ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

FORMATION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS

УДК 330.101.541

Шарко В.В.
к.е.н., доцент кафедри
товарознавства, експертизи
та торговельного підприємництва
Вінницький торговельно-економічний
інститут
Київського національного торговельно-
економічного університету

У статті розглянуто питання формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства роздрібної торговельної мережі. Представлено процес виявлення недоліків функціонування роздрібної торговельної мережі. Визначено групу показників для оцінювання конкурентоспроможності підприємства роздрібної торговельної мережі. Запропоновано порядок оцінки рівня конкурентоспроможності, алгоритм вибору стратегічного напряму підвищення рівня конкурентоспроможності. Визначено умови забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємств роздрібної торговельної мережі.

Ключові слова: *роздрібна торгівля, підприємство, торговельна мережа, супермаркет, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, показники оцінки, стратегічні напрями.*

В статье рассмотрены вопросы формирования системы стратегического управления конкурентоспособностью предприятия розничной торговой сети. Представлен процесс выявления недостатков функционирования розничной торговой сети. Определена группа показателей для оценивания конкурентоспособности предприятия розничной торговой сети. Предложены порядок оценки уровня конкурентоспособности, алгоритм выбора стратегического направления повышения конкурентоспособности. Определены условия обеспечения уровня конкурентоспособности предприятий розничной торговой сети.

Ключевые слова: *розничная торговля, предприятие розничной торговой сети, супермаркет, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, показатели оценки, стратегические направления.*

In the article reviewed the question as to the formation of the competitiveness strategic management system of the enterprise retail trade network. The process of identifying the functioning disadvantages of the retail trade network is presented. The group of samples for assessing the enterprise competitiveness of the retail trade network has been identified. The procedure for assessing the level of competitiveness, the algorithm for choosing a strategic direction for raising the level of competitiveness, and the conditions for ensuring the level of enterprises competitiveness of the retail trade network are determined.

Key words: *retail trade, enterprise, trade network, supermarket, competitiveness, competitive advantages, evaluation indicators, strategic directions.*

Постановка проблеми. Сучасний розвиток вітчизняної економіки, значний динамізм і невизначеність ринкового середовища на фоні посилення глобалізаційних та інтеграційних процесів сприяли трансформації конкуренції в усіх сферах економіки. Зокрема, особливої уваги заслуговує процес формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю роздрібної торговельної мережі.

Торгові мережі відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку України, порівняно з незалежними суб'єктами господарювання вони мають більше переваг, оскільки здатні ефективніше функціонувати в умовах глобалізації та жорсткої конкуренції. Сучасні торгові мережі мають більше можливостей отримувати економію на масштабах діяльності, концентрувати ресурси, використовувати кваліфікований персонал, залучати капітал для свого розвитку на вигідніших умовах, централізовано виконувати цілу низку управлінських функцій, зокрема організовувати товаропостачання своїх торговельних об'єктів на засадах новітніх логістичних прийомів, здійснювати та максимально ефективно використовувати результати маркетингових досліджень ринку, вибирати постачальників продукції на засадах подальшого продажу найбільш конкурентоспроможних товарів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам оцінки розвитку торговельних мереж приділяється значна увага у працях таких вітчизняних науковців, як, зокрема, В. Апопій, О. Бакунов, Л. Балабанова, І. Бланк, Н. Голошубова, О. Кавун, Я. Касьянов, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, А. Павлова.

Серед закордонних вчених, які у своїх дослідженнях торкнулися проблем розвитку торгівлі в міжнародному аспекті, розглядаючи можливість розвитку торговельних відносин у площині ефективності використовуваної підприємствами методології, можна назвати Б. Бермана, Р. Джоела, М. Ісалову, Ф. Мамедова, М. Язикова, І. Ансоффа, В. Беспятого, Є. Попова, Р. Фатхудінова.

У працях вищезазначених науковців розглядалися ключові принципи розвитку торговельних мереж, визначалися пов'язані з цим тактичні та стратегічні завдання, проводився аналіз організаційних структур і результатів діяльності різних мережевих об'єднань у сфері торгівлі тощо. Проте слід зазначити, що проблематика формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю роздрібної торговельної мережі потребує подальших досліджень.

Постановка завдання. Метою дослідження є формування групи показників та системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства через визначення етапів вибору

стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівельної мережі.

Виклад основного матеріалу дослідження. 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 [4, с. 788].

