі підходять до вибору конкурентної стратегії швидше стихійно, відповідно до обставин, ніж як до процесу стратегічного планування. Унаслідок цього підприємства часто змінюють стратегічний курс, що призводить до неможливості досягнення високих фінансових результатів і забезпечення подальшого розвитку власного бізнесу.

Конкурентоспроможність розуміємо як порівняльну характеристику здатності підприємства до комплексного нарощування власних конкурентних переваг для отримання переваги у сфері збуту та продажу продукції, що задовольняє потреби ринку, та забезпечує прибутковість комерційної діяльності.

Узагальнюючи погляди науковців на розуміння сутності конкурентної стратегії (табл. 1), та враховуючи особливості функціонування торговельних підприємств, стає очевидним, що кон-

Таблиця 1

Систематизація науково-методичних підходів щодо розуміння категорії «конкурентна стратегія»

Автор	Визначення категорії
Балабанова Л.	Конкурентна стратегія – глобальний план досягнення мети фірми, що передбачає певну її поведінку на ринку
Барабась Д.	Конкурентна стратегія – це комплексний план дій щодо утримання позиції на ринку, який передбачає або розширення місткості ринку, або захист існуючих позицій, або підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку
Н. Боровских	Конкурентна стратегія – це своєрідний план дій підприємства, що перебуває в процесі постійного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах
Воронкова А.	Конкурентна стратегія – це розробка пропозицій на підставі наявних конкурентних переваг підприємства, які задовольнятимуть потреби цільових споживачів у більшій мірі, чим пропозиції конкурентів
Грант Р.	Конкурентна стратегія – це комплексний план дій підприємства на ринку відносно фірм-конкурентів. Суть конкурентних стратегій полягає в тому, що вони сприяють збільшенню чи утриманню підприємством свого положення на ринку відносно конкурентів
Довбуш Р.	Конкурентна стратегія полягає у тому, щоб відрізнитися від інших. Це означає свідомий вибір певного комплексу заходів по створенню унікальної цінності. Сутність стратегії складається з двох аспектів: рішення виражати по-іншому традиційні атрибути присутності підприємства на ринку, чи рішення застосовувати нові атрибути присутності на ринку
Должанський І.	Конкурентна стратегія – це елемент загальної стратегії компанії (корпоративної стратегії), який дає змогу зрозуміти як компанія повинна використовувати свої обмежені ресурси для досягнення максимального результату у збільшенні продажів та прибутковості від продажів у довгостроковій перспективі
Долинська М.	Конкурентна стратегія – це комплекс ресурсів і можливостей підприємства, що забезпечують отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей
Друкер П.	Конкурентні стратегії – це сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку
Іванов Ю.	Конкурентна стратегія – це ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі
Котлер Ф.	Конкурентна стратегія – це концепція і підпорядкована їй система дій підприємства, спрямованих на досягнення довгострокових конкурентних переваг; це набір правил поведінки в обраних стратегічних сферах бізнесу, якими підприємство керується для досягнення поставлених цілей у кожній сфері в умовах конкуренції
О'Шонесі Дж.	Конкурентна стратегія – це комплексна програма дій, спрямована на аналіз і вибір ринків збуту, виготовлення товарів та ринку послуг для них, встановлення цін і способів реалізації на
Портер М.	Конкурентні стратегії – це основні напрямки зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової орієнтації. Конкурентні стратегії підприємства узагальнюють модель поведінки, що забезпечує координацію та поєднання компліментарних цілей і ресурсів підприємства з метою отримання довгострокових конкурентних переваг
Сандей Е.	Конкурентні стратегії визначають різні підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній стратегічній сфері бізнесу і спрямовані на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку, забезпечення і підтримку довгострокових конкурентних переваг
Юданов А.	Конкурентна стратегія – це комплекс дій, спрямований на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку, забезпечення і підтримання довгострокових конкурентних переваг у конкретній сфері діяльності підприємства

Джерело: сформовано авторами на базі [1-13]

курентна стратегія торговельного підприємства являється логічною реакцією на необхідність забезпечення його ефективної діяльності шляхом досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем; інструментом формування та утримання переваг у конкурентній боротьбі; основою оптимального розподілу й ефективного використання ресурсів і зусиль.

