DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-188

УДК 338.43.330

ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОСЛУГ ЯК ФАКТОР ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

STRENGTHENING THE ENTERPRISE COMPETITIVE POSITION ON THE TRADE SERVICES MARKET AS A FACTOR IN OPTIMIZING OPERATIONAL MANAGEMENT

Думанська Катерина Сергіївна
доктор економічних наук, професор,
Університет економіки і підприємництва
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-0657-2667

Прокоф'єв Юрій Геннадійович
магістр менеджменту,
Університет економіки і підприємництва
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-8291-4857

Dumanska Katerina, Prokofiev Yurii
University of Economics and Entrepreneurship

Статтю присвячено питанням формування міцної конкурентної позиції підприємства та застосуванню способів її посилення на ринку торговельних послуг. Оскільки конкурентоспроможність країни та певної галузі забезпечують підприємці в особі виробників і торговельних організацій, що формують безпосереднє оточення підприємства. Конкурентну позицію підприємства визначають порівняно з рівнем конкурентоспроможності суб'єктів безпосереднього оточення – покупців продукції. Постачальників товару, партнерів та конкурентів. На рівні ринкового оточення підприємства конкурентоздатність являє собою вміння підприємців використовувати стратегічний потенціал підприємства у процесі задоволення потреб споживачів, забезпечення їх споживчих інтересів та запитів. Таким чином, конкурентоспроможність у сфері торгівлі варто розглядати як стимул для підприємств і підприємців до «завоювання» прихильності покупців за рахунок покращення параметрів обслуговування, цінової лояльності, внутрішнього маркетингу та якості реалізованих товарів.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна позиція, конкурентний статус, конкурентна діяльність, торговельне підприємство, ринок.

The article is devoted to enterprise' strong competitive position formation and using methods of competitive position strengthen on the commercial services market. It is determined that in modern conditions, the foundation for the survival and continuous development of an enterprise in a highly competitive environment is the formation of competitive advantages that underlie its effective functioning and development. The content and peculiarities of classifications of signs of competitive advantages in the system of factors influencing the level of competitiveness of an enterprise are disclosed. It is emphasized that the competitive advantages of enterprises should be considered as the ability to create higher and more recognizable consumer value compared to competitors, which arises due to the dynamics of the key abilities of enterprises, characterized by uniqueness in a competitive environment and leads to an increase in economic performance and ensuring its competitiveness. The article proposes a conceptual approach to ensuring the competitiveness of enterprises in a crisis, which, unlike the existing ones, provides for a consistent structuring of the competitive advantages of an enterprise, taking into account the peculiarities of the crisis environment, and an anti-crisis instrumentarium that minimizes the impact of the crisis on the enterprise's activities and includes theoretical, methodological and practical components of substantiation of strategic directions of formation and development of key potential capabilities of an enterprise, implementation of the mechanism of development of the. The scientific and methodological approaches to ensuring the competitiveness of enterprises during a crisis are substantiated, which, unlike the existing ones, involves a combination of strategies that include

© Думанська К. С., Прокоф'єв Ю. Г., 2024

a logical understanding of the unique challenges posed by the crisis environment, investment in innovation and research and development, building and maintaining strong relationships with stakeholders, focusing on financial management, prioritizing the welfare and involvement of employees, as well as regular review and evaluation of crisis management plans.

Keywords: competition, competitiveness, competitive position, competitive status, competitive activity, commercial enterprise, market.

Постановка проблеми. Процес посилення конкурентної позиції в економіці, на ринку та у житті, стає міцним стимулом у боротьбі між суб'єктами ринку або життєдіяльності, оскільки конкуренція – це боротьба за кращі ринки збуту, споживачів продукції, продавців ресурсів, умови життя та діяльності. Отже, ключовим досягненням підприємницької діяльності є перемога у конкурентній боротьбі, як закономірний результат невпинних зусиль суб'єкту господарювання у завоювання вигідних умов функціонування та існування. У свою чергу, конкурентоздатність підприємства зумовлює досягнення конкурентних переваг ринкової позиції, товарів або послуг, умов функціонування та розвитку.

