

Гончаренко І.М., к.е.н., доц., Ханіна А.О., магістр

Київський національний університет технологій та дизайну

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

Анотація. Проведено порівняльний аналіз сутності понять «стратегія» та «конкурентна стратегія»; визначено можливості розробки конкурентної стратегії підприємства на прикладі ТОВ «Сільпо». Складено експертні оцінки якісних показників конкурентоспроможності супермаркетів міста Києва. Проаналізовано механізм формування і вибору стратегічних цілей торговельного підприємства. Складено матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд» та на основі цих даних запропонована конкурентна стратегія для даного підприємства.

Ключові слова: стратегія; стратегічне управління; конкурентна стратегія; цілі; конкурентоспроможність; торговельне підприємство.

Гончаренко И.Н., к.э.н., доц., Ханина А.А., магистр

Киевский национальный университет технологий и дизайна

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИНЦИПАХ МАРКЕТИНГА

Аннотация. Проведен сравнительный анализ сущности понятий «стратегия» и «конкурентная стратегия»; определены возможности разработки конкурентной стратегии предприятия на примере ООО «Сильпо». Составлены экспертные оценки качественных показателей конкурентоспособности супермаркетов Киева. Проанализирован механизм формирования и выбора стратегических целей предприятия. Составлена матрица SWOT-анализа ООО «Сильпо-Фуд» и на основе этих данных предложена конкурентная стратегия для данного предприятия.

Ключевые слова: стратегия; стратегическое управление; конкурентная стратегия; цели; конкурентоспособность; торговое предприятие.

Goncharenko I., Khanina A.

Kyiv National University of Technologies and Design

FEATURES OF DEVELOPING THE COMPETITIVE STRATEGY OF THE TRADE ENTERPRISE ON THE MARKETING FACILITIES

Abstract. A comparative analysis of the essence of concepts "strategy" and "competitive strategy" was conducted; the possibilities of developing a competitive strategy of the enterprise as an example of LLC "Silpo" are determined. Expert evaluations of qualitative indicators of competitiveness of supermarkets of the city of Kiev are made. The mechanism of formation and selection of strategic goals of a trading enterprise is analyzed. The matrix of the SWOT-analysis of "Silpo-Food" Ltd is made and on the basis of these data a competitive strategy for this enterprise is proposed.

Keywords: strategy; strategic management; competitive strategy; goals; competitiveness; trade enterprise.

Постановка проблеми. Глибокі зміни в економіці країни зумовили суттєві зміни в характері і умовах функціонування всіх галузей народного господарства, в тому числі і торгівлі. В ринкових умовах сучасна торгівля набуває особливого значення як одна з найважливіших сфер життєзабезпечення країни. З огляду на вплив результатів діяльності торгової галузі на динаміку економічного розвитку країни і конкурентоспроможність національної економіки (внесок торгівлі в ВВП становить приблизно 30%), потрібне глибоке теоретичне дослідження питань, пов'язаних з ефективним стратегічним управлінням торговельними підприємствами.

Ринкові перетворення в Україні поступово переходять в нову фазу, для якої характерно якісна зміна умов функціонування вітчизняних ринків. Зараз спостерігається експансія на вітчизняний ринок транснаціональних мережеских торгових компаній, таких як METRO Cash & Carry GmbH, Auchan, IKEA, Ramenka, що володіють колосальним досвідом організації торгівлі на світових ринках. Український ринок стає дуже привабливим для іноземних роздрібних торгових мереж. Щоб вижити в конкурентній боротьбі, українські підприємства торгівлі повинні сформувавши інноваційні стратегії щодо вдосконалення діяльності. Стратегічне управління торговими підприємствами сьогодні є процесом активного пристосування до сукупності ринкових факторів: змінюється споживчому попиту, конкурентним відносинам, інноваційним процесам, розвитку комунікацій та інфраструктурного забезпечення підприємництва, облік яких орієнтується сучасний ритейл на реалізацію маркетингової концепції, що надає особливого звучання стратегіям ритейлу. В основі таких стратегій виділяється ряд функціональних елементів, які надають процесу управління галуззю системний характер.

Істотні зміни українського торгового бізнесу, що відзначаються останнім часом, пов'язані, перш за все, з насиченням ринку товарами і вимагають від вітчизняних торгових підприємств впровадження в практику прогресивних торговельних технологій. В таких умовах зростає роль і значення організації маркетингового управління діяльністю торговельного підприємства.

