

СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

МАРИНА ЧОРНА,

кандидат економічних наук, докторант кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі Харківського державного університету харчування та торгівлі

У статті висвітлено результати авторської розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі, яка враховує основні джерела конкурентних переваг ритейлера відповідно до ланцюжка його цінностей за напрямками: взаємодія з постачальниками, формування ефективного внутрішнього середовища та взаємини зі споживачами.

Ключові слова: стратегія підвищення конкурентоспроможності, підприємства роздрібною торгівлі, ланцюжок цінностей.

Постановка проблеми та огляд літератури і джерел, у яких започатковано її вирішення. Для функціонування та розвитку в мінливих ринкових умовах підприємствам роздрібною торгівлі необхідно сформулювати таку стратегію, яка дозволить підвищити їхню конкурентоспроможність та посилити конкурентну позицію на вітчизняному споживчому ринку та/або його сегменті.

Загальним питанням розробки та реалізації ефективної стратегії приділяли значну увагу багато відомих дослідників, серед яких І. Ансофф, Е. Дж. Макдонелл, А. Градов та ін. [1; 2]; особливості формування стратегії розвитку в умовах кризи досліджували В. Пономаренко, О. Тридід, М. Кизим [3]. Деякі сучасні науковці (зокрема Л. Балабанова, Н. Куденко) наголошують на необхідності застосування саме маркетингового підходу під час розробки та реалізації стратегії сучасного підприємства [4; 5]. У рамках наукової дискусії щодо необхідності індивідуалізації стратегії кожного підприємства потребує деталізації та уточнення питання щодо оптимального врахування специфічних галузевих аспектів та їх особливостей на сучасному етапі розвитку національної економіки. Значущість цієї проблематики для теорії та практики розвитку підприємств роздрібною торгівлі та її нерозробленість обумовлюють актуальність теми дослідження.

Метою статі є представлення авторського бачення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі - її концептуальних засад, принципів та основних складових, виходячи з вимог сучасного розвитку споживчого ринку.

Виклад основного матеріалу. Для забезпечення тривалої конкурентоспроможності на сучасному споживчому ринку підприємству роздрібною торгівлі необхідно сформулювати дієву стратегію. Така стратегія має охоплювати основні джерела формування конкурентних переваг ритейлера відповідно до ланцюжка його цінностей. Виходячи з такої позиції, стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі необхідно розробляти за трьома відповід-

ними напрямками: взаємодія з постачальниками, формування ефективного внутрішнього середовища та стосунки зі споживачами, кожен із яких потребує детальної уваги.

Взаємодія з постачальниками. Вибір постачальників, якість взаємодії з ними є первинним джерелом конкурентних переваг. Стосунки підприємства роздрібною торгівлі (ПРТ) з постачальниками мають будуватися з дотриманням таких принципів: стратегічна стійкість, відповідність фундаментальним цінностям, єдність інтересів, розвиток партнерства, плановість, повне та достовірне інформування, гнучкість та підтримання безпеки. Зазначені принципи утворюють єдиний комплекс підприємницьких орієнтацій (індивідуальних і взаємних), дозволяють запобігти виникненню протиріч і не допустити провокативної поведінки сторін. На їх основі має досягатися такий баланс між стійкістю (консерватизмом) та гнучкістю (частими змінами), який би дозволяв досягти високого рівня конкурентоспроможності ритейлера, яка поєднує здатність зберігати і здатність активно трансформувати різні складові діяльності. Єдність принципів створює умови для узгодження господарської практики ПРТ та дій із підвищення конкурентоспроможності.

Етапи формування та розвитку стосунків із постачальниками мають бути такими: попередня оцінка постачальника; проведення конкурсів постачальників (у разі необхідності); підготовка необхідної документації та попередня оцінка можливостей постачальника; укладення контракту; коректування умов роботи з постачальником при набутті досвіду в результаті контролю за його діяльністю (переоцінка); реабілітація або відновлення стосунків із постачальником.

Організація роботи з постачальниками має базуватися на засадах системного підходу, що передбачає створення єдиної управлінської платформи, яка являє собою комплекс модулів. За їхньою допомогою забезпечується взаємодія з постачальниками та досягаються необхідні якісні та кількісні параметри поставок.

