

ДОНЕЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ

**На правах рукопису
УДК 380.13.009.2**

БАЛАБАНОВА ІРИНА ВАСИЛІВНА

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ**

Спеціальність 08.06.03. - Маркетинг

АВТОРЕФЕРАТ

**дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Донецьк - 1997

339.138



00388094 (W)

Робота виконана на кафедрі
діла Донецького державного комерційного інституту

Науковий керівник: доктор економічних наук,
професор ШЕЛЕГЕДА Б.Г.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук,
професор Аптекарь С.С.

кандидат економічних наук,
доцент Аветісова А.О.

Провідна організація - Донецька державна академія
управління

Захист дисертації відбудеться "28" лютого 1997 р.
о 14 год. на засіданні спеціалізованої вченої ради К.06.02.02 по
присудженню наукового ступеня кандидата економічних наук в
Донецькому державному комерційному інституті за адресою:
340050, м. Донецьк - 50, вул. Щорса, 31.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці інституту.

Автореферат розіслано "25" січня 1997 року.

Вчений секретар спеціалізованої вченої
ради, кандидат економічних наук, доцент

Л.А.Лутай

1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми

Формування та подальший розвиток ринкових відносин в Україні зумовлює специфіку діяльності підприємств роздрібною торгівлі, умов їх функціонування, оскільки підвищується рівень невизначеності, ризику, посилюється конкуренція, стає необхідністю вміння пристосовуватись до економічної ситуації, яка постійно змінюється. Тому, як діючим, так і новим комерційним структурам для того, щоб вижити, правильно визначати свою стратегію та тактику поведінки на ринку необхідно систематично аналізувати конкурентне середовище, досліджувати діяльність конкурентів та здійснювати діагностику конкурентоспроможності підприємства. Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває на сучасному етапі першорядне значення.

Питання конкуренції та конкурентоспроможності підприємств розглядалися у роботах таких зарубіжних та вітчизняних вчених: Вайсмана О., Діхтля Є., Котлера Ф., Кошці Д., Ламбена Ж., Портера М., Хайєка Ф., Азоєва Г., Аптекаря С., Балабанової Л., Кретова І., Соловійова Б., Хруцкого В., Шелегеди Б., Шишкової Е.

Вивчення цих робіт показало, що, як правило, у них досліджувалась або конкуренція, або напрямки забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Разом з тим, у них не розглядався комплексний системний підхід до дослідження конкурентоспроможності підприємств та управління нею на основі використання принципів та методів маркетингу, що є особливо актуальним в умовах формуванням ринкової економіки.

Актуальність теми, її теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми дослідження, його мету та зміст.

Мета та задачі дослідження. На основі вивчення сутності та проблем конкурентоспроможності підприємств, розгляду інтегрованого маркетингу у якості методологічної основи забезпечення їх конкурентоспроможності, а також маркетингових досліджень конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі на сучасному етапі розробити стратегії конкурентної переваги та комплексну систему управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі (КС УКП) на основі маркетингу.

ЛНБ ім. В. Стефаника
АН України

Реалізація поставленої мети здійснювалась шляхом рішення наступних задач:

- узагальнення теорії та практики зарубіжного досвіду в області конкуренції та конкурентоспроможності підприємств;
- визначення сутності та специфіки становлення конкурентних відносин в Україні;
- виявлення проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств роздрібно́ї торгівлі в умовах формування ринкової економіки України;
- дослідження інтегрованого маркетингу з точки зору його використання у якості методологічної основи забезпечення конкурентоспроможності підприємств;
- здійснення аналізу конкурентного середовища для визначення "бар'єру входу" у галузь, інтенсивності конкуренції;
- оцінка діяльності конкурентів, виявлення їх "ключових факторів успіху" та слабких сторін;
- діагностика конкурентоспроможності підприємств з метою виявлення проблем їх діяльності, вивчення та узагальнення показників оцінки конкурентоспроможності;
- дослідження шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібно́ї торгівлі на основі маркетингу.

Предметом дослідження є механізм управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібно́ї торгівлі в умовах формування ринкової економіки.

Об'єктом дослідження є підприємства роздрібно́ї торгівлі України.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених в області конкуренції, конкурентоспроможності підприємств, маркетингу, закони України. У роботі використані звіти про світовий розвиток, статистичні дані про економічний розвиток України, звітні дані підприємств роздрібно́ї торгівлі України.

У процесі дослідження використані теорія графів, метод опитувань, традиційні способи та засоби економічного аналізу (табличного, порівняння, групування, графічний), обробка матеріалів з використанням персональних ЕОМ.

Наукову новизну дисертації складають такі основні положення, які виносяться на захист.

Запропоновано нове рішення важливої для країни проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі в умовах формування ринкової економіки України.

Вперше в Україні у якості методологічної основи забезпечення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі розглянутий інтегрований маркетинг, розроблена схема процесу інтегрованого маркетингу, що включає стратегічний та операційний маркетинг.

Автором теоретично обґрунтований принципово новий комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю, у результаті чого розроблена теоретична модель управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі на основі маркетингу у вигляді КС УКП (комплексної системи управління конкурентоспроможністю підприємств), дано її визначення, розроблена граф-схема.

У складі КС УКП на основі маркетингу розроблені функціональні системи: система організації маркетингової діяльності для забезпечення конкурентоспроможності підприємства (СОМД), система маркетингових досліджень в області конкурентоспроможності підприємства (СМДК), система програмування (планування) підвищення конкурентоспроможності підприємства (СППК).

Для кожної функціональної системи запропонований відповідний склад елементів, розкрита їх сутність.

Так, рекомендації по використанню відповідних стратегій конкурентної переваги та запропоновані маркетингові дії до їх реалізації у розрізі великих, середніх та малих підприємств.

Запропонована та рекомендована для використання схема впливу та взаємодії маркетингових факторів, що визначають прибутковість роздрібних торгівельних підприємств згідно з моделлю "PIMS".

