

що включає застосування відповідної функціональної залежності з визначенням допустимої похибки та відповідних рівнів складових економічної захищеності. Це дозволить оновити існуючу систему діагностики суб'єкта господарювання у вужчому спрямуванні цілі економічного діагностування відносно оцінювання проміжного стану досягнення економічної безпеки.

Висновки. Результатами інноваційних процесів при розробленні апарату діагностики економічної захищеності підприємства слід вважати нововведення, якими є елементи моделювання методів системно-комплексної та структурно-функціональної діагностики, кожен з яких може існувати незалежно, або доповнювати один одного, утворюючи системну діагностику проміжного стану досягнення економічної безпеки підприємства, паралельно уточнюючи попередні результати економічної діагностики і які є доцільними при поглибленому аналізі захисних функцій підприємницької діяльності підприємства або будь-якого суб'єкта господарювання.

Перспективи подальших досліджень полягають у практичній реалізації економічної діагностики захищеності підприємства в умовах конкретних видів бізнес-конфліктів.

Література

1. Хома І. Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищенос-

ті промислового підприємства : [монографія] / І. Б. Хома. — Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2012. — 504 с.

2. Юрченко С. М. Методи вирішення бізнес-конфліктів конкуруючих підприємств [Електронний ресурс] / С. М. Юрченко. — Режим доступу : http://runauka.com/14.NTR_2007/Economics/21411.doc.htm.

3. Беліков О. Конфлікти у підприємницькій діяльності та можливості їх врегулювання [Електронний ресурс] / О. Беліков. — Режим доступу : <http://justinian.com.ua/article.php?id=2664>.

4. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / В. М. Приймак ; Міністерство освіти і науки України. — К. : Атіка, 2008. — 240 с.

5. Хома І. Б. Управління проблемним підприємством на основі діагностованого рівня економічної безпеки / І. Б. Хома // Науковий журнал «Економіка розвитку» Харківського національного економічного університету. — Харків : Видавництво ХНЕУ, 2010. — № 4 (56). — С. 91–95.

6. Алексеев И. В. Диагностика экономической защищённости предприятия с применением поликритериальной оптимизации финансово-экономических показателей / И. В. Алексеев, И. Б. Хома // Научно-аналитический журнал «Вестник Уральского Федерального университета (УрФУ)». — Серия экономика и управление. — Екатеринбург, 2013. — № 2. — С. 112–122.

Поступила до редакції 10.11.14

© І. Б. Хома, Л. І. Мороз, 2014

УДК 658:339.137

В. А. Гросул*
М. В. Афанасьєва*

ДОМІНАНТИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті обґрунтовано особливості формування конкурентної стратегії торговельного підприємства при різних станах турбулентності зовнішнього середовища; визначено основні домінанти, за якими запропоновано обирати тип конкурентної стратегії торговельного підприємства. Запропоновано підхід до формування матриці паттернів конкурентної стратегії торговельного підприємства.

Ключові слова: торговельне підприємство, конкурентна стратегія, домінанти, матриця паттернів.

В статье обоснованы особенности формирования конкурентной стратегии торгового предприятия при различных уровнях турбулентности внешней среды; определены основные доминанты, по которым предложено выбирать тип конкурентной стратегии предприятия. Предложен подход к формированию матрицы паттернов конкурентной стратегии торгового предприятия.

Ключевые слова: торговое предприятие, конкурентная стратегия, доминанты, матрица паттернов.

* Гросул В. А. — д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри прикладної економіки та інформаційних систем.

** Афанасьєва М. В. — аспірант.

Харківський державний університет харчування та торгівлі, м. Харків.

In the article the features of forming competitive strategy of commercial enterprises in different states of turbulence of the environment, by main dominant, which is proposed to determine the type of competitive strategy of commercial enterprise. The approach to the formation of the matrix pattern of competitive strategy of commercial enterprise.

