

УДК 65.012.23

Гросул В.А.
*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри прикладної економіки та інформаційних систем
Харківського державного університету харчування та торгівлі*

Афанасьєва М.В.
*аспірант
Харківського державного університету харчування та торгівлі*

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті надано характеристику основним напрямкам розвитку конкурентного потенціалу торговельного підприємства на основі використання його внутрішніх можливостей. Розроблено методичний інструментарій формування стратегії розвитку конкурентного потенціалу підприємства торгівлі. Обґрунтовано основні етапи формування стратегії розвитку конкурентного потенціалу торговельного підприємства.

Ключові слова: конкурентний потенціал, конкурентна перевага, внутрішні можливості підприємства, торговельне підприємство, стратегія розвитку.

Гросул В.А., Афанасьєва М.В. МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье дана характеристика основным направлениям развития конкурентного потенциала торгового предприятия на основе использования его внутренних возможностей. Разработан методический инструментальный инструментарий формирования стратегии развития конкурентного потенциала предприятия торговли. Обоснованы основные этапы формирования стратегии развития конкурентного потенциала торгового предприятия.

Ключевые слова: конкурентный потенциал, конкурентное преимущество, внутренние возможности предприятия, торговое предприятие, стратегия развития.

Grosul V.A., Afanasyeva M.V. METHODOICAL INSTRUMENTS OF DEVELOPMENT OF STRATEGY OF COMPETITIVE POTENTIAL OF THE TRADE ENTERPRISE

The article presents the characteristics of the main directions of development of the competitive potential of commercial enterprise through the use of its internal capabilities. Developed methodological tools of strategic development of the competitive potential of trade enterprises. Grounded main stages of the development strategy of competitive potential of commercial enterprise.

Keywords: competitive potential, competitive advantage, internal capabilities of the enterprise, trade enterprise, development strategy.

Постановка проблеми. Останніми роками бізнес-середовище діяльності торговельних підприємств характеризується особливо високою динамічністю й конкуренцією, що постійно посилюється. Кризові явища в економіці набули перманентного характеру та обумовлені природними протиріччями економічних інтересів суб'єктів споживчого ринку, що виступає ринковим середовищем функціонування підприємств торгівлі.

Звідси очевидно, що стійкість положення торговельного підприємства в конкурентному середовищі стала визначатися не стільки наявністю й ефективністю використання доступних для нього ресурсів, скільки потенційними здібностями та можливостями їхнього генерування в конкурентному потенціалі, що створює умови зростання конкурентоспроможності підприємства в стратегічній перспективі. Усвідомлення даної обставини призвело до активізації наукового інтересу дослідників до проблематики конкурентного потенціалу підприємства, яка, безумовно, є актуальною для сучасних економічних реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика конкурентного потенціалу підприємства не має міждисциплінарних обмежень дослідження. У зв'язку з цим вивчення конкурентного потенціалу проводилося багатьма зарубіжними і вітчизняними науковцями, серед яких Азоев Г., Ансофф І., Аренков І., Войцеховська І., Воронкова А., Должанський І., Йеннер Т., Кондратьєва М., Краснокутська Н., Крутік А., Ольве Н., Паршин В., Портер М., Прахалад К., Разумовський В., Саліхова Я., Тіс Д., Федонін О. та ін.

Виконані вище переліченими та іншими дослідниками фундаментальні праці й прикладні розробки з проблематики конкурентного потенціалу заслуговують на високу оцінку.

У той же час, у розрізі галузевої специфіки домінують праці, що присвячені дослідженням конкурентного потенціалу виробничих, але не торговельних підприємств. Торговельні підприємства відчувають особливу потребу в інструментах розвитку конкурентного потенціалу, що є адекватними сучасним реаліям розвитку конкурентних відносин на споживчому ринку.

Постановка завдання. Метою даної статті є обґрунтування методичного інструментарію формування стратегії розвитку конкурентного потенціалу торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. За сучасних умов конкурентні відносини стали зрілими лише після остаточного формування і домінування ринку споживачів, на якому для ефективного ведення конкурентного суперництва господарським суб'єктам необхідно мати певні переваги перед підприємствами-конкурентами.