Аналіз останніх публікацій та невирішена частина проблеми. Слід зазначити, що в економічній літературі названі проблеми почали розглядатися лише в останні роки. З проблематики розробки маркетингових стратегій та їх впливу на посилення конкурентоспроможності підприємства надруковано багато науково-теоретичних праць вітчизняних фахівців у галузі маркетингу та менеджменту, наприклад, О. Каніщенко [1]. Питання конкуренції та конкурентоспроможності детально вивчені в роботах зарубіжних авторів: Б. Карлоффа [2], Г.Л. Азоев [3] та інших. Питання маркетингових стратегій розвитку роздрібною торгівлі частково викладені в роботах Дж.М. Еванса [4]. Теоретики дають різні рекомендації по послідовності етапів розробки комплексу маркетингу на підприємстві. Специфіка стратегій комплексу маркетингу розглядається Г.Л. Багієвим [5], Анни і Лоїк Троядек [6], Л.Ю. Гермогенова [7] і іншими. Однак більшість авторів, розглядаючи окремі аспекти діяльності торгового підприємства, не пропонують комплексного підходу до розробки конкурентних стратегій на основі концепції маркетингу в діяльності торговельних підприємств.

Проте ціла низка проблем теоретичного, методичного й практичного характеру щодо формування конкурентних маркетингових стратегій (КМС), функціонування й розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища потребують подальшого вивчення. Таким чином, актуальність теми дослідження обумовлюється значенням стратегій розвитку, заснованих на концепції маркетингу як фактору і умови підвищення конкурентоспроможності українських торгових підприємств, відсутністю закінченою цілісної методологічної основи і методики вирішення цього завдання.

Мета дослідження – дослідити особливості розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства на засадах маркетингу.

Виклад основного матеріалу. З позиції управління розвитком підприємства, стратегія – це цілеспрямована послідовність зміни пропозиції продукції (продукту, послуги, технології тощо) з визначенням вимог до якості, витрат ресурсів та цінності щодо споживання. З позиції управлінської технології, стратегічне управління являє собою систему переваг, що створюють певну конкурентоспроможність підприємства на ринку та приводять до появи унікальних товарів та послуг. Відтак, стратегічне планування – це функціональний спосіб управління змінами у реальному масштабі часу щодо досягнення цілі стратегічного управління.

Формування моделей стратегічного управління базується не тільки на аналізі ринкової та науково-технічної інформації, а й на обґрунтуванні допустимих переваг (гіпотез). Використання тієї чи іншої моделі для перевірки адекватності вибору стратегії, шляху досягнення переваг диктується тим, що стратегічне управління проводиться в умовах невизначеності інформації про стан, структуру ринку й зміни, що прогнозуються. Ентропія (невизначеність) прийнятих рішень є чинником, який характеризує рівень повноти, понятійності, достовірності та своєчасності інформації про економічний тренд факторів зовнішнього середовища, що визначають ситуацію та умови вибору стратегії.

Кожна гіпотеза стратегічного управління несе в собі певну невизначеність, що залежить від виду та глибини проведеного маркетингу та економічного аналізу, впливає на вибір методів стратегічного аналізу та планування. Кожна гіпотеза може бути розглянута за допомогою різних моделей, які формують і доповнюють уявлення про майбутню продукцію/послугу, що надає конкурентної переваги підприємству [8]. Отже, однією з причин ретельного стратегічного управління є невизначеність та ризики щодо створення переваг підприємства у конкуренції за ресурси, частку ринку, рівень прибутковості та інші переваги на ринку товарів і послуг.

Організація буде набувати конкурентоспроможності, якщо менеджмент організації здатен адекватно визначати спільну ціль й ефективно розподіляти ресурси, щоб забезпечити їх досягнення.

Стратегічне планування спирається на нововведення та зміни, що виконуються за рахунок чотирьох функцій стратегічного менеджменту, серед яких: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційне проектування (управління проектами). Тобто, ринок визначає необхідність, а підприємство – бажаний результат у тій кількості та тій якості, що надають підприємству стратегічну перевагу у конкуренції. Порушення цієї ринкової рівноваги може викликати кризові ситуації, вихід з яких потребує додаткових ресурсів та інтелектуальних зусиль, що, безперечно, по-різному (як позитивно, так і негативно) впливає на розвиток підприємства. Тому здатність вчитися на прорахунках попередніх стратегічних рішень дає можливість виробити алгоритм стратегічного управління, додержання якого допоможе уникнути небажаних невдач. Серед таких рекомендацій є:

- встановлення концептуальних положень (рекомендацій) зі стратегічного управління (обсягу ринкової ніші; напряму діяльності; виду продукції (послуги), ринкової кон'юнктури, обмежень тощо);
- визначення технологічних аспектів (методів, способів, прийомів у технології виробництва нової продукції, послуг, сервісу та факторів виробництва, що з ними пов'язані);
- визначення ресурсних аспектів (типу виробництва, потужності, ціни, джерел постачання, укладання контрактів тощо);
- визначення кадрових аспектів (керівників проектів, провідних спеціалістів, експертів та ін.);
- встановлення організаційно-управлінських аспектів, адекватних оргструктур управління та відповідних механізмів управління, що забезпечать організаційні зміни.

