

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА

УДК 339.137.2

JEL Classification M 100

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Круглов В. В., к.держ.упр., доцент

Коваленко О. С.

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

Анотація: Суб'єкти господарської діяльності знаходяться під впливом значних змін, створених дією ринкових сил. Споживачі все більш вимогливіше ставляться до продукції, що реалізується, конкуренція у відповідних товарних категоріях зростає, боротьба підприємств за споживача продукує нові підходи та інструменти. Особливо гостро конкуренція виявляє себе серед підприємств сфери торгівлі, де сконцентрована велика кількість одноманітних пропозицій продукції, а споживач знаходиться в ситуації вибору між практично рівнозначними рішеннями у придбанні необхідних речей. Метою даної статті є: аналіз основних конкурентних стратегій торговельного підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств досягається за рахунок відповідних правил, дій, заходів, прийомів, що використовують в стратегічному управлінні суб'єкта господарської діяльності. В процесі вироблення певних управлінських дій, підприємство вирішує питання, які направлені на досягнення конкурентних переваг та зміцнення свого положення у відповідній ринковій ніші. Така проблематика вимагає побудови правильної, дієвої стратегії. З аналізу понять "конкуренція", "стратегія" можна зробити висновок, що конкурентна стратегія є способами дій, які визначаються в довгостроковому плануванні шляхом позиціонуванні на ринку, змінами під впливом дій зовнішнього середовища, застосуванні методів і видів конкуренції та управління зазначеними діями підприємства, що дає можливість досягти поставлених цілей.

В процесі застосування різних конкурентних стратегій торговельне підприємство в залежності від ринкової ситуації має можливості звужувати чи розширювати частку ринку; вирішувати питання сегментування ринку; знижувати витрати; динамічно реагувати на ринкові зміни; фокусування на вузькому сегменті; впровадження новацій та ін.

Ключові слова: стратегія, конкуренція, конкурентна стратегія, споживачі, ринок, торговельне підприємство.

COMPETITIVE STRATEGIES OF A COMMERCIAL ENTERPRISE

Vitaliy Kruglov, PhD in Public Administration, Associate Professor

Olena Kovalenko

Kharkiv Institute of Trade and Economy of Kyiv National University of Trade and Economy

Summary. Economic entities are affected by considerable changes caused by the market forces. The consumers are becoming increasingly more demanding with regard to the products on sale, while the competition in the corresponding classes of goods is growing; in the struggle for a consumer between businesses, new approaches and instruments evolve. Especially fierce competition arises in the commercial sphere, where saturation with big amount of similar offers creates the situation when the consumer has to choose between practically equivalent buying decisions. The aim of this article is, therefore, to analyze the fundamental competitive strategies that a commercial enterprise can apply.

Essentially, the increase of competitiveness is achieved by means of certain rules, actions, measures and techniques employed in the framework of the strategic management of a business entity. In the process of performing certain managerial activities, an enterprise makes decisions aimed at generating competitive advantages and strengthening its position in the respective market niche. These objectives require developing a valid and efficient strategy. The analysis of the concepts "competition" and "strategy" suggests the conclusion that a competitive strategy is a course of actions that is being defined within the long-term planning by market positioning, changes stipulated by the external environment as well as adopting various methods and forms of competition and a sustainable management of the above in order to achieve the goals set by the enterprise.

By applying different competitive strategies a commercial enterprise can, depending on the current market situation, narrow or extend its market share, regulate the market segmentation, reduce costs, dynamically react on the market changes, e.g. by focusing on a more specialized segment, introduce innovations etc.

Keywords: strategy, competition, competitive strategy, consumers, market, commercial enterprise.

Вступ. В процесі вирішення завдань, які постають перед сучасними підприємствами, постійно виникають чинники зовнішнього середовища, що суттєво впливають на можливість досягнення встановлених цілей. Суб'єкти господарської діяльності знаходяться під впливом значних змін, створених дією ринкових сил. Споживачі все більш вимогливі ставляться до продукції, що реалізується, конкуренція у відповідних товарних категоріях зростає, боротьба підприємств за споживача продукує нові підходи та інструменти.