Відмінною рисою сучасної глобальної економіки є взаємозалежність усіх учасників господарських процесів. Це примушує керівників підприємств торгівлі співвідносити свої дії з діями інших суб'єктів ринку, а також прибігати до кооперації і співпраці [1]. Співпраця може мати місце між торговельним підприємством і його постачальниками (або виробниками), клієнтами (покупцями, споживачами),

дистрибуторами, фінансовими організаціями, конкурентами, державними структурами і громадськими організаціями.

Нині торгово-операційний процес може бути внутрішньо замкнутим або здійснюватися з використанням торгових площ і потужностей інших підприємств. Таким чином, підприємства торгівлі можуть розвиватися за рахунок використання внутрішніх можливостей, тобто здійснювати єдиний торгово-операційний процес, що дозволяє скоротити транзакційні витрати. Такі підприємства є конкурентоспроможними за умов низької інтенсивності конкуренції на ринку, масового збуту продукції і слабкої залежності від постачальників ресурсів [2].

Основні позитивні ефекти, що очікуються торговельним підприємством за умов орієнтації на внутрішні можливості, пов'язані з підвищенням його конкурентоспроможності на основі забезпечення гарантованих умов постачання товарів та їх реалізації, зниження витрат, у тому числі й трансакційних, зростання завантаження торговельних площ, компенсація ризиків і підвищення технологічного рівня. При цьому негативні ефекти пов'язані з втратою гнучкості і зниженням ефективності управління громіздкими організаційно-торговими структурами. У зв'язку з цим виникає завдання визначення меж збільшення кількості бізнес-процесів, що реалізуються у межах одного торговельного підприємства і забезпечують його конкурентоспроможність.

За умов гіперконкуренції основною конкурентною перевагою підприємств торгівлі є можливість реалізовувати товари і надавати послуги, що максимально відповідають запиту покупців у мінімально короткі терміни. Часто поєднати всі необхідні ресурси і здійснити всі необхідні бізнес-процеси на конкурентоспроможному рівні окреме підприємство не в силах, оскільки нові запити на ринку виникають набагато швидше, ніж процеси, що здійснюються на підприємстві. Все це зумовило виникнення аутсорсингових підприємств (від англ. *outsourcing* – використання зовнішніх ресурсів для здійснення діяльності, передача окремих бізнес-функцій або бізнес-процесів іншому підприємству) [3].

Аутсорсинг дозволяє гнучко реагувати на зміни ринку. Функції та процеси, що виводяться за межі організаційно-торгової структури торговельного підприємства, доручаються професіоналам спеціалізованої організації, за рахунок чого скорочуються витрати на тимчасове залучення висококваліфікованого персоналу, зменшуються накладні витрати, що пов'язані з вартістю робочих місць, навчанням співробітників, інформаційною підтримкою тощо. Проблеми використання аутсорсингу пов'язані зі збільшенням частки трансакційних витрат, ускладненням координації діяльності внутрішніх підсистем торговельного підприємства і систем підприємств-підрядників, що надають аутсорсингові послуги, можливим просочуванням інформації, звільненням персоналу і посиленням залежності від постачальників [4].

Нині для забезпечення власної конкурентоспроможності торговельні підприємства повинні орієнтуватися на забезпечення максимального комплексного задоволення потреб конкретного покупця (споживача продукції, товарів, послуг). У зв'язку з цим вибір на користь розвитку конкурентного потенціалу на основі використання внутрішніх можливостей або зовнішніх можливостей і ресурсів визначається співвідношенням додаткових вигод споживача і зосередження бізнес-процесів у межах одного торговельного підприємства або доручення їх виконання стороннім організаціям.

Формування конкурентного потенціалу торговельного підприємства пов'язане з розробкою конкурентної стратегії. Конкурентна стратегія повинна не лише задавати критерії диференціації товарів, що реалізуються, і послуг, що надаються, але й визначати напрями підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів і функцій. Реалізація і розвиток конкурентного потенціалу здійснюється на основі функціональних стратегій, роль яких не зводиться лише до забезпечення підвищення продуктивності праці, ефективного використання всіх видів наявних ресурсів і внутрішніх резервів торговельного підприємства. Функціональні стратегії є засобом реалізації конкурентної стратегії, тобто повинні сприяти узгодженню конкурентного потенціалу торговельного підприємства з потенціалами ринків постачання і збуту. Отже, разом із забезпеченням внутрішньої економічної ефективності, вони повинні фокусувати увагу на збільшенні корисності товарів, що реалізуються, і послуг для покупця. Таким чином, вивчення ринкового потенціалу, який визначає зовнішні можливості торговельного підприємства щодо реалізації товарів і надання послуг, дозволяє виявити основні напрями його розвитку і, у свою чергу, напрями розвитку його конкурентного потенціалу.