На сьогодні концепція розробки ефективної конкурентної стратегії підприємства має достатній рівень теоретичної розробленості. Однак виникає необхідність конкретизації процедури формування комерційної діяльності конкретного підприємства при плануванні його подальшого розвитку та обґрунтуванні відповідної конкурентної стратегії. Значна увага при цьому має приділятися результатам проведеного аналізу з особливостей конкурентного ринку, на якому реалізує свою продукцію підприємство.

Чим ширший у підприємства набір переваг і вищі їхні якісні характеристики, тим більше можливостей для успішної його діяльності на ринку. Конкурентні переваги забезпечують підприємству унікальні цінності, які формують перевагу над конкурентами. Конкурентна перевага досягається за рахунок успішних стратегічних

дій. Розробка оптимальної стратегії є найважливішою умовою успішної діяльності підприємства на ринку.

Підприємство роздрібною торгівлі стає конкурентоспроможним, якщо його сукупний потенціал відповідає умовам зовнішнього середовища. При цьому динамічні зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі потребують постійного аналізу та коригувань відповідно наявних факторів, які впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства за вибраної ним стратегії [6].

Управління конкурентоспроможність підприємства – це діяльність по формуванню управлінських рішень, які в свою чергу повинні запобігати негативному зовнішньому впливу для досягнення лідерства у відповідності з поставленими стратегічними цілями.

Система управління конкурентоспроможністю на нашу думку, характеризується сукупністю взаємопов'язаних елементів, які функціонують в часі як єдине ціле, вирішуючи при цьому головне завдання – забезпечення спроможності досягти запланованих цілей розвитку підприємства шляхом забезпечення потреби усіх зацікавлених суб'єктів господарської діяльності сфери торгівлі.



Рис. 1. Структура елементів забезпечення конкурентоспроможності підприємства торгівлі

Джерело: авторська розробка

Відзначимо, що рівень конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі залежить від елементів процесу реалізації товарів, ступеня ефективності використання всіх видів ресурсів, ефективності роботи підприємства та ін. Через, те для досягнення стійкого положення на ринку необхідно створити й постійно удосконалювати механізм підтримки рівня конкурентоспроможності підприємства, ціллю якого є реалізація товарів і надання послуг, які спроможні витримати вплив конкуренції з аналогічними товарами та послугами, що пропонуються іншими суб'єктами господарської діяльності сфери роздрібною торгівлі.

Проведені теоретичні дослідження процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також дослідження організаційно-економічних умов його формування на прикладі конкретної групи підприємств роздрібною торгівлі м. Вінниці (мережі оптово-роздрібних підприємств з продажу канцелярських та шкільно-письмових товарів), дозволили сформувати структуру елементів забезпечення конкурентоспроможності підприємств (рис. 1).

В умовах сучасного ринку кожному підприємству сфери торгівлі при плануванні своєї діяльності необхідно орієнтуватись на бажання споживачів вчасно отримувати товари та послуги високої якості. Тому варто відзначити, що система прискуніх потреб на ринку багато в чому визначає засоби і методи реалізації стратегій та напрями розвитку підприємства роздрібною торгівлі в цілому.

Стратегія торговельного підприємства являє собою комплексну програму реалізації основних напрямів його розвитку на основі сформованих довгострокових цілей господарської діяльності, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, використання методів коригування сукупного потенціалу при зміні умов зовнішнього середовища.

Процес розробки конкурентних стратегій підприємств роздрібною торгівлі включає наступні етапи:

1. Оцінка позиції, яку займає підприємство на ринку;
2. Оцінка взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів;
3. Аналіз стратегічних альтернатив поведінки підприємства на ринку та його розвитку;
4. Вибір конкурентної стратегії, відповідно ситуації, що склалась на ринку і цілям торговельного підприємства.

Ціль конкурентної стратегії полягає у спроможності господарюючого суб'єкта виявити сильні та слабкі сторони, оцінити внутрішні ресурси та їх порівняння з аналогічним торговельним підприємством [8]. При цьому універсальної конкурентної стратегії для усіх торговельних підприємств не існує, однак аналіз вітчизняної теорії і практики дозволив виокремити типові конкурентні стратегії розвитку підприємств роздрібною торгівлі. Метою конкурентної стратегії дозволити господарюючим суб'єктам виявити їх сильні і слабкі сторони, оцінити внутрішні ресурси і можливості в порівнянні з аналогічними торговельними підприємствами.