Цей алгоритм може бути скорегований у залежності від виду, терміну, значення та масштабності стратегічної програми [9].

Окрім характеристики споживчого ринку такі, як: мінливість попиту й смаків; вартісний потенціал споживчого попиту; профільна сегментація споживачів; тривале утримання економічної уваги споживачів («амортизація»; «продаж-купівля»; «дисконт споживачів») можуть бути ефективно використані при розробці стратегічних програм, направлених на формування споживчих смаків та інтересів, інтеграцію та мережування виробництв, сервісу та післяпродажного обслуговування, диверсифікації продукції (послуг). Економічна увага споживача («приручення» споживачів, формування споживчої залежності)

– безперечна перевага підприємства-виробника, оскільки формування запитів і вибір продукції цього виробника відбувається саме під впливом переваг, які були знайдені у процесі співпраці з ринковим середовищем і конкретними потребами споживачів. У такий спосіб підприємство формує «своїх» споживачів, які перетворюються у його стратегічний актив.

Отже, стабільність місткості споживчого ринку надає можливість підприємству проводити певну стратегічну політику, виокремлювати споживчі групи, відносини, стани, поведінка й запити яких виступають стратегічним активом розвитку підприємства.

Конкуренти прагнуть продемонструвати власні переваги, виборюючи увагу споживачів. Однією з сфер конкуренції є ресурси, тому серед конкурентів слід відзначати:

– споживачів і постачальників ресурсів, які функціонують на одному галузевому ринку і конкурують за право постачати/споживати певні ресурси для виготовлення продукції/послуг;

– потенціал галузевих конкурентів, поява на ринку яких існує відносно постійно. Або тих, хто спроможний «дублювати» або «тиражувати» дії виробників, пропонуючи різноманітні послуги: дрібний гурт або дешеву продукцію (підробку) і просуваючи «власну марку» на певному сегменті ринку, який провідна компанія не може обслуговувати;

– зміни у галузевих виробництвах, вплив яких необхідно враховувати для того, щоб мати можливість заздалегідь прогнозувати інвестиційні потреби під проєкти та управління змінами на підприємстві. А це потребує визначення інноваційно-інвестиційних пріоритетів щодо пошуку нових можливостей для компанії, де конкурентні фактори виявились слабкими [10].

Ресурси як стратегічна перевага надає менеджменту компанії підтримку щодо наявності (дефіциту) певного виду, ціни, джерел та умов постачання тощо. Головним завданням стратегічного управління є не стільки накопичення матеріальних (фінансових, сировинних матеріалів, напівфабрикатів, енергії, персоналу тощо) і нематеріальних (інформації, знань, досвіду, компетенції, якості продукції, комунікацій, стандартів, корпоративної культури тощо) ресурсів, скільки їх концентрація на взаємопов'язаних напрямках у діяльності компанії.

У сучасних умовах конкурентоспроможний той, хто швидко реагує на зміни обставин, не боїться ризику, займається інноваційною діяльністю і сприймає нові технічні та економічні рішення. Він виграє тоді, коли йде в ногу з часом, нарівні з технічним прогресом.

Аналізуючи роль цих факторів та, зокрема, їх вплив на поведінку менеджера, дослідники визначають такі інноваційні напрями стратегічного управління:

традиційне – фірма не прагне ні до чого іншого, крім підвищення якості продукції, яку випускає. При цьому є повна гарантія, що в довгостроковій перспективі ця фірма відстане техніко-технологічно та економічно;

опортуністичне – фірма зайнята пошуками такого продукту, який не потребує великих витрат на дослідження та розробки, але з яким вона протягом певного часу одноосібно присутня на ринку. Пошук та використання «щілин» передбачає не тільки глибоке знання ринкової ситуації, високий рівень техніко-технологічного розвитку та адаптаційні здібності, а й високий рівень ризику втрати монопольного становища;

імітаційне – нову технологію купують за ліцензіями. Це дешевше, швидше та надійніше, ніж власні розробки і винаходи. Проте для адаптації винаходу та створення на його основі оригінального продукту необхідна висока спеціальна кваліфікація та комплекс заходів щодо підтримання досягнутого рівня;

оборонне – у фірмі дослідження та розробки провадяться без претензій на зайняття провідних позицій, їх мета – не відставати від інших у технічному розвитку та підвищувати технічний рівень виробництва. Це стратегія, яка не усуває ризику втрати фірмою позицій;

залежне – великі корпорації передають для виробництва нової продукції метод її виготовлення дрібним фірмам;

наступальне – прагнення фірми до першості на ринку. Це потребує високої кваліфікації та організаторської праці, але результати себе виправдовують. Для цього необхідно: організований, ефективний інноваційний процес; наявність новаторів, творців; не традиційно мисляче керівництво, здатне до нових ідей; можливість розподілу ризику; добрі знання ринку, маркетингова організація.