Після проведення процедури відбору постачальників й укладення угод необхідно сформувати систему поточного управління взаємодією з ними, яка має базуватися на комплексі взаємопов'язаних управлінських модулів: комунікація, зовнішня логістика, планування, контроль, фінансові розрахунки та оптимізація стосунків. Створення комплексу представлених модулів дозволяє оптимізувати організацію поточної роботи з постачальниками, своєчасно виявляти та розв'язувати проблеми в цій сфері. При цьому слід розглядати та оцінювати можливість впливу ритейлера на постачальників із використанням фінансових, інформаційних, методологічних, технологічних та інших "важелів". Модулі можуть створюватися на базі вже існуючих служб і підрозділів ПРТ або за рахунок реорганізації організаційної структури.

Взаємодія з постачальниками характеризується множинними ризиками, які можуть перешкоджати створенню та забезпеченню необхідного ланцюжка цінностей. Система управління ризиками взаємодії з постачальниками має включати такі елементи, які реалізують відповідні принципи управління ризиками, а саме: культуру, лідерство, акомодацию, структуру, контроль.

Найважливіше значення в підвищенні ефективності постачань має сертифікація постачальників - оцінка постачальників, яка здійснюється підприємством відповідно до встановленого комплексу вимог. Рівень задоволення цих вимог є підставою для вибору того або іншого постачальника. Для проведення сертифікації ПРТ необхідно розробити комплекс вимог, які висуваються до об'єктів дослідження, а також розробити (придбати) методику оцінювання постачальників, яка дозволяє вирішити завдання підвищення конкурентоспроможності. Підкреслимо, що в процесі сертифікації додатково має проводитися диференціація постачальників за рівнем ризику.

Після проведення всіх заходів щодо сертифікації та кінцевого вибору постачальників обґрунтовуються та ухвалюються рішення щодо вибору постачальників. Ефективний механізм вибору постачальників дозволяє ритейлеру забезпечити оптимальне вирішення стратегічних і тактичних завдань. Таким чином, висуваючи та посилюючи вимоги до постачальників, ПРТ може створити найсприятливіші конкурентні умови та укріпити окремі конкурентні переваги.

Управлінська платформа організації роботи та стосунків із постачальниками для ритейлера дозволяє забезпечити постачання товарів для реалізації кінцевого споживачеві, а також засобів, послуг і матеріалів, необхідних для забезпечення торговельного процесу. Реалізація "ланок" ланцюжка цінностей у межах роботи з постачальниками дозволяє перейти до другого напрямку, створення ефективного внутрішнього середовища.

Формування ефективного внутрішнього середовища. Управління конкурентоспроможністю підприємства нерозривно пов'язане з перманентною реалізацією програм з підвищення якості організації торговельних процесів, що забезпечує ефективне використання ресурсів ритейлера. У роздрібній торгівлі існують особливості "моделювання" внутрішнього середовища, спрямовані на створення та розвиток конкурентних переваг. Постановка завдань із забезпечення конкурентоспроможності базується на специфічній інтерактивній парадигмі вдосконалення внутрішнього середовища, орієнтованій на оптимальне функціонування в існуючих зовнішніх умовах. Така парадигма об'єднує вдосконалення моделі організації торговель-

ного процесу та підвищення ефективності всіх бізнес-процесів, а також підтримку цілісності внутрішньої структури. Виходячи зі складності зовнішнього середовища, стохастичності та хаотичності його впливу, перетворення внутрішнього середовища мають бути системними, здійснюватися в комплексі та бути максимально "чутливими" до зовнішніх впливів.

У межах розгляду елементу ланцюжка цінностей ПРТ "внутрішнє середовище" необхідно охопити такі складові: організація та технологічне забезпечення торговельного процесу; підбір, підготовка, організація роботи персоналу; створення та підтримання матеріально-технічної бази й інфраструктури підприємства та внутрішня логістика.

Вплив на ланцюжок цінностей шляхом вдосконалення внутрішнього середовища потребує узгодження операційних змін із заходами в області маркетингу. При цьому орієнтири визначаються за результатами маркетингових досліджень, які охоплюють оцінку запитів і переваг споживачів, аналіз усіх стадій обслуговування споживачів у межах ПРТ і перевірку рівня задоволення потреби.

Параметри модельованої системи (внутрішнього середовища ПРТ) мають розглядатися з точки зору стратегії розвитку конкурентного потенціалу підприємства, а також із урахуванням впливу зовнішнього середовища. Розвиток конкурентного потенціалу націлений на створення ефективного ПРТ, яке характеризується низькими витратами, високою продуктивністю та якістю обслуговування. Проте ефективність визначається не лише внутрішніми, а й зовнішніми чинниками. Оптимізація діяльності ритейлера має забезпечуватися в результаті розвитку "панорамного мислення" - здатності аналізувати торговельні процеси під впливом зовнішніх змін, які чинять як прямий, так і непрямий вплив. Узгодженість із ними внутрішніх перетворень, їх комплементаризація та синхронізація, дозволяє успішно вирішувати стратегічні завдання, пов'язані з виконанням місії ПРТ та розвитком окремих бізнес-процесів.