Сьогодні в економіці України, у воєнний час, відбувається посилення конкуренції на ринках збуту продукції та отримання ресурсів у зв'язку з розривом сталих постачальницько-збутових ланцюгів, зниженням платоспроможності населення та обережним ставленням покупців до витрати грошей. Крім того, ситуація невизначеного майбутнього спонукає підприємців до постійного пошуку нових можливостей посилення конкурентної позиції шляхом запровадження політики лояльності для споживачів у формі бонусних програм, сезонних та святкових знижок, надання дисконтних карток, з одного боку, та продуктової політики у формі часткового оновлення асортименту продукції, покращення якості, надання сервісних послуг, – з іншого боку. Застосування подібних інструментів заохочення покупців до пожвавлення споживання виготовленої продукції або товарів під реалізацію, забезпечує розширення та зміцнення кола клієнтів, що спричиняє посилення фінансової, продуктової та стратегічної позиції на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми конкурентоздатності та посилення конкурентної позиції суб'єкту господарювання на ринку як одного з факторів оптимізації управління операційною діяльністю фірми досліджували такі іноземні вчені, як: Куінн Дж. Б., Прахалад К. С., Портер М. Е., Хамел Дж., Чандлер А. Д., Шумпетер Й., а також українські вчені, серед яких: Герасимова В. О., Дідан К. О., Кіндзерський Ю. В., Ковальчук О. В., Ковтуненко К. В., Нємцов В. Д., Шершньова З. Є., Шпитяк О. С., та багато інших дослідників.

Наукові погляді іноземних та українських вчених на проблеми зміцнення конкурентних позицій підприємства та посилення його конкурентоздатності спонукають до пошуку комбінованих методів підвищення конкурентного статусу суб'єктів господарювання на основі здобутого досвіду іноземних дослідників та вітчизняних практиків.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. З огляду на проведені дослідження проблем посилення конкурентної позиції фірми у контексті оптимізації управління операційною діяльністю, вченими різних країни було розроблено низку окремих методів аналізу та оцінки конкурентоздатності суб'єкту господарювання. Проте сучасні реалії розвитку економіки в Україні потребують розширення методологічного апарату дослідження ринку на предмет конкурентних позицій фірми та комплексного застосування методів посилення конкурентоздатності суб'єкту господарювання на кожному специфічному ринку. Оскільки посилення конкурентних позицій фірм в Україні наразі є ключовим завданням для підприємців, що дбають про стратегічний розвиток та імідж власної справи.

У ринковому оточенні на діяльність підприємств здійснюють комплексний вплив внутрішні, зовнішні та ринкові фактори, що діють зазвичай одночасно та різновекторно. Водночас, досягнення та утримання міцних конкурентних позицій вітчизняними виробниками має особливе значення для посилення конкурентних позицій підприємств на внутрішньому, так саме, як й України в цілому – на зовнішніх ринках. Тому питання дослідження способів посилення конкурентоздатності підприємств, галузей, ринків та продуктів має стратегічне значне для підтримки та розвитку вітчизняної економіки.

Постановка завдання. Наукове обґрунтування формування комплексного механізму посилення конкурентних позицій підприєм-

ства на ринку торговельних послуг як фактору оптимізації управління операційною діяльністю підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування та посилення успішної конкурентної позиції здійснюється на основі створення конкурентних переваг підприємства на ринку. Тому конкурентними перевагами варто вважати такі умови, ресурси та сфери діяльності, що забезпечують підприємству можливості досягнення цілей та випередження конкурентів завдяки успіху на споживчому ринку. І саме міцна довготривала та надійна конкурентна позиція забезпечує підприємству спроможність перемагати конкурентів за умови наявності унікальних можливостей задовольняти вимоги споживачів та здатності аналізувати як власні так і конкурентні переваги й недоліки.