Основна кількість торгових підприємств змінила форму власності, що привело до позитивного результату, а саме створення конкурентного середовища, виникнення господарських товариств з високим ступенем господарської фінансової самостійності.

З огляду на те, що відбувається інтенсивний розвиток конкурентного середовища, формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю роздрібної торговельної мережі має бути своєчасним та об'єктивним (табл. 1).

Таблиця 1

Основні показники роздрібної торгівлі

Роки	Обсяг роздрібного товарообороту підприємств (юридичних осіб), млн. грн.	Зокрема, питома вага, %	
		продовольчих товарів	непродовольчих товарів
2013	433 081	41,1	58,9
2014[1]	438 343	41,3	58,7
2015[1]	487 558	41,1	58,9
2016[1]	555 975	41,0	59,0
2017[1]	586 330,1	39,8	60,2

[1] без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

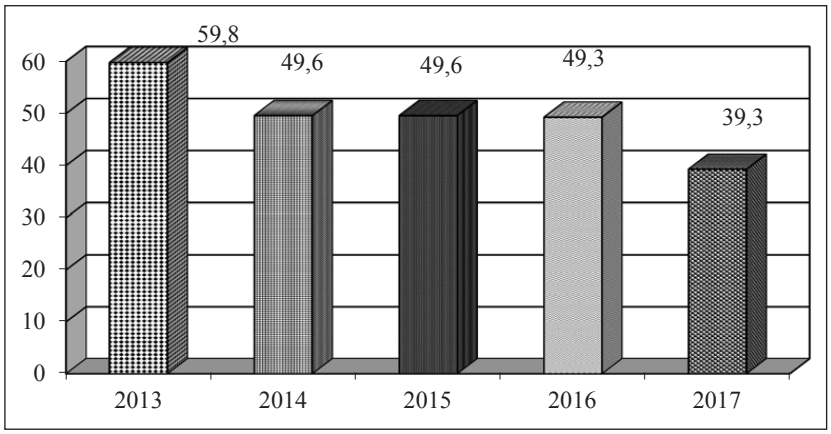

Рис. 1. Наявність підприємств роздрібної торгівлі в Україні за 2013–2017 роки

На ринку діють дві основні групи роздрібних торгівців, зокрема ті, які діють на умовах франшизи (вітчизняний ринок на 90% є франшизним), та ті, які мають власну материнську компанію ("Collezione", "LC Waikiki") [1, с. 10]. Невеликі вітчизняні роздрібні торгівці не витримують конкуренції з великими мережами. Це призвело до того, що кількість об'єктів роздрібної торгівлі України зменшилась майже на 20%, тобто припинили свою діяльність не менше 10 тис. магазинів (супермаркетів) [1, с. 13]. Через це, розглядаючи в динаміці наявність об'єктів роздрібної торгівлі підприємств, маємо дещо іншу ситуацію, яка склалась на кінець 2017 року (рис. 1).

Отже, в умовах гострої конкуренції на ринку формування конкурентних переваг роздрібних торговельних мереж має базуватися на власній системі стратегічного управління конкурентоспроможністю, важливими складовими якої є формування унікальності, неповторності іміджу підприємства, орієнтація на задоволення потреб споживачів та застосування сучасних підходів до організації торговельного процесу [2, с. 33], яка сприятиме формуванню лояльності клієнтів.

Г. Фролова у своєму дослідженні пропонує оцінювання ринкового конкурентного середовища торговельних мереж проводити за напрямами, що характеризують переваги та недоліки цього сегменту, а також вплив окремих суб'єктів на його формування, таких як діючі конкуренти; потенційні конкуренти; споживачі; постачальники; механізми, що сприяють формуванню конкурентних переваг [10].

В результаті проведених досліджень рівня конкурентоспроможності роздрібної торговельної мережі супермаркетів та з урахуванням аналізу специфіки управлінських завдань можемо узагальнити основні принципи побудови системи стратегічного управління конкурентоспроможністю мережевого торгового підприємства, яке функціонує на ринку м. Вінниці та спеціалізується на реалізації шкільно-письмових та канцелярських товарів, а саме відкритість, адаптивність, стратегічна спрямованість об'єкта управління, комплексність підходу до управління

Вирішення завдань управління конкурентоспроможністю вимагає виявлення недоліків діяльності мережі. Це забезпечуватиметься шляхом застосування запропонованої методики (рис. 2).