Розроблена та випробувана в дисертації методика комплексних маркетингових досліджень в області конкурентоспроможності підприємств.

Запропонована система показників комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Зроблений висновок про необхідність встановлення цілей та задач маркетингової діяльності з урахуванням життєвого

циклу підприємства (ЖЦП), запропоновані критерії для визначення ЖЦП.

Розроблені рекомендації щодо складу комплексу маркетингу для кожної стадії життєвого циклу підприємства.

Розроблена та рекомендована зведена класифікація видів конкуренції.

Практична значимість дослідження міститься у розробці комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлю, який забезпечує взаємозв'язок методології маркетингових досліджень конкурентоспроможності підприємств та шляхів її підвищення на основі використання маркетингу.

Матеріали дисертаційного дослідження можуть бути використані у навчальному процесі (частина з них вже використовується) при читанні лекцій по таких дисциплінах, як: "Маркетинг", "Менеджмент", "Економіка підприємства", при виконанні курсових та дипломних робіт, слухачами післядипломної освіти.

Апробація та практична реалізація результатів дослідження. За основними науковими результатами та висновками дисертації розроблені науково-обгрунтовані рекомендації, які схвалені та прийняті до впровадження рядом підприємств роздрібною торгівлю міста Донецька. Зокрема програма діагностики конкурентоспроможності підприємств, яка зроблена у середовищі табличного процесора Excel - 6.0. для Windows та пропозиції по визначенню стадій життєвого циклу підприємств обговорені та прийняті до впровадження АТЗТ "Донецький ЦУМ" та АТВТ торговельний комплекс "Маяк".

Реалізація результатів дослідження та апробація роботи, наукові розробки автора дисертації неодноразово доповідались на науково-теоретичних конференціях професорсько-викладацького складу Донецького державного комерційного інституту, а також при проведенні "Міжнародного круглого столу у м. Києві (листопад 1996 р.), де одержали схвалення.

Публікації. За проблемою, що досліджується опубліковано п'ять робіт, загальним обсягом 1,9 умовних друкованих аркушів.

Об'єм та структура роботи. Дисертація містить вступ, три глави, заключення, список літератури та 27 додатків. Об'єм текстової частини містить 143 сторінки машинописного тексту,

10 таблиць та 11 малюнків. Список використаної літератури складає 51 найменування.

Структура дисертації

Вступ

1. Конкурентоспроможність підприємства та напрямки її підвищення в умовах ринкової економіки
 - 1.1. Конкуренція та конкурентоспроможність підприємств: сутність та значення
 - 1.2. Інтегрований маркетинг - методологічна основа забезпечення конкурентоспроможності підприємств
2. Маркетингові дослідження конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі у період переходу до ринку
 - 2.1. Аналіз конкурентного середовища
 - 2.2. Дослідження діяльності конкурентів
 - 2.3. Діагностика конкурентоспроможності підприємств
3. Підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі на основі маркетингу
 - 3.1. Стратегії конкурентної переваги підприємств
 - 3.2. Комплексна система управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу

Заключення

Література

Додатки

2. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЇ, ЯКІ ВИНОСЯТЬСЯ НА ЗАХИСТ

2.1. У першій главі дисертації проведено вивчення конкуренції та конкурентоспроможності підприємств, що дозволило:

- розглянути теоретичні аспекти даної проблеми;
- виявити роль конкуренції у ринковій економіці

України;

- розглянути існуючі види конкуренції та розробити їх класифікацію;

- вивчити конкурентоспроможність підприємств та її рівні;

- зробити висновки про те, що сучасний етап формування ринкових відносин характеризується відкриттям ринків для конкуренції, її загостренням, наявністю ряду проблем, що перешкоджає підвищенню конкурентоспроможності підприємств: нестабільність економічної ситуації, недостатньо розвинена система державного регулювання ринкових відносин, низький рівень інформаційного забезпечення, недостатній професіоналізм кадрів.

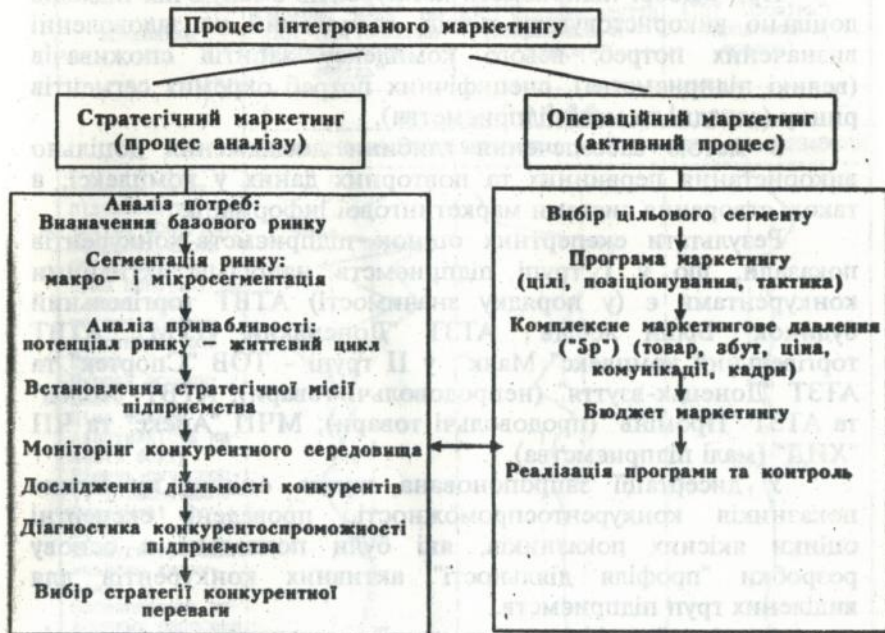
2.2. Дослідження маркетингу у якості методологічної основи забезпечення конкурентоспроможності підприємств дозволило встановити, що в умовах формування ринкової економіки України підприємствам роздрібної торгівлі для підвищення своєї конкурентоспроможності вже недостатньо тільки переорієнтації на маркетинг, об'єктивно необхідним стає впровадження та використання інтегрованого маркетингу. У дисертації розроблена та рекомендована для використання схема процесу інтегрованого маркетингу (малюнок 1), що включає стратегічний маркетинг (процес аналізу) та операційний маркетинг (активний процес). Стратегічний маркетинг повинен починатись з визначення потреб та вимог ключових груп споживачів у кількісних та якісних напрямках. Наступне стратегічне рішення стосується визначення базового ринку на основі його сегментації. У якості критеріїв сегментації у дисертації пропонується використовувати або одну ознаку (демографічний, соціально-економічний, психографічний, поведінковий) або їх сполучення. Характеристика інших елементів інтегрованого маркетингу представлена у подальших главах роботи.