Спроможність продавця продукції надавати послуги, які вигідно відрізняють його діяльність від подібних суб'єктів господарювання забезпечує йому більшу «вартість» серед споживачів та створює таку конкурентну перевагу, як порівнювану з конкурентами цінність за менших витрат. Конкурентні переваги підприємство, особливо торговельне, створює за рахунок факторів якості запропонованої покупцеві продукції за помірною ціною, широти асортименту та наявності у асортименті улюблених для покупця торговельних марок, оригінальної реклами продукції у торговельному залі (наприклад, вокальна реклама фруктів та овочів у «Таврії В»), врахування умов життєвого циклу підприємства та продукції. Застосування конкурентних переваг у операційній діяльності торговельного підприємства забезпечує йому важелі здобуття прихильності покупця, що призводить до розширення кола споживачів. Відчуття сили та стабільності конкурентних переваг спонукає підприємців до запровадження стратегій товарної та географічної диверсифікації, експериментів з асортиментом та постачальниками продукції, розширенням кола постійних брендів у торговельній діяльності.

Наявність конкурентних переваг підприємства забезпечує підприємцю можливість діяти за позиції сили з конкурентами та поступово витісняти їх ринку, що створюватиме прецедент посилення конкурентної позиції за рахунок монополізації ринкового сегменту. Конкурентні переваги слугують підприємству не лише впливовим важелем посилення конкурентної позиції, а й можливістю застосовувати стратегію успішного позиціонування товарів і послуг на ринку та концентрації ресурсів для перспективному розвитку [1; 4].

Для підприємств сфери торгівлі міцність конкурентної позиції визначать відносно конкретного ринку та споживчого сегменту на основі показників конкурентоспроможності та конкурентного статусу. Сильна конкурентна позиція слугує підприємцю стартом до успішного розвитку та формування іміджу успішного гравця ринку, що позитивно сприйматимуть споживачі, постачальники, партнери та, навіть, конкуренти, коли бачитимуть підтвердження сили та можливостей на ринку. Оскільки основними важелями посилення конкурентної позиції торговельного підприємства на ринку є нарощування конкурентного статусу та рівню конкурентоспроможності, важливо визначити вплив кожного з цих факторів зміцнення позицій на процес управління операційною діяльністю підприємством. Таким чином, конкурентний статус є складовою ланцюгу взаємозв'язку ключових характеристик конкуренції, таких як конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємства [3]. З огляду на це, процес оцінювання конкурентного статусу є складовою процесу управління операційною діяльністю підприємства на ринку. На рис. 1 наведено схему ланцюгу взаємозв'язку ключових характеристик конкуренції, завдяки якій стає очевидною роль факторів конкурентного статусу, конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства у процесі формування міцної конкурентної позиції як фактору управління операційною діяльністю.

Як бачимо, процес посилення конкурентної позиції у контексті управління операційною діяльністю підприємства ґрунтується на комплексному взаємозв'язку та розрахунку таких показників конкурентної позиції, як конкурентний статус, конкурентні переваги та конкурентоспроможність. Конкурентний статус варто розглядати як показник синергічного впливу показників внутрішнього та зовнішнього факторів потенціалу на конкурентну позицію підприємства, тому для його комплексного аналізу необхідно враховувати показники, пов'язані з операційною діяльністю підприємства. Зазначимо, що кількісну оцінку конкурентного статусу застосовують для подальшого визначення ступеню впливу показників операційної діяльності на рівень конкурентних переваг у майбутньому та розробку цілей стратегії конкурентоспроможності у процесі посилення конкурентної позиції [5]. Як бачимо, застосування методики визна-

