

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

Криворучко Ольга Сергіївна

УДК 658. 8:334.735(477)

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ
ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління
підприємствами (за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Полтава – 2016

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано у Вищому навчальному закладі Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі».

Науковий керівник – кандидат економічних наук, професор
Тягунова Наталія Михайлівна,
Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»,
декан факультету товарознавства, торгівлі та
маркетингу.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Павлова Валентина Андріївна,
ПВНЗ «Дніпропетровський університет імені
Альфреда Нобеля», завідувач кафедри
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності;

кандидат економічних наук, доцент
Тучковська Ірина Іванівна,
Львівський торговельно-економічний університет,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної
справи.

Захист відбудеться 29 листопада 2016 р. о 13⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 44.877.01 у Вищому навчальному закладі Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за адресою: 36014, м. Полтава, вул. Ковалю, 3.

Із дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за адресою: 36014, м. Полтава, вул. Ковалю, 3.

Автореферат розісланий 28 жовтня 2016 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

К. Ю. Вергал

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки перед кожним підприємством особливо гостро стоять питання створення, збереження та посилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі, що неможливо без розробки відповідної стратегії та її ефективної реалізації. Трансформаційні процеси, що відбувались у споживчій кооперації, призвели до скорочення матеріально-технічної бази кооперативних торговельних підприємств і втрати монопольного становища в обслуговуванні сільського населення. А отже, наразі українські торговельні підприємства споживчої кооперації повинні діяти раціонально й обґрунтовано, та обирати таку конкурентну стратегію, за якої їх продукція повною мірою відповідає б попиту на ринку, а їх стратегічні програми максимально були б пристосовані до побажань і очікувань фактичних і потенційних споживачів. Отже, розробка стратегічного бачення розвитку і місії підприємства, визначення мети та вибір конкурентної стратегії є головними завданнями подальшого розвитку кооперативних торговельних підприємств.

Теоретичні та практичні аспекти створення ефективної системи управління підприємством, розробка ринково-орієнтованих стратегій його розвитку в умовах жорсткої конкуренції знаходяться в центрі уваги науковців і практиків усього світу, зокрема Д. Аакера, Л. Абалкіна, О. Виханського, І. Гуркова, П. Дойля, П. Друкера, Ф. Котлера, Д. Кревенса, М. Мескона, Б. Мільнера, А. Смолкіна, Д. Траута, Е. Уткіна, Р. Фатхутдінова, Ф. Хедоурі, А. Челенкова та ін.

Опубліковано багато наукових праць, присвячених питанням конкурентної боротьби, конкурентних переваг, конкурентоспроможності й управління нею, як вітчизняними, так і закордонними науковцями, з-поміж яких Г. Азоєв, І. Ансофф, Л. Балабанова, І. Герчикова, О. Горбашко, І. Должанський, Ю. Іванов, В. Павлова, М. Портер, А. Томпсон, І. Тучковська, Ч. Стрікланд, А. Юданов.

Суттєвий внесок у розвиток стратегічного управління в Україні зробили А. Павленко, А. Войчак, І. Решетнікова, А. Наливайко, Н. Куденко, І. Лошенко, О. Ковтун, З. Шершньова, Т. Циганкова, В. Герасимчук та інші провідні науковці.

Теоретичні та прикладні основи особливостей функціонування організацій і підприємств споживчої кооперації, її становлення та ролі розглянули у своїх працях І. Абдукарімов, М. Аліман, В. Апопій, С. Бабенко, О. Березін, В. Гончаренко, Н. Карпенко, Я. Качмарик, М. Макарова, В. Момот, А. Пантелеймоненко, Н. Педченко, М. Рогоза та ін.

Однак, незважаючи на існуючі теоретичні розробки щодо становлення та розвитку підприємств споживчої кооперації України, залишається ряд невирішених проблем. Зокрема, недостатньо уваги приділено питанням удосконалення методичних підходів до формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації.

