

Т. В. Зламанюк,
аспірант Луганського національного університету імені Тараса Шевченка

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Діяльність торговельного підприємства в умовах конкурентної боротьби залежить від його конкурентоспроможності. Економічне середовище сучасного ринку, якому властиві невизначеність і мінливість, вимагає від суб'єкта господарювання якісного управління та постійного контролю конкурентоспроможності своєї діяльності. Якісне управління конкурентоспроможності визначається здатністю формування конкурентних позицій у такому середовищі й утримання їхнього потенціалу.

Конкурентоспроможність як економічне явище і невід'ємний атрибут ринку досліджується у працях зарубіжних і вітчизняних вчених, у яких пропонується різне тлумачення конкурентоспроможності, але всі вони спрямовані на виробничі галузі. У зв'язку з цим, актуальною є проблема дослідження різниці управління конкурентоспроможності власне торговельного підприємства.

Оскільки від конкурентоспроможності залежить ефективна діяльність підприємства, то науково-практичним завданням є виявлення і вивчення чинників, які властиві конкурентоспроможності.

Велика кількість і різноманітність публікацій свідчить про складність предмета наукових досліджень. Конкурентоспроможність підприємства визначається різними чинниками, які можуть виявлятися в конкурентних перевагах. Особливого значення надається проблемі їхнього створення та реалізації. У розробленій М. Портером теорії конкурентних переваг організації зазначається, що конкурентні переваги формуються завдяки ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства, а не лише через їхню наявність [1].

Ж.-Ж. Ламбен розуміє конкурентоспроможність фірми як можливість кращого, ніж у конкурентів, задоволення потреб покупців. Під час аналізу найголовнішими є визначення типу конкурентної переваги, яка забезпечується трьома групами чинників: відмінною якістю, яка є найвищою цінністю для покупців; низькими витратами; ключовими „компетенціями”, які створюють унікальну цінність для споживачів. Відзначаючи пріоритетність ринкової орієнтації, науковець робить акцент на її стратегічному аспекті [2].

Дослідження проблем пошуку, створення і реалізації конкурентних переваг, а також конкурентоспроможності підприємств належать Г. Азоеву та А. Челенкову, які розуміють конкурентоспроможність як результат, що фіксує наявність конкурентних переваг, без яких вона неможлива, але зауважують, що наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичну перевагу [3]. Також, на думку вчених, передумовою появи конкурентних переваг є ефективне використання ресурсів підприємства.

Перелік конкурентних переваг визначається за допомогою їхньої детальної класифікації. Існують різні підходи до відокремлення та групування ознак. Одна з найбільш відомих класифікацій розроблена Г. Азоевим та А. Челенковим, в основу якої закладено групи критеріїв відповідно до форм появи конкурентних переваг [3].

Невирішеною частиною загальної проблеми — є не визначеність сутності конкурентоспроможності у торговельній галузі й різниці конкурентних переваг виробників товарів і послуг (торгівельні підприємства).

У статті проводиться дослідження й визначаються особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в галузі торгівлі.

Конкуренція у торговельній галузі — це суперництво, насамперед, за покупця, оскільки підприємство є посередником на ринку, елементом інфраструктури (об'єктом), який сприяє взаємодії виробника (продавця) і споживача (покупця) поряд з іншими функціями, зокрема виробничими. Тому пріоритетними завданнями в діяльності підприємства має бути висока якість задоволення потреб, здатність швидко й адекватно реагувати на зміну поведінки споживачів [4].

Суб'єктами конкуренції у торгівлі є підприємства, підприємці, для котрих торговельна діяльність є основною, а також підприємства, які поряд з основною діяльністю неторговельного характеру (виробничою, фінансовою, страховою тощо) займаються і торговельною. Звичайно господарювання, межі яких залежать: від масштабів діяльності підприємства; від виду товару, яким торгують; від контингенту покупців; місця розташування.

Об'єктом конкуренції в торгівлі є товари та додаткові послуги, пов'язані з обслуговуванням покупців, тобто чим борються. Предметом конкуренції виступають покупці: їхня увага, гроші, а в кінцевому результаті розмір товарообороту та прибутку, а також ресурси, частка ринку, тобто за що борються.

Суть конкуренції в окремій галузі глибоко дослідив М. Портер [1], визначивши її взаємодію п'яти сил. У галузі торгівлі їх можна визначити таким чином:

- покупці та чинники, які впливають на їхню поведінку (купівельна спроможність прибутків покупців, їхня кількість, смаки та уподобання, інфляційні очікування);
- поява нових фірм-конкурентів у галузі;
- поява фірм інших галузей, які займаються торговельною діяльністю;
- суперництво вже існуючих конкурентів — підприємств і підприємців, які займаються торговельною діяльністю;
- постачальники товарів (виробники, посередники).

Конкуренція як процес конкурентної боротьби може відбуватись ціновими і неціновими методами, кожен з яких передбачає застосування різних інструментів.

