

ШАРКО В.В., ЛОЯНИЧ Г.С., ГАВЕНКО М.С.
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

У статті проаналізовано структуру роздрібногo товарообігу підприємств, запропоновано механізм забезпечення конкурентоспроможності. Визначено принципи формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. Удосконалено логічну схему формування маркетингової конкурентної стратегії підприємств роздрібногo торгівлі.

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

SHARKO V., LOYANYCH G.
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of KNUTE

FORMATION OF COMPETITIVE STRATEGY OF TRADE ENTERPRISES

The article is dedicated to the scientific substantiation of the relevance formation of a competitive strategy to provide the competitiveness of trade enterprises. The structure of small and medium enterprises retail turnover in Ukraine is analyzed. Non-food goods prevail in the structure of retail trade turnover. As in previous years, in 2014 and 2015, the prevailing share of retail trade objects was made up of stores - 50.5 thousand units. or 76%, the rest - kiosks and tents. However, in the future, stores will push out kiosks and tents that are in line with world trade trends. It should also be noted the tendency to reduce the share of non-food products and a corresponding decrease in the share of food products, which indicates a decrease in the welfare of the Ukrainian population, their solvency. The formation principles of the trade competitive strategy enterprise are determined. The logical scheme of marketing competitive strategy formation of retail enterprises is improved. The process of forming a competitive strategy consists of the successive implementation of the following steps: strategic analysis of the competitive position of the company in the market; the choice of the strategic goal of development; defining a competitive marketing strategy; development of approaches to the implementation of the chosen strategy; assessment and control over the implementation of the strategy. Competitive strategies of modern enterprises of trade are a process of identifying and establishing connections between the system and its environment, which consist in the realization of the chosen goal and in attempts to achieve the desired state of the system by optimal allocation of resources. The strategy is a deterministic category, however, it has a stochastic character, that is formed under the influence of random factors. According to the research results were installed that effective competitive strategies can be formed only as a result of joint business development at all levels of trade management. The strategy must meet the stringent requirements: to create economic or competitive values of the enterprise; performed with the help of available resources; be acceptable for all levels of performance; based on realistic predictions and accurate information; be flexible enough to adapt to changes in the external and internal environment.

Key words: enterprise, retail trade, strategy, competitive strategy, competitiveness.

Постановка проблеми. Важливим завданням будь-якого підприємства є досягнення конкурентних переваг та посилення конкурентної позиції на сучасному ринку. Конкурентне середовище функціонування підприємств роздрібногo торгівлі характеризується певними умовами його формування і розвитку. З одного боку, формування цих умов залежить від кількості та складу суб'єктів господарювання у сфері роздрібногo торгівлі (зокрема, середні та малі підприємства). З іншого боку, динамічний стан конкурентного середовища в роздрібногo торгівлі є результатом економічного розвитку і конкурентної взаємодії господарських суб'єктів галузі, наслідком реалізації їхніх конкурентних потенціалів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам формування конкурентної стратегії підприємств присвячені наукові праці таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як І. Ансофф [1], М. Портер [9], А. Чандлер [10], Канькало В. С. [3], Мізюк Б. М. [6], Пастухові В. В. [8], Бартошук О. В. [2], Купріянов Н. С., Міхненко О. В., Щербакові Т. С. [4] та ін. Зокрема, І. Ансофф, К. Ендрюс та А. Чандлер є основоположниками наукових досліджень стратегій фірм. Особливої уваги заслуговує підхід І. Ансоффа до класифікації стратегій виходячи з рівня прийняття стратегічних рішень, а також матриця «продукт-ринок». Катькало В.С. зробив значний вклад у вивчення генезису поняття «стратегії» та «стратегічного управління», а також у дослідження еволюції наукової думки у сфері стратегічного менеджменту. Купріянов Н.С., Міхненко О.В. та Щербакова Т.С., вивчаючи стратегічний менеджмент у галузі будівництва, розробили власну модель реалізації конкурентної стратегії, яка, враховуючи свою універсальність, може бути реалізована і в інших галузях народного господарства. Корженко К.А., досліджувала теоретичні положення, для розробки науково-обґрунтованих рекомендацій, що дозволили забезпечити формування маркетингової конкурентної стратегії підприємств роздрібногo торгівлі на ринку канцелярських товарів. Однак, незважаючи на теоретичні дослідження різних аспектів процесу розробки стратегій, потребує комплексного дослідження формування стратегії розвитку підприємств.

