

УДК: 658.5:33+061.5

Мізюк Б. М., Тучковська І. І.

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ АЛЬТЕРНАТИВИ

Визначено принцип альтернативності при вирішенні проблем розвитку і конкурентної поведінки торговельних підприємств. Запропоновано декомпозиційну схему процесу обґрунтування стратегічних альтернатив у формуванні конкурентних стратегій торговельних підприємств. Розроблено модель вибору конкурентних стратегій діяльності торговельних підприємств.

Ключові слова: конкурентні стратегії, торговельне підприємство, стратегічні альтернативи, модель вибору конкурентних стратегій.

Mizyuk B., Tuchkovska I.

COMPETITIVE STRATEGY COMMERCIAL ENTERPRISES AND ALTERNATIVES

Defined principle alternatives in solving problems of competitive behavior and commercial enterprises. A decomposition scheme reasoning process of strategic alternatives in shaping competitive strategies of commercial enterprises. The model of choice of competitive strategies of commercial enterprises.

Keywords: competitive strategy, commercial enterprise, strategic alternatives, model selection of competitive strategies.

Вступ. Адекватний вибір конкурентної стратегії є необхідною складовою функціонування будь якого торговельного підприємства (ТП). Сьогодні постає необхідність формування конкурентних стратегій на основі конкурентних переваг, які належать ТП у районних центрах та сільській місцевості. У результаті повинні бути розроблені стратегічні альтернативи та вибрана та стратегія, яка б забезпечила підвищення ефективності діяльності ТП у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і методологічні основи вивчення конкурентних стратегій представлені у працях таких західних вчених як І. Ансофф [1], М. Портер [4, 5], А. Томпсон [6], Н. Боровських [2]. Серед вітчиз-

няних науковців питаннями конкурентоспроможності займались Р. Фатхутдінов [7, 8], П. Геєць [3] та інші.

Постановка завдання. Метою статті є визначення альтернатив при виборі конкурентних стратегій, які дають змогу досягти бажаних цілей.

Виклад основного матеріалу. Необхідність застосування ТП певної конкурентної стратегії зумовлюється співвідношенням між кількістю конкурентних переваг та значенням його рівня конкурентоспроможності. В якості основи процесу формування стратегічного набору конкурентних стратегій ми пропонуємо принцип альтернативності при вирішенні проблем розвитку і конкурентної пове-

дінки ТП. Виходячи з цього принципу, на основі сформульованої стратегічної мети і результатів аналізу середовища формуються різноманітні варіанти поведінки ТП, визначаються можливі шляхи досягнення цілей при реалізації виявлених можливостей. Кожна з альтернатив, виходячи з розвитку зовнішнього оточення, повинна конкретизуватися у програмі розвитку ТП СК, яка придатна до реалізації і є зорієнтована на досягнення успіху.

Такий підхід до вибору конкурентних стратегій дозволить ТП ефективно розвиватися в умовах конкурентного середовища, а запропонована послідовність дій допоможе вибрати адекватні альтернативи поведінки. По-перше, це пов'язано з умовами ринку, в яких працюють більшість ТП. По-друге, сучасні концепції і методи організації торговельної діяльності дозволяють здійснити динамічну комбінацію різних стратегій при проведенні диверсифікації. При цьому слід врахувати таку умову фор-

реагувати на виклики конкурентів як щодо ціни, так і частки ринку.

Основна ідея стратегії оптимальних витрат полягає у створенні підвищеної цінності, що перевищує очікування покупців за всіма параметрами товару (якість, характеристики, привабливість, обслуговування) з одночасним переконанням споживачів у продуманості ціни за таку цінність.

Доцільно провести експертну бальову оцінку (табл. 1) ефективності альтернатив конкурентних стратегій для ТП за допомогою формули 1:

$$K = P / Z, \quad (1)$$

де K – оцінка ефективності альтернатив конкурентних стратегій для ТП;

P – прогнозна оцінка результативності альтернативних стратегій для ТП;

Z – оцінка зусиль реалізації альтернативних стратегій для ТП.

Таблиця 1

Балова оцінка ефективності альтернатив конкурентних стратегій торговельних підприємств

Параметри оцінки ефективності	Торговельні підприємства		
	стратегія продуктового лідерства	стратегія цінового лідерства	стратегія оптимальних витрат
Прогнозна оцінка результативності альтернативних стратегій ТП	436	433	560
Оцінка зусиль реалізації альтернатив стратегій для ТП	321	368	299
Оцінка ефективності альтернативних конкурентних стратегій для ТП	1,36	1,17	1,77
Стратегія, що переважає	Стратегія оптимальних витрат		

мування базових конкурентних стратегій, як цінова еластичність і однорідність попиту на товари ТП у сільській місцевості.

