

ЧИННИКИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

ТЯГУНОВА Н. М.

УДК 339.138 : 334

Тягунова Н. М. Чинники, що визначають конкурентні стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації

У статті досліджено внутрішні та зовнішні чинники функціонування торговельних підприємств споживчої кооперації. Запропоновано авторський погляд на висвітлення сутності та особливостей впливу даних чинників на подальшу розробку конкурентних стратегій розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання. Зокрема, зовнішніми чинниками, що впливають на формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації, визначено такі: стан макросередовища, ринкова ситуація, безпосередні конкуренти, стан громадської думки, поведінка споживачів. У свою чергу, внутрішніми чинниками, що впливають на формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації, запропоновано вважати такі: параметри стратегічних альтернатив підприємства, комунікаційний напрямок діяльності торговельних підприємств, навички та ресурси, сильні та слабкі сторони у використанні можливостей у сфері маркетингу.

Ключові слова: торговельні підприємства, споживча кооперація, макросередовище, ринкова ситуація, конкуренти, споживачі, громадська думка, маркетинг, стратегічні альтернативи.

Рис.: 2. **Бібл.:** 8.

Тягунова Наталія Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент, декан товарознавчо-комерційного факультету, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Коваля, 3, Полтава, 36014, Україна)

E-mail: bliskun2008@rambler.ru

УДК 339.138 : 334

UDC 339.138 : 334

Тягунова Н. М. Факторы, определяющие конкурентные стратегии торговых предприятий потребительской кооперации

В статье исследованы внутренние и внешние факторы функционирования торговых предприятий потребительской кооперации. Предложено авторское видение сущности и особенностей влияния данных факторов на дальнейшую разработку конкурентных стратегий развития предприятий в современных условиях хозяйствования. В частности, внешними факторами, влияющими на формирование конкурентных стратегий торговых предприятий потребительской кооперации, определены такие: состояние макросреды, рыночная ситуация, непосредственные конкуренты, состояние общественного мнения, поведение потребителей. В свою очередь, внутренними факторами, влияющими на формирование конкурентных стратегий торговых предприятий потребительской кооперации, предложено считать следующие: параметры стратегических альтернатив предприятий, коммуникационная направленность деятельности торговых предприятий, навыки и ресурсы, сильные и слабые стороны использования маркетинговых возможностей.

Ключевые слова: торговые предприятия, потребительская кооперация, макросреда, рыночная ситуация, конкуренты, потребители, общественное мнение, маркетинг, стратегические альтернативы.

Рис.: 2. **Библ.:** 8.

Тягунова Наталья Михайловна – кандидат экономических наук, доцент, декан товарознавчо-комерческого факультета, Полтавский университет экономики и торговли (ул. Коваля, 3, Полтава, 36014, Украина)

E-mail: bliskun2008@rambler.ru

Tyagunova N. M. Factors That Determine Competitive Strategies of Trading Companies of Consumer Co-Operation

The article studies internal and external factors of functioning of trading companies of consumer co-operation. It offers author's vision of the essence and specific features of influence of these factors upon further development of competitive strategies of development of companies under modern economic conditions. In particular, the external factors that influence formation of competitive strategies of trading companies of consumer co-operation are as follows: state of the macro-environment, market situation, direct competitors, state of the public opinion and consumer behaviour. The internal factors that influence formation of competitive strategies of trading companies of consumer co-operation are as follows: parameters of strategic alternatives of companies, communication orientation of activity of trading companies, skills and resources, strengths and weaknesses of the use of marketing possibilities.

Key words: trading companies, consumer co-operation, macro-environment, market situation, competitors, consumers, public opinion, marketing, strategic alternatives.

Рис.: 2. **Библ.:** 8.

