

Основні підходи до управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі

У статті систематизовано основні підходи до управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі. Розглянуто властивості системи управління конкурентними перевагами. Визначено функції управління конкурентними перевагами підприємства торгівлі на всіх рівнях стратегічного управління підприємством. Запропоновано складові методики визначення і реалізації конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі.

конкуренція, конкурентні переваги, роздрібна торгівля, товарообіг, управління конкурентними перевагами, системний підхід.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Торгівля є однією з перших галузей народного господарства, з якої почався процес демонополізації економіки з поступовою заміною адміністративної управлінської вертикалі на горизонтальні зв'язки між ринковими структурами. Швидкі темпи зростання, які демонструє торгівля протягом останніх років, проникнення іноземних компаній, виникнення нових торговельних форматів, використання новітніх технологій обслуговування покупців і продаж обумовили підвищений інтерес в системі менеджменту торговельних підприємств до визначення та аналізу конкурентних переваг. Саме тому питання управління конкурентними перевагами, що є важливою складовою системи управління підприємством, має особливе значення для досягнення його конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження теорії конкуренції та вивчення конкурентних переваг, конкурентоспроможності підприємства та факторів, що визначають її стан, зробили вчені: Г. Азоев, І. Ансофф, Л. Балабанова, І. Должанський, М. Енрайт, Т. Загорна, А. Заїнчковський, М. Портер, Ю. Іванов, Р. Фатхутдінов, О. Челенков, А. Юданов та інші [1-4].

Безпосередньо дослідженню проблем конкуренції у роздрібній торгівлі присвячено праці М. Леви, Т.Н. Парамонової, В.В. Нікішина[5,6,9], О.Марченко [10], О.Кавун [11]. Питанням управління конкурентними перевагами приділяли увагу С.А. Жданов, Р.А. Фатхутдінов, Ю. Кузнецов, Л.О. Лігоненко, І.А. Маркіна, Р.М. Файоль, Й.С. Завадський та інші[1,5-7].

Попри всю значущість проведених наукових досліджень, окремі аспекти стосовно управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі вивчені недостатньо. Недостатня методична розробленість питань дослідження конкурентних відносин підприємств торгівлі та ефективного її менеджменту в умовах мінливості та динамізму зовнішнього середовища, а також їх актуальність та практична значимість для вітчизняних підприємств зумовили вибір теми наукового дослідження.

Мета та завдання статті. Мета дослідження полягає в систематизації та узагальненні сучасних теоретичних положень управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі.

Для досягнення поставленої мети у статті поставлено такі науково-практичні

завдання: систематизувати основні підходи до управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі; розглянути властивості системи управління конкурентними перевагами; визначити функції управління конкурентними перевагами підприємства торгівлі на всіх рівнях менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Найважливішими показниками конкурентоспроможності підприємства є його конкурентні переваги. Для торговельних підприємств зовнішніми конкурентними перевагами є: взаємовідносини зі споживачами, з постачальниками, з конкурентами; внутрішніми – інформація, маркетинг, фінанси, технологія, персонал, організація управління. Основними чинниками конкуренції між торговельними підприємствами різних форм власності є асортиментні, структурні і масштабні відмінності, засобами конкурентної боротьби - рівень сервісу, асортимент товарів, ціни.

Ринок торгівлі є високо конкурентним порівняно з іншими галузями національної економіки, але останнім часом спостерігається підвищення рівня ринкової концентрації. У сфері торгівлі поширена локальна і регіональна конкуренція, оскільки конкурувати торговельні підприємства можуть лише в певній зоні обслуговування.[5]

Роздрібна торгівля є замкнутою системою розподілу товарів за допомогою їх продажу в спеціально відведених місцях, доступних кінцевим споживачам з супутніми операції купівлі-продажу товару послугами роздрібною мережі. При цьому, роздрібна торгівля може здійснюватися в різних формах: продаж товарів з обслуговуванням покупців на торговому об'єкті (у місці продажу товарів), продаж товарів по зразках, по каталогах, продаж товарів тривалого користування в кредит, продаж через мережу інтернет і ін. Посилення конкуренції створює цінність для споживача, який матиме вибір ціни, якості, асортименту, місця придбання та іміджу, що максимально відповідатиме його потребам.