Підвищення ефективності торговельних процесів пов'язане з оптимізацією таких домінант, як контроль й оцінка параметрів торговельного процесу; узгодження стратегічних, тактичних й оперативних рішень; забезпечення безпеки торгівлі в технологічному, інфраструктурному, соціальному плані з урахуванням внутрішніх і зовнішніх погроз. Рівень виконання цих домінант пропонується оцінювати за допомогою комплексного, детального аналізу внутрішнього середовища в такій послідовності:

- 1) стратегічний аналіз і прогнозування потенційних можливостей розвитку;
- 2) оцінка наявності та достатності потенціалу (ресурсів) підприємства;
- 3) горизонтальна та вертикальна оцінка елементів внутрішнього середовища;
- 4) оцінка ефективності функціонального та процесного управління елементами внутрішнього середовища;
- 5) оцінка оптимальності елементів внутрішнього середовища та бізнес-процесів із урахуванням цілових установок.

Напрями та заходи з удосконалення внутрішнього середовища ПРТ на основі концепції ланцюжка цінностей пропонується розподілити за блоками, які відповідають основним бізнес-процесам.

Блок 1. Проектування торговельного простору. Визначає планування ПРТ, можливості досягнення максимальної інтенсивності торговельного процесу та створення сприятливих умов для обслуговування спо-

живачів. Передбачає безумовне виконання вимог нормативно-правових актів (рівень безпеки, захист прав споживачів, готовність до надзвичайних ситуацій). Ці вимоги створюють деякі обмеження в організації торговельного процесу, що обумовлює необхідність пошуку варіантів вирішення маркетингових завдань. Початкове врахування вимог законодавства в усіх управлінських рішеннях дозволяє створити найбільш ефективну модель організації, що функціонує на основі паспорта безпеки, вимоги якого імплементуються в усі документи з проектування ПРТ.

Блок 2. Матеріально-технічна база й інфраструктура. Передбачає реалізацію стратегічного завдання підвищення ефективності використання торговельного устаткування й інфраструктури. Матеріально-технічна база являє собою сукупність основних за-

собів підприємства роздрібної торгівлі, яка забезпечує здійснення торговельного процесу та формує рівень обслуговування споживачів. Інфраструктура складається з основних (торговельний зал) та додаткових приміщень для обслуговування споживачів; споруд для зберігання й обробки продуктів, роботи з постачальниками, діяльності адміністрації; інших комунікацій. Конкурентоспроможність підприємства роздрібної торгівлі багато в чому визначається якістю стратегії та тактики управління матеріально-технічною базою й інфраструктурою, розробка яких передбачає використання певної моделі (рис. 1). "Ступінчасте" розгортання процесу планування забезпечується за рахунок виділення проміжних цілей і завдань, які задають спрямованість змін і фіксують параметри ефективності бізнес-процесів.