Актуальність і об'єктивна необхідність подальшого дослідження вказаних проблем визначили вибір теми, мету і завдання дисертації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» в межах тем: «Управління маркетинговими стратегіями підприємств споживчої кооперації» (номер державної реєстрації 0110U005190), в якій автором запропоновано методичні підходи: до процесу формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації України, до визначення оптимального асортименту продукції торговельного підприємства; «Проблеми та перспективи розвитку кооперативного сектору національної економіки» (номер державної реєстрації 0111U000627), в якій автором запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації; «Методологія та практика управління системою споживчої кооперації України в умовах трансформації національної економіки» (номер державної реєстрації 0110U000931), у якій автором розроблено методичний підхід до оцінювання конкурентного потенціалу торговельних підприємств споживчої кооперації.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації.

Відповідно до поставленої мети було сформульовано та вирішено наступні завдання:

обґрунтувати наукові підходи до розуміння конкурентоспроможності як основи формування конкурентних стратегій торговельних підприємств;

визначити роль і сутність стратегічного підходу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств;

запропонувати концептуальний підхід до формування конкурентних стратегій торговельних підприємств;

проаналізувати сучасний стан соціально-економічного розвитку торговельних підприємств споживчої кооперації;

провести оцінювання конкурентного середовища торговельних підприємств споживчої кооперації;

оцінити конкурентний потенціал торговельних підприємств споживчої кооперації України;

запропонувати методичний підхід до формування конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації України;

розробити методичний підхід до визначення оптимального асортименту продукції торговельного підприємства споживчої кооперації;

дослідити ефективність обраної конкурентної стратегії за методологією збалансованої системи показників.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації України.

Методи дослідження. Для досягнення мети і вирішення завдань у дисертаційній роботі використано такі загальнонаукові та спеціальні прийоми й методи дослідження: методи аналізу та синтезу – при формуванні базових принципів, цілей, предмета та об'єкта конкурентних стратегій торговельних підприємств; узагальнення та наукового абстрагування – для обґрунтування методичних підходів формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації; системний підхід і структурно-логічний аналіз – для обґрунтування наукових підходів до розуміння конкурентоспроможності; статистичних порівнянь – для інтерпретації результатів проведеного дослідження; прийняття рішень і ситуаційного аналізу – для моделювання структури господарського портфеля торговельних підприємств споживчої кооперації; теорії формування оптимального портфеля цінних паперів – для оцінки оптимальної частки ринкової пропозиції продукції для кожного з видів продукції; організаційного моделювання – для розробки методичних підходів до обґрунтування ключових аспектів маркетингової активності торговельних підприємств; експертних і бальних оцінок, метод середніх і відносних величин – для проведення комплексної оцінки сучасного стану соціально-економічного розвитку торговельних підприємств споживчої кооперації; теорії нечітких множин і система збалансованих показників – для оцінювання ефективності конкурентної стратегії на торговельному підприємстві; теорія нечіткої логіки та метод аналізу ієрархії – для визначення впливу факторів на рівень конкурентного потенціалу торговельного підприємства.

Методологічною основою дослідження є наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених у галузі менеджменту, маркетингу, економіки, зокрема з проблем розвитку споживчої кооперації. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти з питань регулювання споживчої кооперації України, дані статистичної звітності, звіти про результати господарської діяльності кооперативних торговельних підприємств, результати анкетного опитування та особистих досліджень автора, матеріали засобів масової інформації та мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень щодо формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації України. Основні положення дисертації, які визначають її наукову новизну та винесені на захист, полягають у такому:

удосконалено:

визначення соціально-економічної сутності поняття «конкурентоспроможність» торговельного підприємства, що, на відміну від існуючих, дозволяє трактувати її як здатність підприємства виявляти й реалізовувати конкурентні переваги за рахунок поєднання потенційних можливостей і ефективного управління ресурсами у процесі взаємодії з

ринковим середовищем із метою досягнення торговельним підприємством лідируючих позицій відносно конкурентів і підвищення рівня задоволення товарами/послугами потреб споживачів;

трактування сутності поняття «конкурентна стратегія підприємства», що на відміну від інших, запропоновано визначати як узагальнену програму діяльності (модель дій), спрямовану на досягнення підприємством відповідного рівня конкурентних переваг завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів і зусиль;

класифікацію конкурентних переваг торговельного підприємства, відмінність якої полягає у виокремленні структурних, ринкових, управлінських, технічних і ресурсних конкурентних переваг, що дозволило сформувати напрямки конкурентної стратегії для торговельних підприємств споживчої кооперації;