На початковому етапі розвитку підприємство (фірма), як правило, не може вибрати наступальний напрям. Реальним є напрям традиційного типу. Потім вже від розвитку фірми, від її керівництва залежить, як вона зуміє перейти від становища емітатора, що використовує чужі результати технічного розвитку, до наступальної поведінки, ґрунтується на власних творчих можливостях.

Отже, вибір моделі управління, напрям інноваційної діяльності – це є вибір управлінської стратегії на той чи інший період функціонування та розвитку підприємства (фірми). Процес цей не простий, індивідуальний, потребує знань, досвіду, ретельної підготовки та відповідальності.

Розглянемо можливості розробки конкурентної стратегії підприємства на прикладі ТОВ «Сільпо». Одним із найбільш ефективних інструментаріїв розробки конкурентної стратегії є визначення конкурентних переваг підприємства. В більшості випадків конкурентні переваги перш за все базуються на досягнутому рівні конкурентоспроможності як самого підприємства, так і його продукції.

Найточніше показують конкурентоспроможність підприємства якісні показники. Основними серед них є:

- широта асортименту;
- частка товарів «ринкової новизни»;
- ціна товарів;
- додаткові послуги;
- розміщення підприємства;
- якість обслуговування покупців;
- упаковка;
- стимулювання покупців;
- витрати на рекламу;
- стимулювання працівників;
- імідж підприємства.

Асортимент магазину «Сільпо» налічує понад 15000 товарів і є досить великим. Асортимент «Сільпо» є включає такі екзотичні для споживачів товари, як лічі (китайська груша) та м'ясо риби фонду. Нові товари поступають в супермаркет «Сільпо» кожного дня. Менеджери по закупках постійно перебувають в пошуках нових товарів, які можуть зацікавити споживачів і підвищити кількість товарів «ринкової новизни» в магазині. Якщо якась новинка поступає на український продуктовий ринок, можна бути впевненим, що вона з'явиться в «Сільпо». Загалом ціни досліджуваного підприємства і конкурентів приблизно однакові, що в купі з дослідженими фінансовими показниками (чистим прибутком та рентабельністю) показує, що в ціновій стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» дотримується стратегії встановлення цін відповідно до своїх витрат.

Не можна нехтувати і додатковими послугами, які надає супермаркет «Сільпо» своїм споживачам. Це – камери схову, де споживачі можуть залишити свої речі та покупці, здійснені в інших магазинах; візки, які полегшують покупцям процес покупок, та нещодавно встановлені телеекрани, де покупці можуть почути про нові товари в магазині та акції, що зараз проводяться.

Підприємство розміщено в самому центрі міста, поблизу туристичних маршрутів та відомої «Арена-Сіті». Поруч проходять 6 маршрутів маршрутних таксі, метро та 2 автобусних маршрути, що дозволяє дістатися магазину багатьом жителям міста. Є стоянка для автотранспорту, та стоянка, де можна замовити таксі.

Своєчасна виплата заробітної платні та її величина дозволяють підприємству тримати кваліфікованих працівників в адміністративному штаті, та відповідальних працівників серед обслуговуючого персоналу, що дозволяє тримати високу якість обслуговування покупців.

Високі вимоги до якості товарів ведуть до того, що товари в ТОВ «Сільпо-Фуд» надходять якісні, в гарній упаковці, яка є зручною і практичною для споживачів.

Стимулювання покупців ТОВ «Сільпо-Фуд» проводить за допомогою дисконтних карток, які може придбати будь-який покупець, зробивши покупку на суму більше 50 гривень, постійних акцій для власників цих карток, та акцій (із застосуванням знижок) для всіх відвідувачів магазину.

Супермаркет «Сільпо» постійно рекламується в засобах масового мовлення: на телевізійних каналах, газетах, випускає свої листівки із зазначенням акцій, що проходять в магазині тощо. Для стимулювання своїх працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує систему нарахування преміальних в разі виконання фірмою плану по реалізації та прибутку, таким чином створюючи передумови для належного виконання своїх обов'язків працівниками.

Імідж фірм-конкурентів ТОВ «Сільпо-Фуд» та досліджуваного підприємства були визначені шляхом опитування спеціалістами підприємства споживачів (табл. 1). Оцінювання проводилось за десятибальною шкалою, результатом стали усереднені показники.

Таблиця 1

Оцінка іміджу супермаркетів Києва

№ п/п	Супермаркет	Імідж фірми
1	Сільпо	10
2	Велика кишеня	9
3	Еко-маркет	9
4	Білла	8
5	Фора	5

За допомогою проведених опитувань та досліджень можна скласти основні якісні чинники, що обумовлюють конкурентоспроможність досліджуваного підприємства у таблицю, порівнюючи ці ж самі показники із найближчими конкурентами (табл. 2).