Keywords: trading company, competitive strategy, dominant matrix pattern.

Постановка проблеми. Ключовим завданням розвитку вітчизняних підприємств торгівлі в умовах ринкової економіки виступає формування конкурентних стратегій, спрямованих на забезпечення стійкої конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Рішення даної задачі ускладнюється в умовах структурної трансформації економічної системи та зростання рівня невизначеності факторів зовнішнього середовища, що супроводжуються коливаннями сукупного попиту, загостренням рівня конкуренції на ринку. Сучасні ринкові трансформації призводять до посилення потреби у збереженні наявних і створенні якісно нових конкурентних переваг, що характеризуються високим рівнем адаптивності до змін, а також у вдосконаленні системи стратегічного управління, пошуку нових і розвитку наявних механізмів і технологій управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання визначення конкурентної стратегії підприємства широко висвітлені в працях таких фахівців як Ф. Котлера [2], С. Попова [3], М. Портера [4], А. Юданова [7] та інших. Авторами запропоновані різні підходи щодо можливих типів конкурентних стратегій (класифікації) та параметрів їх визначення. Підхід, запропонований М. Портером [4] базується на визначенні підприємством типу конкурентної переваги і здебільшого орієнтований на вузькоспеціалізовані підприємства. Погляд до визначення конкурентних стратегій за Ф. Котлером [2] більш організований за ознакою характеру дій, ступеню їх агресивності. А. Юданов [7] вважає, що тип конкурентної стратегії підприємства визначається з відповідно до умов середовища, в якому функціонує підприємство та відповідно ресурсів, які є у його розпорядженні.

Невирішена раніше частина проблеми. У сучасних умовах конкурентні відносини характеризуються як зрілі лише після остаточного формування та домінування ринку споживачів. В даних умовах, для ефективного ведення конкурентного суперництва необхідно мати певні конкурентні переваги, які створюють свого роду «міцне підґрунтя» для забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства порівняно з підприємствами-конкурентами. Проте, незважаючи на глибокий теоретичний рівень опрацювання питань стратегічного управління конкурентним потенціалом, залишаються недостатньо розробленими

практичні аспекти визначення типу конкурентної стратегії підприємства в умовах невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. Невизначеність проявляється через ступінь мінливості та складності бізнес-середовища, які зростають із підвищенням рівня динамічності, що визначається темпом і частотою змін. Це актуалізує необхідність проведення наукових досліджень з питань визначення домінант обґрунтування дієвих конкурентних стратегій відповідно до особливостей функціонування підприємств в умовах сучасного бізнес-середовища.

Метою статті є визначення основних домінантів, за якими пропонується обирати тип конкурентної стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу. Успішне функціонування і розвиток суб'єкта господарювання в сучасній ринковій економіці вимагає відповідного підходу до формування його конкурентної стратегії. Формування конкурентної стратегії торговельного підприємства в сучасних умовах здебільшого здійснюється не тільки і не стільки під впливом внутрішньої керуючої системи, але більшою мірою під впливом зовнішнього середовища, яке в умовах підвищеної невизначеності більш доцільно назвати турбосередой. Дана середа перетворює лінійний процес в турбулентний, що протікає з безліччю імовірнісних траєкторій подальшого розвитку.

Турбулентність зовнішнього середовища характеризує зміни в зовнішньому середовищі, які відбуваються з високим рівнем невизначеності та непередбачуваності [8]. Фактично проблема турбулентності зовнішнього середовища обумовлена фізичною неспроможністю керівництва та менеджерів підприємства прорахувати ланцюжки взаємозв'язків усіх змін, що відбуваються в бізнес-середовищі, та оцінити результати їх впливу на підприємство.