Особливо гостро конкуренція виявляє себе серед підприємств сфери торгівлі, де сконцентрована велика кількість одноманітних пропозицій продукції, а споживач знаходиться в ситуації вибору між практично рівнозначними рішеннями у придбанні необхідних речей. Дії торговельних підприємств повинні враховувати таку специфіку та вибудовувати найбільш дієві конкурентні стратегії, які дають можливість вирішувати завдання розвитку бізнесу, отримання запланованих прибутків та повною мірою задоволення попиту споживачів.

Постановка проблеми. Необхідним є аналіз існуючих теоретичних підходів щодо розуміння та класифікації конкурентних стратегій на торговельному підприємстві в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику дослідження управління конкурентними стратегіями розглядали у своїх працях вітчизняні та зарубіжні вчені: А. Коваленко, М. Кривенко, Р. Лупак, Г. Минцберг, А. Полевой, М. Портер, В. Радаев, А. Томпсон та ін.

Невирішені складові загальної проблеми. Дослідники конкурентних стратегій акцентують увагу на відсутність єдиних поглядів на проблему розуміння поняття стратегій. Необхідним видається пошук підходів щодо визначення дієвих стратегій, які дають змогу торговельним підприємствам перемагати у конкурентній боротьбі, що надає зазначеній проблематиці актуальності.

Метою даної статті є: аналіз основних конкурентних стратегій торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питання розробки стратегії на сьогодні залишається одними з найважливіших завдань для підприємств торговельної сфери. Підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств досягається за рахунок відповідних правил, дій, заходів, прийомів, що використовують в стратегічному управлінні суб'єкта господарської діяльності. В процесі вироблення певних управлінських дій, підприємство вирішує питання, які направлені на досягнення конкурентних переваг та зміцнення свого положення у відповідній ринковій ніші. Така проблематика вимагає побудови правильної, дієвої стратегії.

Великий тлумачний словник сучасної української мови визначає стратегію як спосіб дій, лінію поведінки [1, с. 1399].

Окремі науковці розглядають стратегію у розумінні довгострокового планування, яке засноване на передбачуваності того, що відбувається, а внутрішні процеси залишаються підконтрольними й керованими. Стратегія передбачає позиціонування на ринку та напрям подальшого розвитку підприємства, у напрямках форми підприємницької діяльності, системи внутрішніх відносин, реакції на дії зовнішнього середовища. У разі дій підприємства відповідно до обраної стратегії, то в перспективі буде досягнуто поставлені цілі. Концепція стратегії передбачає визначення напрямів розвитку, передбачуваної реакції на проблеми, що виникають, та ресурсне управління. Політика компанії розробляється відповідно зі стратегією, яка містить правила та необхідні кроки для досягнення поставлених цілей. Досить часто стратегію розробляють на середньостроковий (2-4 роки) або довгостроковий період (5-10 років), а її склад містить у собі проекти, програми та практичні дії [2].

Деякі автори зазначають, що визначити поняття "стратегія" досить складно. Одні розглядають останню як ретроспективний процес, інші дослідники визначають як описовий, а третій погляд – як ітеративний. Говорити про єдиний підхід до розроблення дієвих стратегій сьогодні ще зарано [3, с. 103].

Г. Минцберг, визначаючи сутність стратегії, розглядає її в п'яти проявах: план, принцип, позиція, перспектива, прийом [4, с. 16].

Процес розробки та реалізації стратегії вимагає вирішення наступних управлінських завдань:

- формування стратегічного бачення підприємства (довгострокова перспектива);
- встановлення цілей;
- розробка стратегії;
- реалізація стратегії;

- оцінка результатів та коректування стратегічного бачення, головних цілей, стратегії та її реалізації з урахуванням змін умов [5, с. 35].