Таблиця 2

Експертні оцінки якісних показників конкурентоспроможності супермаркетів м. Києва

Показники	Вагомість балу	Сільпо		Велика кишеня		Еко-маркет		Білла	
		бал	коэф.	бал	коэф.	бал	коэф.	бал	коэф.
Широта асортименту	3	10	30	9	27	9	27	7	21
Частка товарів ринкової новизни	3	9	27	9	27	8	24	8	24
Ціна товарів	3	9	27	9	27	10	30	8	24
Додаткові послуги	1	8	8	9	9	8	8	7	7
Розміщення підприємства	2	9	18	10	20	8	16	9	18
Якість обслуговування покупців	2	9	18	9	18	7	14	8	16
Упаковка	1	9	9	9	9	9	9	9	9

Закінчення табл. 2

Показники	Вагомість балу	Сільпо		Велика кишеня		Еко-маркет		Білла	
		бал	коэф.	бал	коэф.	бал	коэф.	бал	коэф.
Стимулювання споживачів	3	8	24	9	27	8	24	7	21
Витрати на рекламу	2	9	18	9	18	7	14	6	12
Стимулювання працівників	2	8	16	8	16	7	14	8	16
Імідж підприємства	2	10	20	9	20	9	18	8	16
Всього	–	215		216		198		184	

Кожному показнику в табл. 2 присвоюється показник вагомості, найбільшим є 3, найменшим – 1. Кількість балів множиться на показник вагомості для цільового ринку. Оцінюючи результат можна зробити висновок, що з невеликим відривом Сільпо знаходиться на першому місці серед найближчих конкурентів. Також було досліджено 4 торговельні мережі, що здійснюють торгівлю продуктами харчування у Києві форматів гіпермаркет, супермаркет, магазин біля дому. Отримані анкети від 244 менеджерів, які на практиці встановлюють стратегічні цілі досліджуваних підприємств. Менеджерам були запропоновані варіанти відповідей на запитання, які оцінювалися в балах, після чого розраховувалася кількість отриманих балів за кожною групою питань і загальна кількість балів.

Таблиця 3

Результати анкетування топ-менеджерів мереж роздрібної торгівлі продуктами харчування стосовно якості обґрунтування, формування та вибору стратегічних цілей

Підприємство	Формат мережі, кількість досліджених магазинів та опитаних менеджерів	Результати анкетування			
		Якість аналізу зовнішнього середовища, балів	Якість формування стратегічних цілей, балів	Якість вибору стратегічних цілей, балів	Якість використання елементів стратегічного потенціалу для цілеутворення, балів
ПАТ «Ашан Україна Гіпермаркет»	Гіпермаркет, 1 магазин, 5 менеджерів	12	9	6	4
ТПГ «Fozzy Group «Сільпо»	Супермаркет, 6 магазинів, 16 менеджерів	9	8	5	4
ПрАТ «Фуршет»	Супермаркет, 3 магазини, 8 менеджерів	10	7	5	3
ТОВ «АТБ-маркет»	Дискаунтер, 152 магазини, 215 менеджерів	10	8	6	5

Інтерпретовані результати анкетування топ-менеджерів мереж стосовно обґрунтування, формування та вибору стратегічних цілей представлені в табл. 4.

Таблиця 4

**Інтерпретовані результати анкетування топ-менеджерів мереж стосовно
обґрунтування, формування та вибору стратегічних цілей**

Підприємство	Результати анкетування			
	Якість аналізу зовнішнього середовища, балів	Якість формування стратегічних цілей, балів	Якість вибору стратегічних цілей, балів	Якість використання елементів стратегічного потенціалу для цілеутворення, балів
ПАТ «Ашан Україна Гіпермаркет»	2–середня	3–висока	2–середня	2–середня
ТПГ «Fozzy Group «Сільпо»	2–середня	2–середня	2–середня	1–низька
ПрАТ «Фуршет»	2–середня	2–середня	2–середня	1–низька
ТОВ «АТЬ-маркет»	2–середня	2–середня	2–середня	2–середня

Аналіз табл. 4 показує що якість процесів обґрунтування, формування та вибору стратегічних цілей на досліджених підприємствах потребують удосконалення. Висока якість формування стратегічних цілей спостерігаються лише в одному випадку, висока якість вибору стратегічних цілей не спостерігається взагалі, а якість використання елементів стратегічного потенціалу для формування та вибору стратегічних цілей у 50% випадків є низькою.