Tyagunova Nataliya M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Dean of the Department of Commerce and Commodity, Poltava University of Economics and Trade (vul. Kovalya, 3, Poltava, 36014, Ukraine)

E-mail: bliskun2008@rambler.ru

Основною метою діяльності торговельного підприємства споживчої кооперації в умовах нестабільного зовнішнього середовища є ефективне та раціональне використання свого потенціалу, стабілізація існуючих і розробка нових переваг у конкурентній боротьбі. Це має йому забезпечити підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг. Слід зазначити, що процес вироблення стратегії не завершується негайним комплексом дій. Зазвичай він має прояв у встановленні загальних напрямків, що координують діяльність торговельного підприємства на шляху до зміцнення його ринкових позицій. Ми вважаємо, що під час формування стратегії неможливо

передбачити всі можливості, що виникнуть у процесі її реалізації. Як тільки починають відкриватися конкретні альтернативи, з'являється і більш конкретна інформація, яка може поставити під сумнів обґрунтованість першочергового стратегічного вибору. Тому успішна розробка та використання конкурентної стратегії неможливі без ретельного дослідження чинників внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування торговельного підприємства.

Питання функціонування торговельних підприємств споживчої кооперації та факторів, які обумовлюють їх розвиток, у своїх працях розглядали такі науковці: Л. Андреева [1], Л. В. Балабанова [2], І. З. Должанський

[3], Ю. Б. Іванов [4], Б. Карлофф [5], Н. В. Куденко [6], М. А. Окландер, О. П. Чукурна [7], А. А. Томпсон [8] та інші. Але питанню детального розгляду чинників, що визначають конкурентні стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації, приділено недостатньо уваги.

Метою написання статті є визначення внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на функціонування торговельних підприємств споживчої кооперації та визначають конкурентні стратегії їхнього розвитку.

У сучасний період діяльності споживчої кооперації України, поряд з вирішенням таких завдань, як реформування господарських відносин, структурна перебудова, формування ринкової інфраструктури, актуальною є проблема підвищення конкурентоспроможності основних галузей господарювання системи. Особливої вагомості дані процедури набувають у розробці практичних рекомендацій по вдосконаленню функціонування підприємств торговельної галузі споживчої кооперації.

Конкурентоспроможність, як складна категорія теорії та практики господарювання, відображає всі сторони економіки, визначає платоспроможність, фінансову стійкість господарюючих суб'єктів, їх місце та конкурентну позицію на ринку.

На відміну від конкурентоспроможності товару, що може бути визначена у короткий термін, стійка конкурентоспроможність підприємства досягається протягом довготривалого періоду. Оскільки це більш складна категорія, що поєднує значну кількість показників функціонування підприємства (частка ринку збуту; наявність ліцензій, торговельної марки; показники рівня обслуговування споживачів; показники, що відображають якість підготовки та перепідготовки персоналу тощо). Але, у першу чергу, конкурентоспроможність підприємства – це раціональне управління та ефективна організація виробничого/торговельного процесу.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства зумовлює отримання відповідного економічного та соціального ефекту його функціонування, що, у першу чергу, залежить від наявних конкурентних переваг. Формування стійких конкурентних переваг на ринку товарів і послуг дозволить підприємствам зайняти бажану конкурентну позицію, забезпечити ефективну комерційну діяльність у довгостроковій перспективі і досягти максимального синергетичного ефекту від цієї діяльності.

Конкурентна перевага формується, реалізується і визначається, з одного боку, порівняльним і динамічним характером, здатністю щодо зміцнення та пристосування до змін зовнішніх і внутрішніх параметрів діяльності підприємства, відтворюваністю, стійкістю та ефективністю, що надають змогу оцінити можливості сталого функціонування підприємства в конкурентному середовищі, з іншого, – факторами, що обумовлюють конкурентні переваги, з урахуванням їхніх основних властивостей. Для забезпечення можливості набуття та утримання конкурентних переваг у довготривалій перспективі торговельним підприємствам необхідно, насамперед, переглянути існуючі та чітко окреслити нові напрями своєї діяльності, враховуючи достатність

та можливості нарощування ресурсного потенціалу підприємства, умови конкурентного середовища; дослідити відповідність товарів/послуг, що реалізуються потребам конкретного сегмента ринку. Забезпечення стійких конкурентних переваг торговельних підприємств споживчої кооперації на довгострокову перспективу та підвищення їхнього конкурентного статусу вимагають урахування взаємозв'язку між складовими визначених переваг даних підприємств і внеску кожного з них у підвищення ефективності їх функціонування.

