

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

О. С. КРИВОРУЧКО

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

Анотація. На сьогодні торговельні підприємства споживчої кооперації працюють в умовах гострої конкуренції, для якої характерне насичення ринку товарами, поява все більшої кількості суб'єктів торгівлі, розширення торговельних мереж магазинів відомих українських рітейлорів, зростання рівня вимогливості покупців. Зважаючи на те, що торгівля завжди була ключовим видом діяльності для системи споживчої кооперації, пріоритетним завданням для її торговельних підприємств є обрання конкурентних стратегій, які забезпечать досягнення конкурентних переваг торговельними закладами мережі.

Мета статті – розробити методичний підхід до формування конкурентної стратегії на торговельних підприємствах споживчої кооперації. Запропоновано методичний підхід до формування конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації у вигляді послідовності етапів, особливістю яких є врахування конкурентних переваг. Отримані результати дозволять удосконалити стратегічне планування на торговельних підприємствах споживчої кооперації.

Ключові слова: конкуренція, конкурентна стратегія, торговельне підприємство, конкурентні переваги.

Конкурентоспроможність як складна категорія теорії та практики господарювання відображає всі сторони економіки, визначає платоспроможність, фінансову стійкість господарюючих суб'єктів, їх місце та конкурентну позицію на ринку. Конкурентоспроможність підприємства є відносною характеристикою, яка відображає відмінності у розвитку підприємства від розвитку аналогічних підприємств, що виражаються у рівні задоволення товарами/послугами потреб споживачів, в ефективній ринковій діяльності.

Проблеми конкурентної боротьби, конкурентних переваг, конкурентоспроможності та формування конкурентних стратегій висвітлені в працях багатьох як вітчизняних, так і закордонних науковців, із-поміж яких Г. Азов, І. Ансофф, Л. Балабанова, І. Герчикова, О. Горбашко, І. Должанський, Ю. Іванов,

В. Павлова, М. Портер, А. Томпсон, Ч. Стрікланд, А. Юданов. Однак, незважаючи на існуючі теоретичні розробки щодо становлення та розвитку підприємств споживчої кооперації України, залишається ряд нерозв'язаних проблем. Зокрема недостатньо уваги приділено вдосконаленню методичних підходів до формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації.

Метою статті є розроблення методичного підходу до формування конкурентної стратегії на торговельних підприємствах споживчої кооперації.

Згідно із проектом «Концепція маркету споживчої кооперації України» оновлені магазини повинні надавати пайовикам та іншим місцевим споживачам традиційні та нові види послуг; бути конкурентоздатними

та підвищувати вплив споживчої кооперації в конкретному населеному пункті, районі, області; відігравати важливу роль у реалізації продовольчих і непродовольчих товарів в Україні, а також забезпечувати прибуткову діяльність маркетів [5, с. 6].

А отже, основними напрямками підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств споживчої кооперації мають стати такі:

1) розробка конкурентної стратегії щодо збуту та реалізації товарів, яка охоплює стратегічні рішення у сфері підвищення якості товару, ефективності асортиментної політики, організації торгового та технологічного процесів у магазині;

2) розробка конкурентної стратегії щодо обслуговування та самообслуговування клієнтів, завдання якої полягають у забезпеченні комфортності отримання торговельних послуг, розробці та реалізації програм лояльності до пайовиків і постійних покупців, наданні додаткового інформаційного забезпечення за допомогою сучасних інформаційних технологій і надання додаткових послуг (дисконтні картки, розрахунок за допомогою банківських платіжних карток);

3) розробка конкурентної стратегії щодо управління товарними запасами підприємства та логістики;

4) розробка конкурентної стратегії щодо управління персоналом, яка б сприяла устанавленню балансу між інтересами підприємства та можливостями функціональних служб за рахунок підвищення компетенції та професіоналізму фахівців підприємства, які є виконавцями окремих функцій.

Аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених дозволив зробити висновок про ототожнення змісту конкурентної стратегії з поняттями «маркетингові стратегії» [1], «підприємницькі стратегії» [2], «корпоративні стратегії» [3], «портфельні стратегії» [4], «стратегії бізнесу» [6]. Це перш за все пов'язано з тим, що будь-яка загальна стратегія базується на обраних конкурентних стратегіях. Однак особливістю конкурентної стратегії є її зв'язок із конкурентними перевагами. Тобто конкурентна стратегія підпри-

ємства дозволяє перш за все дати відповідь на питання, як підприємство конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого воно витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі.