2.3. У другій главі дисертації визначений склад маркетингових досліджень конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. Він повинен включати: аналіз конкурентного середовища, дослідження діяльності конкурентів, діагностику конкурентоспроможності підприємств.

2.4. Аналіз конкурентного середовища показав наступне.

У теперішній час склалась найбільш неприваблива ситуація на ринку: низький "бар'єр входу", серйозна

конкуренція зі сторони товарів-субститутів та товарів-імітаторів, постачальники та покупці надають значний вплив на діяльність підприємств. Між тим такі фактори конкурентного середовища як державна політика та можливість появи нових конкурентів відносно слабо впливають на конкуренцію.



Малюнок 1. Рекомендована схема процесу інтегрованого маркетингу.

Залишається дуже вразливою законодавча політика держави в області регулювання конкуренції, абсолютно відсутня практика антимонопольного контролю при створенні, злитті та приєднанні підприємств. Тому назріла необхідність підвищення відповідальності юридичних, фізичних осіб, органів державної влади за порушення антимонопольного законодавства, збільшення штрафних санкцій з метою профілактики посилення та проявлення монополізму.

У роботі проведена оцінка інтенсивності конкуренції за трьома факторами: характеру розподілу ринкових долей між

конкурентами, рентабельності ринку та темпах його росту, яка свідчить про низьку інтенсивність конкуренції стосовно до даної галузі.

2.5. Дослідження діяльності конкурентів дозволило зробити такі висновки.

При відборі підприємств-конкурентів з існуючих підходів доцільно використовувати підхід, заснований на задоволенні визначених потреб: всього комплексу запитів споживачів (великі підприємства), специфічних потреб окремих сегментів ринку (середні та малі підприємства).

З метою забезпечення глибини дослідження доцільно використання первинних та повторних даних у комплексі; а також створення системи маркетингової інформації.

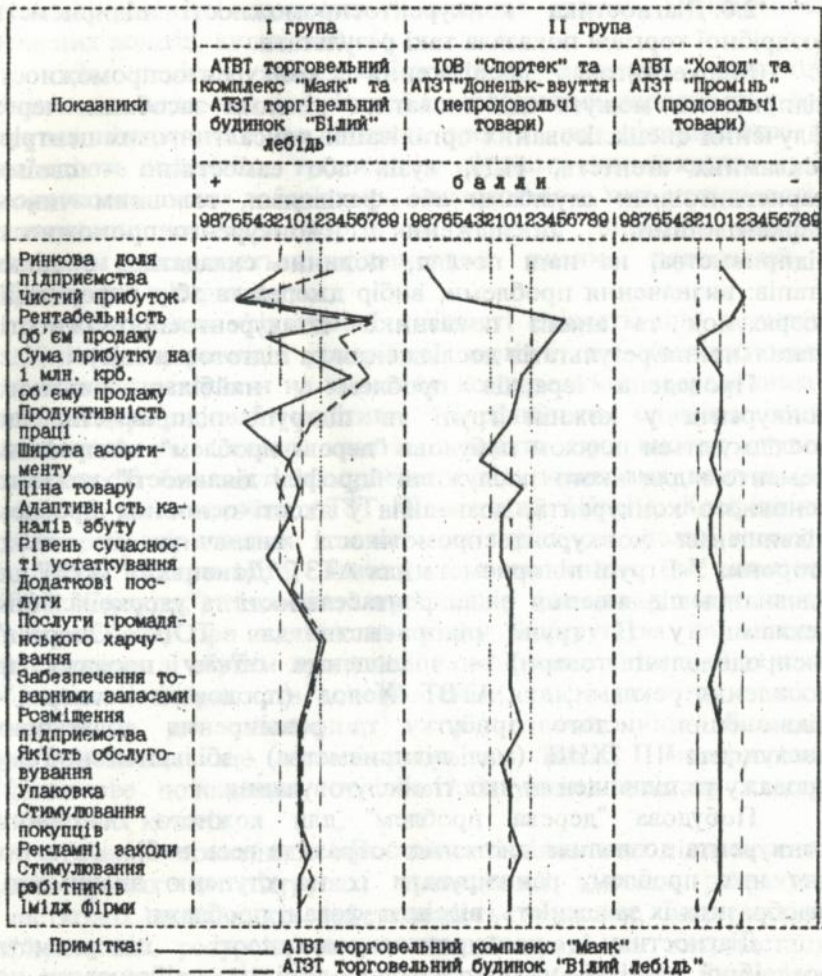
Результати експертних оцінок підприємств-конкурентів показали, що у I групі підприємств найбільш активними конкурентами є (у порядку значимості) АТВТ торговельний будинок "Білий лебідь", АТЗТ "Донецький ЦУМ", АТВТ торговельний комплекс "Маяк"; у II групі - ТОВ "Спортек" та АТЗТ "Донецьк-взуття" (непродовольчі товари); АТВТ "Холод" та АТЗТ "Промінь" (продовольчі товари); МЧП "Апекс" та ЧП "ХИД" (малі підприємства).