Формулювання цілей статті – аналіз структури роздрібногo товарообігу підприємств, розробка механізму забезпечення конкурентоспроможності та процесу формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток роздрібногo торгівлі України є складним і динамічним процесом, що відбувається нині в умовах трансформаційних перетворень, зумовлених

чинниками правового, соціального, політичного та економічного характеру. Варто відзначити, що на фоні цих змін підприємства роздрібною торгівлі з ціллю забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, повинні максимально враховувати макро- та мікроекономічні умови розвитку споживчого ринку.

Аналітики прогнозують активну експансію закордонних ритейлерів на український ринок лише через 2-3 роки, оскільки існуючий рівень економічного та політичного ризику надто високий. Як видно з табл.1, незважаючи на стрімке збільшення обсягів роздрібного товарообігу – у 2,73 разу в 2015 році порівняно з 2007 роком, загальна чисельність об'єктів, що здійснюють роздрібну торгівлю товарами народного споживання в Україні зменшується (у 2000 р. вона становила 103,2 тис. од., а в 2008 р. – лише 69,2 тис. од., а в 2015 році цей показник взагалі складає 49,6 тис. од.). При цьому зменшення чисельності об'єктів роздрібною торгівлі відбулося у всіх секторах торгівлі (за формами власності). В структурі роздрібного товарообігу переважають непродовольчі товари. Як і в попередні роки, у 2014 і 2015 р. переважаючу частку об'єктів роздрібною торгівлі становили магазини – 50,5 тис. од., або 76 %, решта – кіоски і палатки.

Таблиця 1

Показники роздрібного товарообігу підприємств торгівлі України [11]

Рік	Обсяг роздрібного товарообороту млн грн.	У тому числі питома вага, %		Темп зростання обсягу роздрібного товарообороту підприємств (юридичних осіб) до попереднього року, у порівнянних цінах, %	Наявність об'єктів роздрібною торгівлі підприємств (юридичних осіб) на кінець року, тис. од.	У тому числі	
		продовольчих товарів	непродовольчих товарів			магазини	кіоски та автозаправні станції
2007	178233	35,3	64,7	129,5	71,9	52,3	19,6
2008	246903	34,4	65,5	117,3	69,2	50,5	18,7
2009	230955	40	60	79,1	65,3	47,6	17,7
2010	280890	39,5	60,5	110,1	64,8	48	16,8
2011	350059	38,9	61,1	113,2	64,2	47,2	15
2012	405114	40,2	59,8	112,3	62,2	47,2	15
2013	433081	41,1	58,9	106,1	59,8	45,5	14,3
2014	438343	41,3	58,7	90	49,6	38,6	11
2015	487558	41,1	58,9	80,2	49,6	38,5	11,1

Проте надалі магазини будуть витіснити кіоски та палатки, що відповідає світовим тенденціям розвитку торгівлі. Слід також відзначити тенденцію зменшення частки непродовольчих товарів та відповідного зменшення частки продовольчих товарів, що свідчить про зменшення добробуту населення України, їх платоспроможності. Факт існування тенденції до загального зменшення кількості підприємств роздрібною торгівлі і відносного зниження рівня забезпеченості населення України пунктами продажу товарів не може не викликати занепокоєння.