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

Найбільш ефективним інструментом управління конкурентоспроможністю підприємства, яке здійснює свою діяльність у конкурентному середовищі й ставить перед собою довгострокові цілі функціонування і розвитку, виступає стратегічне управління. Результатом стратегічного управління є чітко сформульована стратегія, яка являє собою план дій по досягненню конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Реалізація стратегії підприємства передбачає створення необхідної організаційної структури; розроблення програм діяльності та їх бюджетів; формування мотиваційної системи і відповідної корпоративної культури; моделювання, налагодження і забезпечення функціонування управлінського комплексу (планування, організація, інформування, контролювання, оцінювання результатів, стимулювання тощо). Усе це потребує вміння моделювати ситуацію і спрямовувати зусилля на перетворення прогнозованої моделі ринкової поведінки на реальні результати, відстежувати зміни й адекватно реагувати на них, коригувати стратегічні орієнтири і способи їх досягнення, послідовно і цілеспрямовано діяти в усіх ситуаціях, виходячи із інтересів підприємства. Виявивши і оцінивши основних конкурентів, підприємство повинно розробити конкурентні стратегії, за допомогою яких воно зможе отримати конкурентну перевагу, запропонувавши товари вищої споживчої цінності.

Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи у відповідній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби підприємства на цільових ринках і виступають як:

- ✦ своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших сферах;
- ✦ розробка конкурентоздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити стійку перевагу над конкурентами;
- ✦ об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів;
- ✦ вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних на даний момент розвитку підприємства.

Конкурентна стратегія підприємства дозволяє дати відповідь на питання, як підприємство конкурує на цільо-

вому ринку, за рахунок чого воно витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі.

Результат аналізу праць науковців дозволив визначити, що на формування конкурентних стратегій торговельних підприємств впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники ринкового середовища (рис. 1, рис. 2). Спираючись на це, пропонуємо дослідити адаптовані системи чинників, що визначають набір конкурентних стратегій у діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації.

Зокрема, стан макросередовища впливає на формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації таким чином: *політико-правові фактори* – формують правові засади використання конкурентних інструментів; *економічні фактори* – зміцнюють/руйнують купівельну спроможність потенційних ринків, впливають на економічну стабільність підприємства; *соціальні фактори* – визначають рівень прав і свобод суб'єктів ринку, формують ментальність суспільства; *стан розвитку комунікаційної інфраструктури* – визначає потенційні комунікаційні можливості підприємств у сфері зміцнення конкурентного статусу.

Ринкова ситуація також має вплив на формування конкурентних стратегій, зокрема, *розмір ринку підприємства та його потенціал* – визначають готовність цільових аудиторій до реалізації нових управлінських заходів, що будуть розроблені; *сегментація* – залежно

від стратегії охоплення ринку підприємством (диференціація, масовий маркетинг, концентрація) відбувається відповідне формування маркетингового бюджету та програми; *шукані зиски* – залежно від основної мети діяльності підприємства (отримання прибутку, завоювання певної частки ринку, утримання існуючих позицій тощо) формується відповідна конкурентна стратегія; *вимоги замовників товарів/послуг* – чим ближче стратегія охоплення ринку наближається від масового до концентрованого розповсюдження товарів/послуг, тим більше зростають вимоги замовників продукції до всього комплексу маркетингу; *товари/послуги-замінники* – за їх відсутності конкурентні стратегії є більш націлені на встановлення зв'язків з цільовими аудиторіями, а не на конкурентну боротьбу; *потенційно нові учасники ринку* – нейтралізувати їхню вагомість підприємства, що давно існують на ринку, намагаються конкурентними стратегіями формування лояльності та прихильності до своїх товарів/послуг; *тенденції в галузевих прибутках* – прибутковість тієї чи іншої галузі прямо визначає рівень державних і муніципальних асигнувань на розвиток підприємств, це, у свою чергу, позначається і на бюджеті відповідного підприємства.