У дисертації запропонована шкала оцінок кількісних показників конкурентоспроможності, проведені експертні оцінки якісних показників, які були покладені в основу розробки "профіля діяльності" активних конкурентів для виділених груп підприємств.

Аналіз "профілів діяльності" активних конкурентів дозволив виявити їх "ключові фактори успіху", слабкі сторони, та розробити "профілі полярностей" (карту сильних та слабких сторін) для всіх груп підприємств (таблиця).

Дослідження розроблених для кожної групи підприємств "профілів полярностей" показало, що більш чітко прослідковуються сильні та слабкі сторони (але без істотних розбіжностей) тільки у I групі підприємств-конкурентів (великих підприємствах). У підприємствах II групи, які реалізують непродовольчі товари, за трьома показниками (з двадцяти) ТОВ "Спортек" має більш сильні позиції, за двома показниками (рентабельності та об'єму продажу) має більш слабкі позиції, а за іншими (15) показниками конкурентоспроможності зі своїм основним конкурентом знаходиться у зоні

Таблиця. Профіль полярності підприємств-конкурентів



приблизної рівності. Підприємства-конкуренти II групи, що реалізують продовольчі товари, та малі підприємства за всіма показниками конкурентоспроможності знаходяться у зоні приблизної рівності, тобто у них не прослідковується чітко ні

сильні, ні слабкі сторони. Таким чином всі підприємства-конкуренти, що досліджуються, мають невикористані можливості для зміцнення своїх позицій на ринку.

2.6. Діагностика конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі показала такі результати.

Маркетингові дослідження конкурентоспроможності підприємств можуть здійснюватись різними засобами: через залучення спеціалізованих організацій-консалтингових центрів, рекламних агентств, НДІ, вузів або самостійно - своїми маркетинговими службами або фахівцями, головним чином маркетологами. Дослідження конкурентоспроможності підприємства, на наш погляд, повинне складатись з таких етапів: визначення проблеми, вибір джерел та збір інформації, розрахунок та аналіз показників конкурентоспроможності, узагальнення результатів дослідження та підготовка звіту.

Проведена ієрархія проблем у найбільш сильного конкурента у кожній групі та підгрупі підприємств, що досліджуються шляхом побудови "дерева проблем", відправним моментом для якого послужили "профілі діяльності" кожного основного конкурента, дозволила у якості основних проблем підвищення конкурентоспроможності визначити їх слабкі сторони. У I групі підприємств для АТЗТ "Донецький ЦУМ" це виявились підвищення рівня рентабельності та удосконалення реклами; у II групі підприємств для ТОВ "Спортек" (непродовольчі товари) - збільшення об'єму продажу та посилення реклами; для АТВТ "Холод" (продовольчі товари) - підвищення чистого прибутку та розширення додаткових послуг, для ЧП "ХИД" (малі підприємства) - збільшення об'єму продажу та підвищення якості обслуговування.

Побудова "дерева проблем" для кожного основного конкурента дозволила системно зобразити весь набір існуючих для них проблем, ранжирувати їх по ступеню значимості, відобразити їх залежність, відсікти удавані проблеми.

Діагностику конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі, на наш погляд, доцільно здійснювати по комплексу показників, що включає три групи показників: показники фінансового стану, показники економічної ефективності діяльності, спеціальні (основні) показники конкурентоспроможності.

Аналіз фінансового стану був проведений шляхом розрахунку коефіцієнтів загальної, термінової та абсолютної ліквідності та коефіцієнтів фінансової стійкості (співвідношення позикових та власних коштів, маневреності власних коштів, автономії).

За період, що досліджується, виявлена тенденція зниження загальної, термінової та абсолютної ліквідності у всіх групах підприємств, це свідчить про те, що підприємства не володіють достатніми грошовими коштами для покриття своїх короткострокових зобов'язань, знижуються в них можливості у погашенні поточних боргів за рахунок ліквідних активів, високим залишається фінансовий ризик, пов'язаний з діяльністю підприємств.

Показники фінансової стійкості свідчать про невисоку здібність підприємств роздрібної торгівлі, що досліджуються, ефективно реагувати на змінення конкурентного середовища в області фінансової політики. Коефіцієнти співвідношення позикових та власних коштів говорять про високу ступінь залежності більшості підприємств від позикових коштів (він вище 1, за винятком АТЗТ "Донецький ЦУМ"). Коефіцієнти маневреності власних коштів, що показують долю власного капіталу підприємств, являються невисокими (за винятком ТОВ "Спортек") та свідчать про низьку фінансову незалежність підприємств, про наявність ризику банкрутства на випадок ускладнень зі збутом продукції. Коефіцієнти автономії також у більшості підприємств є невисокими, так і до того ж мають тенденцію до зниження, а це означає, що більшість підприємств, що досліджуються, мають несприятливе фінансове положення, оскільки відчувають нестачу власних оборотних коштів.

Аналіз показників ефективності діяльності підприємств у всіх групах та підгрупах, проведений шляхом розрахунку часткових показників (ефективність трудових, матеріальних, фінансових ресурсів, витрат живої праці та використання торгівельної площі), узагальнюючих (ефективність функціональних та поточних витрат) та комплексного показника соціально-економічної ефективності роботи підприємства показав, що для більшості підприємств-конкурентів, які досліджуються, характерно зниження як часткових, так і узагальнюючих показників ефективності, що зумовило зниже-

ння комплексного показника соціально-економічної ефективності, причому його зниження сталося у діапазоні від 0,65 одиниць по АТВТ "Холод" до 2,645 одиниць по АТЗТ "Донецьк-взуття".