Підприємство роздрібною торгівлі стає конкурентоспроможним, якщо його сукупний потенціал відповідає вимогам зовнішнього середовища. Зміни зовнішнього середовища потребують регулярного уточнення та коригування параметрів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства відповідно вибраної стратегії. Конкурентоспроможність підприємства торгівлі є сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильних конкурентних позицій, підтримання і розвиток існуючих та створення нових конкурентних переваг.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств та їх продукції можливо лише за наявності науково-обґрунтованих методів оцінки та конкурентної стратегії. Основою для розробки такої стратегії є оцінка фактичного рівня конкурентоспроможності підприємства за відповідними показниками, отже, оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції повинно бути приділено максимум уваги при розробці конкурентних стратегій, програм підвищення та управління конкурентною стійкістю підприємства тощо [10].

Проблеми оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно вирішувати на основі узгодженого використання теоретичного і прикладного апарату та доповнювати вирішення заходами, такими як:

- вивчення запитів і переваг потенційних покупців продукції;
- організація моніторингу ринку з метою збору інформації про умови збуту продукції, фірми і товари-конкуренти;
- розроблення єдиної системи показників якості продукції, що використовується як її виробниками, так і споживачем;

- конструювання узагальненої моделі досліджуваної проблеми, в тому числі формування безлічі факторів, що впливають на конкурентоспроможність, і визначення їх взаємозв'язків;
- визначення рівня конкурентоспроможності продукції, що забезпечує заданий обсяг прибутку чи необхідну частку ринку;
- формування спільних підходів до кількісної оцінки конкурентоспроможності продукції, розроблення приватних методів, алгоритмів і процедур вирішення завдань щодо цієї проблеми.

Система управління конкурентоспроможністю являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які функціонують як єдине ціле, вирішуючи при цьому важливі завдання – забезпечення досягнення запланованих цілей розвитку підприємства шляхом задоволення потреб усіх зацікавлених господарюючих суб'єктів підприємницької діяльності (рис. 1) [2].

В ринкових умовах кожне підприємство при планування своєї діяльності повинне орієнтуватись на потреби покупців задля швидкого реагування щодо їх вподобань відносно якості товарів та послуг. Для вітчизняних підприємств роздрібної торгівлі важливим інструментом механізму забезпечення конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах є оптимальна конкурентна стратегія.

Стратегія підприємства торгівлі 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 ринкового середовища.



Рис. 1. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі

Дотримання принципу врахування сфери конкуренції має важливе значення. Так, згідно з матрицею конкуренції (за М. Портером), обрана базова стратегія прямо залежить від сфери конкуренції (рис. 2) [9].

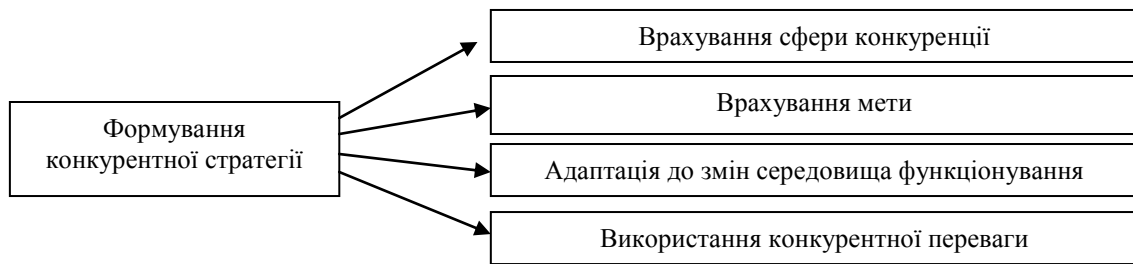


Рис. 2. Принципи формулювання конкурентної стратегії підприємства

Процес формування конкурентної стратегії складається із послідовного виконання наступних етапів: стратегічний аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку; вибір стратегічної мети розвитку; визначення маркетингової конкурентної стратегії; розробка підходів щодо реалізації обраної стратегії; оцінка і контроль за ходом реалізації стратегії. Виділені етапи є основою формування ефективної маркетингової конкурентної стратегії підприємств роздрібною торгівлі (рис. 3) [7].