Стан громадської думки, безперечно, позначається на стратегічній спрямованості конкурентної діяльності торговельного підприємства споживчої кооперації. Він має вплив через такі компоненти: рівень інформованості громадян щодо діяльності підприємства – визна-



Рис. 1. Зовнішні чинники, що впливають на формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації

чає, яку стратегію (чи їх поєднання) слід застосувати в подальшому (переконавання, нагадування, привернення уваги, утримання позицій тощо); *стан оціночної компоненти громадськості* – виходячи з рівня культури та добробуту в суспільстві існує певний рівень самооцінки та оцінки суспільних подій і процесів (апатичний, агресивний, толерантний, доброзичливий, диктаторський тощо), даний погляд розповсюджується і на ринкові заходи підприємств та організацій; *стан особистісно-емоційної компоненти* – емоційна зрілість, врівноваженість і життєвий досвід кожного індивіда формують відношення певних кіл громадськості до підприємства.

повинні обов'язково враховуватися при плануванні діяльності; *наміри споживачів* – відношення до товарів/послуг підприємства, можливі їх прогностичні зміни, звичайно, визначають набір конкурентних стратегій; *ступінь інформованості споживачів* – впливає на характер комунікаційної підтримки конкурентних стратегій; *ступінь прихильності громадської думки* – якщо певні громадські судження не є нав'язаними засобами масової інформації, органами влади тощо, ступінь прихильності споживачів до них буде високою, тобто виникає можливість більш ефективної реалізації розробленої конкурентної стратегії.



Рис. 2. Внутрішні чинники, що впливають на формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації

Вагомим зовнішнім чинником діяльності торговельного підприємства виступають його безпосередні конкуренти. На вибір конкурентної стратегії вони мають певний вплив через такі елементи: *показники ринкового функціонування конкурентів* – чим вони кращі та більш рентабельні, тим більшою є потреба у активізації конкурентних заходів підприємства; *здібності конкурентів* – у разі їх більш якісних показників підприємству слід активно розвивати навички, орієнтуватися на допомогу професійних консультаційних посередників на ринку товарів/послуг, якщо підприємство знаходиться у більш вигірному становищі від конкурентів, слід утримувати та вдосконалювати існуючий механізм функціонування; *стратегії та наміри конкурентів* – потрібно весь час відстежувати зазначені складові, щоб уникнути повторювання (у разі їх неконкурентоспроможності), чи вдало наслідувати методами бенчмаркінгу їхні здобутки.

Поведінка кінцевих споживачів товарів/послуг впливає на вибір конкурентних стратегій торговельних підприємств через такі аспекти: *профілі споживачів* – тобто, психологічні особливості цільового ринку,

Внутрішні чинники мають безпосередній та керований вплив на формування конкурентних стратегій торговельного підприємства споживчої кооперації. Вони мають прояв через такі елементи:

– *стратегічна спрямованість підприємства*. Вона, безперечно, відобразиться на подальшому виборі конкурентної стратегії, оскільки остання повинна підтримувати місію, цілі та стратегічні орієнтири підприємства. Так, якщо виробляються диференційовані товари/послуги, відповідно, конкурентні стратегії слід розробляти для кожного сегмента споживачів. У разі обслуговування вузького концентрованого ринку виникає більша необхідність у виробленні однієї, але ефективної стратегії подальшого функціонування торговельного підприємства. Коли виробляються товари/послуги для широкого вжитку – розробляються стратегії, які не враховують сегментного розмежування ринку;