методичний підхід до оцінювання конкурентного потенціалу торговельних підприємств споживчої кооперації, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на нечіткій ієрархічній моделі оцінювання впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на конкурентний потенціал, що дозволило оцінити рівень конкурентного потенціалу для торговельних підприємств споживчої кооперації;

набуло подальшого розвитку:

методичний підхід до оцінювання ефективності конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації, який, на відміну від інших, враховує невизначеність і різномірність показників, згрупованих на основі системи збалансованих показників, та дозволяє за допомогою інструментарію теорії нечітких множин оцінити ефективність як окремих напрямків конкурентної стратегії, так і конкурентної стратегії в цілому;

концептуальний підхід до формування конкурентних стратегій торговельних підприємств, який, на відміну від існуючих, полягає в обґрунтуванні об'єкта, предмета та продукту формування конкурентної стратегії, деталізації цілей і принципів, що дозволило комплексно розкрити сутність процесу формування конкурентних стратегій торговельних підприємств;

методичний підхід до визначення оптимального асортименту продукції торговельного підприємства, який, на відміну від інших, ґрунтується на концептуальних засадах теорії формування оптимального портфеля цінних паперів, і спрямований на мінімізацію ризику при формуванні асортиментної політики, що дозволило зорієнтувати підприємство на ті види товарів, робіт, послуг, які мають попит і є конкурентоспроможними;

методичний підхід до формування конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації як деталізованої послідовності етапів (аналіз, встановлення загальних параметрів конкурентної стратегії, розробка конкурентної стратегії, реалізація конкурентної стратегії та контроль за реалізацією конкурентної стратегії), що, на відміну від інших, враховує конкурентні переваги на кожному з виокремлених етапів, забезпечує вибір конкурентної стратегії та її організаційно-методичне забезпечення.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо формування конкурентних стратегій на підприємствах споживчої кооперації України.

Обґрунтовані в дисертації висновки та рекомендації стосовно дослідження конкурентного середовища та оцінювання ефективності конкурентної стратегії схвалені та прийняті до впровадження Полтавською облспоживспількою та такими підприємствами, як «Псьол» В. Багачанського РайСТ, «Кочубеєвський» Диканського РайСТ (довідка про впровадження № 18/3-09 від 24.02.2016 р.); пропозиції стосовно етапів формування конкурентної стратегії та дослідження конкурентного потенціалу – Черкаською облспоживспількою та такими підприємствами, як «Маркет» смт Чорнобай Чорнобаївського РайСТ (довідка про впровадження № 05-20 від 13.05.2016 р.); рекомендації стосовно дослідження конкурентного середовища враховані у роботі «Міні-маркет» Опішнянського СТ у процесі розробки планів організаційних заходів із забезпечення рентабельної роботи підприємства (довідка про впровадження № 37-1 від 02.03.2016 р.); рекомендації стосовно формування конкурентної стратегії – підприємством «Маркет» с. Червона Слобода Черкаського РайСТ (довідка про впровадження № 24 від 28.05.2016 р.), стосовно оптимізації асортименту продукції ПП «Універсам Полтава» (довідка про впровадження № 19-07/11 від 14.03.2016 р.).

Основні положення, висновки і пропозиції дисертаційної роботи використані у навчальному процесі Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» під час викладання дисциплін «Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг», «Організація торгівлі», «Технологія торгівлі», а також під час виконання наукових, курсових і дипломних робіт (довідка про впровадження № 45-15/59 від 27.05.2016 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є виконаним завершеним дослідженням. Наукові положення, розробки, висновки та рекомендації, які виносяться на захист, одержані автором самостійно.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення та практичні результати дослідження за темою дисертації доповідалися та схвалені на 9 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, а саме: V Міжнародній науково-практичній конференції «Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» (м. Полтава, 2010 р.); VI Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих науковців «Україна в посткризовий період: економічний і політичний аспект» (м. Одеса, 2011 р.); II та V міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України» (м. Полтава, 2012 р., 2015 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток країн в умовах глобалізації: технологічні, економічні, соціальні та екологічні проблеми» (м. Тернопіль, 2013 р.); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Новини на научний прогрес – 2013» (м. Софія, Болгарія, 2013 р.); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Прикладные научные разработки» (м. Прага, Чехія, 2013 р.); Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Економіка і

управління: теорія та практика» (м. Дніпропетровськ, 2013 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Economics and management: problems of science and practice» (м. Нюрберг, Німеччина, 2014 р.).

