

витрат. Оскільки, фірма представляє собою низку контрактів, укладання яких супроводжується значними трансакційними витратами. Отже задачею фірми є створення ефективної системи управління трансакційними витратами в загальній системі управління витратами підприємства. Подальші дослідження повинні бути орієнтовані на розробку науково-методичних підходів до оцінки та прогнозування трансакційних витрат фірми з урахуванням специфіки діяльності фірми та особливостей укладання угод в інституціональному середовищі.

Перелік посилань.

1. *Вехи экономической мысли. Теория фирмы. Т.2/ Под. Ред. В.М. Гальперина. – СПб.: Экономическая школа, 200. – 534 с.*
2. Розанова Н. Эволюция взглядов на природу фирмы в западной экономической науке/Н.Розанова // Вопросы экономики. – 2002. – № 1. – с. 50-67
3. Тамбовцев В.Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие/ В.Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента, Том 8, № 1, 2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rjm.ru/archive/search_results
4. Белоусенко М.В. Теория трансакционных издержек и проблема возникновения фирмы: «формула Демсеца»/ М. В. Белоусенко // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая, 2004. – Выпуск 70. – С. 23–30
5. Половинкина Н. В. Экономическая природа фирмы/ Н. В. Половинкина. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193_West_econ_finans_2004_2\(6\)/78.pdf](http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193_West_econ_finans_2004_2(6)/78.pdf)
6. Біла С. О. Ієрархія в інституціональній теорії фірми / С. О. Біла // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая, 2004. – Выпуск 75. – С. 218–223
7. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов/ Смитт А. – М.: Эксмо, 2009. – 960 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва: Экономика, 1989. – 303 с.
9. Вебер М. Избранные произведения./ М. Вебер. – М.: Прогресс, 1990. – 808 с.
10. Коуз Р. Фирма, рынок, право/ Р. Коуз – М.: Дело, 1993. – 192 с.
11. Уильямсон О. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация / О. Уильямсон – СПб.: Лениздат, 1996. – 702 с.
12. Williamson O. The Mechanisms of Governance. / O. Williamson – Oxford University Press, 1996. – 429 p.

Стаття надійшла: 23.10.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Горелов Д.О.



УДК 005.332.4:339.37

JEL M 100

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ДЛЯ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Огієнко С. О., к.е.н., доцент

Гонтар Т. О., магістрант

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

Анотація. Предметом дослідження статті є процес розробки та реалізації стратегії конкуренції торгового підприємства. Об'єктом дослідження є стратегії конкуренції торговельного підприємства.

Метою роботи є обґрунтування теоретичної засади формування та реалізації стратегії конкуренції для торгового підприємства. Методичними засадами є використання аналізу порівняння, індукції, дедукції та синтезу у теоретичному обґрунтуванні поняття «стратегія конкуренції».

Сферою застосування можуть бути різні торговельні підприємства, які забезпечують населення продовольчими та непродовольчими товарами.

Отримано такий висновок: сформоване власне бачення поняття конкурентна стратегія для торгового підприємства - це довгостроковий план, який забезпечує досягнення цілей шляхом використання своїх сильних сторін і можливостей, та слабких сторін конкурентів для задоволення різноманітних потреб споживачів. Одним із пріоритетних завдань управління на торговому підприємстві виступає питання розробки та впровадження стратегій конкуренції. Від того, наскільки ефективною буде обрана та впроваджена стратегія, буде залежати успіх підприємства як на національному, так і міжнародному ринку.

Система конкурентних стратегій підприємства тісно пов'язана з іншими стратегіями організації. Проектування стратегій конкуренції має свої особливості для підприємств різних розмірів, сфер діяльності,

організаційно-правових форм. Конкурентні стратегії торгових підприємств повинні бути адаптованими до особливостей структури конкурентного середовища, а також до особливостей динаміки ринку.

Одночасно з розробкою стратегії конкуренції торговому підприємству необхідно враховувати часовий фактор та соціально-етичний аспект, оскільки вони сприятимуть підвищенню рівня його конкурентоспроможності та привнесуть такі конкурентні переваги як поліпшення іміджу і авторитету компанії, формування позитивного сприйняття бренду, збільшення кількості клієнтів, моральне стимулювання співробітників, можливість соціального впливу.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, стратегія, конкурентна перевага, конкурентна стратегія, конкурентна стратегія торгового підприємства.