У торговельній галузі до інструментів цінового методу відносять ціну товару чи послуг та ціновідхиляючі елементи: знижки, надбавки до ціни постачальника (виробника чи посередника). Ці інструменти мають кількісний характер. До інструментів нецінового методу, які мають здебільшого якісний характер, відносять різні стимули активізації торгівлі: рекламу, конкурси, акції, форми та методи продажу, асортимент товарів і послуг тощо. Застосовуючи ті чи інші інструменти конкурентної боротьби, підприємства формують (здобувають) конкурентні переваги [3].

Конкурентні переваги — це сукупність власних і набутих матеріальних і нематеріальних активів і умов діяльності підприємства, використання яких забезпечує йому можливість випередити у підсумку (перемогти) конкурентів за результатами діяльності (більший обсяг товарообороту, менший обсяг витрат, більший розмір прибутку, вищий імідж тощо) [4].

Конкурентні переваги, часто ототожнюються з можливостями фірми більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, тобто її конкурентоспроможністю.

Така аналогія має вагомі підстави, тому що зміст конкурентоспроможності трактується як здатність випереджати суперників у досягненні поставлених економічних цілей. Разом з тим між цими поняттями є причинно-наслідкове розходження [5].

Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг, без останніх неможлива конкурентоспроможність. Однак наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичну перевагу. Лише комплексно вони можуть вплинути під час вибору кращого [5].

Формування конкурентних переваг у широкому значенні трансформується в завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що надає змогу швидко й точно визначати напрями підвищення конкурентоспроможності.

Вирішення цього завдання ускладнюється тим, що колись досягнуті успіхи на ринку за відсутності постійної й цілеспрямованої роботи будуть через певний час анульовані відповідними діями конкурентів.

Формування конкурентних переваг — початкових, власних чи набутих. У процесі розвитку підприємства та успішного ведення конкурентної боротьби, залежить від конкурентного потенціалу, а саме — забезпечення у повному обсязі ресурсами всіх видів „здатності” фірми для захоплення лідируючих позицій у галузі.

Конкурентні переваги торговельного підприємства можна класифікувати за ознаками значущості щодо формування конкурентоспроможності підприємства, за методом оцінювання та тривалістю дії. До конкурентних переваг торговельного підприємства відносять матеріально-технічний потенціал, його зовнішнє та внутрішнє оформлення, методи продажу, місце розташування, систему товаропостачання, режим роботи, персонал підприємства та рівень його

кваліфікації, організаційно-правову форму, асортимент товару, фінансово-економічні показники, результативні показники, імідж [6].

Конкурентоспроможність торговельного підприємства безпосередньо залежить від конкурентоспроможного товару, що воно реалізує. Оскільки конкуренція у галузі торгівлі в наш час дуже висока (багато торговельних підприємств з приблизно однаковим асортиментом товарів), то конкурентною перевагою виступає персонал, а саме якісне обслуговування споживачів. Якщо підприємства-виробники для виготовлення конкурентоспроможного товару вкладають свої ресурси в якісну сировину, нові технології, робітників тощо, то в торговельному підприємстві, перш за все, у професійність обслуговуючого персоналу. Власне від якісного обслуговування відбувається перетворення потенційних споживачів в постійних. Крім професійної підготовки, якість обслуговування залежить і від змотивованості. У наш час кращими стимулами, перш за все, є: матеріальні (задовільна зарплата, винагороди, премії тощо) і моральні (повага, можливість кар'єрного росту, психологічні тренінги, соцпакет тощо).

Зазначаємо, що і маркетинг, і управління вже давно виділили конкурентні переваги як предмет ретельного вивчення. Більш того, маркетинг на практиці ставить і вирішує ці питання у процесі управління підприємством. Реальні позитивні результати досягаються там, де формування конкурентних переваг доведено до рівня технології управління [7].

Під час визначення рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства частіше використовують підхід на основні оцінки показників ефективності порівняно з основними конкурентами [1, 6]. Така оцінка може виявитися помилковою у зв'язку з частковою суб'єктивністю — вона здійснюється безпосередньо підприємством і не враховує ставлення споживачів до нього. Комплексна оцінка сприйняття споживачами торговельного підприємства за визначеними критеріями дозволяє виявити проблеми підприємства у задоволенні потреб потенційних та існуючих споживачів. Максимізація задоволення потреб посилює прихильність споживачів до підприємства і, відповідно, підвищує ефективність його діяльності та конкурентоспроможність.

Таким чином, рівень конкурентоспроможності торговельного підприємства можна розрахувати на основі комплексної оцінки системи показників ефективності використання ресурсів підприємства та сприйняття споживачами.

Визначення рівня конкурентоспроможності на основі оцінки споживачами можна здійснювати за допомогою методів маркетингових досліджень (опитування, спостереження, фокус-груп тощо). Отримана інформація окреслить і позитивні моменти, і проблеми в роботі підприємства, що погіршують його позицію серед конкурентів з точки зору споживачів [8].

Такий підхід до визначення рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства на основі двох систем оцінювання є більш точним та об'єктивним, оскільки враховує не лише власне уявлення про досягнутий рівень конкурентоспроможності, а ще й

реальне відображення всіх конкурентних зусиль підприємства на ринку, результатом якого є певне сприйняття споживачами.