Перспективи розвитку конкурентних відносин у торгівлі пов'язані з їх інтенсифікацією. До факторів, посилюючих інтенсифікацію, слід віднести: створення нових організаційних структур, низькі бар'єри вступу в галузь і виходу з неї, проникнення на український ринок іноземних операторів, збільшення розміру торговельних площ. На український ринок виходять нові гравці, у тому числі іноземні оператори: «Real» (Metro, Німеччина), «Патерсон та Рамсторг» (Росія), «Carrefour та Auchan» (Франція), «Tesco» (Великобританія), «Migros» (Туреччина)[5].

Послаблючими інтенсивність конкуренції факторами є: скорочення кількості підприємств роздрібною торгівлі, низький рівень забезпеченості населення торговельною площею порівняно з розвиненими країнами, тіньова торгівля, недобросовісна конкуренція, зловживання з боку суб'єктів господарювання, що займають монопольне положення на окремих товарних ринках тощо. [4]

Для успішного управління суб'єктом господарювання, яке функціонує на ринку роздрібних послуг, керівництву підприємства роздрібною торгівлі необхідно добре володіти ситуацією, яка складається в його сегменті й на ринку в цілому, уміти прогнозувати можливі зміни, які можуть істотно вплинути на його фінансові показники, адаптуватися до цих змін, швидко реагувати на дії конкурентів.

Головним показником, що характеризує обсяги і якість сфери роздрібною торгівлі, є товарообіг, що відображає реалізацію товарів в грошовому виразі, а також співвідношення між рівнем виробництва і споживання, масштабом і структурою торгівлі.

Динамічний розвиток торгівлі підтверджується статистичними даними (табл.1.) Отже, оборот роздрібною торгівлі має тенденцію до зростання.

Таблиця 1 - Роздрібний товарообіг в Україні за 2006- 2010 року, млн.грн.
(побудовано автором на основі даних [8])

Показник	2006р	2007р.	2008р.	2009р.	2010р.	Відхилення			
						2010-2009		2010-2006	
						+	%	+	%
Оборот роздрібної торгівлі, млн.грн.	247457,5	318725,3	449307,5	442793,2	529883,2	87090	19,6	282425,7	114,1
Оборот ресторанного господарства, млн.грн. (з урахуванням обороту фізичних осіб-підприємців)	9932	11392	15374,5	15509,9	17637,9	2128	13,7	7705,9	77,6
Обсяг роздрібного товарообороту підприємств, які здійснюють діяльність з роздрібної торгівлі та ресторанного господарства, млн.грн.	135439,1	175122,8	243898,4	229855,1	274599,6	44744	19,5	139160,5	102,7

За аналізований період даний показник збільшився на 282485,7 млн. грн. (114,1%), а за 2010 рік порівняно з 2009 на 87090 млн.грн. (19,87%). Обсяг роздрібного товарообороту підприємств, які здійснюють діяльність з роздрібної торгівлі та ресторанного господарства за 2010 р. збільшився на 19,47% у порівнянні з 2009 р., а саме на 44744,5 млн. грн. За п'ять років даний показник зріс на 139160,5 млн.грн.(102,7%). Щодо обороту ресторанного господарства, то зростання становило 2128 млн.грн.(13,72%) та 7705,9 млн.грн.(77,6%) за 2010 в порівнянні з 2009 та 2006 роками відповідно.

Управління конкурентними перевагами є важливою складовою системи управління торговельного підприємства і має особливе значення для досягнення конкурентоспроможності. У рамках економічної теорії існує декілька підходів стосовно питання управління конкурентними перевагами підприємства (табл. 2)

Кожен з існуючих підходів має свої особливості. Для ефективного управління конкурентними перевагами підприємства торгівлі доцільно використовувати у комплексі усі/деякі підходи у відповідності до завдань дослідження.