Публікації. Положення та найвагоміші результати дисертаційної роботи опубліковано у 18 наукових працях, а саме: 2 статті у фахових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз індексування та реферування, 7 статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у періодичному виданні іноземної держави, 8 публікацій за матеріалами конференцій. Загальний обсяг опублікованих робіт становить 5,2 друк. арк., із них особисто автору належить 5,0 друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 228 найменувань, і 19 додатків. Обсяг основного тексту дисертації становить 177 сторінок, містить 34 таблиці і 31 рисунок (з них 3 таблиці і 4 рисунки розміщено на окремих сторінках).

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, відображено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, особистий внесок здобувача, надано інформацію про апробацію та публікації, структуру роботи.

У першому розділі «**Теоретичні засади формування конкурентних стратегій торговельних підприємств**» досліджено сутність понять «конкурентоспроможність торговельного підприємства», «конкурентна стратегія торговельного підприємства», систематизовано види конкурентних переваг для торговельного підприємства, узагальнено етапи формування конкурентної стратегії, запропоновано концептуальний підхід до формування конкурентної стратегії торговельного підприємства.

У ході дослідження вітчизняної та зарубіжної економічної літератури було виявлено відсутність єдиного наукового підходу до визначення поняття «конкурентоспроможність», яку найчастіше розглядають як здатність виробляти конкурентний продукт, як характеристику ефективності функціонування ринкових суб'єктів, як характеристику переваги над конкурентами. Встановлено, що розуміння сутності цього поняття залежить від об'єкта конкурентоспроможності, яким може виступати товар, підприємство, галузь, країна/регіон, і суб'єкта конкурентоспроможності – товаровиробника, працівників підприємства. У зв'язку з цим запропоновано авторський підхід до визначення поняття «конкурентоспроможність торговельного підприємства» як здатність підприємства виявляти й реалізовувати конкурентні переваги за рахунок поєднання потенційних можливостей і ефективного управління ресурсами у процесі взаємодії з ринковим середовищем із метою досягнення торговельним підприємством лідируючих позицій відносно конкурентів і підвищення рівня задоволення товарами/послугами потреб споживачів. Це визначення відрізняється від

існуючих тим, що в ньому акцентується увага на важливості досягнення конкурентних переваг як ключового чинника конкурентоспроможності.

Аналіз підходів до класифікації конкурентних переваг дозволив систематизувати конкурентні переваги торговельного підприємства відповідно до запропонованих класифікаційних ознак: структурні, управлінські, ринкові, ресурсні, технічні (рис. 1). Визначено, що конкурентні переваги мають такі властивості, як адаптивність, відтворюваність, відносність, залежність від впливу багатьох різнорідних неконтрольованих факторів, здатність забезпечити підприємству ринкове положення, що на тривалий час може вигідно відрізнити його від конкурентів, значущість із погляду умов конкуренції в галузі та вимог ринку, тобто відповідність ключовим факторам успіху, здатність до зміцнення, динамічність, націленість на визначені запити реальних і потенційних споживачів, зв'язок із конкретними ринковими умовами й особливостями функціонування підприємства, стійкість.

Класифікаційні ознаки та види конкурентних переваг	Ознаки	Види
	<u>Структурні:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - організаційна структура; - виробнича структура; - торговельна структура; - інформаційне забезпечення; - правове забезпечення; - матеріально-технічне забезпечення
	<u>Управлінські:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - рівень компетенції менеджерів; - оптимальні підсистеми управління; - система розвитку персоналу
	<u>Ресурсні:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - сукупність управлінських, маркетингових, виробничих, фінансових, кадрових ресурсів; - оптимізація та ефективність використання ресурсів
	<u>Технічні:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентоспроможний товар; - ефективне обладнання; - якість сировини
<u>Ринкові:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - унікальність товару підприємства; - система постачання; - організація збутової мережі; - позиція на ринку підприємства; - якість послуг; - післяпродажний сервіс 	

Рис. 1. Класифікація конкурентних переваг торговельного підприємства

Систематичність і комплексність у досягненні конкурентних переваг торговельним підприємствам потребує формування конкурентної стратегії, яка дозволить відстежувати тенденції розвитку ринку, поліпшувати якість продукції і послуг порівняно із продукцією і послугами конкурентів; забезпечити вищі темпи зростання, ніж у середньому по галузі; сприятиме збільшенню частки ринку та проникненню на нові ринки збуту продукції.