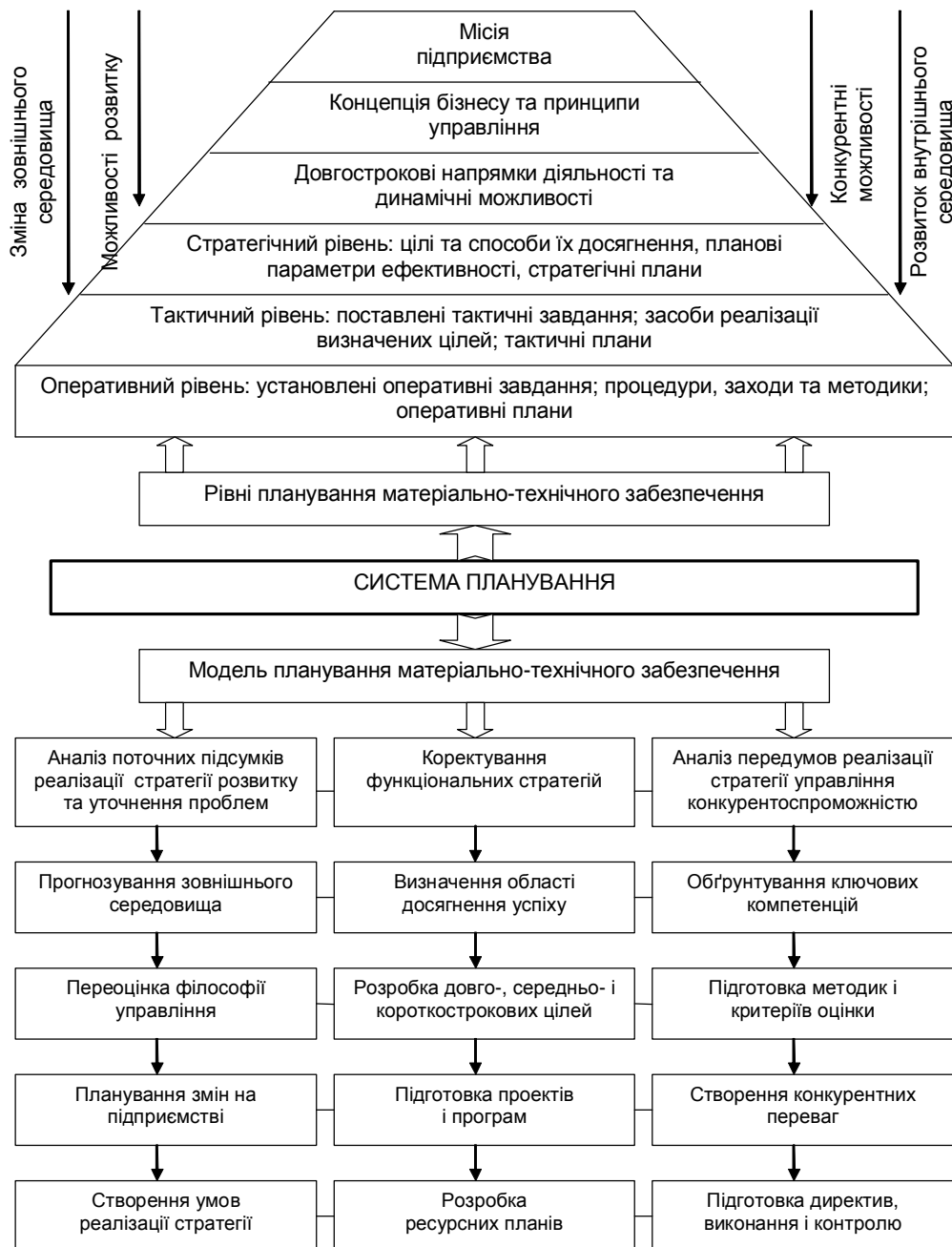


Рис. 1. Планування матеріально-технічного забезпечення торговельної діяльності підприємства роздрібної торгівлі.

Блок 3. Внутрішня логістика. Передбачає оптимізацію внутрішньої логістики та підвищення її ефективності в процесі перетворень внутрішнього середовища. Ключовим критерієм оптимальності логістичної системи є мінімізація часових і ресурсних витрат і втрат, ефективне підтримання торговельних процесів у періоди екстремальної потужності, а також готовність до специфічних ризиків і надзвичайних ситуацій. Внутрішня логістика є самостійною системою, у межах якої встановлюються характерні цілі, завдання, визначаються засоби їх досягнення та здійснюється контроль. В умовах ускладнення систем постачань значущість параметрів внутрішньої логістики в ланцюжку цінностей ПРТ підвищується. Вплив чинника логістики виявляється багатопланово в рамках окремих сфер логістики (закупівельна, розподільча, складська, транспортна, інформаційна), забезпечення торговельного процесу та діяльності працівників, зайнятих у сфері логістики.

Процес удосконалення системи внутрішньої логістики пропонується структурувати за такими напрямками:

- логістичний потенціал, сформований на основі принципу достатності, удосконалюється відповідно до змін в асортиментній, сервісній, кадровій політиках, потужності ПРТ, моделі організації торговельного процесу, а також у результаті трансформації технологій продажів;

- організація логістичних потоків, яка охоплює матеріальні й інформаційні потоки та передбачає раціоналізацію маршрутів транспортування (руху) товарів, упровадження новітніх технологій і механізмів розподілу функцій зі здійснення та забезпечення потоків, розвиток матеріально-технічної бази та поліпшення інфраструктури, підвищення рівня сигнально-інформаційного супроводу матеріальних потоків, а також розвиток персоналу;

- управління логістичним процесом, що ґрунтується на оцінці спеціальних показників (відстань переміщення товарів від надходження до продажу, величина та зміна запасів, термін збереження товару тощо), необхідний перелік і значущість яких встановлюється окремо для конкретного підприємства;

- оптимізація логістичних витрат.