При цьому оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства роздрібної торговельної мережі щодо переваг мереж-конкурентів здійснюється за таким алгоритмом (рис. 3).

Вищезазначена послідовність дій дала змогу оцінити вплив окремих показників на кінцеві результати діяльності підприємства.

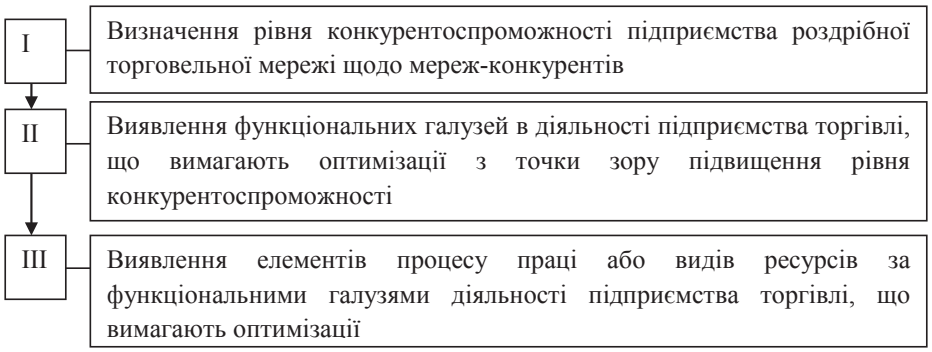

Рис. 2. Процес виявлення недоліків функціонування роздрібної торговельної мережі

Контролювання різних аспектів функціонування підприємства роздрібної торгівлі, зокрема щодо підвищення рівня конкурентоспроможності та оцінки ймовірності його відхилення від бажаного рівня, дало змогу спрогнозувати результати ефективності діяльності підприємства та оцінити його конкурентні переваги.

Рис. 3. Алгоритм оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства роздрібної торговельної мережі

Ю. Лисенко, визначаючи основні підходи до управління конкурентними перевагами підприємств роздрібної торгівлі, зауважив, що найважливішими показниками конкурентоспроможності підприємства є його конкурентні переваги. До зовнішніх конкурентних переваг автор відносить взаємовідносини з постачальниками, з конкурентами; до внутрішніх інформацію, маркетинг, фінанси, технологію, персонал, організацію управління [8, с. 309].

Отже, відповідно до вищезазначеної послідовності дій, зауважимо, що коефіцієнти вагомості β_m і α_{mj} визначаються методом експертних оцінок. Для порівняння було вибрано «еталонне» підприємство роздрібної торговельної мережі, показники якого приймались за 10-бальною шкалою (рис. 4).

Так, наприклад, в групу "*a*" (конкурентоспроможність товару) можуть входити такі показники (підгрупи), як ціна, якість, широта асортименту, товари під власною торговою маркою (ВТМ). Група "*b*" (фінансове становище) включає роздрібну виручку, фінансову стійкість, величину обороту, середній чек тощо. При цьому наповнення груп узагальнюючих показників, а також підгруп основних показників може змінюватися залежно від цілей оцінювання, актуальності окремих показників для підвищення конкурентоспроможності, повноти та достовірності вихідних даних тощо.

Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності є системою, в рамках якої вирішується завдання узгодження стратегії підприємства торгівлі і стратегій сфер бізнесу з точки зору посилення їх позицій в конкурентній боротьбі [4; 5].

Метою конкурентної стратегії є забезпечення підприємству торгівлі перспектив у середньостроковій і довгостроковій його діяльності на конкурентному ринку. При цьому найбільш ефективною стратегією є та, яка найкращим чином відповідає зовнішньому та внутрішньому становищу торгової мережі і веде до досягнення бажаної конкурентоспроможності [6].

Стратегія торговельного підприємства є комплексною програмою реалізації основних напрямів його розвитку на основі сформованих довгострокових цілей господарської діяльності, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, використання методів коригування сукупного потенціалу під час зміни умов зовнішнього середовища.

Без оцінки конкурентоспроможності та аналізу факторів, що її визначають, робота, спрямована на вироблення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства торгівлі, може не дати бажаних результатів. Вироблення стратегії є циклічним процесом з постійним коригуванням цілей за ступенем уточнення інформації про фактори, що визначають конкурентоспроможність торгової мережі в перспективі. Послідовність етапів вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства мережевої роздрібної торгівлі представлена на рис. 5.