Аналіз спеціальних (основних) показників конкурентоспроможності (товарообіг, балансовий прибуток, чистий прибуток, об'єм продажу на 1 гривню, доля нереалізованої продукції у вартості товарної маси, об'єм продажу на 1 гривню нереалізованої продукції, ринкова доля підприємства) дозволив виявити наступне. Зіставлений товарообіг у 1995 році у всіх без винятку досліджувальних підприємствах знизився та склав менше 60 відсотків до товарообігу 1994 року, рівень рентабельності змінювався нерівномірно, у одних він декілька збільшився (у великих підприємствах), у других знизився (у середніх підприємствах), хоча нерівномірно за підприємствами; показник відношення об'єму продажу до вартості товарної маси за період, що досліджується, збільшився, що свідчить про прискорення товарообертаємості запасів. Доля нереалізованої продукції у вартості товарної маси, призначеної для продажу, знизилась у більшості підприємств, що є позитивним. Позитивна тенденція у всіх підприємств, що досліджуються, спостерігається також по показнику об'єму продажу до вартості нереалізованої продукції, оскільки за 1995 рік він зріс у межах від 14,66 по АТЗТ "Донецький ЦУМ" до 77,4 по АТВТ торговельний комплекс "Маяк". Таким чином, динаміка основних показників конкурентоспроможності підприємств, які досліджуються, свідчить про те, що вони не мають досить стійкого фінансового положення, співвідношення показників, що характеризує їх конкурентоспроможність не є стабільним.

2.7. У третій главі дисертації було проведено дослідження шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлю на основі маркетингу та узагальнення зарубіжного досвіду.

У результаті зроблений висновок, що для досягнення конкурентної переваги в умовах ринку підприємства повинні визначати: реальні шляхи одержання конкурентної переваги, маркетингові можливості для досягнення конкурентної переваги, можливі стратегії конкурентної переваги, відповідну реакцію на дії конкурентів.

Автором розглянуті базові стратегії (цінове лідерство, продуктове лідерство, лідерство у "ніші") та зроблен висновок про те, що для вибору конкретної стратегії підприємству необхідно виявити: "ключові фактори успіху" для ринку, товару або сегменту, що розглядаються, сильні та слабкі сторони підприємства по відношенню до цих "ключових факторів", сильні та слабкі сторони самого небезпечного конкурента по відношенню до цих же "ключових факторів". Для реалізації базових стратегій підприємству необхідно прийняти відповідні міри.

У дисертації визначено, що стратегію цінового лідерства (домінування по витратах) доцільно використовувати великим підприємствам роздрібної торгівлі, їм рекомендовано здійснювати стабільні інвестиції, жорсткий контроль над збутом, орієнтацію на стандартизовані товари, проведення політики нововведень, зниження витрат.

Для середніх підприємств роздрібної торгівлі запропоновано використовувати стратегію продуктового лідерства (диференціації), що дозволить їм орієнтуватись на ринок у цілому та враховувати раніш за все поведінку споживачів, головним при цьому повинне стати передбачення еволюції ринку, пов'язаної зі зміненнями запитів та потреб споживачів. Цим підприємствам з метою зміцнення своїх позицій по відношенню до конкурентів, необхідно ефективно використовувати весь маркетинговий інструментарій, удосконалювати товар, сервісне обслуговування, стимулювання продажу, створювати та підтримувати високий імідж.

Для малих підприємств запропоновано використання стратегії лідерства у "ніші" (концентрації), оскільки вона орієнтована на закріплення цінового або нецінового лідерства у визначеному сегменті ринку, не привертаючи уваги більш сильних конкурентів. Цим підприємствам доцільно використовувати комплекс маркетингу, проте залежно від стану зовнішнього та внутрішнього середовища, його склад буде різним.

У роботі зроблений висновок про те, що реалізація розглянутих базових стратегій відповідними групами підприємств зумовлює необхідність розробки конкретних стратегій досягнення конкурентної переваги; тип стратегій (упреждаючих або пасивних) повинен бути поставлений у залежність від позиції, що займає підприємство на ринку.

Великим підприємствам рекомендовано в основному використовувати упреждаючі стратегії конкурентної переваги: "Захоплення" (з метою розширення попиту на продукцію підприємства за рахунок використання продуктового або цінового лідерства), "Захист" (з метою утримання споживачів у сфері діяльності підприємства шляхом маркетингових засобів); "Блокіровка" (з метою недопущення одержання переваг конкурентами на окремих маркетингових напрямках). З пасивних стратегій даним підприємствам доцільно використовувати стратегію "Перехоплення", що забезпечує своєчасну реакцію на нововведення "послідовників" з метою зниження ефективності їх діяльності.

У роботі обгрунтована необхідність застосування середніми підприємствами ("послідовниками") таких упреждаючих стратегій: "Атака", що спрямована на використання існуючої переваги над лідером (цінової або нецінової) для досягнення конкурентної переваги на ринку; "Прорив", що заснована на використанні якої-небудь однієї слабкої сторони лідера, знаходження пролому; "Оточення", що передбачає поступове накопичення переваг шляхом використання слабких місць лідера, обхід конкурента з різних сторін.

Малим підприємствам (унікаючим прямої конкуренції) запропоновано використовувати такі упреждаючі стратегії конкурентної переваги, як: "Зосередження сил на ділянці", заснованої на виборі сегментів, що не залучають уваги більш сильних конкурентів та не дозволяють забезпечити довгосторочковий успіх; "Обхід", що дозволяє уникнути конкуренції шляхом реалізації неконкуруючих товарів, сервісу, використання непривабливих каналів збуту. З пасивних стратегій цим підприємствам доцільно використовувати стратегію "Збереження позицій", що спрямована на підтримання постійності у ринкової діяльності, що не залучає уваги конкурентів.

Незалежно від обраної стратегії конкурентної переваги підприємствам роздрібної торгівлі необхідно концентрувати ресурси для забезпечення ефективних дій, використовувати будь-яку можливість для оволодіння ініціативою, вміло маневрувати ресурсами, розробляти багатоваріантні програми, вчасно їх коректувати з урахуванням ринкового середовища та дій конкурентів.