Блок 4. Інформаційна система підприємства. Передбачає створення ефективної інформаційної системи ПРТ, що дозволяє оптимізувати ланцюжок цінностей. Динамізм і стохастичність сучасного ринку, необхідність швидких змін внутрішнього середовища потребують певного рівня інформатизації управління бізнес-процесами. Формування ефективної інформаційної системи виступає самостійним напрямом удосконалення внутрішнього середовища, додає йому організаційної гнучкості та є необхідною умовою конкурентоспроможності ритейлера, забезпечення стабільності торговельного процесу, а також інтенсифікації взаємодії із зовнішнім середовищем.

Блок 5. Технології та технологічний розвиток. Передбачає управління торговельними технологіями. Блок є самостійним елементом ланцюжка цінностей ПРТ. Процес управління має "синтетичну" природу, оскільки охоплює технології управління всіма бізнес-процесами.

Блок 6. Інноваційний процес. Передбачає створення моделі інноваційного процесу та вдосконалення інноваційної політики підприємства. Інноваційний процес справляє системний вплив на всі сфери управ-

ління, бізнес-процеси та компоненти торговельного процесу, спрямований на вирішення різнопланових економічних завдань. Реалізація інновацій дозволяє не лише адаптуватися до реального стану ринку, але й істотно впливати на нього, змінюючи його можливий стан. За рахунок цього створюються додаткові сприятливі можливості.

Блок 7. Управління персоналом. Передбачає вдосконалення системи управління персоналом. Зміни внутрішнього та зовнішнього середовища обумовлюють необхідність:

- перманентного уточнення потреби в персоналі, розвиток механізмів пошуку, відбору та найму персоналу, а також активізації позицій підприємства на ринку праці (програми пошуку та відбору);

- нормалізації процесу адаптації персоналу, у тому числі прискорення входження персоналу в систему взаємовідносин і культурне середовище, асиміляцію й ідентифікацію персоналу;

- інтенсифікації процесу розвитку персоналу, у тому числі диверсифікації форм навчання та збільшення інвестицій у персонал, удосконалення підходів до розвитку персоналу із розширенням і звуженням спеціалізації (масштаби та методи підвищення кваліфікації);

- удосконалення мотивації персоналу та механізмів управління трудовою мотивацією, у тому числі індивідуального та колективного стимулювання, диверсифікації форм участі персоналу у фінансових результатах і капіталі компанії;

- поглиблення оцінки персоналу, у тому числі вдосконалення методичних і процедурних аспектів експертизи результатів праці (індивідуальної та колективної) й атестації персоналу.

Блок 8. Інвестиції. Передбачає формування інвестиційної стратегії підприємства. Інвестиції, здійснювані як реакція на деструктивні явища в зовнішньому та внутрішньому середовищі, мають бути частиною процесу створення ефективної бізнес-моделі підприємства, загального процесу ведення бізнесу, тобто складовою процесу управління конкурентоспроможністю. Доцільно розрізняти інвестиції, необхідні для підтримання та розвитку наявного потенціалу й конкурентних позицій, а також для збільшення потенціалу та посилення конкурентних позицій. Управління конкурентоспроможністю визначає характер і тривалість інвестиційних циклів ПРТ.

Об'єднання всіх виділених блоків у єдиний управлінський комплекс потребує створення системних моделей моніторингу та контролінгу, які відповідно забезпечать інформаційну базу та механізм підвищення ефективності використання ресурсів. Із точки зору досягнення тривалої конкурентоспроможності, тобто конкурентостійкості, такі моделі мають забезпечувати динамічну гармонізацію параметрів усіх сфер управління та бізнес-процесів.

Наступним напрямком розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності ПРТ є формування оптимальних взаємовідносин зі споживачами. Під час розробки стратегії відносин зі споживачем в умовах нестабільного попиту пріоритет має віддаватися вдосконаленню асортиментної, цінової та сервісної політик, політики в області якості, активізації рекламної діяльності (як найважливішій частині комунікаційної політики), а також створенню ефективних програм лояльності. Це охоплює декілька елементів ланцюжка цінностей ПРТ, пов'язаних із маркетингом на "виході", на-

данням додаткових послуг, передпродажною підготовкою товарів, контролем (збереженням) їх якості та їх безпосередньою реалізацією. Особливістю маркетингу на "виході" є пріоритетна значущість соціальних аспектів формування цінності та вплив соціальної відповідальності (відповідні програми створюють контекст для вдосконалення ланцюжка цінностей).

Найважливішим завданням формування та стимулювання попиту є забезпечення відповідності обсягів і структури товарної пропозиції споживчим перевагам. Асортимент ПРТ та, відповідно, ефективність його асортиментної політики формує "область зосередження" стратегічних конкурентних переваг.

