

УДК: 339.137.2

## ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ВПЛИВ ЧИННИКІВ НА ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ

Тучковська І.І.

*Проаналізовано етап становлення внутрішнього ринку України. Проведено дослідження чинників, що впливають на процес формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації. Запропоновано структурно-логічну схему основних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що визначають набір конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації України.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентні стратегії, чинники, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, торговельні підприємства, споживча кооперація України.

### ВСТУП

Трансформація господарських процесів в Україні суттєво змінює економічне, інформаційне і правове середовище функціонування та зміст господарсько-фінансової діяльності всіх господарюючих суб'єктів, в тому числі і підприємств споживчої кооперації України. Тому важливим завданням зростання ефективності господарської системи є інтенсивне використання новітніх технологій і методів ведення бізнесу із залученням висококваліфікованих працівників, а це забезпечить соціальну ефективність розвитку та зростання рівня життя населення в країні.

Основною метою діяльності торговельного підприємства споживчої кооперації в умовах нестабільного зовнішнього середовища є ефективне та раціональне використання свого потенціалу,

стабілізація існуючих та розробка нових переваг у конкурентній боротьбі. Це має йому забезпечити підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку товарів та послуг.

Слід зазначити, що процес формування стратегії не завершується негайним комплексом дій. Зазвичай він має прояв у встановленні загальних напрямів, що координуватимуть діяльність торговельного підприємства на шляху до зміцнення його ринкових позицій.

На нашу думку, під час формування, зокрема конкурентної 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

---

Тучковська Ірина Іванівна, асистент каф. «ІС у менеджменті», Львівська комерційна академія

середовища функціонування торговельного підприємства.

Питання, що стосуються дослідження проблем розвитку торговельних підприємств у сучасних умовах господарювання, широко висвітлюються у вітчизняній і економічній літературі. Стан середовища (зовнішнього та внутрішнього) розглядається як фактор, що визначає специфіку структури і соціальних відносин на торговельних підприємствах, зумовлюючи та визначаючи логіку організаційного розвитку та інших форм організаційних змін [1].

Таким чином, необхідно зазначити, що питання розвитку торговельних підприємств на сьогодні є досить актуальним і вимагає врахування об'єктивних (зовнішніх) і суб'єктивних (внутрішніх) передумов вирішення завдань. Поточний (внутрішній) стан торговельних підприємств є свого роду індикатором необхідності змін, які потрібно проводити як на рівні окремого підприємства, так і на рівні середовища, в якому воно функціонує і планує розвиватися. Як правило, зовнішньому середовищу у процесі управління діяльністю торговельних підприємств

приділяється незначна увага, а з огляду на те, що його чинники є важко прогнозованими ні на них торговельне підприємство має обмежений вплив або взагалі немає. Однак ігнорування об'єктивних чинників формування конкурентних стратегій може привести до непередбачуваних негативних (кризових) явищ.

Метою дослідження є визначення теоретичних та практичних засад дослідження впливу чинників середовища на процес формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації України.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відносно зовнішніх і внутрішніх чинників впливу, можна також виділити погляди Балабанової Л. В. [2], Куденко Н. В. [3], Сміта П., Бері К., Пулфорда А. Поєднавши їх, пропонуємо адаптовані системи чинників, що визначають набір конкурентних стратегій у діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації (рис. 1, 2).



Рис. 1 Зовнішні чинники, що визначають конкурентні стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації України

Так, стан макросередовища впливає на формування конкурентних стратегій наступним 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 та свобод суб'єктів ринку, формують ментальність суспільства; стан розвитку комунікаційної інфраструктури – визначає потенційні комунікаційні можливості підприємств у сфері зміцнення конкурентного статусу.



**Рис. 2** Внутрішні чинники, що формують конкурентні стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації України

Ринкова ситуація також має вплив на формування конкурентних стратегій, зокрема, розмір ринку торговельного 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 – в залежності 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, у свою чергу, чим більша кількість товарів-замінників присутня на ринку, тим “жорсткіші” та більш агресивні є сценарії; 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 та 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. Він має вплив через такі компоненти: рівень інформованості громадськості щодо діяльності підприємства – визначає, яку стратегію (чи їх поєднання) слід застосувати в подальшому (переконання, нагадування, привернення уваги, утримання позицій тощо); стан оціночної компоненти громадськості – виходячи з рівня культури та добробуту у 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 особисто-емоційної компоненти – емоційна зрілість, врівноваженість та життєвий досвід кожного індивіда формують відношення певних кіл громадськості до підприємства.

Вагомим зовнішнім чинником діяльності 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 виграшному становищі від конкурентів, слід утримувати та удосконалювати 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 через такі аспекти: профілі споживачів – тобто, психологічні особливості цільового ринку, 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 громадській думці – 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.

Внутрішні чинники мають безпосередній та керований вплив на формування конкурентних стратегій торговельного підприємства споживчої кооперації.

## ВИСНОВКИ

Сучасні реалії розвитку вимагають використання регулятивних заходів, здатних створити сприятливі передумови та забезпечити стійкий економічний розвиток торговельних підприємств споживчої кооперації на основі збалансування загальнодержавних і регіональних інтересів, спільного розв'язання ситуацій кризового стану торговельних підприємств та прийняття рішень у процесі планування їх майбутнього розвитку.

В таких умовах першочергового значення набувають такі завдання:

- виділення стратегічно важливих і пріоритетних торговельних підприємств споживчої кооперації, які б забезпечили реалізацію концепцій їх стратегічного розвитку;

- створення передумов активізації підприємницької діяльності, яка б вирішила проблеми при формуванні конкурентних стратегій;

- підвищення інноваційно-інвестиційної активності як необхідної умови формування потенціалу торговельних підприємств.

Врахування зазначених зовнішніх і внутрішніх чинників, на нашу думку, надасть можливість торговельним підприємствам формувати раціональні стратегічні альтернативи, що дозволять ефективно функціонувати на ринку товарів та послуг.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: [монография] / В.А.Василенко. – К.: Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.
2. Балабанова Л. В. Управление маркетинговым потенциалом предприятия / Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинский. – К.: Вд-во «Професіонал», 2006. – 288 с.
3. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.