Для забезпечення конкурентної переваги роздрібні торговельні підприємства повинні навчитись управляти ризиком, для чого згідно з приблизною схемою управління ризиком (приведеної у дисертації) кожному підприємству необхідно самостійно установлювати складові процеси управління ризиком залежно від існуючих або чекаючих його на ринку у перспективі небезпек, проблем, що виникають у зв'язку з цим, та необхідних дій для їх рішення.

Автором розроблена та рекомендована для використання схема маркетингових факторів (малюнок 2), що визначають прибутковість роздрібних торговельних підприємств згідно з моделлю PIMS (саме з проблемою низького рівня рентабельності у більшості підприємств, як показали дослідження, пов'язаний ризик).

2.8. Вперше розроблена та рекомендована для використання КС УКП - комплексна система управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу.

У дисертації дано визначення КС УКП на основі маркетингу у роздрібній торгівлі як сукупність взаємопов'язаних елементів маркетингової діяльності, що забезпечують довгострокову конкурентну перевагу підприємств шляхом задоволення конкретних потреб та запитів споживачів.

Автором запропонована граф-схема КС УКП на основі маркетингу, представлена такими рівнями:

- 0-й рівень - власне система КС УКП на основі маркетингу;

- 1-й рівень - функціональні системи, що забезпечують управління конкурентоспроможністю підприємства;

- 2-й рівень - маркетингові дії по досягненню цілей, намічених попереднім рівнем;

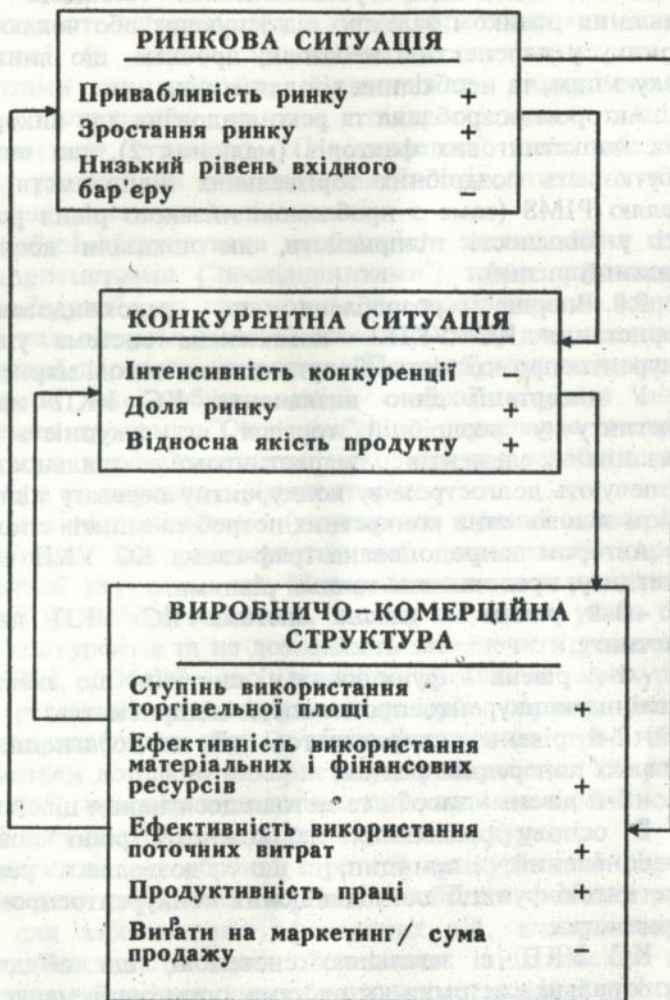
- 3-й рівень - засоби та методи досягнення цілей.

В основу розділення на кожному рівні покладений функціональний принцип, що дозволяє реалізувати маркетингові функції для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

КС УКП є загальною системою, що об'єднує такі функціональні системи, як система організації маркетингової діяльності по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства (СОМД); система маркетингових досліджень в області конкурентоспроможності підприємства (СМДК); система

програмування (планування) підвищення конкурентоспроможності підприємства (СППК).

2.9. Для системи організації маркетингової діяльності (СОМД) розроблені:



Малюнок 2. Маркетингові фактори, які визначають прибутковість роздрібних торговельних підприємств у відповідності до моделі PIMS

- склад та сутність маркетингових елементів: організація служби маркетингу, укомплектування служби відповідними кадрами, встановлення функціональних обов'язків, прав та відповідальності працівників служби маркетингу;

- поелементний склад та характеристика організації служби маркетингу, що включає: вибір виду організаційної структури служби маркетингу, встановлення статусу служби, внесення змін у статут підприємства;

- обґрунтовані пропозиції про доцільність використання великими підприємствами на першому етапі функціональної структури служби маркетингу, що об'єднує: відділ маркетингових досліджень, відділ по управлінню асортиментом та якістю товарів, відділ по управлінню збутом та розподілом, відділ по управлінню рекламою та стимулюванням збуту. Окрім цих відділів можуть (при необхідності та існуючих можливостей підприємства) бути створені відділи програмування (планування) маркетингу, управління нововведеннями та сервісним обслуговуванням.

По мірі розширення асортименту та накопичення відповідного досвіду для великих підприємств доцільно використовувати товарну структуру організації служби маркетингу. При цієї організації служби маркетингу діючі товарні відділи повинні входити у службу маркетингу або у відповідні її відділи (якщо їх декілька), зокрема у відділ по управлінню асортиментом та якістю товарів.

При розширенні ринків, на яких діє велике підприємство, доцільно використовувати ринкову організацію служби, що дозволить реалізувати комплексну маркетингову стратегію на кожному ринку (сегменті) за всім набором функцій маркетингу.