До основних ознак турбулентності зовнішнього середовища, які значно впливають на формування конкурентної стратегії торговельного підприємства можна віднести [6]:

1) прискорення швидкості матеріальних, фінансових, інформаційних та логістичних потоків. Швидкість зазначених потоків особливо наочно проявляється в сучасних умовах роботи торговельного підприємства, коли порушується виконання договірних угод, руху та оформлення документообігу, постачання продукції та її реалізації;

2) інтенсивність руху елементів економічної системи, що проявляється в постійному перегляді умов угод, відхиленні торговельних і фінансових процесів від заданих параметрів, гостра нестача або надлишок товарних ресурсів;

3) тиск зовнішнього інституційного середовища, особливо податкових органів у частині порядку обчислення та своєчасної сплати податків і зборів в бюджетну систему, а також жорсткість політичних, юридичних, екологічних, соціальних та інших обмежень;

4) концентрація управлінських впливів для виділення нестандартних явищ і процесів раніше які не впливають на діяльність торговельного підприємства.

При цьому, чим вище турбулентність зовнішнього середовища, тим агресивніше має бути поведінка торговельного підприємства. Проте, як свідчить досвід практичної діяльності, деякі торговельні підприємства повністю використовують надані їм можливості, а інші відгукуються на зовнішній вплив із запізненням. Саме від конкурентного потенціалу (його обсягу, ефективності управління ним) залежить якість прилаштування торговельного підприємства до змін зовнішнього середовища та, враховуючи його турбулентність, спроможність до своєчасної реконфігурації наявного конкурентного потенціалу для досягнення намічених цільових орієнтирів.

Будь-яка стратегія бізнесу, щоб бути успішною, повинна спиратися на свій конкурентний потенціал, завдяки якому підприємство забезпечує певні конкурентні переваги. Як свідчить практика діяльності торговельних підприємств, процес вибору найбільш ефективної конкурентної стратегії визначається його можливостями (рис. 1). Це дозволяє заздалегідь ідентифікувати можливі сценарії стратегічного розвитку підприємства вже на ранньому етапі, і, вибравши з них ті, реалізація яких є найбільш вірогідною. Крім того, при реалізації стратегії торговельного підприємства одночасно з діями спрямованими на поліпшення конкурентної позиції зміцнюється його конкурентний потенціал.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища та підви-

щення рівня його турбулентності E_1 можливий ряд альтернативних стратегій, які забезпечують конкурентний успіх: від S_0^1 до S_n^1 . Припустимо, що для підприємства стратегія S_F^1 найкраще відповідає його цілям. Але успіх підприємства в зовнішньому середовищі буде залежати від його внутрішніх організаційних можливостей. Існують дві взаємодоповнюючі групи таких можливостей: функціональні (маркетингові, логістичні, комунікативні, тощо) і загальноуправлінські. Це означає, що при умові збереження рівня турбулентності зовнішнього середовища на рівні E_1 , успішна реалізація стратегії буде визначатися його конкурентним потенціалом C_F^1 і можливостями протистояння змінам зовнішнього середовища — C_M^1 .

Якщо результати аналізу параметрів нестабільності показують, що надалі рівень турбулентності зовнішнього середовища буде мати негативну тенденцію до підвищення до точки E_2 , найбільш вигідна для підприємства конкурентна стратегія буде розташована між точками S_o^1 і S_n^2 . В результаті підприємство повинне буде не тільки змінити поточну стратегію на стратегію S_F^2 , але і врахувати фактичний стан конкурентного потенціалу C_F^2 і наявні можливості розвитку C_M^2 . Таким чином, рівень турбулентності зовнішнього середовища та можливості підприємства є ключовими параметрами, які визначають вибір конкурентної стратегії підприємства на плановий період.