У межах торговельного підприємства, що зорієнтоване на зовнішні можливості та ресурси, функціональні стратегії реалізують підрядні організації, отже, їх стратегічна діяльність має бути підпорядкована меті ефективної реалізації конкурентної стратегії підприємства, що є координатором мережі. На підприємствах торгівлі, що орієнтовані на внутрішні можливості, координація функціональних стратегій здійснюється на рівні окремих бізнес-одиниць.

В основі конкурентного потенціалу лежать ресурси торговельного підприємства, які формують можливості, а ті, у свою чергу, визначають конкурентні переваги господарського суб'єкта на ринку.

«Можливість» – це засіб, обставина, що необхідна для здійснення будь-чого [5]. Під можливістю торговельного підприємства можна розуміти обставини, засоби, які можна використати для розвитку підприємства (наприклад, підвищення прибутковості або керованості тощо). Виділяються дві групи можливостей. З одного боку, це зовнішні можливості, які лежать за межами торговельного підприємства, з іншого боку, – це внутрішні можливості підприємства.

До внутрішніх відносяться існуючі всередині торговельного підприємства можливості, які безпосередньо залежать від підприємства й обмежені самим підприємством, принаймні до тих пір, доки підприємство залишається незмінним. Як тільки торговельне підприємство змінюється, змінюються його внутрішні можливості й обмеження на ці можливості.

До внутрішніх можливостей торговельного підприємства відносяться його ресурси, можливості та здібності щодо їхнього використанню, а також можливості відтворення ресурсів і створення резервів. Можливості щодо використання і відтворення ресурсів залежать від розвитку підприємницької, комерційної та маркетингової діяльності торговельного підприємства.

Джерелом внутрішніх можливостей є весь комплексний процес функціонування торговельного підприємства, його структура, формат, масштаб діяльності, потенційні й наявні ресурси, здатність реагування на зміну ринкової кон'юнктури, місія, стратегія поведінки і т. ін.

Оскільки внутрішні можливості торговельного підприємства залежать від нього самого, то природ-

но, що вони носять обмежений характер. Список обмежень є досить великим, проте їх можна класифікувати наступним чином: обмеження, що пов'язані з фінансами; обмеження, що пов'язані з персоналом; обмеження, що пов'язані з інформацією; обмеження, що пов'язані з закупівлями; обмеження, що пов'язані з продажами.

До зовнішніх відносяться існуючі й потенційні можливості, які не залежать від торговельного підприємства, і знаходяться у його нинішній і передбачуваній сфері бізнес-інтересів.

Поява та існування цих можливостей не залежать від торговельного підприємства і можуть бути ним тільки використані для досягнення конкурентних переваг, отримання прибутку та ін., відповідно до цілей власників. Джерелами таких можливостей для торговельного підприємства можуть бути: науково-технічний прогрес, зміна купівельних переваг, законодавство, економічна ситуація в регіоні, державна політика, світові політичні тенденції і т. ін. Зовнішні можливості можуть бути також сформовані підприємством-конкурентом.

Зовнішні можливості виникають і існують незалежно від торговельного підприємства. У цьому сенсі вони є суб'єктивними. Зовнішні можливості існують завжди і в однаковій мірі є доступними існуючим і потенційним конкурентам підприємства торгівлі [6].

Зовнішні і внутрішні конкурентні можливості підприємства взаємозв'язані. Використання будь-якої внутрішньої можливості усередині торговельного підприємства завжди відбувається на його зовнішніх можливостях.

Виходячи з цього можна зробити висновок, що конкурентний потенціал торговельного підприємства визначається його внутрішніми можливостями щодо посилення своєї конкурентної позиції, а також зовнішніми чинниками, які можуть як сприяти, так і перешкоджати підприємству в реалізації стратегії.