Зважаючи на сутність конкурентної стратегії для торговельних підприємств споживчої кооперації, вона повинна ґрунтуватися на таких принципах:

- планування конкурентної стратегії повинно відбуватися на постійному зіставленні результатів аналізу, який необхідно проводити на двох рівнях – аналіз діяльності підприємства (внутрішнього та зовнішнього середовища) та конкурентів;

- розробка конкурентної стратегії повинна характеризуватися послідовністю етапів і залежністю кожного наступного етапу від результатів попереднього. Окрім того, розробка конкурентної стратегії повинна стати логічним продовженням корпоративної стратегії та повинна бути деталізована на рівні функціональних стратегій;

- циклічність етапів конкурентної стратегії, яка визначається тим, що результати реалізації конкурентної стратегії повинні бути обов'язково проаналізовані та враховані у подальшій модифікації стратегії, яку необхідно постійно адаптувати до мінливих ринкових умов;

- конкурентну стратегію слід розробляти для кожного із сегментів ринку, якщо врахувати те, що підприємства торгівлі розвиваються за рахунок більш глибокого проникнення на ринок при цьому майже не диверсифікують свою діяльність;

- на кожному етапі формування та реалізації стратегії необхідно враховувати конкурентні переваги підприємства та досліджувати конкурентні переваги конкурентів.

З огляду на вищезазначене, на нашу думку, для розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації доцільно застосувати методичний підхід, який пропонуємо реалізовувати у взаємозв'язку із корпоративною та функціональною стратегіями для торговельних підприємств споживчої кооперації у вигляді такої послідовності етапів (рис. 1): аналіз, устанавлення

загальних параметрів конкурентної стратегії, розробка конкурентної стратегії, реалізація конкурентної стратегії та контроль за реалізацією конкурентної стратегії.