Постановка проблеми. В останні роки чітко прослідковується загострення конкурентної боротьби як на національних так і на міжнародних ринках збуту продукції. Саме це зумовлює необхідність в посиленні стратегічного напрямку діяльності організації, а саме в розробці та реалізації стратегії конкуренції. Торговельним підприємствам необхідно приділяти значну увагу пріоритетності й важливості розвитку його внутрішніх можливостей та компетентностей. Їх особливості і механізм удосконалення представляють собою один із ключових факторів конкурентоспроможності. Зростаюча актуальність проблем управління конкурентоспроможністю торгових підприємств в Україні зумовлюється передусім складністю та неоднозначністю процесів формування ринкових економічних відносин і тими зрушеннями, що відбуваються внаслідок інтеграції у світові господарські процеси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування стратегій конкурентної поведінки торгових підприємств досить широко висвітлено у працях відомих зарубіжних авторів, таких як Ігор Ансофф, Філіп Котлер, Малколм Мак-Дональд, Жан Жак Ламбен, Майкл Портер, а також у працях вітчизняних авторів Іванов Ю., Саєнко М., Боровских Н., Куденко Н., Старостиної А., Решетнікової І. та інших фахівців.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових публікацій з обраної теми, проблема формування та реалізації стратегії конкуренції для торгового підприємства залишається недостатньо розкритою.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є аналіз теоретичних засад поняття стратегії конкуренції торгового підприємства, визначення порядку її формування та реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття конкурентної стратегії варто розглядати через призму багатьох економічних категорій.

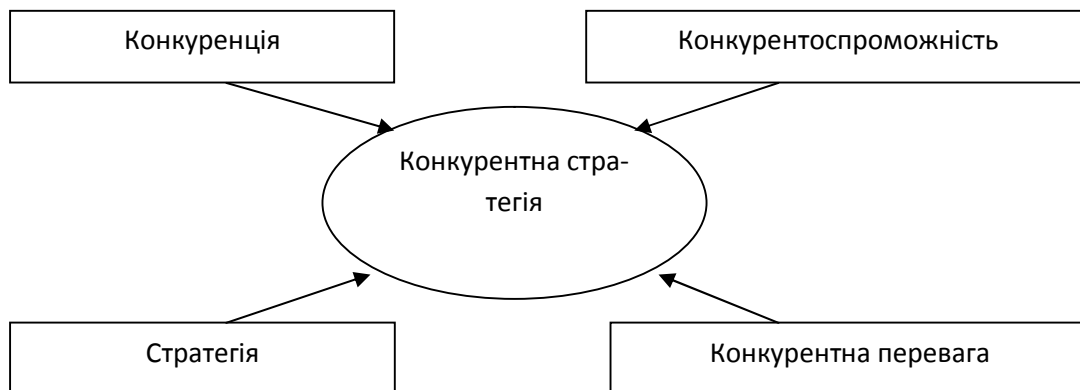


Рисунок 1 - Взаємозв'язок поняття «конкурентна стратегія» з економічними категоріями

Розглянемо детальніше кожне визначання даних економічних категорій.

Конкуренція - це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами на конкретному ринку для одержання перемоги або досягнення інших цілей в боротьбі з конкурентами [1].

Конкурентоспроможність - здатність виробляти й реалізовувати свою продукцію швидко, дешево, якісно, продавати її в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування [2].

Конкурентна перевага - характеристики і властивості товару (марки), які створюють для організації певну перевагу над своїми прямими конкурентами [3].

Стратегія - довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики [4].

Проаналізувавши даний взаємозв'язок поняття «конкурентна стратегія» з економічними категоріями можна зробити висновок, що торговому підприємству для того щоб найбільшою мірою відповідати тенденціям розвитку ринкової економіки, необхідно вибрати для себе систему пріоритетів, конкурентних переваг та розробити відповідну стратегію конкурентної боротьби. В науковій літературі є багато варіантів визначення поняття «стратегія конкуренції». Наведемо декілька з них (табл. 1).

Таблиця 1 - Підходи до визначення «стратегія конкуренції»

Автор	Визначення поняття
М. Портера [5]	Напрявлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.
Ю. Іванов [6]	Ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
М. Саєнко [7]	Спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній стратегічній одиниці бізнесу підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.
Н. Боровських [8]	Це своєрідний план дій підприємства, що перебуває в процесі постійного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах.
А. Томпсон, А. Стрікленд [9]	Розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі.

Аналіз поняття «стратегія конкуренції» демонструє, що як вітчизняні, так і закордонні вчені, дають різні визначення в залежності від орієнтації стратегії на ринок або галузь, це свідчить про складність та багатоплановість даного поняття.