Використовуючи такі критерії, як зовнішні та внутрішні можливості торговельного підприємства, визначимо позицію господарюючого суб'єкта щодо розвитку його конкурентного потенціалу (рис. 1).

Зовнішні можливості			
широкі	<i>Сильна позиція</i>	<i>Розвиток за рахунок сприятливих зовнішніх умов</i>	
обмежені	<i>Використання внутрішніх ресурсів</i>	<i>Слабка позиція</i>	
	широкі	обмежені	Внутрішні можливості

Рис. 1. Стратегії розвитку конкурентного потенціалу торговельного підприємства [7]

Таким чином, маючи широкі внутрішні можливості, які безпосередньо впливають на конкурентний потенціал, торговельне підприємство за умов сприятливого зовнішнього середовища займатиме сильну ринкову позицію. У разі, якщо зовнішні можливості обмежені, підприємству слід зміцнювати свою конкурентну позицію за рахунок розвитку відповідних потенціалів і використання внутрішніх ресурсів та резервів. У даному

випадку стратегія розвитку конкурентного потенціалу полягатиме у використанні внутрішніх ресурсів і резервів торговельного підприємства.

Маючи обмежені внутрішні можливості, торговельне підприємство здатне розвиватися тільки завдяки сприятливим зовнішнім умовам. У разі відсутності широких зовнішніх можливостей підприємство торгівлі виявиться в ролі аутсайдера і займатиме слабку ринкову позицію.

Процес розробки стратегії розвитку конкурентного потенціалу підприємства торгівлі складається з наступних етапів, що схематично представлені на рис. 2.

Розглянемо основні етапи розробки стратегії розвитку конкурентного потенціалу торговельного підприємства.

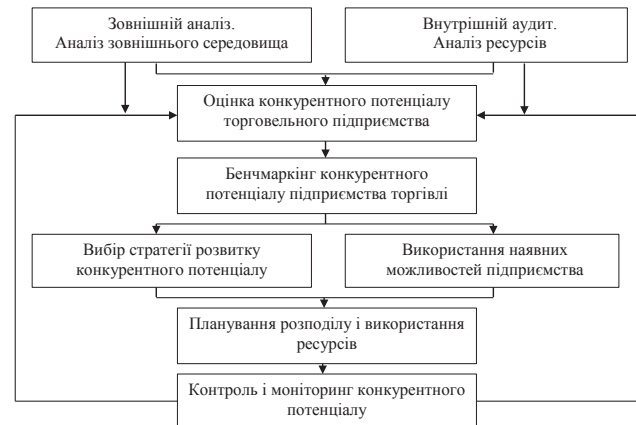


Рис. 2. Модель формування стратегії розвитку конкурентного потенціалу торговельного підприємства

Зовнішнє середовище підприємства торгівлі досліджується з метою виявлення обставин та тенденцій, які можуть вплинути на його здатність із виконання своїх функцій. Для бізнесу зовнішнім середовищем є ринок, державне регулювання і поведінка конкурентів. Типові сфери аналізу включають економічний, демографічний та соціокультурний аспекти, а також політико-інституціональну й технологічну сфери. Вже на цій стадії дослідження повинно мати стратегічний характер, необхідно визначити загрози і можливості, що зачіпають головний напрям розвитку і дії торговельного підприємства.

Зафіксувавши стан зовнішнього середовища як контекст розвитку, підприємство потім враховує внутрішні ресурси, можливості й обмеження (сильні та слабкі сторони). Ключовим на цій стадії є співвідношення внутрішніх ресурсів із зовнішніми загрозами і можливостями. Сильні сторони торговельного підприємства мають бути більш посилені, а слабкі сторони виправлені. Підприємству також необхідно враховувати свої внутрішні юридичні, професійні та підприємницькі ресурси. Зміни можуть вимагатися при підготовці кадрів, в структурі організації й розробці програм, а також у багатьох інших аспектах діяльності підприємства. Перша і друга стадії є підготовчими, вони дозволяють визначити умови, що необхідні для розробки стратегії розвитку конкурентного потенціалу підприємства торгівлі.