Відомий фахівець в галузі стратегічного управління І. Ансофф [1] створив модель зовнішнього середовища, для якого характерні п'ять рівнів турбулентності — від самого слабкого і легко прогнозованого до найбільш мінливого і непе-

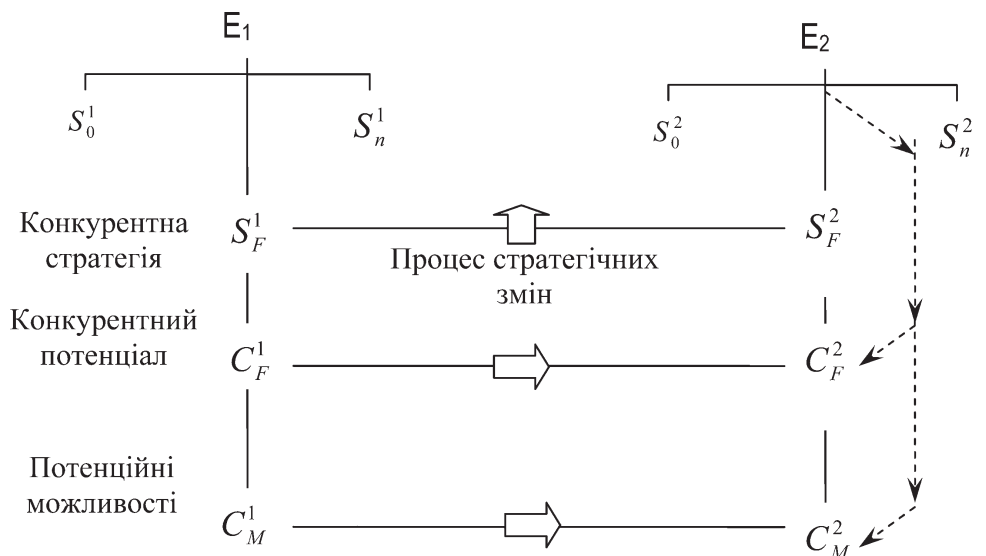


Рис. 1. Можливі сценарії конкурентної стратегії торговельного підприємства при різних станах турбулентності зовнішнього середовища (розроблено автором на основі [3,5,8])

редбачуваного. На думку вченого для кожного з цих рівнів може бути розроблена модель передбачуваної турбулентності для окреслення основних можливих траєкторій стратегічної поведінки підприємства. Дана модель заснована на трьох змінних: рівні турбулентності зовнішнього оточення підприємства, ступеня агресивності стратегічної поведінки підприємства в зовнішньому середовищі, реактивності керівництва підприємства (тобто його здатності швидко реагувати на зовнішні зміни). Відповідно зазначеної стратегічної парадигми діяльність підприємства оптимізується, коли підприємство забезпечує відповідність агресивності і реактивності підприємства турбулентності зовнішнього середовища.

Рівень турбулентності, відповідно до погляду І. Ансоффа, визначається комбінацією наступних факторів [1]:

- непостійності ринкової середовища;
- швидкістю змін;
- інтенсивності конкуренції;
- внутрішніми можливостями підприємства;
- конкурентними перевагами;
- рівнем тиску з боку уряду і окремих впливових груп.

Чим вище турбулентність середовища, тим більш агресивною має бути поведінка підприємства. Але, як показує досвід, торговельні підприємства по різному використовують повністю використовують свої можливості: одні підприємства мають високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища, а інші реагують на зовнішній вплив із запізненням.

Враховуючи на це, вважаємо що основними домінантами визначення конкурентної стратегії торговельного підприємства є наступні:

1) фактичний рівень ефективності конкурентного потенціалу торговельного підприємства (SKP);

2) стратегічна конкурентоспроможність (SK);

3) рівень турбулентності зовнішнього оточення (ST);

4) ступень агресивності стратегічної поведінки підприємства в зовнішньому середовищі (SA);

5) індекс комунікабельності (SZ), який характеризує здатність керівництва підприємства забезпечувати опір змінам турбосередовища.

В контексті цього, для того, щоб підприємство мало можливості збалансувати свої стратегічні та операційні можливості при визначенні конкурентної стратегії, воно повинно враховувати наявний конкурентний потенціал та можливість протистояти опору змінам зовнішнього середовища з метою досягнення бажаних результатів.