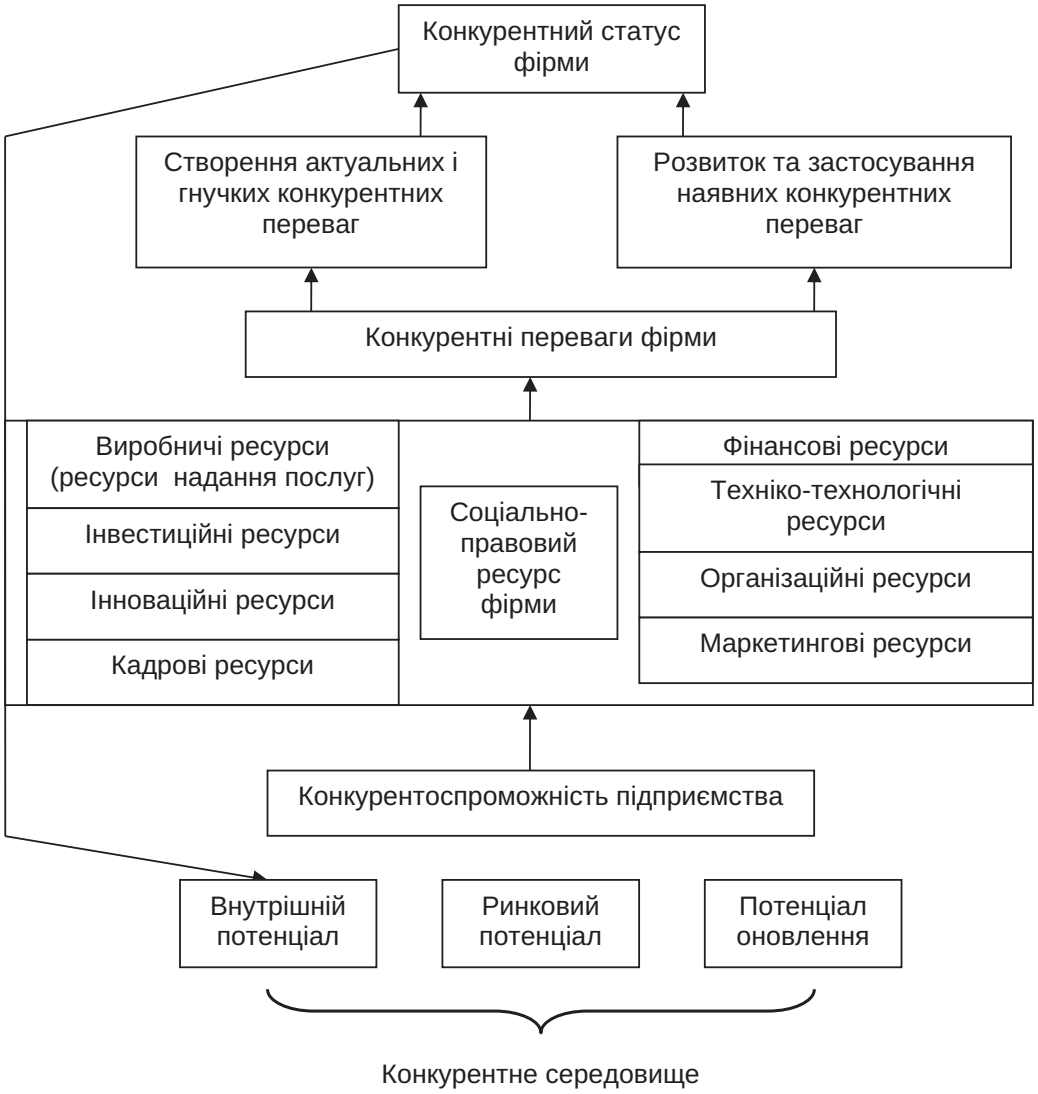

Рис. 1. Ланцюгу взаємозв'язку ключових характеристик конкуренції

Джерело: сформовано автором на основі [4; 6; 7]

чення конкурентного статусу є ключовим етапом зміцнення конкурентної позиції та посилення конкурентоспроможності підприємства. Отже, систематична оцінка конкурентного статусу в процесі управління операційною діяльністю фірми, дозволяє оцінювати економічні можливості розвитку та концентрувати стратегічні ресурси на розвитку перспективних напрямків діяльності.

У свою чергу, торговельне підприємство досягає зростання рівню конкурентоспроможності на ринку завдяки систематичному аналізу представників найближчого оточення у особі постачальників продукції та споживачів, разом з якими функціонує у єдиному ланцюгу торговельно-посередницької діяльності. Процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства залежить від низки факторів, ключовими серед яких автори вбачають:

– попит на основну продукцію торговельного підприємства;

– рівень конкурсного статусу підприємства та провідних видів продукції на сегментарних ринках;

– рівень платоспроможності та фінансової міцності;

– обсяг та швидкість обертання оборотних активів;

– досвід гнучкого реагування на зміну у оточенні.