Для ефективного формування конкурентних стратегій з огляду на системність, стратегічні альтернативи необхідно обґрунтувати, а вибір конкурентних стратегій ТП здійснювати на основі даних, одержаних у результаті аналізу чинників середовища. Зміст і структуру процесу обґрунтування стратегічних альтернатив представлено у вигляді декомпозиційної схеми (рис. 1). Ми пропонуємо виділяти ті альтернативи конкурентних стратегій, які враховують власне умови діяльності ТП СК (рівень цін, асортимент товарів, географічне розміщення, асортимент супутніх товарів, зручність торговельного залу, зовнішність та культура персоналу, загальна репутація ТП, якість обслуговування, репутація постачальників, додаткові послуги) та забезпечують відповідний рівень конкурентоспроможності.

В якості альтернативних стратегій запропоновано три: стратегія продуктового лідерства, цінового лідерства, оптимальних витрат. Стратегія продуктового лідерства дає можливість ТП зробити крок назустріч тому споживачу, якому не потрібна масова стандартна продукція; при цьому використовуються відмінності як товару, так сервісу і реклами. Суть конкурентної стратегії цінового лідерства полягає в тому, що при її дотриманні ТП повинні орієнтуватися на отримання довгострокового прибутку за рахунок якого можна адекватно

Відповідно до оцінки результативності Альтернативних конкурентних стратегій ТП найбільшу кількість балів одержала стратегія оптимальних витрат (560 балів). Натомість згідно з прогнозною оцінкою зусиль реалізації альтернатив конкурентних стратегій для ТП найбільшу кількість балів одержала стратегія цінового лідерства (368 балів). Таким чином, було визначено, що для ТП найкращою стратегією є стратегія оптимальних витрат, яка отримала найбільшу кількість балів (1,77) відповідно до оцінки ефективності.

Отже, для ТП доцільно використовувати стратегію оптимальних витрат як конкурентну, що передбачає стратегічну орієнтацію на низькі витрати, одночасно надаючи покупцю більш якісний привабливий товар із кращими споживчими характеристиками та обслуговуванням. Такий вибір альтернативних конкурентних стратегій є відображенням оцінювання конкурентоспроможності торговельних підприємств, резервів використання конкурентних переваг, впливу конкурентного середовища та ринкової інфраструктури.

Як відомо, у кожній галузі формується власне конкурентне середовище. Саме тому ТП повинно правильно оцінити конкурентів та їх інтереси, - галузь в якій вони функціонують, щоб виробити найбільш оптимальні конкурентні стратегії, які б забезпечували конкурентоспроможність. Формування конкурентних стратегій та вибір альтернатив обумовлює прийняття відповідних управлінських рішень щодо використання трьох можливостей зростання: 1) інтенсивного розвитку за рахунок власного

потенціалу; 2) придбання інших підприємств або посилення контролю над ними; 3) диверсифікаційного розширення сфер діяльності на основі пропозиції нових товарів на нових ринках, у випадку послаблення їх конкурентної позиції.

коригуючи її відповідно до швидких змін конкурентного середовища; б) спостерігати за споживачами і шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності товарів або послуг, порівняно з конкурентами.