В основі стратегії ведення бізнесу торговельних підприємств лежить вибір шляхів розвитку, ринків, методів конкуренції. Саме стратегія визначає відповідні методи конкуренції, способи конкурентної поведінки на ринку, які обирає підприємство аби задовольнити вимоги споживачів та досягти поставлених цілей.

М. Портер наголошує, що стратегія визначається створенням позиції та у відмові від деяких видів діяльності й узгодженні обраних векторів діяльності [6, с. 62].

В словнику сучасних економічних термінів конкуренція трактується як змагання, суперництво між продавцями товарів за кращі результати; боротьба за ринки збуту товарів з метою одержання більш високих доходів, прибутку, інших вигід [7, с. 157].

В. Радаєв виділяє 5 економіко-соціологічних підходів до конкуренції: 1) конкуренція як природний добір; 2) підтримка соціальних контактів; 3) установлення погодженого порядку; 4) відтворення владної ієрархії; 5) символічна боротьба [8, с. 63-78].

Стратегічний успіх підприємства обумовлений чіткою орієнтацією на ринки збуту й вибором однієї з наступних видів універсальних стратегій:

- лідерство в зниженні витрат;
- лідерство в диференціації або фокусуванні на одному із цих напрямків,
- стосовно до певної групи покупців, певної частини продукції або на певному географічному ринку (на вузькій ніші ринку) [9, с. 76].

Як зазначалося, стратегія підприємства передбачає відповідні дії щодо розробки конкурентної політики, яка визначає засоби досягнення конкурентних переваг підприємства, можливих дій по підвищенню власної конкурентоспроможності та здійснення певної конкурентної поведінки у конкретних ринкових умовах та дії зовнішнього середовища. Таким чином, мова йде про розробку та впровадження на підприємстві необхідної конкурентної стратегії.

Ю. Рубін визначив поняття "конкурентні стратегії" як те, що за змістом повинне відображати стратегічний рівень конкурентних дій та процес їхнім управлінням [10].

Досить детально конкурентні стратегії вивчалися М. Портером, який виділив можливі стратегії: лідерство по витратах, лідерство в унікальності, лідерство у фокусуванні на сегменті [11, с. 134-139].

У підходах до визначення конкурентної стратегії, М. Портером запропоновано враховувати наступні чинники: структуру галузі, яка представлена чинниками, що впливають на конкурентне позиціонування підприємства: прямі конкуренти, потенційні конкуренти, субститути, постачальники й покупці, і позицію в галузі, яка залежить від типу конкурентних переваг (низькі витрати, диференціація, фокусування на сегменті) [12].

М. Портер зазначав, що кожен з вищезазначених чинників сам по собі недостатній в процесі вибору конкурентної стратегії. Підприємство в прибутковій галузі може не отримати великий прибуток в разі невірному виборі позиції в галузі [12, с. 52].

Існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можна об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства - сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку [13, с. 46].

Ж.-Ж. Ламбен виділив п'ять видів конкурентних стратегій:

- стратегія лідерства по витратах;
- стратегія широкої диференціації;
- стратегія оптимальних витрат;
- стратегія ринкової ніші;
- сфокусована стратегія диференціації товарних асортиментів [14, с. 341].

Якщо розглянути зазначені конкурентні стратегії, то вони розрізнятимуться за особливостями стратегічної мети. Стратегія лідерства за витратами ставить за мету збільшення товарооборотності шляхом зменшення ціни, метою стратегії широкої диференціації є зростання сегменту не спеціалізованого товарного ринку, стратегія оптимальних витрат визначає свою мету у зростанні товарооборотності шляхом якості та зменшення споживчих витрат, мета стратегії цільового сегмента ринку – зростання цільового сегменту ринку та концентрація груп споживачів [15, с. 324].