Проте, конкурентоспроможність торговельного підприємства на час оцінювання не дає уявлення про подальше її підтримування. Уведення показника конкурентоспроможності в довгостроковому періоді дозволить окреслити шляхи досягнення його високого рівня. Зростання цього рівня має бути стратегічною метою у розробці стратегії розвитку підприємства.

Висока довгострокова конкурентоспроможність обумовлюється набуттям конкурентних переваг на ринку у визначений час, які забезпечуються ефективним використанням ресурсів, стратегічною маркетинговою спрямованістю і високим стратегічним потенціалом підприємства. Важливість стратегічного маркетингу в сучасних умовах підвищується у зв'язку з динамічністю зовнішнього конкурентного середовища. Вплив зовнішнього середовища спричиняє зростання потреби підприємств у стратегічному маркетингу, який дозволяє: діагностувати рівень стабільності конкурентного середовища підприємств; базувати свою діяльність на стратегічних конкурентних можливостях з урахуванням змін конкурентного середовища; підвищити здатність адаптації до змін у конкурентному середовищі, діагностувати конкурентоспроможність підприємств; переглядати бізнес-портфель підприємств за допомогою матричних інструментів стратегічного аналізу тощо.

Таким чином, конкурентоспроможність торговельного підприємства можна розглядати як володіння властивостями, котрі формують його переваги в конкуренції з іншими підприємствами як за відповідні ресурси, так і за споживача. Властивості конкурентоспроможності доцільно розглядати лише для об'єктів, яким притаманна певна мета, і які прагнуть її реалізувати у процесі свого функціонування (підприємство чи галузь), або для цілеспрямованих систем з метою досягнення своїх цілей.

З метою довгострокового забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств необхідно впроваджувати та використовувати стратегічний маркетинг, який є основою створення і реалізації конкурентних переваг підприємства.

Для виживання або перемоги в жорсткій конкурентній боротьбі будь-яка система повинна мати певні переваги перед своїми конкурентами.

Проведені дослідження конкурентоспроможності торговельного підприємства можна взяти за основу для подальшого визначення і вивчення методів оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства та ефективних інструментів управління її рівнем.

Література

1. **Портер М.** Стратегія конкуренції : пер. з англ. / М. Портер. — К. : Основи, 1998. — 390 с. 2. **Ламбен Ж.-Ж.** Менеджмент ориентированный на рынок: Стратегический и операционный маркетинг : пер. з англ. / Ж.-Ж. Ламбен. — СПб. : Питер, 2004. — 796 с. 3. **Мазаракі А. А.** Економіка торговельного підприємства / А. А. Мазаракі. — К. : Хрещатик, 1999. — 797 с. 4. **Азоев Г. Л.** Конкурентные преимущества

фирмы / Г. Л. Азоев. — М. : Новости, 2000. — 256 с. 5. **Должанський І. З.** Конкурентоспроможність підприємства / І. З. Должанський. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 384 с. 6. **Смолін І. В.** Стратегічне планування розвитку організації / І. В. Смолін. — К. : КНТЕУ, 2004. — 344 с. 7. **Близнюк С. В.** Стратегічний маркетинг торговельної фірми: Методологічні і організаційні аспекти управління / С. В. Близнюк. — К. : Логос: ВАТ „КДНК”, 1998. — 146 с. 8. **Фатхутдинов Р. А.** Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. — М. : Дело, 2002. — 447 с.

Зламанюк Т. В. Особливості управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства.

У статті розглядаються класичні підходи до розуміння сутності конкурентоспроможності торговельних підприємств, висвітлюється проблема визначення рівня їхньої конкурентоспроможності, визначається особливість управління конкурентоспроможністю торговельної галузі.

Ключові слова: конкуренція у торговельній галузі, суб'єкт конкуренції, об'єкт конкуренції, конкурентне середовище, цінові і нецінові методи конкуренції, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, довгострокова конкурентоспроможність, стратегічний маркетинг.

Зламанюк Т. В. Особенности управления конкурентоспособностью торгового предприятия.

В статье рассматриваются классические подходы к пониманию сущности конкурентоспособности торговых предприятий, освещается проблема определения уровня их конкурентоспособности, определяется особенность управления конкурентоспособностью торговой отрасли.

Ключевые слова: конкуренция в торговой отрасли, субъект конкуренции, объект конкуренции, конкурентная среда, ценовые и неценовые методы конкуренции, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, долгосрочная конкурентоспособность, стратегический маркетинг.

Zlamanyuk T. V. Peculiarities of management by a competitiveness to point-of-sale industry enterprises.

In the article classic approaches are examined to understanding of essence of competitiveness and competitiveness of point-of-sale enterprises, the problem of determination of level of their competitiveness is lighted, the marketing constituents of the long-term providing of the last concerne. The feature of management by a competitiveness to point-of-sale industry concerns.

Key words: competition in point-of-sale industry, subject of competition, object of competition, competition environment, prices and methods of competition, competitiveness, competitive edges, long-term competitiveness strategic marketing.

Стаття надійшла до редакції 15.04.2011

Прийнято до друку 27.05.2011