Спираючись на вищезазначене, запропоновано авторське визначення конкурентної стратегії торговельного підприємства як узагальненої програми діяльності (моделі дій), спрямованої на досягнення підприємством відповідного

рівня конкурентних переваг завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів і зусиль.

З метою комплексного розкриття сутності процесу формування конкурентних стратегій торговельних підприємств запропоновано концептуальний підхід до формування конкурентної стратегії торговельного підприємства. Визначено, що предметом конкурентної стратегії торговельного підприємства є проблеми, пов'язані з цілями конкурентної стратегії та взаємозв'язком «ціль – ресурси – результат»; проблеми, пов'язані з обсягами ресурсів торговельного підприємства та проблеми, пов'язані зі станом конкуренції на ринку під впливом зовнішнього середовища. Основними напрямками розв'язання цих проблем повинні стати такі: розробка комплексних заходів щодо формування та реалізації конкурентних переваг торговельного підприємства в умовах конкурентного середовища; розподіл ресурсів між структурними підрозділами підприємства; системні маркетингові дослідження перспектив розвитку торговельного підприємства. Ефективність формування конкурентної стратегії торговельного підприємства залежить від дотримання таких принципів, як обґрунтованість, прозорість, легітимність, адекватність, підконтрольність, логічність.

У другому розділі **«Дослідження конкурентоспроможності торговельних підприємств споживчої кооперації України як етап формування конкурентних стратегій»** проаналізовано сучасний стан соціально-економічного розвитку торговельних підприємств споживчої кооперації, проведено оцінювання конкурентного середовища торговельних підприємств споживчої кооперації, запропоновано методичний підхід до оцінювання конкурентного потенціалу торговельних підприємств споживчої кооперації.

Встановлено, що торгівля як вид діяльності посідає основне місце у господарському комплексі споживчої кооперації.

Однак, попри розгалужену матеріально-технічну базу, розвиток роздрібних підприємств споживчої кооперації протягом 2007-2014 рр. супроводжувався негативними тенденціями, пов'язаними зі скороченням магазинів у містах України до 1286 од., згортанням загальної торгової площі кооперативної роздрібно-торговельної мережі на 48,4 %, зменшенням кількості пайовиків – на 74,4 %. Разом із закриттям переважно дрібних магазинів у віддалених або малонаселених селах відкривалися великі кооперативні маркети у містах та великих населених пунктах. А позитивна динаміка у показниках роздрібного товарообороту відбувалася виключно за рахунок підвищення роздрібних цін на товари та послуги.

Визначено, що головним завданням на цьому етапі розвитку торговельних підприємств споживчої кооперації є створення сучасної конкурентоспроможної мережі магазинів – коопмаркетів, які характеризуються широким асортиментом товарів, лояльною ціновою політикою та високою культурою обслуговування. У ході проведеного експертного оцінювання було виявлено, що кооперативні маркети мають дуже високий конкурентний профіль. Однак, незважаючи на низку конкурентних переваг по відношенню до інших торговельних магазинів

споживчої кооперації, коопмаркети все ще поступаються приватним універсальним магазинам такими характеристиками діяльності: управління діяльністю, управління фінансами, управління поставками, розробка та реалізація комплексу маркетингу, моніторинг ринку.

Досліджено конкурентоспроможність товарних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації. Для кожної товарної групи визначено відповідні варіанти стратегій.

Запропоновано методичний підхід до оцінювання конкурентного потенціалу торговельних підприємств споживчої кооперації. Особливість цього підходу полягає у комплексному поєднанні методу аналізу ієрархій, за допомогою якого відібрано чинники, що впливають на конкурентний потенціал торговельних підприємств споживчої кооперації (чинники зовнішнього середовища, чинники внутрішнього середовища, що мають позитивний та негативний вплив на рівень конкурентного потенціалу) і визначено ступінь їх впливу, та нечіткої логіки, використання якої дозволило побудувати нечітку ієрархічну модель впливу чинників (рис. 2, 3) та отримати нечітку оцінку конкурентного потенціалу досліджуваних коопмаркетів Черкаської та Полтавської областей. Дослідження рівня конкурентного потенціалу коопмаркетів свідчить про те, що підприємства мають переважно середній рівень конкурентного потенціалу.