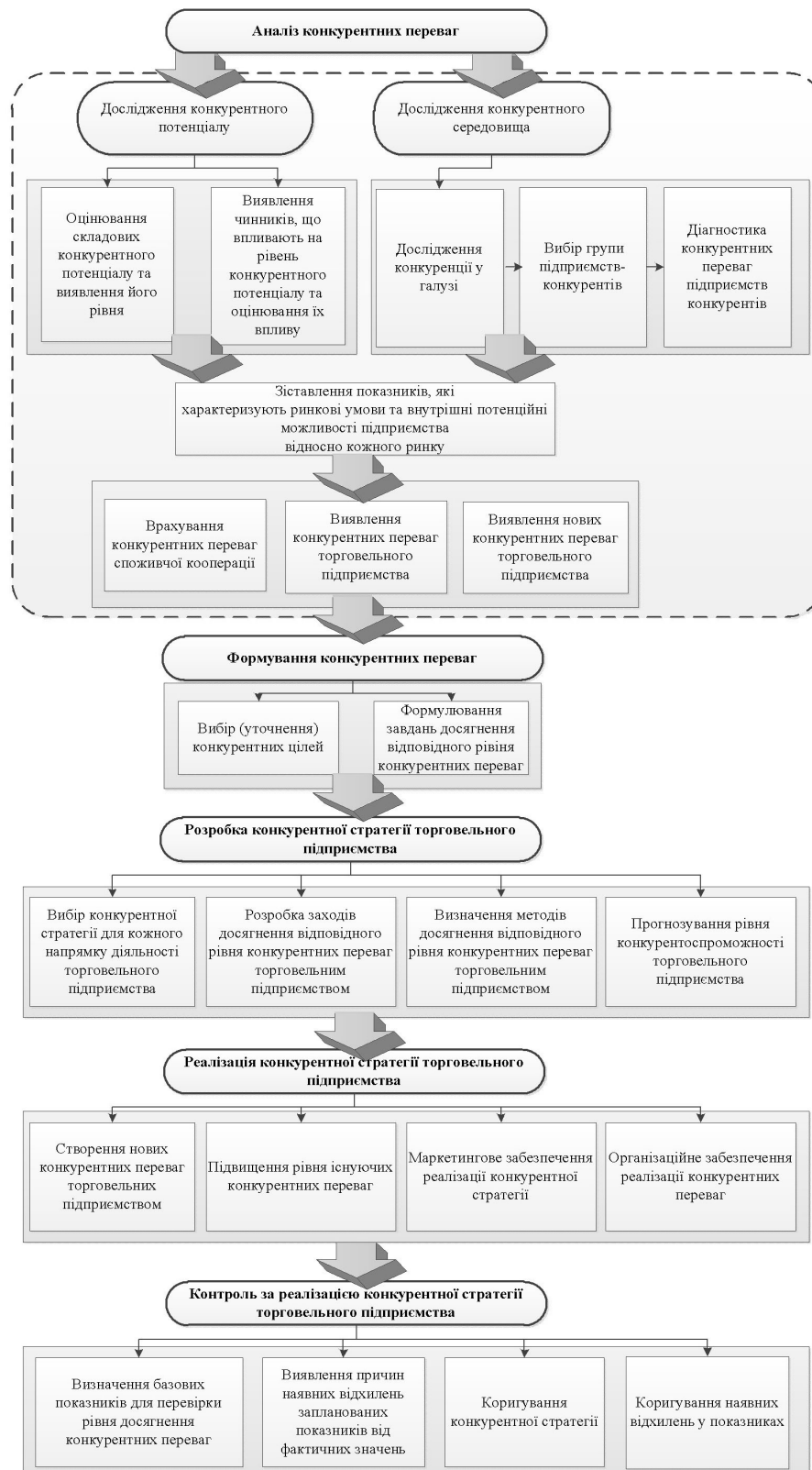


Рис. 1. Етапи формування конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації

На першому етапі – етапі аналізу конкурентних переваг, який на рівні корпоративної стратегії полягає у проведенні аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, відбуватиметься дослідження конкурентного потенціалу та чинників, які впливають на його формування, а також конкурентного середовища підприємства (дослідження конкуренції у галузі, аналіз структури та рушійних сил галузі, встановлення ступеня домінування підприємства на ринку, виокремлення найближчих конкурентів, установлення відносної позиції підприємства серед учасників ринку – частка ринку). Основним результатом комбінації цих кроків є систематизація конкурентних переваг торговельного підприємства, яка буде виявлятися у нових і посиленні існуючих, а тому на рівні функціональної стратегії буде реалізована шляхом виявлення конкурентних переваг у кожному напрямі діяльності на основі оцінювання окремих складових конкурентного потенціалу.

Оскільки ефект від реалізації конкурентної стратегії буде якомога більший у разі, якщо вона сформована на основі конкурентних переваг, які їй не суперечать, на другому етапі задається напрям і основні завдання конкурентної боротьби через визначення стратегічної зони торговельного підприємства споживчої кооперації. Основною метою цього етапу є визначення або уточнення (у разі циклічного проходження процесу формування конкурентної стратегії) конкурентних цілей підприємства на основі аналізу переваг і недоліків існуючої корпоративної стратегії розвитку підприємства та деталізація завдань із досягнення відповідного рівня конкурентних переваг.

На етапі планування конкурентної стратегії відбувається розробка заходів і підвищення конкурентоспроможності на кожному функціональному напрямі діяльності торговельного підприємства. При цьому розроблене організаційно-методичне забезпечення повинно бути пов'язане із досягненням відповідних конкурентних переваг по кожному напрямку діяльності. Оскільки реалізація програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг, то

важливими є такі етапи, як прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства; з'ясування способів і методів підвищення конкурентоспроможності; розроблення комплексу заходів із підвищення конкурентоспроможності; розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; виявлення факторів і резервів конкурентоспроможності, розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності.

На етапі реалізації конкурентної стратегії, який пов'язаний із розробленням управлінських рішень, реалізацією плану організації, дій, підходів і напрямів, створенням виняткових можливостей і конкурентних переваг, потрібно активно застосовувати концепцію маркетингу.

Етап контролю за реалізацією конкурентної стратегії присвячений систематичному оцінюванню та зіставленню запланованих і реальних витрат на реалізацію заходів і визначення ефективності заходів, а також відхилень від цільових орієнтирів із метою подальшої корекції розробленої конкурентної стратегії; оцінювання прямих і опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів; вибір критерію ефективності заходів із підвищення конкурентоспроможності підприємства; визначення ефективності розроблених заходів і вибір оптимального комплексу регулюючих впливів; прийняття відповідних управлінських рішень. Із метою реалізації цього етапу необхідно постійно розглядати діяльність торговельного підприємства у декількох перспективах і систематично проводити моніторинг ефективності не тільки за фінансовими показниками, але і за якістю роботи із клієнтами, персоналом, інформаційними технологіями, виробничими процесами та ін.

Отже, формування конкурентних стратегій є процесом постійного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства з метою виявлення та вибору конкурентних переваг, а також подальшого їх упродовження у діяльність торговельних підприємств. Використання маркетингових методів дозволить підвищити адекватність отрима-

ної інформації та сприятиме більш обґрунтованій переорієнтації торговельних підприємств на нову ефективну конкурентну стратегію, що характеризується власним набором конкурентних переваг.