Більш детальний аналіз результатів проведеного дослідження дозволяє констатувати, що:

по-перше, більшість досліджених торговельних мереж аналізує лише покупців та конкурентів, у деяких випадках – постачальників, при цьому аналіз здійснюється переважно за попередні періоди з використанням суб'єктивних методів, не враховуються чинники макрооточення, результати аналізу представляються в більшості у вигляді стратегічних передбачень;

по-друге, підприємства формують на майбутні п'ять років лише корпоративну ціль та на майбутній рік – лише фінансові цілі, при цьому вони формуються лише у вигляді кількісних параметрів фінансових показників;

по-третє, набір альтернатив стратегічним цілям, як правило, не формується, відсутні критерії вибору стратегічних цілей окрім досяжності й узгодженості, рішення стосовно встановлення стратегічних цілей часто приймаються індивідуально на підставі лише інтуїції та досвіду;

по-четверте, підприємства не розраховують кількісні значення потенціалів елементів зовнішнього стратегічного потенціалу, їх бажані й реально досяжні значення, а також не враховують взагалі зовнішній потенціал при встановленні стратегічних цілей.

Така ситуація призводить до того, що підприємство втрачає багато можливостей розвитку й ризикує втратою конкурентних позицій внаслідок помилок при встановленні стратегічних цілей, але цю ситуацію можна пояснити відсутністю дієвого й ефективного механізму формування та вибору стратегічних цілей торговельного підприємства, заснованого на врахуванні – при встановленні цілей – зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства, що обумовлює необхідність розробки такого механізму.

Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельного підприємства на підставі аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу, відображено на рис. 1.

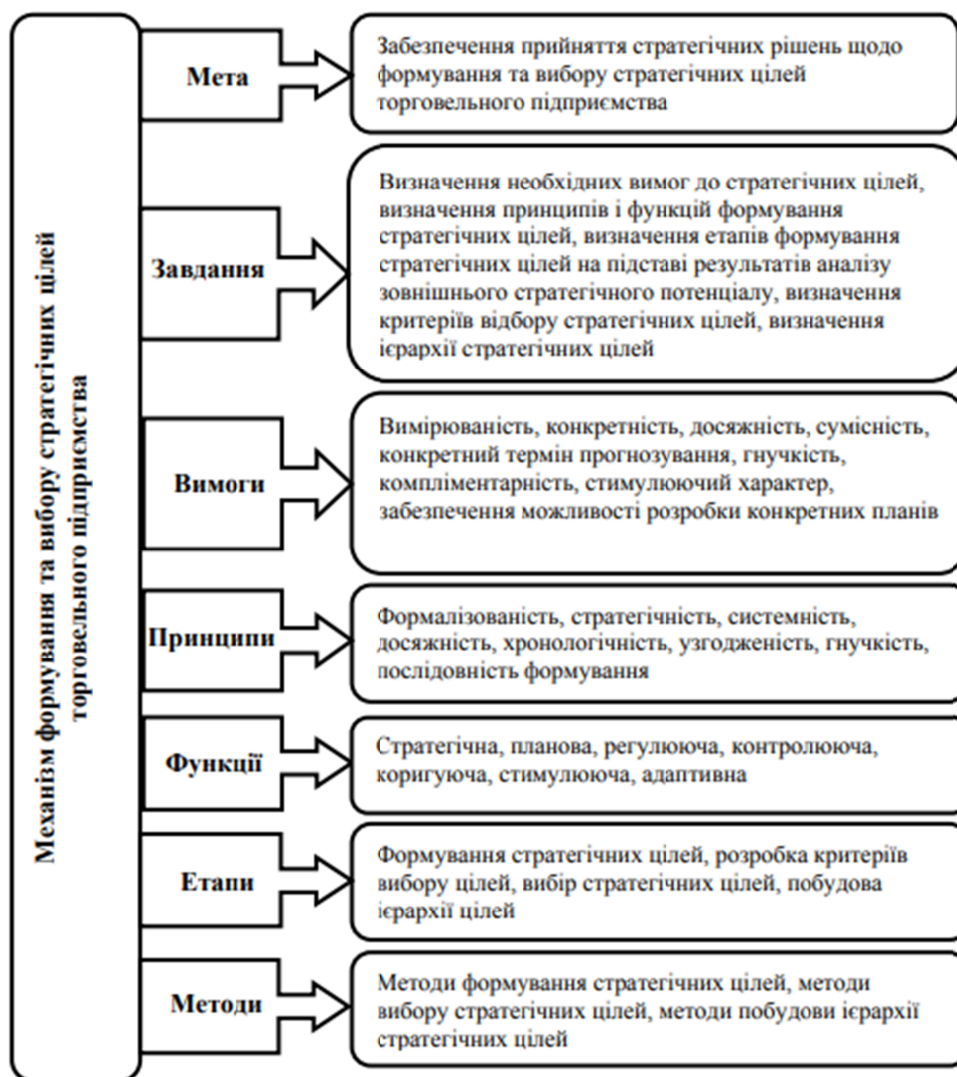


Рис. 1. Механізм формування і вибору стратегічних цілей торговельного підприємства

Метою механізму є забезпечення прийняття стратегічних рішень щодо формування та вибору стратегічних цілей торговельного підприємства на підставі аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу. Виходячи з цієї мети, основними завданнями механізму є визначення необхідних вимог до стратегічних цілей, визначення принципів і функцій формування стратегічних цілей, визначення етапів формування стратегічних цілей на підставі результатів аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу, визначення критеріїв відбору стратегічних цілей, визначення ієрархії стратегічних цілей.