Доцільним є сенс запропонувати наступне визначення поняття конкурентна стратегія для торгового підприємства - це довгостроковий план, який забезпечує досягнення цілей шляхом використання своїх сильних сторін і можливостей, та слабких сторін конкурентів для задоволення різноманітних потреб споживачів.

Одним із пріоритетних завдань управління на торговому підприємстві виступає питання розробки та впровадження стратегій конкуренції. Від того, наскільки ефективною буде обрана та впроваджена стратегія, буде залежати успіх підприємства як на національному, так і міжнародному ринку.

Процес розробки стратегії становить собою:

- планування, в якому виявляються головні цілі та задачі,
- ресурсне та фінансове забезпечення,
- шляхи й методи досягнення цілей та рішення виникаючих проблем.

Головною ціллю конкурентної стратегії торгового підприємства є знаходження та утримання позицій в галузі, де воно буде захищено від впливу сил конкурентів та зможе впливати на них. Розробка стратегії діяльності торгового підприємства на споживчому ринку здійснюється в декілька етапів (рис. 2).

Існує широкий спектр стратегій конкуренції для торгового підприємства, які можна об'єднати в систему конкурентних стратегій, тобто сукупність стратегій, які націлені на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокового стратегічного плану. В науковій літературі розглядають різні підходи до класифікації конкурентних стратегій, але не всі вони є доцільними для торгових підприємств (табл. 2).

Є сенс розглянути більш детально кожну з представлених стратегій.

Існують три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер. Стратегія лідерства за витратами полягає в продажі масового стандартного товару по нижчих цінах ніж у конкурента за рахунок скорочення витрат, але при цьому якість продукції повинна бути не нижча за середньогалузеву. Стратегія диференціації полягає в створенні унікальних якостей товару по відношенню до продукції конкурентів. Фокусування - передбачає орієнтацію на вузьку спеціалізацію, зосередження зусиль торгового підприємства на одному із сегментів ринку, на окремій групі покупців або на певній групі товарів.

В системі конкурентних стратегій доцільно виділити стратегії по забезпеченню конкурентоспроможності торгового підприємства, оскільки вони включають довгострокові

програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу.