На наступному етапі відбувається оцінка конкурентного потенціалу підприємства, яка включає аналіз основних структурних компонентів його конкурентного потенціалу і визначення на їх основі комплексної оцінки конкурентного потенціалу торговельного підприємства [8].

Бенчмаркінг конкурентного потенціалу включає вивчення конкурентного потенціалу безпосередньо конкурентів та інших учасників ринку, визначення середньогалузевого значення конкурентного потенціалу і порівняння оцінки конкурентного потенціалу торговельного підприємства з середньогалузевою оцінкою [9]. У разі, якщо значення оцінки конкурентного потенціалу підприємства торгівлі відповідає середньогалузевому або перевищує його, то у торговельного підприємства відсутня необхідність у додатковому розвитку свого конкурентного потенціалу, а першочерговим завданням стає реалізація існуючих можливостей. За умов ситуації, коли оцінка конкурентного потенціалу торговельного підприємства виявляється нижчою за значення середньогалузевої оцінки, виникає питання про нарощування конкурентного потенціалу господарського суб'єкта на основі вибору відповідної стратегії розвитку його конкурентного потенціалу. У даному випадку критеріями вибору виступають внутрішні і зовнішні конкурентні можливості торговельного підприємства.

Метою планування, розподілу і використання ресурсів є підвищення ефективності використання існуючих ресурсів і резервів підприємства. У процесі планування розробляються нормативи і планові (або цільові) показники, що характеризують ефективність використання ресурсів торговельного підприємства.

Завершальним етапом процесу розробки стратегії розвитку конкурентного потенціалу є контроль ефективності використання ресурсів торговельного підприємства, який безпосередньо впливає на зміну стратегії розвитку конкурентного потенціалу. Моніторинг конкурентного потенціалу торговельного підприємства включає збір і аналіз інформації, а також порівняння значень контрольних показників з фактичними. Після здійснення контролю за використанням (реалізацією) конкурентного потенціалу необхідно провести його оцінку з метою визначення результативності використання конкурентного потенціалу і виявлення необхідності в його додатковому розвитку.

Висновки з проведеного дослідження. Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, за сучасних умов здатність до виживання підприємств торгівлі та ефективність їхнього функціонування на

ринку визначаються необхідністю формування і розвитку конкурентного потенціалу. Особливе значення конкурентного потенціалу торговельного підприємства визначається його роллю в підвищенні якості торговельного обслуговування, розвитку підприємницької діяльності, збільшенні обсягів реалізації, підвищенні рівня задоволеності покупців.

Слід також відзначити, що на розвиток конкурентного потенціалу торговельного підприємства впливають багато чинників, які можна розділити на дві групи: зовнішні чинники, що визначаються розвитком ринкового потенціалу, і внутрішні чинники, що пов'язані з ресурсним, інноваційним, маркетинговим і підприємницьким потенціалами підприємства торгівлі. Все це необхідно враховувати при розробці стратегії розвитку конкурентного потенціалу торговельного підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі / І.М. Кирчата, Г.В. Поясник. – Харків : ХНАДУ, 2009. – 160 с.
2. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю : монографія / І.В. Балабанова. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 537 с.
3. Савенкова І.В. Конкурентный потенциал предприятия с позиции ресурсной концепции / И.В. Савенкова, М.И. Кулыш // Молодой ученый. – 2014. – № 20. – С. 404-409.
4. Воронкова А.Е. Концепція управління конкурентним потенціалом підприємства / А.Е. Воронкова // Економіст. – 2007. – № 8. – С. 14-17.
5. Аренков І.А. Конкурентный потенциал предприятия : модель и стратегии развития / И.А. Аренков, Я.Ю. Салихова, М.А. Гаврилова // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4(40). – С. 120-125.
6. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ. / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.
7. Кондратьева М.А. Конкурентный потенциал и стратегии его развития / М.А. Кондратьева // Российское предпринимательство. – 2008. – № 11 Вып. 2(123). – С. 59-62.
8. Войцеховская И.А. Потенциал предприятия как основа его конкурентоспособности / И. А. Войцеховская // Проблемы современной экономики. – 2006. – № 1/2(17/18). – С. 36-39.
9. Карачина Н.П. Конкурентный потенциал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства / Н.П. Карачина, Л.І. Перцата // Економічний простір. – 2014. – № 86. – С. 164-172.