Проведене методом анкетування дослідження етапів формування та відбору зовнішніх стратегічних цілей на підприємствах роздрібної торгівлі продуктами харчування Києва показав, що якість процесів обґрунтування, формування та вибору стратегічних цілей на досліджених підприємствах потребують удосконалення, оскільки більшість досліджених торговельних мереж аналізує лише покупців та конкурентів, у деяких випадках – постачальників, при цьому аналіз здійснюється переважно за попередні періоди з використанням суб'єктивних методів, не враховуються чинники макрооточення, результати аналізу представляються в більшості у вигляді стратегічних передбачень.

Шляхи вдосконалення конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» стосовно конкурентів.

Супермаркет «Сільпо» – це магазин самообслуговування, асортимент якого нараховує до 20000 найменувань продуктів харчування та супутніх товарів залежно від розміру торгової площі магазину.

Цілями діяльності мережі супермаркетів «Сільпо», зокрема і досліджуваного супермаркету, є здійснення торговельної, комерційної, виробничої, науково-дослідної, благодійної діяльності з метою одержання прибутку та задоволення інших потреб.

Проведений аналіз основних показників «Сільпо» свідчить про те, що магазин працює не досить стабільно, кожного року показники мають велику розбіжність. Позитивний шанс дає те, що у 2017 році супермаркет нарешті вийшов на прибуток.

Для пошуку постачальників для магазину «Сільпо» використовуються як внутрішні, так і зовнішні джерела інформації. Для цього використовуються друковані видання, довідники та ін. Для необхідного товару визначаються ціни різних постачальників. Потім вивчається ринок збуту цього товару, пропозиції існуючі на ринку. У результаті визначається припустима ціна на ринку. Якщо торговельна націнка, можлива для цього товару, говорить про успіх такої угоди, то ведуться переговори з постачальниками з метою вибору найкращих умов і укладання договору.

Для поліпшення товарознавчо-комерційної діяльності у супермаркеті «Сільпо» необхідно підтримувати постійний контакт зі споживачами, які дають виключно важливу інформацію, це можна робити за допомогою розроблених заздалегідь анкет з невеликою кількістю запитань, де можуть бути як закриті, так і відкриті відповіді. Також можна проводити опитування, особисто спілкуючись з покупцями. Це дасть змогу коригувати організацію продажу товарів, задовольняти таким чином потреби споживачів, а отже і отримувати більший прибуток.

У супермаркеті «Сільпо» здійснюється продаж товарів власних торгових марок за доступними цінами, тому потрібно розширювати їх асортимент та для їх більшої реалізації необхідно привернути увагу покупців за рахунок реклами. Також у магазині необхідно розширювати власне виробництво і відділах кулінарії, кондитерських виробів, пекарнях та можливо запроваджувати цехи з виготовлення інших продуктів.

Важливе значення також має реклама як самого супермаркету, так і його продукції, бо саме вона є найдієвішим засобом впливу на споживачів. Тому потрібно постійно робити рекламу, за допомогою її різних носіїв. Особливо треба звернути увагу на рекламу в газетах, що має такі переваги як своєчасність, широке охоплення місцевого ринку, широке визнання і довіра читача, достатність часу на ознайомлення та місткість інформації. Також можна збільшити рекламу на телебаченні, що поєднує звук, рух, зображення, кольори та диктаторський текст, має високий рівень впливу та привертання уваги, проте має високу вартість та швидкоплинність рекламного контакту. Можна використати й такі засоби реклами як радіо, журнали, вуличну рекламу(рекламні щити, плакати), а також різні презентаційні засоби такі як каталоги, проспекти, брошури.

За допомогою SWOT-аналізу проведемо діагностику факторів внутрішнього та зовнішнього середовища фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

З даних аналізу табл. 5, виявлено що діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», як і більшість торговельних підприємств знаходиться досить в скрутному становищі. Основними загрозами на підприємстві виступає застарілість технологічного обладнання, низький контроль фінансової звітності від діяльності, низька рентабельність продажу робіт та послуг. Тому слід здійснювати формування та подальше впровадження на підприємствах антикризових стратегій зростання для подолання тих кризових явищ, що виникають на таких підприємствах. Антикризові стратегії зростання використовуються, якщо їх застосування може збільшити обсяг продажу організації, а стратегія стабілізації – припинення його падіння.