Аналізуючи перший етап, відзначаємо, що тут аналізуються ринок, тенденції його розвитку, зокрема розміри ринку, масштаби конкуренції, стандартизація та диференціація продукції конкурентів, специфіка ринку (включаючи фактор сезонності), категорії покупців. На цьому ж етапі виявляються можливості і загрози, сильні та слабкі сторони підприємства торгівлі порівняно з конкурентами, прогнозуються тенденції розвитку зовнішнього середовища [7].

На другому етапі на основі проведеного дослідження виявляються фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства роздрібної торговельної мережі.

На третьому етапі проводиться оцінювання конкурентоспроможності підприємства мережевої роздрібної торгівлі на основі розробленої методики.

На четвертому етапі на основі виділених факторів конкурентоспроможності здійснюються визначення та вибір стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

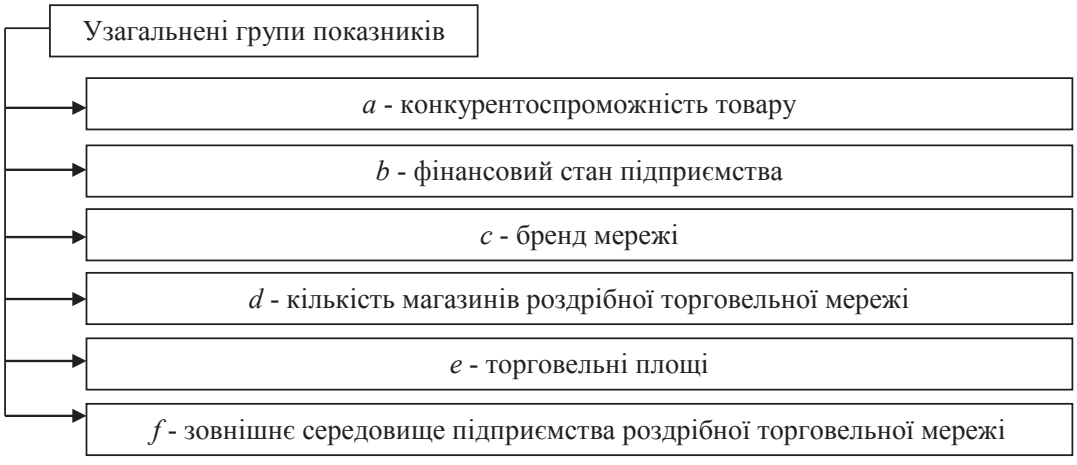

Рис. 4. Групи показників для оцінювання конкурентоспроможності підприємства роздрібної торговельної мережі

Рис. 5. Алгоритм вибору стратегічного напряму підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства роздрібної торговельної мережі

На п'ятому етапі проводиться детальне розроблення вибраних напрямів стосовно конкретної торгової організації.

На шостому етапі розробляється план заходів щодо реалізації вибраних стратегічних напрямів. Процес розроблення конкурентних стратегій підприємств роздрібної торгівлі включатиме такі операції: оцінка позиції, яку займає підприємство на ринку; оцінка взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів; аналіз стратегічних альтернатив поведінки підприємства на ринку та його розвитку; вибір конкурентної стратегії відповідно до ситуації, що склалась на ринку, і цілей торговельного підприємства [6].

На сьомому етапі відбувається впровадження розробленого плану реалізації вибраних стратегічних напрямів в конкретній роздрібній торговельній мережі, що виявляється у змінах комерційної діяльності. На цьому ж етапі відбуваються контроль за реалізацією стратегій та оцінка рівня конкурентоспроможності.

На етапі впровадження вибрані стратегії оцінюються за матеріальними і тимчасовими витратами, розробляється комплекс конкретних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства мережевої роздрібної торгівлі, адресований конкретним виконавцям.

При цьому важлива роль відводиться відділу стратегічного управління, який є головним у схемі стратегічного планування підприємства торгівлі в частині, що стосується конкурентоспроможності.

Загалом під час встановлення, забезпечення та підтримки необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства роздрібної торговельної мережі вплив, взаємодія та вияв різноманітних суб'єктивних та об'єктивних факторів є винятково складними. Проте завжди повинна простежуватися (відповідно до принципів системного управління) така послідовність дій: цілі управління торгової мережі (що визначають цілі конкурентоспроможності, що є стратегічно імперативними серед усіх інших); політика у сфері конкурентоспроможності; заходи щодо встановлення, забезпечення і підтримки необхідного рівня конкурентоспроможності; фактори, що впливають на встановлення, забезпечення й підтримку необхідного рівня конкурентоспроможності; встановлений, забезпечений і підтримуваний необхідний рівень конкурентоспроможності роздрібної торговельної мережі.