Вибір засобів і методів реалізації стратегій забезпечує узгодженість всієї діяльності роздрібних торговельних підприємств. На основі сформованих конкурентних стратегій затверджується

план (послідовність дій) по досягненню конкурентоспроможності підприємства на ринку [10].

Стратегія торгового підприємства являє собою комплексну програму реалізації основних напрямів його розвитку на основі формування довгострокових цілей господарської діяльності, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, використання методів коригування сукупного потенціалу при зміні умов зовнішнього середовища.

Процес розробки конкурентних стратегій включає наступні етапи:

- I. визначення положення підприємства на ринку;
- II. оцінка взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів;
- III. визначення стратегічних альтернатив поведінки підприємства на ринку та його розвитку;
- IV. вибір конкурентної стратегії, що відповідає ситуації і цілей торгового підприємства.

На основі розробленої авторами системи елементів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі можна зробити ряд рекомендацій.

Конкурентоспроможні підприємства на довгострокову перспективу можуть застосовувати стратегії, що орієнтують господарюючий суб'єкт на радикальні дії за рахунок введення принципово нових товарів і послуг. Подібна стратегія є оптимальною для великих торговельних центрів, супермаркетів та універсамів [12].

В свою чергу, для торговельних мереж з даним рівнем конкурентоспроможності краще стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегії інтегрованого зростання. В результаті горизонтальної інтеграції будуть утворюватися так звані ланцюгові підприємства, які володіють однотипними магазинами, орієнтованими на середнього покупця з середньостатистичними потребами і можливостями у місті або регіоні. Це дозволить отримати вигідні умови закупівлі товарів і проводити єдину торговельну політику. Диверсифікація сприяє збільшенню частки ринку підприємства за рахунок зростання товарообігу та кількості постійних покупців, що забезпечить оптимальний розподіл ресурсів і стабільність у зростанні рівня прибутковості.

Кінцевою метою інтеграції для конкурентоспроможних господарюючих суб'єктів може стати програмна торгівля, тобто встановлення прямого контролю торговельного підприємства над виробником. При цьому, слід зазначити, що інтеграція вигідна не тільки самому господарюючому суб'єкту і кінцевому споживачеві, але і місцевим органам управління, так як визначає інфраструктуру міста в цілому, підвищує рівень його економічного розвитку.

У результаті заздалегідь проведеної оцінки ефективності роботи магазинів різних форматів виявлено, що в середньостроковому періоді роздрібним торговельним підприємствам формату «Товари для дому» та спеціалізованим підприємствам рекомендується застосовувати стратегії скорочення (стратегії низьких витрат): підприємство закриває або продає один зі своїх підрозділів (або видів бізнесу), щоб здійснити довгострокові зміни меж здійснення господарської діяльності.

Роздрібним торговельним підприємствам формату «Універсам» або «Культтовари» рекомендується застосовувати стратегії горизонтальної

диверсифікації чи інтегрованого зростання. Можливості зростання цих підприємств проявляються у введенні нових товарів, застосуванні сучасних технологій, розширенні сфери діяльності за рахунок власного виробництва товарів і т.п.

У короткостроковому періоді роздрібним торговельним підприємствам рекомендуємо застосовувати стратегії концентрованого зростання, які характеризуються формуванням оптимального асортименту, розвитком послуг, пошуком нових ринків.

Використання приватних стратегій по окремих напрямках діяльності торговельних підприємств може підвищити загальний рівень їх конкурентоспроможності, створити резерв часу, необхідний для розробки і реалізації більш ефективної загальної стратегії.

Оцінюючи варіанти можливих дій на конкурентному ринку, варто вказати на те що: слід концентрувати свої переваги там, де конкуренти показують свої слабкі сторони. Відповідно, управління підприємством – це усвідомлені і сплановані дії по створенню і розвитку конкурентних

переваг. При цьому необхідно враховувати, що нова стратегія роздрібно-торговельного підприємства в умовах конкуренції вимагає модернізації відповідної системи управління, певного рівня кваліфікації персоналу, його зацікавленості в кінцевих результатах праці і т.п.

Висновки та пропозиції. Отже, конкурентоспроможність підприємства – це не результат випадкового поєднання обставин, а наслідок цілеспрямованих зусиль як з боку менеджерів підприємства, так і з боку рядових працівників.