Формування оптимального асортименту пропозиції є однією з базових передумов забезпечення прибутковості та підтримання стійкості (зокрема фінансової) ритейлера, тому завдання асортиментної політики мають вироблятися з домінуючою орієнтацією на створення, збільшення й утримання конкурентних переваг. Тобто підприємству роздрібною торгівлі слід розробляти спеціальну асортиментну стратегію, у межах якої, виходячи з обумовлених внутрішнім і зовнішнім середовищем ресурсів і можливостей, вирішуються такі завдання асортиментної політики, які сприяють набуттю конкурентних переваг та покращенню фінансових результатів. Динамічне поєднання оновлення асортименту та його стійкості може стати важливою конкурентною перевагою ритейлера.

Концепція формування асортименту розробляється під впливом і в рамках маркетингової стратегії та може змінюватися залежно від умов конкуренції. Вона обумовлює планування асортименту, є "стрижнем" асортиментної політики та пов'язана з моделлю організації торговельного процесу. Концепція кожного ритейлера індивідуальна, заснована на врахуванні його специфіки та залежить від багатьох об'єктивних і суб'єктивних чинників.

Оптимізацію структури асортименту доцільно здійснювати на основі оцінки грошових потоків. Показник величини грошових потоків є універсальним для всіх типів цінової політики, у рамках якої враховується

структура асортименту й особливості реалізації тих або інших товарів. Він може розглядатися для всього асортименту або окремих товарних груп. Під час оцінки грошових потоків необхідно враховувати особливості ціноутворення, надання додаткових послуг, проведення рекламних кампаній та інших маркетингових акцій, які можуть суттєво вплинути на обсяги реалізації та "деформувати" ефективну структуру асортименту.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності ПРТ на тлі постійно зростаючих вимог до якості продукції пріоритетна увага має приділятися вдосконаленню політики в області якості, перетворенню якості на імператив конкурентоспроможності. Її головним завданням є створення та підтримання ефективної системи забезпечення якості товарів на ПРТ. Упровадження системи управління якістю формує основу для вдосконалення ланцюжка цінностей ритейлера, у тому числі за рахунок впливу постачальників.

Вирішення задачі забезпечення вищих параметрів реалізації представленого асортименту товарів високої якості передбачає підвищення ефективності цінової та сервісної політики, а також якості організації торговельного процесу.

Концептуальний підхід до підвищення ефективності сервісної політики базується на розгляді сфери сервісу як самостійного джерела конкурентних переваг. Стосовно ПРТ під сервісом необхідно розуміти підсистему організації, націлену на забезпечення надання споживачам комплексу послуг, пов'язаних із реалізацією продукції та забезпеченням торговельного процесу. Сервісна орієнтація посилюється в результаті посилення конкуренції між торговельними мережами. У цілому ефективність сервісної політики визначається впливом на обсяги реалізації та фінансові результати діяльності ритейлера.

Для оцінки рівня сервісу можуть бути використані спеціальні та загальновідомі (традиційні) показники оцінки якості обслуговування (табл. 1). Крім запропонованих показників, для оцінки рівня сервісу доцільно використовувати анкетування покупців і персоналу, брати участь у незалежних рейтингах тощо.

Таблиця 1. - Показники оцінки рівня сервісу підприємства роздрібною торгівлі

Спеціальні показники	Показники оцінки якості торговельного обслуговування
Витрати на розвиток комплексу послуг із розрахунку на 1 зайнятого, на 1 грн капітальних вкладень тощо; витрати на тренінги персоналу; кількість скарг (по кожному виду послуг); надійність і гарантованість послуги (за видами послуг); рівень користування послугою (за видами послуг); максимальна «міцність»/пропускна спроможність за кожним видом послуги; «потужність» послуги в середньому з розрахунку на 1 покупця (для певних видів послуг); доступність послуги (для певних видів послуг); показники якості обслуговування (рейтинги); динаміка виданих бонусів, знижок, спеціальних карток тощо.	Широта асортименту основних товарів; асортимент супутніх товарів; зручність доступу до товарів і до інформації про них; компетентність персоналу; якість консультацій; кількість касових апаратів (терміналів); середній час знаходження в чергах; режим роботи; температурний режим у торговельному залі; благоустрій торговельних площ магазину й навколишньої території; наявність системи навігації; кількість місць на парковці, камер схову, туалетів, візків та ін.