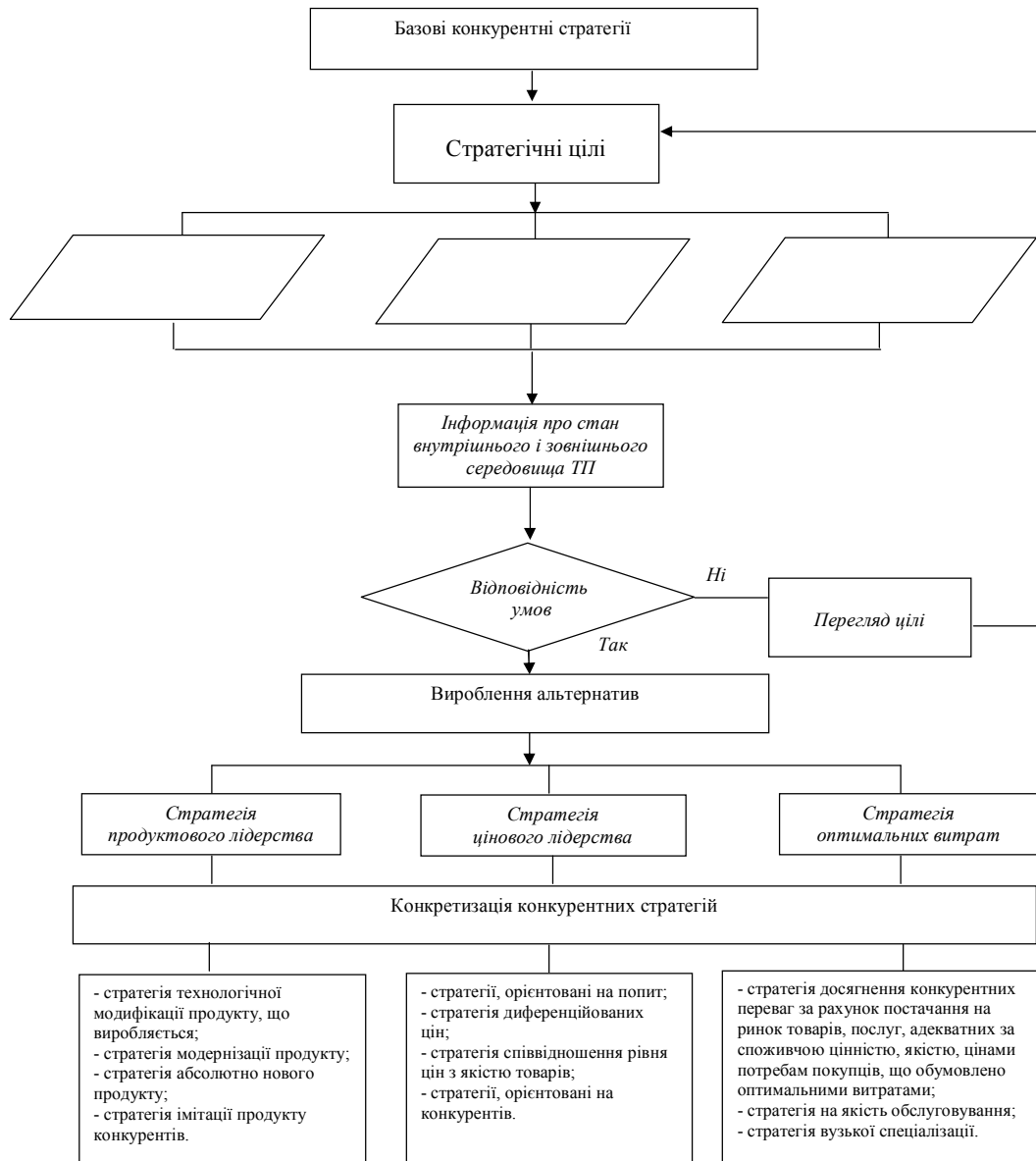


Рис. 1. Декомпозиційна схема процесу обґрунтування стратегічних альтернатив у формуванні конкурентних стратегій ТП (розроблено авторами)

Отже, вибір оптимальних конкурентних стратегій передбачає досягнення високого рівня ефективності всіх операційних процесів, що дозволить забезпечити низький рівень витрат порівняно з конкурентами. Це дасть змогу ТП продавати свої товари або послуги за нижчими цінами. Перевага за витратами забезпечуватиме дохід лише доти, доки конкуренти не робитимуть спроб знизити ціни і збільшити за рахунок цього обсяг продажів. Незалежно від позиції на ринку ТП повинні: а) уважно стежити за своїми конкурентами, обираючи найбільш ефективну конкурентну стратегію і постійно

Вибір конкурентної стратегії передбачає, що конкретне ТП має певні переваги порівняно з конкурентами, які діють на тому ж ринку, але не менш типовою ситуацією можна вважати наявну або прогнозовану неконкурентність ТП.

Скориставшись графічною моделлю стратегічних напрямів діяльності ТП (рис. 2). З її допомогою окреслюється та обґрунтовується лінія поведінки ТП, виходячи з раніше визначеного набору альтернативних конкурентних стратегій.