Таблиця 5

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Чинники / показники	Стан зовнішнього середовища	
	1	3
Стан внутрішнього середовища	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Перехід до більш ефективних стратегій. 2. Підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок залучених позикових коштів. 3. Залучення позикового капіталу. 4. Налагодження ділових відносин з іноземними підприємствами. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність в економіці. 2. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку сфери торгівлі. 3. Зниження рівня доходів населення. 4. Відсутність можливості погашення заборгованостей за всіма зобов'язаннями. 5. Низька рентабельність продажу робіт та послуг. 6. Висока собівартість послуг підприємств.
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Впізнаваність організації позитивний імідж. 2. Кваліфікований персонал. 3. Великий досвід функціонування на ринку. 4. Значний спектр товарів, що виробляються. 5. Великі обсяги виробництва. 6. Продукція переважно є конкурентоспроможною поряд з продукцією розвинутих країн 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення перепідготовки та підвищення рівня освіти без відриву від виробництва. 2. Почасова оплата праці. 3. Доступ до баз законодавства та можливість своєчасного моніторингу змін у ньому 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливий кар'єрний зріст. 2. Введення додаткових пільг за вислугу років. 3. Покращення умов праці працівникам підприємства. 4. Залучення нового обладнання за для автоматизації при виробництві. 5. Введення новітніх технологій
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостача оборотних коштів. 2. Відсутність достатньої автоматизації праці. 3. Потреба в знаннях суміжних професій. 4. Застарілість технологічного обладнання. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення нових інвесторів. 2. Пошук додаткових постачальників для підприємства. 3. Перегляд внутрішнього обліку підприємства, введення додаткових контрольних точок для перегляду звітів про проведення діяльності та обсягах продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Більш детально розглядати показники від діяльності підприємства у вигляді звітів. 2. Дотримуватися підвищення рівня показників якості реалізованої продукції. 3. Тримати додаткові резерви на випадок підвищення податкових тарифів в державі

Спираючись на проведений аналіз можна зазначити, що за допомогою сильних сторін та можливостей, галузь може зменшити негативний вплив загроз та зміцнити слабкі сторони і тим самим вивести торгівлю на більш конкурентоспроможний рівень. Загалом, причинами кризового стану підприємств практично усіх галузей та секторів економіки України є не тільки вплив зовнішніх факторів, а й стан управління господарсько-фінансовою діяльністю

суб'єктів господарювання. Це вимагає постійного діагностування та впровадження в менеджмент спеціальних антикризових заходів, як запоруки успішного функціонування підприємств. Ще одним важливим заходом в системі управління капіталом є оптимізація строків надходження грошових коштів, які можуть бути досягнутими за рахунок підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю: визначення оптимальної частки дебіторської заборгованості, обґрунтований вибір клієнтів, яким товари реалізуються з відстрочкою платежу.

Висновки та пропозиції. Спираючись на проведений аналіз можна зазначити, що за допомогою сильних сторін та можливостей, супермаркет може зменшити негативний вплив загроз та зміцнити слабкі сторони і тим самим вивести торгівлю на більш конкурентоспроможний рівень. Загалом, причинами кризового стану підприємства є не тільки вплив зовнішніх факторів, а й стан управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання. Це вимагає постійного діагностування та впровадження в менеджмент спеціальних антикризових заходів, як запоруки успішного функціонування підприємств.

Я пропоную провадити антикризову стратегію зростання підприємства, а тому необхідно сконцентруватися на подоланні слабких сторін, аби в подальшому робити ставку на можливості і виводити підприємство на вищі сходинки завдяки перевагам і сильним сторонам. Проте на даний момент необхідно мінімізувати причини кризи та застою у розвитку.

Список використаної літератури

1. Каніщенко О. Л. Міжнародні аспекти маркетингової діяльності / О. Л. Каніщенко // Промисловий маркетинг: Теорія та господарські ситуації / під ред. А. О. Старостіної. – К.: Вид-во «Іван Федоров», 1997. – С. 261–292.
2. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
3. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга. 1996/
4. Еванс Дж. Маркетинг / Дж. Еванс, Б. Берман. — М.: Экономика, 1990.
5. Багиев Г. Л. Маркетинг / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. – 3-е изд. – СПб.: 2010. – 576 с.; 2-е изд. – М., 2001. – 718 с.
6. Дейян А. Стимулирование сбыта и реклама на месте торговли / А. Дейян, Анни Троядек, Лоик Троядек. – М.: Прогресс–Универс, 1994. – 189 с.
7. Гермогенова Л. Ю. Эффективная реклама в России / Л. Ю. Гермогенова. – М.: Рус. Партнер Лтд, 1997.
8. Ковальчук В. М. Загальні основи ринкової економіки / В. М. Ковальчук. – Тернопіль: СМП "Астон", 1994.
9. Благун І. С. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства / І. С. Благун, Л. В. Гринів // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2007. – № 3 (15). – С. 3–11.
10. Щербак В. Г. Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства: монографія / В. Г. Щербак, Г. О. Холодний, О. М. Бихова, О. В. Птащенко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. – 240 с.