Успішна стратегія конкурентоспроможності базується на комплексному поєднанні факторів ресурсного та інноваційного потенціалу у процесі управління операційною діяльністю, що для торговельного підприємства проявляються у формуванні комплексу реклама-заохочення покупця – лояльна цінова політика – щильне географічне розташування на одного

сегменті ринку (за прикладом торговельної мережі «АТБ»). До шляхів запровадження стратегії зростання конкурентоспроможності торговельного підприємства пропонуємо віднести такі:

– гнучка асортиментна позиція на кожному сегменті ринку;

– вміння укладати партнерські угоди з представництвами різних брендів;

– розробка стратегій диверсифікації у різних напрямах (в т.ч., для створення торговельних мереж);

– майстерність долати слабкості та перетворювати їх на сильні сторони та конкурентні переваги;

– спроможність нарощувати оборотний капітал та раціонального його розподіляти.

– здатність до постійного моніторингу безпосереднього оточення та власних конкурентних позицій.

Процес оптимізації управління операційною шляхом зміцнення конкурентних позицій передбачає запровадження політики акцентування на конкурентах і зосередження комплексних заходах протидії конкурентам та їх впливу [2]. Практика запровадження методу акцентування на конкурентах у процесі оптимізації управління передбачає два способи досягнення конкурентних переваг, а саме: лідерство за витратами та створення конкурентові прецеденту погіршення якості конкурентного середовища серед товарів, що є предметом конкурентної боротьби між конкуруючими структурами. У даній ситуації, найбільш популярним методом посилення конкурентних переваг підприємства є створення конкурентних переваг за рахунок збільшення маржі між ціною продажу та собівартістю продукції конкуруючих товарів, коли носієм конкурентної переваги стає підприємство, що досягає зменшення витрат на реалізацію продукції (порівняно з конкурентами), що забезпечує одночасне нарощування прибутків [4].

У практиці діяльності торговельних підприємства, запровадження методології акцентування на конкурентах вимагає синергічних зусиль підприємства з моніторингу діяльності конкурентів, з одного боку, та удосконалення технологій продажів, післяпродажного обслуговування, оптимізації логістичних систем, організаційної структури та управління операційною діяльністю в цілому на підприємстві, – з іншого боку. Під час застосування політики акцентування на конкурентах з метою посилення конкурентних позицій, підприємці здійснюють безперервний аналіз витрат на реалізацію та просування продукції на ринку торговельних послуг у різних сферах торгівлі.

В цілому, у політиці посилення конкурентних позицій фірми, варто виділити значення фактору продуктової політики із запровадженням продуктових стратегій, застосування яких передбачає забезпечення задоволення попиту споживачів на товари різновекторних асортиментних груп за критеріями якості, ціни, широти, глибини, сталості та, одночасно, гнучкості асортименту запропонованої споживачеві продукції. Розробку товарної політики у формі способу посилення конкурентної позиції підприємства, здійснюють з урахуванням таких аксіом ринку, як гнучке позиціонування підприємства та сегментування ринку згідно показника рівня доходів споживачів з рівнями доходів (низьким, середнім, високим). Отже, формування асортименту продукції відбувається з урахуванням необхідності задоволення потреб споживаючих груп різної купівельної спроможності та складається з товарів «ключового асортименту», що супроводжують ексклюзивні товари власного виробництва. У цілому, товарна стратегія визначає найбільш вигідні сегменти ріпку із певними моделями управління кожним сегментом, тому ключовим завданням товарної стратегії у ситуації зміцнення конкурентної позиції підприємства, є формування конкурентоспроможного гнучкого товарного асортименту, що забезпечить підприємству конкурентні переваги стратегічного та оперативного розвитку. Отже, продуктову політику підприємства автори вважають одним з інструментів посилення конкурентної позиції із застосуванням методів боротьби з конкурентками та послаблення конкурентного впливу на підприємство.

З урахуванням вище наведених досліджень, сутність оптимізації управління операційною діяльністю торговельних підприємств полягає у формуванні сильної конкурентної позиції фірми на ринку шляхом здійснення успішної комерційної діяльність, формування високого рівню конкурентного статусу, нарощування конкурентоспроможності товарів, товарних груп, брендів та підприємства у цілому. Ключовим стратегічним питанням для підприємців в Україні під час війни стало завоювання вигідної конкурентної позиції на споживчому ринку, і посилення конкуренції у галузі оптової торгівлі, що змушує гравців споживчого ринку концентруватися на створенні конкурентних переваг, посилення конкурентної позиції та конкурсного статусу власної справи на ринку.