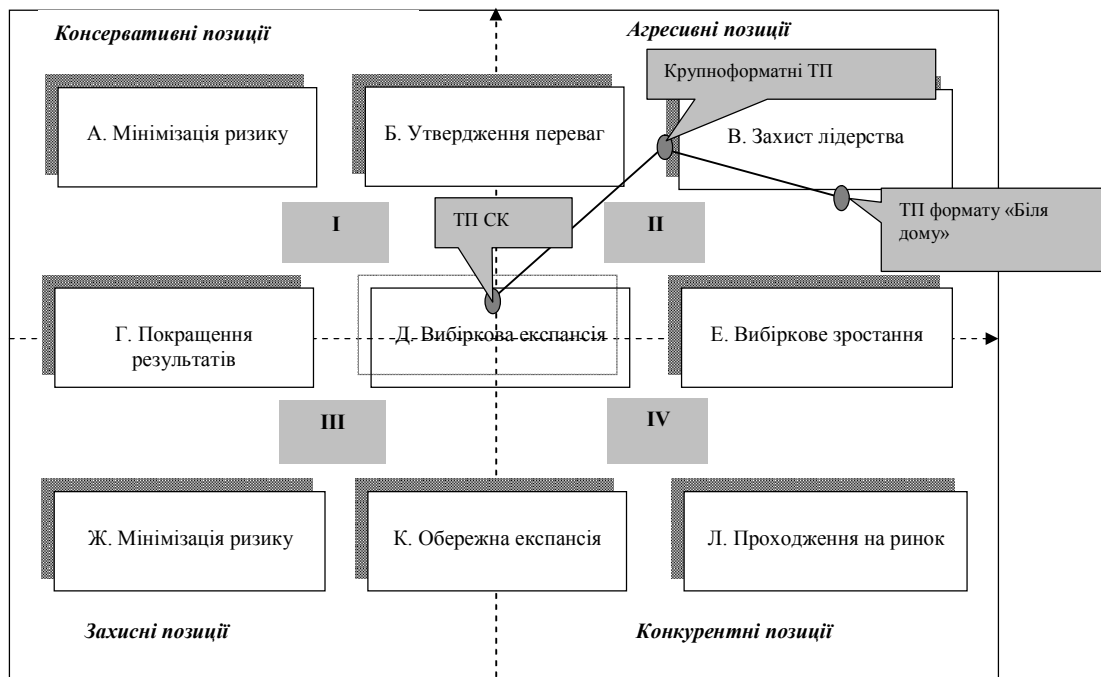


Рис. 2. Графічна модель вибору конкурентних стратегій діяльності ТП (розроблено авторами)

Відповідно до моделі стратегічний простір поділено на чотири квадранти, кожен із яких визначає певну конкурентну стратегію. При переході з одного квадранта в інший можлива зміна поведінки ТП відповідно до дев'яти альтернативних позицій (А – Л) (рис. 2).

Використання цієї моделі дозволить передбачити можливі майбутні результати функціонування ТП і за необхідності швидко перейти до іншої альтернативної стратегії, яка б відповідала змінам умов діяльності.

Висновки. Зокрема, основною місією організаційного механізму є пошук нових можливостей і забезпечення на основі його конкурентних переваг на ринках збуту. Економічний механізм реалізації конкурентних стратегій ТП повинен ґрунтуватися на розрахунках потреби ТП у власних і залучених фінансових ресурсах для досягнення цілей стратегії. Під терміном «мотиваційний механізм» пропонуємо розуміти сукупність мотивів, що використовуються при управлінні організацією для досягнення стратегічних цілей підприємства, на які спрямована та чи інша сукупність мотивів. Ця система здатна забезпечувати досягнення стратегічних цілей за різних умов функціонування ТП. Структуризація реалізації конкурентних стратегій ТП передбачає взаємозв'язок виділених підсистем відповідно до стратегічних цілей і тактичних завдань функціонування ТП та виконання всіх завдань оперативного і тактичного характеру.

Враховуючи вищевказане, можна сказати, що правильний підхід до вибору конкурентних стратегій дасть можливість ТП ефективно розвиватися в умовах конкурентного середовища, а запропонований алгоритм допоможе обрати необхідні альтернативи поведінки. Зауважимо, що без чітко сформульованої стратегії, ретельно прорахованих засобів її реалізації ТП не в змозі досконалим чином здійснювати свою роботу та отримувати бажані результати.

Отже, процес формування ефективної конкурентної стратегії для ТП є необхідним і має безпе-

речну практичну цінність. Також слід відзначити складність вибору оптимальної конкурентної стратегії з усього різноманіття стратегій за умов неоптимального врахування всіх важливих аспектів. Тому наступним кроком нашого дослідження повинна стати розробка інформаційної бази ефективного вибору конкурентних стратегій, що враховує цілу низку чинників, дає можливість здійснювати критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачає використання оптимального набору. Це дозволить сформулювати справді конкурентну стратегію ТП та забезпечити її успішну практичну реалізацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер. з англ.] – М. : Изд-во «Экономика». – 1994. – 214 с.
2. Боровських Н. В. Конкурентні стратегії: методологія формування і розвитку / Н. В. Боровських // Маркетинг. – 2005. – № 2. – С. 37-49.
3. Геєць В. Про сучасні проблеми економічного розвитку України / В. Геєць, С. Пирожков, Б. Гунський // Економіка України. – 1999. – № 9. – С. 4.
4. Портер М. Е. Конкурентные стратегии. / М. Е. Портер. – М. : Изд-во «Логос», 2004. – 588 с.
5. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський.] – К. : Вид-во «Основи», 1997. – 390 с.
6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, Д. Стрикленд. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 577 с.
7. Фатхудинов Р. Конкурентоспособность организаций в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. / Р. Фатхудинов – М., 2002. – 222 с.
8. Фатхудинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхудинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с. – (Серия «Высшее образование»).