Конкурентні стратегії сучасних підприємств торгівлі являють собою процес визначення й установлення зв'язків системи з її оточенням, що полягають у реалізації обраної мети та у спробах досягти бажаного стану системи за допомогою оптимального розподілу ресурсів. Стратегія є детермінованою категорією, разом з тим вона має стохастичний характер, тобто формується під впливом випадкових факторів.

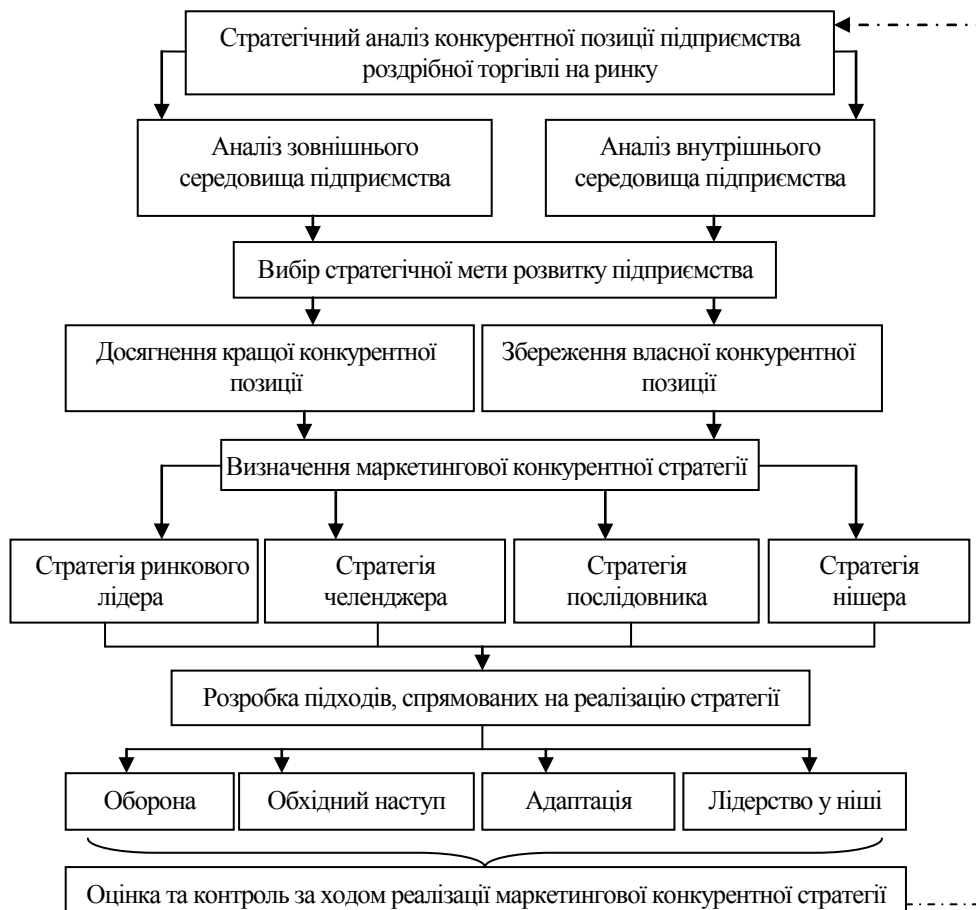


Рис. 3. Структурно-логічна схема формування маркетингової конкурентної стратегії підприємств роздрібною торгівлі