Вітчизняним торговельним підприємствам необхідно приділяти значну увагу пріоритетності й важливості розвитку його внутрішніх можливостей. Їх особливості і механізм удосконалення представляють собою один із ключових факторів конкурентоспроможності. Зростаюча актуальність проблем управління конкурентоспроможністю торгових підприємств в Україні зумовлюється передусім складністю та неоднозначністю процесів формування ринкових економічних відносин і тими зрушеннями, що відбуваються внаслідок інтеграції у світові господарські процеси.

Список літератури:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2003. – 416 с.
2. Ащанулов В. В. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку [Електронний ресурс] / В. В. Ащанулов // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 1. – С. 88-91. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_1_19
3. Беседіна А. О. Конкурентна розвідка в системі забезпечення стратегічного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / А. О. Беседіна // Бізнес Інформ. – 2012. – № 10. – С. 277-279. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_10_65
4. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / [Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Г. В. Назаровата ін.]. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 382 с.
5. Ковтун О. І. Імператив інноваційної стратегії в системі управління конкурентоспроможністю для вітчизняних підприємств в умовах перманентної кризи національної економіки [Електронний ресурс] / О. І. Ковтун // Вісник Сумського державного університету. Сер.: Економіка. – 2013. – № 1. – С. 86-101. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2013_1_13
6. Короленко Ю. М. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / Ю. М. Короленко // Економіка Крима. – 2013. – № 1. – С. 336-340. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr_2013_1_73
7. Криворучко О. С. Удосконалення методичних підходів до формування конкурентних маркетингових стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації [Електронний ресурс] / О. С. Криворучко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 43. – С. 197-203. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_43_42
8. Лисиченко Ю. О. Формування системи стратегічного управління на підприємстві в умовах конкурентного середовища [Електронний ресурс] / Ю. О. Лисиченко // Управління розвитком. – 2013. – № 17. – С. 73-75. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_17_29
9. Орловська Ю. В. Світовий досвід підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі стратегій інтернаціоналізації [Електронний ресурс] / Ю. В. Орловська, Г. В. Дугінець, Р. А. Алієв // Економічний простір. – 2013. – № 74. – С. 42-52. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2013_74_7
10. Панченко О. В. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Панченко, Л. В. Мурована. // Технології та дизайн. – 2014. – № 3. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_3_16
11. Прищепя Н. П. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств [Електронний ресурс] / Н. П. Прищепя, О. М. Гайдамака // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2012. – № 4. – С. 88-94. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2012_4_15
12. Рибальченко І. І. Проблеми формування конкурентної стратегії на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / І. І. Рибальченко // Управління розвитком. – 2013. – № 17. – С. 66-68. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_17_26
13. Цимбаліст О. В. Формування конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Цимбаліст // Управління розвитком. – 2013. – № 13. – С. 108-110. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_13_47

Шарко В.В.

Винницкий торгово-экономический институт
Киевского национального торгово-экономического университета

Гавенко М.С.

Хмельницкий национальный университет

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Аннотация

В работе систематизированы научно-методические подходы к пониманию категории «конкурентная стратегия». На примере конкретной группы предприятий розничной торговли г. Виннице сформирована структура элементов обеспечения конкурентоспособности предприятия. На основе разработанной авторами системы элементов для обеспечения конкурентоспособности предприятия розничной торговли представлены рекомендации. Однако, необходимо учитывать, что новая стратегия розничного торгового предприятия в условиях конкуренции требует модернизации соответствующей системы управления, определенного уровня квалификации персонала, его заинтересованности в конечных результатах труда и т.п.

Ключевые слова: внутренняя торговля, предприятие, розничная торговля, конкурентная стратегия.

Sharko V.V.

Vinnitsia Institute of Trade and Economics
of Kyiv National University of Trade and Economics

Gavenko M.S.

Khmelnytsky National University

ENSURING THE COMPETITIVENESS OF RETAILERS

Summary

In the work of systematic scientific and methodological approaches to understanding the category of «competitive strategy». For example, a particular group of retailers Vinnitsa formed structure elements of the competitiveness of the enterprise. Based on the authors' system elements to ensure the competitiveness of retail outlets presents recommendations. However, be aware that the new strategy of retail enterprises in terms of competition requires the upgrading of relevant management system, a certain level of expertise, his interest in the final results of labor, etc.

Keywords: internal trade, enterprise, retail trade, competitive strategy.