Таким чином, для забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємств роздрібної торговельної мережі пропонуємо вжиття таких заходів:

1) систематичне та безперервне спеціалізоване навчання й підвищення кваліфікації всіх працівників організації щодо управління конкурентоспроможністю;

2) перманентна орієнтація на превентивні інновації, а особливо у сфері високих технологій (включаючи нанотехнології);

3) систематичне проведення на основі системного підходу самостійного оцінювання систем управління та їх вдосконалення;

4) створення інтегрованих систем управління конкурентоспроможністю;

5) створення позитивного іміджу підприємства торгівлі на основі різноманітних способів його забезпечення, включаючи активний розвиток нових форматів торгівлі та товарів під власними торговими марками;

6) проведення спільних конференцій постачальників і споживачів, участь у виставках, семінарах, конкурсах, рекламних кампаніях;

7) своєчасне і довгострокове випередження конкурентів у просуванні на ринок нової продукції;

8) активізація зацікавленості і творчої діяльності персоналу торгової мережі з підвищення рівня конкурентоспроможності за допомогою створення проблемних груп «конкурентоспроможність»;

9) використання європейського досвіду щодо забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних та зарубіжних мереж з продажу продуктів харчування (створення магазинів майбутнього, вдосконалення інтернет-торгівлі тощо);

10) створення умов для конкурентного середовища;

11) використання всіх важелів маркетингу, включаючи рекламу.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, вироблення стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства роздрібної торговельної мережі передбачає використання відповідного інформаційно-методичного інструментарію, а саме інформаційної бази, що дає змогу здійснювати аналізування й оцінювання конкурентоспроможності торгової мережі; базових, узагальнених і консолідованих показників конкурентоспроможності організації торгівлі підприємства; шкали оцінок позицій підприємств торгівлі на ринку відповідно до рівня конкурентоспроможності; матриці «привабливість ринку – конкурентоспроможність підприємства торгівлі»; алгоритму оцінювання конкурентоспроможності підприємства мережевої роздрібної торгівлі.

Слід зазначити, що реалізація стратегічних напрямів у системі управління конкурентоспроможністю роздрібної торговельної мережі спрямована на підвищення обґрунтованості та ефективності прийнятих управлінських рішень щодо нарощування конкурентоспроможності економічного потенціалу підприємства торгівлі та зміцнення його конкурентних позицій на споживчому ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Апопій В. Глобалізаційні процеси і нові тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України. Торгівля, комерція, підприємництво. 2014. Вип. 16. С. 7–13.

2. Міщук І. Механізми активізації продажу товарів підприємствами торгівлі: монографія. Львів: Українська академія друкарства, 2015. 516 с.

3. Зудин В. Управление конкурентоспособностью предприятия в современных условиях. Управление бизнесом: сб. науч. тр. междунар. науч. конф. Нижний Новгород: НГУ, 2001. С. 229–231.

4. Богданов М. Оценка конкурентоспособности предприятия сетевой розничной торговли. Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2012. С. 50–59.

5. Вайбер Р. Эмпирические законы сетевой экономики. Проблемы теории и практики управления. 2003. С. 29–36.

6. Гавенко М., Шарко В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі. Молодий вчений. Економічні науки. 2017. № 4(44). С. 788–793.

7. Гвичия Г. Теоретические модели формирования конкурентных стратегий развития предприятия. Известия СПбГУЭиФ. 2004. С. 93–106.

8. Друкер П. Практика менеджмента в XXI веке: учеб. пособие / пер с англ. Москва: изд. дом «Вильямс», 2002. 272 с.

9. Лисенко Ю. Основні підходи до управління конкурентними перевагами підприємств роздрібної торгівлі. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2012. Вип. 21. С. 308–315.

10. Фролова Г. Ринкове конкурентне середовище торговельних мереж в Україні. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. № 4(28). С. 54–59.

REFERENCES:

1. Apopii V. (2014) Hlobalizatsiini protsesy i novi tendentsii rozvytku vnutrishnoi torhivli Ukrainy [Globalization processes and new trends in the development of Ukraine's domestic trade]. Vol. 16. P. 7–13 (in Ukrainian).