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, ефективні конкурентні стратегії можуть формуватися лише як результат спільних ділових розробок між і всередині всіх рівнів управління підприємством торгівлі. Стратегія має відповідати жорстким вимогам, а саме: створювати економічні або конкурентні цінності підприємства; виконуватися за допомогою доступних ресурсів; бути прийнятною для всіх рівнів виконання; ґрунтуватися на реалістичних передбаченнях і точній інформації; бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / науч. ред. Л.И. Евенко ; сокр. пер. с англ. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Бартошук О.В. Концептуальні підходи до формування стратегії розвитку туристичної галузі / О.В. Бартошук // Економічний часопис-XXI. – 2012. – № 3-4. – С. 38–41.
3. Катяло В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка / В.С. Катяло // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 7–30.
4. Куприянов Н.С. Стратегический менеджмент в строительстве : учеб. пособие / Н.С. Куприянов, О.В. Михненко, Т.С. Щербакова. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 336 с.
5. Кречотун С. А. Внутрішня торгівля України: проблеми та перспективи розвитку галузі [Електронний ресурс] / С. А. Кречотун, В. Я. Влялько // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 2. – С. 340–347. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_2_57
6. Мізюк Б.М. Стратегічне управління : підручник / Мізюк Б.М. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
7. Мілаш І. В. Стратегічне управління витратами підприємств роздрібною торгівлі : монографія / І. В. Мілаш, А. В. Красноусов ; Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. – Харків : ХДУХТ, 2015. – 286 с.
8. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / Пастухова В.В. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
9. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. К. Олійника, Р. Скільського. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
10. Шарко В.В. Конкуренентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення / В.В. Шарко // Електронний ресурс. Бізнес Інформ. – 2015. – № 10. – С. 237–243. – Режим доступу : http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-10_0-pages-237_243.pdf
11. Товарна структура роздрібного товарообороту підприємств в Україні [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

References

1. Ansoff Y. Stratehicheskoe upravlenye: sokr. per. s anhl. / nauch. red. L.Y. Evenko. – Moskva : Ekonomika, 1989. – 519 s.
2. Bartoshuk O.V. Kontseptualni pidkhody do formuvannia stratehii rozvytku turystychnoi haluzi / O.V. Bartoshuk // Ekonomichniy chasopys-KhKhI. – 2012. – 3-4. – S. 38-41.
3. Katkalo V.S. Yskhodnye kontseptsyy stratehicheskoho upravleniya y ykh sovremennaia otsenka / V.S. Katkalo // Rossyiskiy zhurnal menedzhmenta. – 2003. – 1. – S. 7–30.
4. Kupryianov N.S. Stratehicheskyy menedzhment v stroytelstve: ucheb. Posobyie / N.S. Kupryianov, O.V. Mykhnenkov, T.S. Shcherbakova. – Moskva : YNFRA-M, 2007. – 336 s.
5. Krekotun S. A. Vnutrlshnya torglvlya UkraYini: problemi ta perspektivi rozvitku galuzi / S. A. Krekotun, V. Ya. Vlyalko // Visnik sotsialno-ekonomichnih doslidzhen. – 2012. – Vip. 2. – S. 340–347. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_2_57
6. Miziuk B.M. Stratehichne upravlinnia : pidruchnyk. – Lviv : Mahnoliia plus, 2006. – 392 s.
7. Milash, I. V. Stratehichne upravlinnia vytratamy pidpriemstv rozdrubnoi torhivli: monohrafiia / I. V. Milash, A. V. Krasnousov; Khark. derzh. un-t kharch. ta torhivli. – Kharkiv: KhDUKht, 2015. – 286 s.
8. Pastukhova V.V. Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filosofii, polityka, efektyvnist : monohrafiia. – Kyiv : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2002. – 302 s.
9. Porter M. E. Stratehiia konkurentsii: Metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv / Maikl Porter ; per. z anhl. K. Oliinyka, R. Skilskoho. – K. : Osnovy, 1997. – 390 s.
10. Sharko V.V. Konkurentospromozhnist pidpriemstva: metody otsinky, stratehii pidvyshchennia / V.V. Sharko // Biznes Inform. – 2015. – 10. – С. 237–243. Rezhym dostupu: http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-10_0-pages-237_243.pdf
11. Tovarna struktura rozdrubnoho tovarooborotu pidpriemstv v Ukraini. Elektronnyi resurs: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Rezhym dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Надійшла: 08.11.2017

Рецензент: д. е. н., проф. Ковальчук С. В.