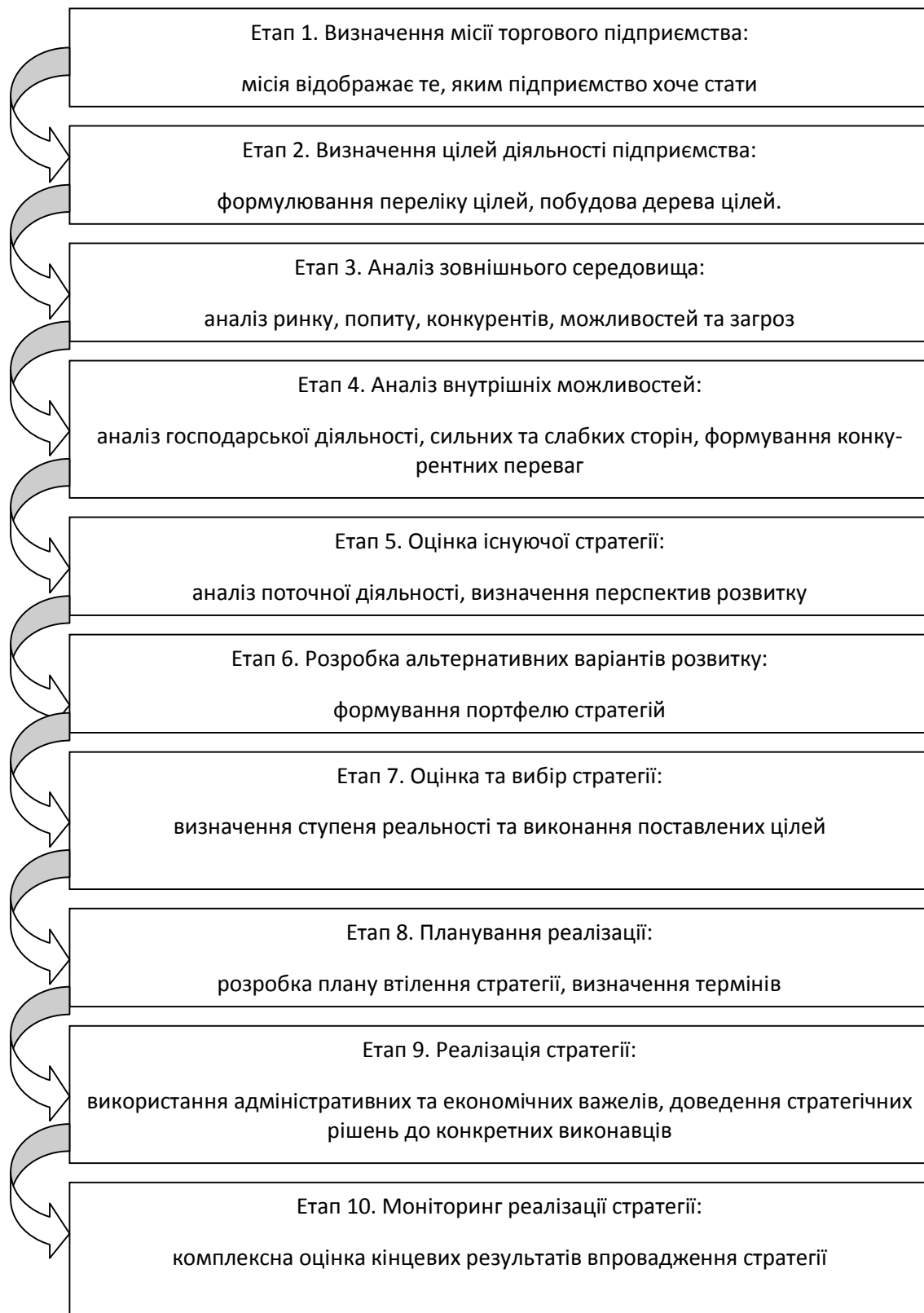


Рисунок 2 - Етапи розробки стратегії конкуренції на торговому підприємстві

Ресурсно-ринкова стратегія включає в себе рішення таких аспектів, як обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів; інвестиційна - рішення таких питань, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів; інноваційна стратегія - враховує мож-

ливість зростання інноваційного потенціалу підприємства; товарно-ринкова - орієнтована на визначення номенклатури й асортименту продукції та ступінь їхнього оновлення, якість, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення; управлінська стратегія - визначає тип управління, організаційну структуру, управлінські комунікації; інтеграційна - включає в себе рішення по таких аспектах, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція; екологічна стратегія - передбачає заходи по збереженню довкілля від можливих негативних наслідків для екології запровадження нових стратегій розвитку підприємства.

Таблиця 2 - Конкурентні стратегії торгового підприємства

Класифікаційна ознака	Види стратегій
Стратегії формування конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> - лідерство за витратами; - диференціації; - фокусування.
Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - ресурсно-ринкова; - інвестиційна; - інноваційна; - товарно-ринкова; - управлінська; - інтеграційна; - екологічна.
Стратегії конкурентної поведінки	<ul style="list-style-type: none"> - оборонна; - наступальна; - партизанська війна; - флангова атака.
Відповідно до частки ринку, яку займає підприємство	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія ринкового лідера; - стратегія челенджера; - стратегія послідовника; - стратегія нішера.
Залежно від орієнтації фірми на витрати або на попит	<ul style="list-style-type: none"> - міжнародна стратегія; - мультиринкова стратегія; - глобальна стратегія; - транснаціональна стратегія.

В економічній літературі, яка присвячена формуванню стратегій, проводиться чимало аналогій з військовою наукою. Так, за характером ринкових дій підприємств виділяють такі види конкурентних стратегій: стратегія оборони – передбачає збереження торговим підприємством наявної ринкової частки та утримання своїх позицій на ринку; стратегія наступу – характеризується агресивною позицією підприємства на ринку і спрямована на завоювання і розширення ринкової частки; флангова атака передбачає боротьбу з лідером на тому стратегічному напрямі, де він є слабким або погано захищеним; стратегія «партизанської війни» передбачає здійснення фірмою торговельних вилазок і заплановану збуреність конкурента на їх власних ринках [10].

Відповідно до частки ринку, яку займає підприємство, було виділено чотири види конкурентних стратегій, таких як стратегія ринкового лідера, стратегія челенджера, стратегія послідовника, стратегія нішера [11]. Лідери – це підприємства, які займають домінуючу ринкову частку. Челенджери – це організації, які мають на меті збільшити частку ринку та зайняти лідируючі позиції. Послідовники – це підприємства, які успішно функціонують на ринку і мають на меті зберегти свою стійку позицію без завоювання місця лідера. Нішери – це підприємства, діяльність яких спрямована на обслуговування одного сегменту ринку. У сучасних умовах розвитку, коли Україна адаптується к європейським стандартам, найбільш практичного значення набули стратегії за ознакою орієнтації фірми на витрати чи попит. Попит - це платоспроможна потреба потенційних покупців, що виникає при наявності у них вільних коштів і бажання задовольнити свої потреби і запити, придбавши конкретний товару або послуги.