Слід відмітити, що у інших дослідників є власні класифікації конкурентних стратегій. А. Юданов дає типологію конкурентних стратегій: віолентна стратегія, яка характерна для сфери стандартних товарів; пацієнтна стратегія що характерна у випадку вузької спеціалізації; комутантна стратегія притаманна дрібним неспеціалізова-

ним підприємствам; експлерентна стратегія направлена на створення нових та глобальну зміну старих сегментів ринку. І. Ансофф описує наступні стратегії: максимізації частки ринку, розвитку ринку, розвитку товару, диверсифікації. У П. Азоєва своя класифікація конкурентних стратегій: зниження собівартості, сегментування ринку, негайного реагування на потреби ринку, впровадження новацій [16, с. 7].

Вищеперераховані конкурентні стратегії мають свої особливості та можуть застосовуватися підприємствами в залежності від ринкових умов, дії зовнішнього середовища та поведінки конкурентів. У кожній стратегії є свої як позитивні сторони так і недоліки, але розумне застосування конкурентних стратегій може створити відповідні переваги в конкурентній боротьбі та надати торговельному підприємству додаткові важелі для реалізації визначених цілей.

Висновки. З аналізу понять "конкуренція", "стратегія", "конкурентна стратегія" можна зробити висновок, що конкурентна стратегія є способами дій, які визначаються в довгостроковому плануванні шляхом позиціонування на ринку, змінами під впливом дій зовнішнього середовища, застосуванні методів і видів конкуренції та управління зазначеними діями підприємства, що дає можливість досягти поставлених цілей.

В процесі застосування різних конкурентних стратегій торговельне підприємство в залежності від ринкової ситуації має можливість звужувати чи розширювати частку ринку; вирішувати питання сегментування ринку; знижувати витрати; динамічно реагувати на ринкові зміни; фокусуватися на вузькому сегменті; впроваджувати новації та ін.

Перелік посилань:

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і доповн.) / Уклад. і голов. Ред. В. Т. Бусел. – К. ; Ірпінь : ВТФ "Перун", 2005. – 1728 с.
2. Коваленко А. И. Отдельные теоретические аспекты конкурентной стратегии фирмы / А. И. Коваленко, А. В. Полевой // [Электронный ресурс]. – Интернет-журнал "Науковедение". – 2014. – № 3 (22). – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/124EVN314.pdf>.
3. Смит П. Коммуникации стратегического маркетинга: учеб. пособие / П. Смит, К. Бэрри, А. Пулфорд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 415 с.
4. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое Сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб. : Питер, 2000. – 356 с.
5. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. Пер. с англ. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2006. – 928 с.
6. Porter M. E. What is Strategy? / M. E. Porter // Harvard Business Review, 1996, November-December. – P. 61-78.
7. Райзберг Б. А. Словарь современных экономических терминов / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский. – 4-е изд. – М. : Айрис-пресс, 2008. – 480 с.
8. Радаев В. В. Конкуренция как социально укорененный процесс / В. В. Радаев // Экономическая школа. Альманах. Т. 6. Конкуренция и конкурентная политика. – 2008. – С. 59-80.
9. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
10. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции / Ю. Б. Рубин // [Электронный ресурс]. – Современная конкуренция. – 2010. – № 3 (21) – Режим доступа: <http://www.moderncompetition.ru/general/upload/articles/sk0310-38.pdf>.
11. Кент Т. Розничная торговля : учеб. / Т. Кент, О. Омар. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 756 с.
12. Портер М. Международная конкуренция: конкурент. преимущества стран / М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
13. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства / М. Кривенко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка Економіка. – 2008. – 99-100. – С. 44-48.
14. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
15. Лупак Р. Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / Р. Л. Лупак // Бізнес Інформ. – 2013. – № 4. – С. 320-325.
16. Красовский Г. В. Конкурентные стратегии промышленных предприятий в инновационно ориентированной экономике / Г. В. Красовский // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2009. – № 1. – С. 3-14.

Стаття надійшла: 22.10.2015 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.