Таблиця 2 - Основні підходи до управління конкурентними перевагами підприємства [7]

Підхід	Сутність	Результат використання підходу
Системний	Управління конкурентними перевагами є системою взаємозалежних елементів, взаємодія між якими забезпечує її ефективність. Отже, система управління конкурентними перевагами складається з ряду підсистем, включаючи функціональні сфери діяльності підприємства, які функціонують у тісному зв'язку і яка визначена всіма її функціями.	Обумовлює системне бачення основних напрямків і етапів роботи, що повинні бути проведені для досягнення поставленої мети підприємством, дає можливість визначити зміст управління конкурентними перевагами підприємства як загальний план досягнення конкурентоспроможності підприємства, що розробляється на тривалу перспективу
Ситуаційний	Ефективність функціонування системи управління конкурентними перевагами підприємства повною мірою буде залежати від ступеня адаптивності і схильності до змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Рівень гнучкості системи управління конкурентними перевагами підприємства повинен відповідати мінливості зовнішнього і внутрішнього середовищ	Забезпечує оволодіння практичним інструментарієм управління конкурентними перевагами; критичну оцінку існуючих теоретичних концепцій і методик, виявлення їх сильних і слабких аспектів, позитивних і негативних наслідків застосування; правильне розуміння й інтерпретацію конкретної ситуації; розробку конкретних прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління, з урахуванням специфіки сформованої ситуації
Динамічний	Досліджувані процеси проходять у часі і їх необхідно розглядати як динамічну функцію. Для їхнього вивчення необхідно проаналізувати динамічний ряд дискретних оцінок, які характеризують конкурентні переваги підприємства у визначений конкретний момент часу. Це дозволить прогнозувати їхні зміни і розробити на цій основі ефективні управлінські рішення. Для реалізації принципів безперервності в оцінці процесів розвитку доцільне створення системи моніторингу на рівні підприємства	Забезпечує мимовільну адаптивність, готовність до зміни функціонування підприємства. Статичні оцінки забезпечують тільки констатацію стану об'єкта дослідження у визначені проміжки часу і не характеризують динаміку й інтенсивність процесу розвитку і створення нових конкурентних переваг
Соціально-спрямований	Відповідно до концепції соціально-етичного менеджменту, необхідна розробка і впровадження достатніх заходів, які компенсують збитки, зазнані іншими об'єктами ринку	Забезпечує зниження ймовірності чи недопущення прийняття рішень, які здатні нанести моральний чи фізичний збиток об'єктам, що знаходяться в сфері його впливу (держави, конкуренти, постачальники, покупці тощо)
Процесний	Управління конкурентними перевагами необхідно розглядати як процес, який є загальною сумою всіх функцій управління, здійснюється поетапно і передбачає визначену послідовність дій, що і обумовлює логічну послідовність дослідження.	Підвищення доцільності прийнятих управлінських рішень за рахунок розукрупнення всього процесу управління на елементарні дії з метою розробки і пропозиції організаційного, методичного й інформаційного забезпечення кожного елементу роботи. Отже, появи можливості прогнозувати тривалість реалізації управлінського рішення і необхідні витрати
Ресурсний	Управління конкурентними перевагами підприємства розглядається як процес, спрямований на більш ефективне використання ресурсів підприємства в порівнянні з конкурентами.	Забезпечує вивчення процесів формування і розвитку конкурентних переваг підприємства, спираючись на аналіз існуючих взаємозв'язків між кон'юнктурою ринку й існуючою ресурсною базою підприємства

На нашу думку використання саме системного підходу необхідно як під час дослідження процесів формування і розвитку конкурентних переваг підприємства, так і під час управління ними. Він обумовлює системне бачення основних напрямків і етапів роботи, що повинні бути проведені для досягнення поставленої мети підприємством, дає можливість визначити зміст управління конкурентними перевагами підприємства як загальний план досягнення конкурентоспроможності підприємства, що розробляється на тривалу перспективу.

Визначити функціональну сутність системи управління конкурентними перевагами як підсистеми управління підприємством можна, використовуючи розповсюджене виділення спеціальних функцій управління [2; 4; 6]. Використовуючи такий підхід, основною функцією системи управління конкурентними перевагами підприємства є інтеграція виробничих, маркетингових, фінансово-інвестиційних і інноваційних процесів, які забезпечують формування і розвиток конкурентних переваг і представляють собою об'єкти управління.

Успішна діяльність роздрібної збутової структури, в першу чергу, залежить від досвіду роботи торгової мережі, дослідження та аналізу специфіки ринку, побудови ефективної політики комунікацій та чіткого дотримання торгових технологій. Ці принципи роботи використовуються в системі управління у більшості торгових структур. В свою чергу, всі торгові мережі надають практично однакові послуги за приблизно однаковою вартістю. Системний підхід під час управління процесами формування і розвитку конкурентних переваг підприємства передбачає вивчення єдиної системи конкурентних переваг, яка має усі властивості, притаманні системам (табл. 3) та необхідність застосування системи управління.