Підкреслимо, що комплекс основних та додаткових торговельних послуг є індивідуальним для кожного ритейлера. Виходячи з переваг певного формату ПРТ, сервіс має бути зорієнтованим на економію коштів і часу покупців, а також сприяти вдосконаленню лан-

цюжка цінностей, додаючи нові функції. Серед базових напрямів підвищення ефективності сервісної політики слід виділити:

- формування індивідуальних стандартів обслуговування покупця та специфічну для підприємства концепцію якості надання кожної послуги;

- створення переліку критично важливих послуг, обов'язкового на певному рівні розвитку ринку;
- групування набору послуг з метою підвищення якості управління кожної групи;
- формування стратегії розвитку інфраструктури послуг;
- створення механізму індивідуалізації послуг у результаті розділу їх загального спектра;
- підвищення якості сервісу на основі введення корпоративних стандартів обслуговування за всіма видами послуг.

Якість як базовий імператив функціонування ПРТ, відповідний стратегічній орієнтації на споживача й оптимізації стосунків із державою, стає ідейною основою для вирішення наступного завдання асортиментної політики - формування необхідної репутації (іміджу) та підтримки ідентичності підприємства. Основною складовою репутації є впевненість споживачів у тих гарантіях (сервісних і товарних), які надає ПРТ. Імідж як образ магазину для покупки або бізнес-партнерства формується впродовж усього періоду розвитку підприємства. Його покращення обумовлено в тому числі й підвищенням соціальної відповідальності підприємства.

Орієнтація ритейлера на випуск продукції під власною торговельною маркою (ВТМ) дозволяє вирішити багато завдань в області підвищення прибутковості бізнесу, окупності інвестицій, оптимізації цінової політики та рівня сервісу тощо. Обов'язковою умовою просування товарів ВТМ має бути їх вища конкурентоспроможність, ніж в аналогічних товарах інших виробників. Доцільно це досягати за рахунок інноваційних типів просування товарів ВТМ, які не вступають у протиріччя із зобов'язаннями перед постачальниками.

Особливо це важливо тому, що асортиментна політика ритейлера має швидко та повноцінно реагувати на появу продуктових, логістичних, технологічних, маркетингових й інших інновацій. Це обумовлено набуттям інноваційного характеру конкуренції на ринках більшості продуктів, постійним підвищенням масштабу та динамізму змін у контексті посилення боротьби за ресурси й обмежений попит. Тому виникає необхідність у розробці програми дій ПРТ, спрямованої на залучення продуктових інновацій (зміцнення співпраці з постачальниками) або придбання (імітації) й адаптації логістичних, технологічних, маркетингових інновацій. Із точки зору асортиментної політики особлива увага має приділятися продуктовим і маркетинговим інноваціям.

Маркетингові дослідження пов'язують асортиментну політику з комунікаційною, підвищують її відкритість, що може використовуватися під час проведення рекламних кампаній або інших комунікаційних заходів.

Однією з найважливіших якостей системи управління комунікаціями є можливість забезпечення участі споживача у формуванні асортименту, оцінці обслуговування та вироблення маркетингової політики торговельним підприємством. Завдання залучення покупців до управління вирішується в результаті проведення маркетингових досліджень, опитувань на офіційному сайті підприємства в Інтернеті, особистих опитувань під час покупки. Емпіричним шляхом можуть визначатися найбільш ефективні методи роботи зі споживачами.

Усі розглянуті вище завдання асортиментної політики визначають підхід до розв'язання проблеми ство-

рення умов для ефективного використання ресурсів підприємства в рамках існуючої моделі організації торговельного процесу. Головну увагу необхідно приділяти якості самої асортиментної політики, яка має формуватися на основі узагальнення економічних завдань підприємства та проблем забезпечення його конкурентоспроможності.

Таким чином, вирішення завдань асортиментної політики логічно пов'язано з підвищенням ефективності цінової та сервісної політики та стосується важливих проблем управління конкурентоспроможністю підприємства роздрібною торгівлю. Проте підвищення результативності торговельного процесу не може бути досягнуто без активізації рекламної діяльності.

Активізація рекламної діяльності дозволяє здійснити прогресивні зміни в асортиментному "наповненні" підприємства, укріпити його репутацію. Рекламна політика має відображати ті концепції, які покладено в асортиментну політику організації, тим самим створюючи додаткові конкурентні переваги. Особлива увага має приділятися рекламуванню товарів ВТМ з метою підтримки ідентичності підприємства й інформування про спеціальні пропозиції.

Активізація рекламної діяльності потребує об'єднання всіх інструментів комунікаційної політики (стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, спеціальні інформаційні засоби оформлення, спонсорство), що дозволяє досягти синергетичного ефекту. Потенціал різних каналів комунікації (виставки, Інтернет, засоби масової інформації) підвищується за рахунок використання більш ефективних комбінацій носіїв інформації (сувеніри, листівки, буклети, мультимедійні презентації) та сукупного використання їх можливостей. У результаті змінюється якість рекламних комунікацій та загального рекламного процесу.