Висновки. Сьогодні Україна запозичує досвід розвинутих країн у сфері торговельної діяльності, тому ключова роль оптової торгівля у процесі наповнення бюджету країни податками та забезпечення оптових і роздрібних споживачів необхідними товарами споживання, стає очевидною. Завдяки перевагам оптово-посередницької діяльності, Україна успішно виходить на міжнародні ринки та посилює своє конкурентні позиції у продажу сільськогосподарської продукції та виходить на енергетичний ринок. Серед переваг оптово-посередницької торгівлі необхідно виділити можливість виробників реалізувати товари в місцях територіально наближених до споживача з мінімальною кількістю ланок товаропостачання, з меншою кількістю укладених угод та меншими обсягами податків, що дозволяє знижувати відпускні ціни, і, таким чином, підвищувати купівельну спроможність та потенціальні купівельні можливості населення, як фактор нарощування обсягів продажів та забезпечення фінансової, платоспроможної та конкурентної міцності підприємства. У цілому, представники вітчизняного торговельного бізнесу, застосовують у процесі управління операційною діяльністю підприємства системний підхід у запровадженні заходів із посилення конкурентних позицій на тлі загострення конкуренції на внутрішньому ринку та суттєвих змін у конкурентному середовищі підприємств сфери торгівлі на світовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Герасимова В. О., Рєзанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97.

2. Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С 100–104.

3. Стратегія розвитку України 2024 URL : http//reforms.in.ua/2024/

4. Ansoff H.I. The New Corporate Strategy. / H.I. Ansoff. Revised edition. N.Y.: John Wiley & Sons Inc., 1988. 432 p.

5. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. URL : http//www.fb-solutions.es/fileadmin/user_upload/Conferencies/competing-for-the-Future.pdf

6. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Perfomance. N.Y.: Free Press, 1985. 420 p.

7. Quinn J.B. Strategies for Change: Local Incrementalism. Richard D. Irwin, Homeward, III., 1980. 325 p.

8. The Clobal Competitiveness report 2020-2021. URL : http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2020-2022/

9. WTO Statistical Database. URL: http://stat.wto.org/StatisticalProgram/WSDBStatProgramHome.aspx?Language=E

REFERENCES:

1. Herasymova V. O., Riezanov E. O. (2020) Konkurentospromozhnist pidpryiemstva: sutnist ta factory vplyvu v suchasnykh umovakh [Competitiveness of enterprise: essence and influence factors in modern condition]. *Ekonomichnyi prostir,* no. 154. pp. 93–97. (in Ukrainian)

2. Kovtunenko K. V., Dydan K. O., Kovalchuk O. V. (2021) Konkurentospromozhnist pidpryiemstva: sutnist i pidkhody do vyznachennia [Competitiveness of enterprise: essence and approaches to definition]. *Biznes Inform*, no. 3, pp. 100–104. (in Ukrainian)

3. Stratehiia rozvytku Ukrainy 2024 [The development strategy of Ukraine 2024]. Available at: http//reforms.in.ua/2024/ (assessed December 12, 2024).

4. Ansoff H.I. The New Corporate Strategy. / H.I. Ansoff. Revised edition. N.Y.: John Wiley & Sons Inc., 1988. 432 p.

5. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. URL : http//www.fb-solutions.es/fileadmin/user_upload/Conferencies/competing-for-the-Future.pdf

6. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Perfomance. N.Y.: Free Press, 1985. 420 p.

7. Quinn J.B. Strategies for Change: Local Incrementalism. Richard D. Irwin, Homeward, III., 1980. 325 p.

8. The Clobal Competitiveness report 2020-2021. Available at: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2020-2022/ (assessed December 2, 2024).

9. WTO Statistical Database. Available at: http://stat.wto.org/StatisticalProgram/WSDBStatProgramHome.aspx?Language=E (assessed December 3, 2024).