В економічній літературі для вибору типу конкурентної стратегії в основному застосовується матричний підхід, який дозволяє відобразити різні поєднання аналізованих факторів. Однак, в літературі описуються, в основному двофакторні матриці, які не дозволяють в повній мірі охопити всі різноманіття домінантів визначення конкурентної стратегії підприємства.

При виборі конкурентної стратегії, враховуючи на необхідність враховувати визначені домінанти, розглядати паттерн стратегії (стійка характеристика [2, с. 314]).

Паттерн конкурентної стратегії обумовлює її вибір на основі поточного рівня системи домінантів її визначення $\{SKP \cup SK \cup ST \cup SA \cup SZ\}$

Сукупність паттернів конкурентної стратегії за П. Котлером — лідера, претендента, послідовника і нішевік [2] і трафік конкурентного ланцюжка, який вказує напрямок руху від позиції нішера до лідера, складають матрицю паттернів конкурентної стратегії (рис. 2).

Таким чином, запропонований підхід до визначення типів конкурентних стратегій на відміну від існуючих (відповідно до яких акцентується увага здебільшого на двох або трьох найбільш значущих домінантах), створює можливість комплексного урахування ключових домінантів, які за поглядом автора є визначальними при просуван-

Таблиця 1

Критерії можливих значень домінантів для визначення конкурентної стратегії торговельного підприємства

Показники	Можливі значення		
Рівень ефективності конкурентного потенціалу торговельного підприємства (###)	SKP_1	SKP_2	SKP_3
	високий	середній	низький
Стратегічна конкурентоспроможність (SK)	SK_1	SK_2	SK_3
	висока	середня	низька
Рівень турбулентності зовнішнього оточення (ST)	ST_1	ST_2	ST_3
	високий	середній	низький
Ступень агресивності стратегічної поведінки підприємства в зовнішньому середовищі (SA)	SA_1	SA_2	SA_3
	дуже агресивна	консервативна	помірна
Індекс комунікабельності (SZ)	SZ_1	SZ_2	SZ_3
	початковий	професійний	компетентнісний



Стратегічна конкурентоспроможність торговельного підприємства

Трафік конкурентного ланцюжка

Рис. 2. Матриця паттернів конкурентної стратегії торговельного підприємства (розроблено автором)

ні підприємства відповідно трафіка конкурентного ланцюжка (від позиції нішера до лідера).

Висновок. Запропонований підхід до визначення типу конкурентної стратегії торговельного підприємства створює можливість поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, як основи побудови матриці конкурентних стратегій, враховує принцип ієрархічності, який передбачає подальшу деталізацію факторів та їх характеристик та передбачає можливість урахування варіативності конкурентних стратегій.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л. И. Ивенко. — М. : Экономика, 1989.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. — 2-е европ. изд. — М. : Издательский дом «Вильямс», 1999. — 1152 с.
3. Попов С. А. Стратегическое управление / С. А. Попов // Управление развитием организации: 17-модульная программа для менеджеров. — Модуль 4. — М. : ИНФРА-М, 1999. — 344 с.

4. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.

5. Стратегическое управление. Управление посредством выбора стратегических позиций [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.ereport.ru/articles.htm>.

6. Хлыстова О. В. Концептуальные основы стратегического управления предпринимательскими структурами в условиях турбулентности [Электронный ресурс] // Российское предпринимательство. — 2011. — № 3. — Вып. 1 (179). — С. 34–38. — Режим доступа : <http://www.creative-conomy.ru/articles/11488>.

7. Юданов А. Типы конкурентных стратегий: «биологический» подход к классификации компаний / А. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. — № 10. — 1990. — С. 51–63.

8. Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент : навчальний посібник / Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. — К. : Центр учбової літератури, 2011. — 488 с.