ЛІТЕРАТУРА

1. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 1998. – 152 с.
2. Максим'юк Д. А. Методи оцінки конкурентоспроможності : підручник / Д. А. Максим'юк. – К. : Знання-Прес, 2001. – 252 с.
3. Мельниченко Л. Н. Эволюция маркетингового управления: основные этапы и современные тенденции [Электронный ресурс] / Л. Н. Мельниченко. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/marketing/1999-5/01.shtml>. – Заголовок с титула экрана.
4. Основы предпринимательской деятельности / под ред. В. М. Власовой. – М. : Финансы и статистика, 1994. – 496 с.
5. Укоопспілка [Електронний ресурс] : 3-ті Збори Ради двадцятого скликання. Постанова про Концепцію коопмаркетів в споживчій кооперації України. – Режим доступу: <http://document.ua/koncepcija-marketu-spozhyvchoyi-kooperaciyi-ukrayini-doc47523.html>. – Назва з екрана.
6. Thompson A. J. Strategic Management: Concepts and Cases / A. J. Thompson, A. J. Strik-

land. – Tex. : Business Publication, 1984. – 572 p.

REFERENCES

1. Kudenko N. V. *Strategichnii marketing* [Strategic Marketing], Kiev: KNEU, 1998. 152 p.
2. Maksimiuk D. A. *Metodi otsinki konkurentospromognosti* [Methods for assessing competitiveness], Kiev: Znanja-Pres, 2001. 252 p.
3. Melnichenko L. N. *Jevoljucija marketingovogo upravlenija: osnovnye jetapy i sovremennye tendencii* [Evolution of marketing management: milestones and current trends], Available at: <http://www.cfin.ru/press/marketing/1999-5/01.shtml>.
4. Vlasova V. M. (Ed) *Osnovi predpinimatelskoi deiatelnosti* [Business Fundamentals], Moskow: Finansi i statistica, 1994. 496 p.
5. Ukoopspilka. *3-ti Zbory Rady dvadtsiatogo sklikania. Postanova pro Kontseptsiiu koopmarketiv v spogivchii kooperatsii Ukraini* [3 th Assembly of the twentieth convocation. Resolution on the Concept koopmarketiv consumer cooperatives in Ukraine], Available at: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14586/1/1>.
6. Thompson A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. Tex.: Business Publication, 1984. 572 p.

О. С. Криворучко (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Методические аспекты усовершенствования стратегического планирования на торговых предприятиях потребительской кооперации в процессе формирования конкурентной стратегии.**

Аннотация. На сегодняшний день торговые предприятия потребительской кооперации работают в условиях острой конкуренции, для которой характерно насыщение рынка товарами, появление все большего количества субъектов торговли, расширение торговых сетей магазинов известных украинских ритейлеров, рост уровня требовательности покупателей. Несмотря на то, что торговля всегда была ключевым видом деятельности для системы потребительской кооперации, приоритетной задачей для ее торговых пред-

приятый является избрание конкурентных стратегий, которые обеспечат достижение конкурентных преимуществ торговыми заведениями сети. Цель статьи – разработать методический подход к формированию конкурентной стратегии на торговых предприятиях потребительской кооперации. Предложен методический подход к формированию конкурентной стратегии торгового предприятия потребительской кооперации в виде последовательности этапов, особенностью которых является учет конкурентных преимуществ. Полученные результаты позволяют усовершенствовать стратегическое планирование на торговых предприятиях потребительской кооперации.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентная стратегия, торговое предприятие, конкурентные преимущества.

O. Kryvoruchko (Poltava University of Economics and Trade). Methodic aspects to improve strategic planning at commercial enterprises consumer cooperation in the formation of competitive strategy.

Summary. At present commercial enterprises of consumer cooperatives operating in highly competitive, characterized by saturation of the market with goods, the emergence of a growing number of business trade, expansion of sales networks shops of famous Ukrainian retailers, rising demands of customers. Given the fact that trade has always been a key activity for the system of consumer cooperatives, a priority for its commercial enterprises are choosing competitive strategies that will ensure the achievement of competitive advantages of commercial establishments network. To develop the methodical approach to the formation of competitive strategy in trade of consumer cooperatives. Proposed the methodical approach to the formation of the competitive strategy of trade enterprise of consumer cooperatives in the form of a sequence of steps, which is a feature of the consideration of competitive advantage. **Conclusions:** the results allow to improve strategic planning in trade of consumer cooperatives.

Key words: competition, competitive strategy, trade company, competitive advantages.