З погляду на це розрізняють чотири стратегії конкуренції торгового підприємства на міжнародному ринку: міжнародна – підхід, який полягає у перенесенні на іноземні ринки ключових компетенцій, які відсутні у місцевих конкурентів; мультиринкова – в основі стратегії лежить максимальна адаптація до потреб місцевого національного ринку; глобальна – модель поведінки, що ґрунтується на здійсненні ефективної діяльності та збіль-

шенні прибутковості через зменшення витрат; транснаціональна – спрямована на одночасне скорочення витрат та оперативне реагування на особливості місцевого попиту [12].

Зазначені стратегії зовсім не виключають одна одну. Торгове підприємства часто об'єднують два-три принципи в одну стратегію, але кожна з них має передумови, особливості, обмеження, які пов'язані з певним ризиком. Розглянуті вище стратегії не враховують на нашу думку використання часового фактора, який відіграє визначальну роль в процесі функціонування торгового підприємства, оскільки вся господарська діяльність здійснюється в певному проміжку часу. Завдяки цьому чиннику процес розробки стратегії конкуренції набуває таких рис як динамічність, безперервність, ритмічність, інтенсивність та зворотність. Саме це сприятиме втриманню торговому підприємству в майбутньому своїх конкурентних позицій. В останні роки актуальною стала концепція соціально-етичного підходу в процесі управління. Це відносно новий напрямок суть якого полягає у відповідальному підході до реалізації продукції, і в турботі не тільки про свою особисту вигоду, а й про добробут суспільства. Основними причинами його появи є проблеми забруднення навколишнього середовища, обмеженість природних ресурсів, швидке збільшення росту населення.

Сучасному торговому підприємству для підвищення своєї конкурентоспроможності необхідно включати соціально-етичний маркетинг в процес формування та реалізації своєї конкурентної стратегії. Впровадження принципів даного підходу в політику компанії привнесе такі конкурентні переваги: поліпшення іміджу і авторитету компанії, формування позитивного сприйняття бренду, збільшення кількості клієнтів, моральне стимулювання співробітників, можливість соціального впливу.

Висновки. Конкурентна стратегія торгового підприємства - план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку. Стратегічна система управління пов'язана з конкуренцією може істотно впливати на ефективність діяльності торговельного підприємства лише тоді, коли її належним чином адаптовано до ринкових умов господарювання. Правильний вибір конкурентної стратегії повинен базуватися на аналізі самої організації, її можливостей та ресурсів, та ринку на якому вона діє. Система конкурентних стратегій підприємства тісно пов'язана з іншими стратегіями організації. Проектування стратегій конкуренції має свої особливості для підприємств різних розмірів, сфер діяльності, організаційно-правових форм. Конкурентні стратегії торгових підприємств повинні бути адаптованими до особливостей структури конкурентного середовища, а також до особливостей динаміки ринку. Одночасно з розробкою стратегії конкуренції торговому підприємству необхідно враховувати часовий фактор та соціально-етичний аспект, оскільки вони сприятимуть підвищенню рівня його конкурентоспроможності.

Перелік посилань

1. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособ. - 2-е изд., испр. и доп./ Фатхутдинов Р. А. - М.: Эксмо, 2005. - 544 с.
2. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія/ за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. - 470 с.
3. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчина. – СПб.: Питер, 2007. - 800 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник/ Шершньова З. Є. – 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер.с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 454 с.
6. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. –Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. - 383 с.
7. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. - 390 с.
8. Боровских Н. Конкурентные стратегии : методология формирования и развития [Текст] / Боровских Н. В. // Маркетинг. - 2005. - N 2. - С. 37-48.
9. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж.Стрикленд. 12-е изд., Пер. с англ. - М.: Изд. дом "Вильямс", 2006. — 928 с.
10. Кныш М. И. Конкурентные стратегии [Текст]: учеб. пособие / М.И. Кныш. – СПб.: Б. и., 2002. - 285с.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. - М.: ИД «Вильямс», 2007. - 656 с.
12. Барабась, Д. О. Конкурентні стратегії підприємства / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – Вип. 2-3. – К.: КНЕУ, 2000. - С. 201- 208 с.

Стаття надійшла: 19.10.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Бабич Д.В.