Таблиця 3 - Властивості системи конкурентних переваг [7]

Властивість	Основна характеристика
Цілісності	У процесі формування і розвитку кожного окремого виду зовнішніх конкурентних переваг безупинно беруть участь всі види внутрішніх конкурентних переваг, т. ч. усі функціональні підрозділи підприємства. У результаті їхньої взаємодії система конкурентних переваг має властивості, якими окремий елемент цієї системи не володіє. І навпаки, окремий вид конкурентної переваги не може розкритися цілком поза зв'язком з іншими елементами системи
Взаємозв'язку	Всі елементи системи конкурентних переваг знаходяться в тісному взаємозв'язку, тому ефективність управління окремим видом конкурентної переваги різко знижується, в порівнянні з ефективністю управління системою конкурентних переваг
Емерджентності	Рівень конкурентної спроможності підприємства може бути більшим, рівним чи меншим суми рівнів формування і розвитку конкурентних переваг у кожній окремій функціональній сфері діяльності підприємства
Відкритості	Система конкурентних переваг підприємства є відкритою системою, яка піддається впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища
Цілеспрямованості	Погодженість і спрямованість розвитку елементів системи конкурентних переваг забезпечує синергійний ефект під час управління конкурентними перевагами підприємства. У разі досягнення позитивного ефекту синергії, спостерігається погоджена „поведінка” і робота всіх функціональних сфер діяльності підприємства, у результаті чого зростає ступінь упорядкованості системи – підприємства, тобто зменшується її ентропія
Пропорційності	Високий рівень конкурентоспроможності підприємства досягається в результаті оптимізації рівнів формування і розвитку конкурентних переваг у всіх функціональних сферах його діяльності. Домагаючись такої оптимізації, варто уникати прагнення до того, щоб кожен елемент системи виявлявся найкращим сам по собі, без врахування взаємодії з іншими елементами

Окремо слід зауважити, що процеси формування конкурентних переваг включають:

- створення конкурентних переваг – процес набуття нових специфічних властивостей і навичок, за якими підприємство отримує перевагу над конкурентами; а також процес посилення наявних властивостей і навичок до рівня, який перевищує досягнення конкурентів;

- збереження конкурентних переваг – процес підтримання досягнутих конкурентних переваг шляхом покращання наявних властивостей і навичок підприємства темпами, які не дозволяють конкурентам його випередити;

- розвиток конкурентних переваг – процес активного вдосконалення навичок і властивостей управління з метою збільшення розриву між фірмою й найближчими конкурентами.

Тому для стійкого розвитку мережі, утримання завойованих ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності необхідно також вести нецінову конкурентну боротьбу.

Для оцінки визначення і реалізації конкурентних переваг підприємства сфери роздрібної торгівлі, була розроблена наступна методика (табл. 4).

Таблиця 4 - Складові методики визначення і реалізації конкурентних переваг підприємства роздрібної торгівлі

Етап	Найменування етапу
I	Визначення ключового показника - індикатора, що визначає напрями підвищення конкурентоспроможності
II	Визначення (виявлення) конкурентних переваг, що впливають на значення ключового індикатора
III	Визначення виду розвитку підприємства в динаміці за звітний період
IV	Визначення можливих значень чинників, що впливають на конкурентні переваги
V	Розрахунок потенціалу впливу кожного з чинників
VI	Розробка заходів щодо реалізації конкурентних переваг різного вигляду
VII	Контроль за виконанням і оперативне корегування розроблених заходів
VIII	Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства
IX	Контроль за виконанням і оперативне корегування розроблених заходів

Практичною цінністю запропонованої методики є можливість виявлення резервів (потенціалів) по кожній окремій (або сумарно) конкурентній перевазі.

В зв'язку з цим розроблені основні заходи щодо реалізації конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, основні з яких приводяться в таблиці 5 (VI і VIII етап алгоритму).