2. Mishchuk I. (2015) Mekhanizmy aktyvizatsii prodazhu tovariv pidpryiemstvamy torhivli [Mechanisms for activating the sale of goods by trade enterprises] / I.P. Mishchuk. – Lviv: Ukrainska akademiia drukarstva, 2015. – P. 516 (in Ukrainian).

3. Zudin V. (2001) Upravlenie konkurentosposobnost'yu predpriyatiya v sovremennykh usloviyakh [Management of enterprise competitiveness in modern conditions]. – Nizhniy Novgorod: NGU, pp. 229–231 (in Russian).

4. Bogdanov M. (2012) Otsenka konkurentosposobnosti predpriyatiya setevoy roznichnoy torgovli [Estimation of competitiveness of the enterprise of network retail]. P. 50–59 (in Russian).

5. Vayber R. (2003) Empiricheskie zakony setevoy ekonomiki [The empirical laws of a networked economy]. P. 29–36 (in Russian).

6. Havenko M., Sharko V. (2017) Zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva rozdrib-

noi torhivli [Ensuring the competitiveness of retailers]. Molodyi vchenyi. Ekonomichni nauky (electronic journal) no. 4(44), pp. 788–793.

7. Gvichiya G. (2004) Teoreticheskie modeli formirovaniya konkurentnykh strategiy razvitiya predpriyatiya [Theoretical models of formation of competitive strategies for enterprise development]. Izvestiya SPbGUEiF, pp. 93–106 (in Russian).

8. Druker P. (2002) Praktika menedzhmenta v XXI veke: [Management practice in the 21st century]. – M.: izd. dom "Vil'yams", p. 272 (in Russian).

9. Lysenko Yu. (2012) Osnovni pidkhody do upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpryiemstv rozdribnoi torhivli [Basic going near a management the competitive edges of enterprises of retail busines]. Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky, Vol. 21, pp. 308–315.

10. Frolova H. (2014) Rynkove konkurentne seredovyshche torhovelnykh merezh v Ukraini [Market competitive environment of trade networks in Ukraine]. Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu, no. 4(28), pp. 54–59.

Sharko V.V.
Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Commodity Science, Expertise and Commercial Business,
Vinnitsa Institute of Trade and Economics
Kyiv National University of Trade and Economics

FORMATION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Trade networks play an important role in the socio-economic development of Ukraine, besides independent business entities have more advantages, as they are able to operate more effectively in the face of globalization and fierce competition.

An important task of any enterprise is to achieve competitive advantages and strengthen its competitive position.

The development of a strategy for increasing competitiveness is a system, in which the task is to reconcile the strategy of the enterprise trade and business strategies in terms of strengthening their positions in the competition.

The aim of such a strategy is to provide the enterprise with the prospect of trade in its medium and long-term activities in a competitive market. At the same time, the most effective strategy is that, which best suits the external and internal position of the trading network and leads to the achievement of the desired competitiveness.

The strategy of a trading enterprise is a comprehensive realization program of the main directions of its development on the basis of the established long-term economic activity goals, the choice of the most effective ways to achieve them, the use of methods for adjusting aggregate potential when changing environmental conditions.

The process of developing competitive strategies for retail businesses will include the following operations: assessment of the position occupied by the company in the market; assessment of the interaction internal and external factors; strategic alternatives analysis of the company behavior in the market and its development; the choice of a competitive strategy, respectively, the situation prevailing in the market, and the objectives of the trading company.

While establishing, providing, and maintaining the necessary level of a retailer's enterprise competitiveness, the impact, interaction, and manifestation of various subjective and objective factors are extremely difficult. We assume that in order to ensure the competitiveness of the enterprises of the retail chain, the following are offered: systematic and continuous specialized training and professional development of all employees of the organization on competitiveness management issues: permanent orientation towards preventive innovations, especially in the field of high technologies (including nanotechnologies); systematic conduct on the basis of a systematic approach, self-assessment of management systems and their improvement: the creation of integrated competitiveness management systems; creation of a positive image of the trading company on the basis of various ways of its provision; holding joint conferences of suppliers and consumers, participation in exhibitions, seminars, contests, advertising campaigns; timely and long-lasting advance of competitors in the promotion of new products; activation of interest and creative activity of the personnel of the trading network; use of European experience in the field of competitiveness.