Підвищення соціальної відповідальності підприємства передбачає зміну пріоритетів у політиці розвитку мотивації споживачів. Для розробки концепції мотивації необхідно диференціювати мотиви за мірою відповідності нормам суспільних інститутів.

Найбільш важливим є формування лояльного покупця на основі більш гармонійних і стійких мотивів (раціональні, утилітарні, естетичні, етичні) на протилежну індивідуальним мотивам (емоційним, пов'язаним із престижем і самоствердженням), урахування традиції національної культури. Виходячи із цього, концепція мотивації має базуватися на виконанні імперативів соціальної відповідальності, що визначають "порядок" узгодження передумов, принципів й елементів рекламної діяльності.

Політика підприємства з підвищення рівня лояльності покупців повинна мати комплексний і програмно-цільовий характер. Комплексний характер проявляється в інтеграції програм лояльності в загальну маркетингову діяльність, а також у взаємозв'язку відповідних заходів із удосконалення асортиментної, цінової та сервісної політик, активізацією рекламної діяльності. Програмно-цільовий характер обумовлюється необхідністю ув'язування поставлених у процесі розробки цілей із необхідними для реалізації запланованих заходів ресурсами та відповідним контролем за рівнем їх досягнення.

З точки зору підвищення конкурентоспроможності ПРТ найбільше значення має стратегічне управління підвищенням лояльності споживачів (рис. 2).



Рис. 2. Схема процесу стратегічного управління підвищенням лояльності споживачів.

Стийке зростання рівня конкурентоспроможності ритейлера передбачає досягнення певної якості лояльності, яка створюється впродовж тривалого періоду. Тому доцільно розглядати підвищення лояльності споживачів як стратегічний довгостроковий напрям, який передбачає забезпечення континуальності відповідної програми дій.

Підвищення лояльності споживачів досягається також у результаті здійснення спеціальних програм:

- підготовки та реалізації асортименту для людей зі спеціальними потребами;
- розвитку інфраструктури для обслуговування матерів із дітьми, людей зі спеціальними потребами;
- із захисту довкілля та популяризація ідей стійкого розвитку;
- із реалізації асортименту екологічно чистих продуктів, у тому числі вироблених під власною торговельною маркою.

Висновки

Таким чином, стратегія підвищення лояльності споживачів об'єднує програми підприємства з удосконалення асортиментної, цінової, сервісної політик та рекламної діяльності. Вона демонструє активну позицію ПРТ щодо захисту інтересів споживачів, тобто детермінована зміною переваг споживачів і соціальними проблемами. Тому розробка програм лояльності

здійснюється в контексті становлення нового типу маркетингу підприємств роздрібної торгівлі ("усередині" сервісної системи та на "виході"), що передбачає зміну маркетингової стратегії та дозволить охопити ширший спектр чинників створення стійких конкурентних переваг.

Упровадження запропонованої стратегії підвищення конкурентоспроможності з урахуванням індивідуального підходу дозволить підприємству роздрібно торгівлі посилити конкурентну позицію на споживчому ринку його функціонування.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э. Дж. Макдоннелл ; [пер. с англ.]. - СПб. : Питер Ком, 1999. - 416 с.
2. Экономическая стратегия фирмы / [под ред. А. П. Градова]. - 3-е изд., испр. - СПб. : Спец-Лит, 2000. - 588 с.
3. Пономаренко В. С. Стратегия развития предприятия в условиях кризиса : [монография] / В. С. Пономаренко, О. М. Тридид, М. О. Кизим. - Харьков : ИНЖЕК, 2003. - 328 с.
4. Балабанова Л. В. Управление реализацией стратегий предприятия: маркетинговый подход : [монография] / Л. В. Балабанова, І. С. Фоломкина. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. - 402 с.
5. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : [монография] / Н. В. Куденко. - К. : КНЕУ, 2002. - 245 с.

M. Chorna

STRATEGY OF INCREASE OF COMPETITIVENESS OF THE RETAIL ENTERPRISES

Strategy of increase of competitiveness of the retail enterprises which is based on the account of the basic sources of competitive advantages of retailer according to a chain of its value and such directions: interoperability with suppliers, formation of the effective internal environment and relationship with consumers, is developed.

Key words: system of estimation, economic cycle, retail enterprises, competition, competitiveness.

© М. Чорна

Надійшла до редакції 28.09.2010

№ 6 (106) жовтень 2010 р.