Великим підприємствам з широким асортиментом, що працюють на різноманітних ринках, запропоновано використовувати матричну організацію служби (товарно-ринкову), що являється гнучким та адаптованим засобом досягнення цілей. Тому що вона вимагає великих витрат, її рекомендовано для високорентабельних підприємств. Рекомендації для середніх підприємств зводяться до створення служби маркетингу по функціональній ознаці, а для малих підприємств - до використання одного або декількох фахівців-маркетологів.

Автором визначені вимоги до фахівців та керівників, що займаються маркетинговою діяльністю.

2.10. Для системи маркетингових досліджень в області конкурентоспроможності підприємств роздрібно́ї торгівлі (СМДК) автором зроблено наступне.

Рекомендована система маркетингових досліджень в області конкурентоспроможності підприємства, що включає такі елементи: формування інформаційного забезпечення; аналіз конкурентного середовища;

дослідження конкурентів; діагностика конкурентоспроможності підприємства.

Розроблена блок-схема процесу маркетингових досліджень в області конкурентоспроможності підприємства.

Автором запропонована методика аналізу конкурентного середовища підприємств роздрібно́ї торгівлі: дослідження політики держави в області регулювання конкуренції; визначення рівня "вхідного бар'єру" у галузь; дослідження інтенсивності конкуренції; дослідження споживачів; дослідження виробників продукції як товарів у цілому, так і товарів - замінників; дослідження посередників (продавців).

У дисертації рекомендований склад та дана характеристика дій по дослідженню конкурентів, що охоплює: виявлення діючих та потенційних конкурентів, оцінку діяльності конкурентів та виявлення найбільш активних з них, визначення стратегії активних конкурентів, оцінку конкурентоспроможності активних конкурентів та визначення "ключових факторів їх успіху".

Автором розроблені маркетингові дії по діагностиці конкурентоспроможності підприємств: визначення проблеми, вибір джерел та збір інформації, розрахунок та аналіз показників конкурентоспроможності підприємств, узагальнення результатів дослідження та складання звіту.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства запропоновані три групи показників: показники фінансового стану платоспроможності та фінансової стійкості; показники економічної ефективності діяльності - часткові та узагальнюючі (розраховані по товарообігу та прибутку) та комплексний показник соціально-економічної ефективності підприємства; спеціальні (основні) показники конкурентоспроможності. При цьому великим та середнім підприємствам

роздрібної торгівлі рекомендовано використовувати для діагностики своєї конкурентоспроможності всі три групи показників з метою проведення повної діагностики, а малим підприємствам, маючим невеликі можливості, досить обмежитись розрахунком спеціальних показників конкурентоспроможності. У якості таких показників запропоновані: товарообіг, балансовий прибуток, чистий прибуток, об'єм продажу на 1 гривню, доля нереалізованої продукції у вартості товарної маси, об'єм продажу на 1 гривню нереалізованої продукції, ринкова доля підприємства.

Перераховані елементи СМДК представляють конкретні напрямки, що запропоновані в дисертації для дослідження конкурентоспроможності роздрібних торговельних підприємств, таким чином розроблена методика вже апробована при дослідженні конкурентоспроможності підприємств.

2.11. Для системи програмування (планування) підвищення конкурентоспроможності підприємства (СППК) автором зроблено наступне.

Запропонований поелементний склад та зміст функціональної системи СППК, що включає: установлення цілей маркетингу, визначення основних задач з урахуванням життєвого циклу підприємства (ЖЦП), розробку комплексу маркетингу для кожної стадії ЖЦП, контроль.

Дані рекомендації щодо використання у якості критеріїв визначення стадії життєвого циклу підприємства часового періоду (починаючи з року реєстрації підприємства) та відстрочки, що практикується у ряді країн сплати податків, на основі чого розроблена шкала для визначення стадії ЖЦП: до 2-х років - стадія зародження, понад 2-х до 3-х років - стадія дитинства, понад 3-х до 4-х років - стадія юності, понад 4-х до 5 років - стадія ранньої зрілості, понад 5 років - стадія зрілості.

У роботі зформульовані цілі, задачі маркетингу та дані рекомендації до складу комплексу маркетингу для кожної стадії ЖЦП.

Так, на стадії зародження запропоновані стратегічні напрямки: товарна стратегія, що охоплює стратегії товарної диференціації, вузької товарної спеціалізації, індивідуального обслуговування; стратегію, засновану на установленні більш низької ціни в порівнянні з товарами-аналогами; альтернативні збутові стратегії (використання діючої системи, модифікація

існуючої або створення нової); альтернативні стратегічні напрямки комунікаційної політики (екстенсивні або інтенсивні рекламні дії, безперервні комунікаційні зусилля або пульсуюча кампанія, диверсифікація або концентрація рекламних каналів); відповідну кадрову політику (підготовка та перепідготовка фахівців, залучення сторонніх консультантів для маркетингових досліджень, аудиту, підбір кадрів та їх розставлення).

На стадії дитинства доцільні такі маркетингові дії: використання широкої збутової мережі, забезпечення оптимального рівня цін, проведення ефективної рекламної політики, створення іміджу підприємства, позиціонування його товарів та послуг, налагодження та вдосконалення взаємовідносин з партнерами-сучасниками товароруху, уникнення прямої конкуренції.

На стадії юності рекомендовані такі маркетингові дії, як розширення ринку, диференціація асортименту продукції, відбір цільових ринків, створення атмосфери магазину, проведення глибоких маркетингових досліджень.

На стадії ранньої зрілості доцільно використовувати такі маркетингові засоби: диверсифікацію діяльності, пропозицію нового комплексу послуг, налагодження сервісного обслуговування клієнтів, розширення асортименту нових товарів, які раніш не незакуповувались.

На стадії зрілості запропоновано здійснювати такі маркетингові заходи: проведення політики товарної вертикальної інтеграції, пошук нових сегментів ринку, стимулювання більш частого споживання товару постійними покупцями, використання нових форм позамагазинної торгівлі (прямий маркетинг, продаж через автомати, організація служби замовлень зі скидкою, торгівля вразнос, більш гнучке використання цінових стратегій (застосування спеціальних скидок, сезонних скидок, цін розпродажу), створення образу престижності підприємства шляхом використання заходів "Паблік рілейшнз". Таким чином на стадії зрілості пріоритет повинен належати мерчендайзінгу.