Таблиця 5 - Основні заходи щодо реалізації конкурентних переваг підприємства роздрібної торгівлі

Найменування напрямку реалізації конкурентних переваг	Заходи
1- зона обхвату	Розширення цільової аудиторії
2-ціноутворення	Відповідність рівня цін платоспроможності цільових сегментів
3-маркетинг	Розробка програми маркетинг-мікс
4-дизайн-мерчандайзинг	Вдосконалення рішень по оформленню торгових площ і викладенню товарів, впровадження світового досвіду в даній сфері
5-логістика	Оптимізація логістичних і сервісних центрів, поліпшення їх функціонування

6-асортимент і номенклатура	Розширення асортименту
7-якості товару	Ухвалення програми по поліпшенню якості товарів, сертифікація по необхідних позиціях
8-якість обслуговування	Підвищення якості обслуговування (підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу, придбання і впровадження нових торговельних технологій)
9-додаткові послуги	Диверсифікація послуг торговельного підприємства сфери роздрібної торгівлі

Ефективність запропонованих заходів залежить від ступеня управління і контролю як з боку самих підприємств, так і з боку держави в цілому і регіональних органів влади, зокрема, при необхідності, внесення відповідних оперативних або стратегічних корегувань до реалізації конкурентних переваг.

Висновки. Ринок роздрібної торгівлі дуже динамічний, тому, щоб мати конкурентні переваги, керівництву підприємств необхідно швидко адаптуватися до закономірностей та етапів розвитку технологій і форматів торгівлі, а також успішно керувати конкурентними перевагами підприємства. В цих умовах перед керівництвом торговельних підприємств постають завдання забезпечення конкурентоспроможності за допомогою виважених підходів до управління конкурентними перевагами; вміння управляти власними фінансами та ефективного використання вкладених інвестицій; визначення необхідного кадрового складу та його високого професійного рівня; ефективного використання інновацій управлінського, технологічного та соціального спрямування.

Під час застосування зазначеної методології управління необхідно створити відповідно до поставлених цілей і способів структуру управління конкурентними перевагами підприємства, чітко визначити функції і задачі кожного елементу системи управління конкурентними перевагами. Необхідно підсилити наукову розробку основних закономірностей процесів формування і розвитку конкурентних переваг підприємства, що планується зробити в подальших дослідженнях.

Список літератури

1. Жданов, С. А. Эталоны нормального и кризисного функционирования предприятий / С. А. Жданов. – М. : Эдиориал УРСС, 2001. – 216 с.
2. Завадський, Й. С. Управління. Management / Й. С. Завадський. – К. Україно-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2003. – 544 с.
3. Кузнецов, Ю. Развитие методологии управления / Ю. Кузнецов // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – №4. – С. 102–107.
4. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій [Текст] / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580с.
5. Підлипна Р.П. Напрями розвитку стратегічного аналізу в торгівлі / Р.П.Підлипна // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України Серія «Економічні науки» №1(32) за 2009рік.– С.78-82.
6. Гарматюк К.С. Исследование ключевых элементов функционирования торговых сетей сферы розничной торговли региона //Вопросы экономики и права. – 2011. -№3.
7. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, 2002. – 892 с.
8. <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Варли Р.,Рафик М. Основы управления розничной торговлей. М.: Издательский дом Гребенникова, 2005. С. 54-56.
10. Марченко О. Роздрібна торгова мережа великих міст: стан і основні тенденції розвитку/О.Марченко // Економіка. - 2003. - №4. - С.145-147.

11. Кавун О.О. Формування корпоративних торговельних мереж у роздрібній торгівлі України / О.О.Кавун//Актуальні проблеми економіки. -2005. - №9(51). - С.91-97.

Ю.Лысенко

Основные подходы к управлению конкурентными преимуществами предприятий розничной торговли

Аннотация. В статье систематизированы основные подходы к управлению конкурентными преимуществами предприятий розничной торговли. Рассмотрены свойства системы управления конкурентными преимуществами. Определены функции управления конкурентными преимуществами предприятия торговли на всех уровнях стратегического управления предприятием. Предложены составные методики определения и реализации конкурентных преимуществ предприятия розничной торговли.

Yu. Lisenko

Basic going near a management the competitive edges of enterprises of retail business

Annotation. In the article the basic going is systematized near the management of enterprises of retail business competitive edges. Properties of control the system by competitive edges are considered. The functions of management of enterprise of trade on all of levels of strategic management an enterprise competitive edges are certain. The component methods of determination and realization of competitive edges of enterprise of retail business are offered.

Одержано 24.02.12