– залежно від того, що на сьогодні є найважливішим для створення ситуації успіху для підприємства, його комунікаційний напрямок має обов'язково це врахувати. *Створення корпоративного іміджу* вимагає стратегічних зусиль як внутрішніх, так і зовнішніх ін-

струментів комунікацій; посилення конкурентних позицій підприємства – активізації всіх основних і синтетичних комунікаційних інструментів зовнішнього впливу; зміна образу підприємства веде до розробки нової місії комунікаційної діяльності. *Позиціонування та диференціація* приводять до розробки нових стратегій комунікацій: у першому випадку, відносно нових товарів/послуг, у другому – відносно нових сегментів ринку. *Антикризові заходи* підприємства також повинні мати певну комунікаційну підтримку щодо захисту та покращення існуючого іміджу підприємства, відсторонення від конкурентів, фокусування на втрачених зисках тощо;

– ступінь усвідомлення керівництвом необхідності впровадження маркетингу на підприємстві та рівень активізації всього комплексу маркетингу, звичайно, також позначається на стратегічних орієнтирах функціонування торговельного підприємства;

– інформаційне, організаційне, кадрове та фінансове забезпечення стратегічної діяльності підприємства визначає сильні та слабкі сторони процесу вироблення конкурентної стратегії, дозволяє/не дозволяє використовувати весь ринковий потенціал, завдяки чому діяльність торговельного підприємства значно покращується чи, навпаки, погіршується.

ВИСНОВКИ

Таким чином, урахування зазначених зовнішніх і внутрішніх чинників надасть можливість торговельним підприємствам споживчої кооперації формувати раціональні стратегічні альтернативи, що дозволять ефективно функціонувати на ринку товарів і послуг. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого экономического развития / Л. Андреева, Е. Миргородская // *Экономист*. – 2004. – № 1. – С. 84 – 86.

2. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства / Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 288 с.

3. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

4. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.

5. Карлофф Б. Деловая стратегия : [пер с англ.] / Б. Карлофф ; науч. ред. В. А. Припсинов. – М.: Экономика, 1991. – 238 с.

6. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.

7. Окландер М. А. Споживча кооперація: маркетингові моделі та технології : монографія / М. А. Окландер, О. П. Чукурна. – Одеса: Астропринт, 2005. – 232 с.

8. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / Под ред. Л. Г. Зайцева. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 578 с.

REFERENCES

Andreeva, L., and Mirgorodskaja, E. "Vzgliad na sistemnuu konkurentosposobnost kak dominantu ustoychivogo ekonomicheskogo razvitiia" [A look at the system as a dominant competitive position for sustainable economic development]. *Ekonomist*, no. 1 (2004): 84-86.

Balabanova, L. V., and Mazhynskiy, R. V. *Upravlinnia marketingovym potentsialom torhovelnoho pidpriemstva* [Manage marketing potential commercial enterprise]. Kyiv: Profesional, 2006.

Dolzhanyskiy, I. Z., and Zahorna, T. O. *Konkurentospromozhnist pidpriemstva* [The competitiveness of the enterprise]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2006.

Ivanov, Yu. B., Orlov, P. A., and Ivanova, O. Yu. *Konkurentni perevahy pidpriemstva: otsinka, formuvannia ta rozvytok* [Competitive advantage: assessment, formulation and development]. Kharkiv: INZHEK, 2008.

Karloff, B. *Delovaia strategiiia* [Business strategy]. Moscow: Ekonomika, 1991.

Kudenko, N. V. *Stratehichnyi marketynh* [Strategic Marketing]. Kyiv: KNEU, 1998.

Oklander, M. A., and Chukurna, O. P. *Spozhyvcha kooperatsiia: marketynhovi modeli ta tekhnolohii* [Consumer cooperatives: marketing models and technologies]. Odesa: Astroprynt, 2005.

Tompson, A. A. *Strategicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management. Art design and implementation of the strategy]. Moscow: Banki i birzhi; YUNITI, 1998.