На стадії старіння з метою збереження позицій підприємства та забезпечення стабільності діяльності підприємствам доцільно проведення таких маркетингових заходів: використання інтенсивної реклами, вдосконалення асортименту за рахунок нових або модернізованих товарів,

скорочення витрат, поліпшення сервісу, зниження цін, стимулювання збуту, розширення додаткових послуг.

На стадії відродження (якщо вона настає) необхідні такі маркетингові дії: вишукування додаткових імпульсів у діяльності, пошук нових постачальників, ділерство на правах ексклюзивності, використання нових форм продажу та стимулювання збуту, змінення свого іміджу, орієнтація на нові цільові ринки.

Автором дані рекомендації до складу та змісту маркетингового контролю, який включає: контроль цілей маркетингу в області підвищення конкурентоспроможності підприємств, контроль організації маркетингу та контроль за реалізацією комплексу маркетингу.

Окрім того у роботі представлена програма діагностики конкурентоспроможності підприємств, яка зроблена у середовищі табличного процесора Excel - 6.0. для Windows.

Впровадження розробленої автором КС УКП на основі маркетингу у практику, реалізація всіх елементів, що входять у склад її функціональних систем (СОМД, СМДК, СППК) забезпечить комплексний, системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі в умовах ринкової економіки, а також буде сприяти зміцненню їх конкурентних позицій та підвищенню конкурентоспроможності.

3. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЇ ОПУБЛІКОВАНІ В ТАКИХ НАУКОВИХ РОБОТАХ:

1. Конкуренція в умовах формування ринкових відносин в Україні. - Донецьк: Збірник наукових статей ДГКІ, 1996, 0,2 др.арк.
2. Конкуренція та конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки. - Донецьк: Преса, 1996, 1 др.арк.
3. Роль маркетингової підготовки у підвищенні професійного рівня фахівців. - Збірник науково-методичних статей ДГКІ, 1996, 0,2 др.арк.

4. Методичні вказівки по дослідженню діяльності конкурентів в умовах ринку (у співавторстві). - Донецьк: ДГКІ, 1996, 0,3 др.арк.
5. Конкурентоспроможність торговельних підприємств в умовах формування ринкової економіки. - Донецьк: Збірник наукових статей ДГКІ 1996, 0,2 др.арк.

4. АННОТАЦІЯ

Балабанова Ирина Васильевна "Конкурентоспособность предприятий в условиях маркетинговой ориентации".

Рукопись диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.03. - Маркетинг. Защита состоится 28 февраля 1997 года в Донецком государственном коммерческом институте (г.Донецк).

В диссертации рассмотрены конкуренция и конкурентоспособность предприятий и направления ее повышения, проведены маркетинговые исследования конкурентоспособности предприятий розничной торговли Украины.

В результате проведенного исследования предложены стратегии конкурентного преимущества предприятий в условиях формирования рыночной экономики и разработана КС УКП - комплексная система управления конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга.

ANNOTATION

Balabanova Irina Vasilievna "Enterprise Competitiveness under the Conditions of Marketing Orientation".

Dissertation on the candidate degree in Economics on speciality 08.06.03. Marketing. The defence of dissertation will take place on February, 28, 1997 in Donetsk State Commercial Institute.

The market competition and competitiveness of enterprises, the ways of its raising are analysed in this work. Also the marketing

investigations of competitiveness of retail trade enterprises of Ukraine are held.

In the result of this investigation the strategy of competitive advantage of enterprises under the conditions of market formation is proposed and the complex system of management by the enterprise competitiveness on the basis of marketing is worked out.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, маркетинг, ринок, потреба, стратегії, конкурентне середовище, конкуренти, комплекс маркетингу.

4. Методика розробки та впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі аналізу конкурентоспроможності підприємства та його діяльності. Висновки та рекомендації. 0,3 арк.

В результаті дослідження розроблено методику управління конкурентоспроможністю підприємства на основі аналізу конкурентоспроможності підприємства та його діяльності. Висновки та рекомендації. 0,3 арк.

АННОТАЦІЯ

Курсова робота з дисципліни «Маркетинг» виконана студентом економічного факультету Донецького національного університету економіки та менеджменту. Робота присвячена аналізу конкурентоспроможності підприємства та розробці системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі аналізу конкурентоспроможності підприємства та його діяльності.

Результати дослідження наведено у вигляді таблиць та діаграм. Робота виконана студентом економічного факультету Донецького національного університету економіки та менеджменту. Робота присвячена аналізу конкурентоспроможності підприємства та розробці системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі аналізу конкурентоспроможності підприємства та його діяльності.

В дисертації розглянуто сутність та конкурентоспроможність підприємства та розроблено систему управління конкурентоспроможністю підприємства на основі аналізу конкурентоспроможності підприємства та його діяльності.

В результаті дослідження розроблено методику управління конкурентоспроможністю підприємства на основі аналізу конкурентоспроможності підприємства та його діяльності. Висновки та рекомендації. 0,3 арк.

АННОТАЦІЯ

Курсова робота з дисципліни «Маркетинг» виконана студентом економічного факультету Донецького національного університету економіки та менеджменту. Робота присвячена аналізу конкурентоспроможності підприємства та розробці системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі аналізу конкурентоспроможності підприємства та його діяльності.

Підп. до друку 16.01.97. Формат 60x84/24. Папір друк. № 3. Обл.-вид. арк. 1,0. Тираж 100 прим. Замовлення № 49. Інститут економіки промисловості НАН України. 340048, Донецьк, Університетська, 77. Ротапринт ІЕП НАН України.

989504

AB 36.902

AB 36.902