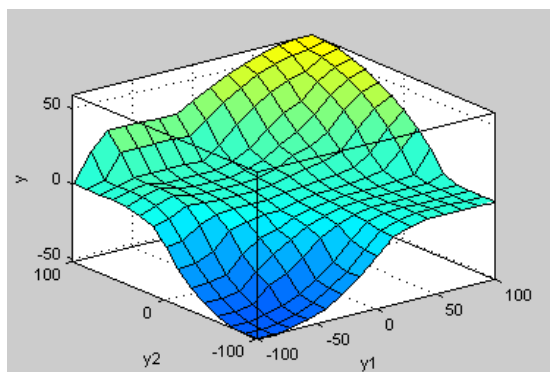


Рис. 2. Графічне зображення впливу чинників зовнішнього середовища та внутрішнього середовища (позитивний вплив чинників) на рівень конкурентного потенціалу

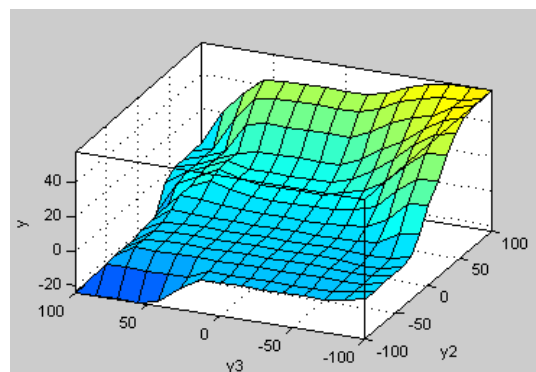


Рис. 3. Графічне зображення впливу чинників внутрішнього середовища (позитивний вплив) і внутрішнього середовища (негативний вплив чинників) на рівень конкурентного потенціалу

Примітка. Y – рівень конкурентного потенціалу; y_1 – вплив чинників зовнішнього середовища; y_2 – вплив чинників внутрішнього середовища (позитивний вплив); y_3 – вплив чинників внутрішнього середовища (негативний вплив).

У третьому розділі «Удосконалення процесу формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації України» запропоновано методичний підхід до формування конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації; до диверсифікації товарного портфеля торговельного підприємства споживчої кооперації, методичний підхід до оцінки ефективності обраної конкурентної стратегії за методологією збалансованої системи показників і теорією нечітких множин.

Розроблено методичний підхід до формування конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації, який запропоновано реалізовувати у взаємозв'язку функціональної та корпоративної стратегії як послідовність таких етапів: аналізу, встановлення загальних параметрів конкурентної стратегії, розробка конкурентної стратегії торговельного підприємства, реалізація конкурентної стратегії торговельного підприємства, контроль за реалізацією конкурентної стратегії торговельного підприємства (рис. 4).

Особливістю цього підходу є врахування конкурентних переваг на кожному з визначених етапів. Визначено, що формування конкурентної стратегії на торговельних підприємствах споживчої кооперації повинно відбуватися на основі таких принципів, як стратегічна відповідність, збалансованість, динамічність, комплексність, варіативність.

Визначено основні напрямки підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств споживчої кооперації за допомогою розробки конкурентної стратегії щодо збуту та реалізації товарів, конкурентної стратегії обслуговування та самообслуговування клієнтів, конкурентної стратегії управління товарними запасами підприємства та логістики, а також конкурентної стратегії щодо управління персоналом. Для кожного з напрямків визначено цілі та завдання, реалізація яких сприятиме ефективному формуванню конкурентної стратегії.

Визначено, що наявність специфічних конкурентних переваг є однією з важливих особливостей конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації, а їх наявність має важливе значення для підвищення конкурентоспроможності окремого торговельного підприємства. Проаналізовано конкурентні переваги споживчої кооперації та їх вплив на конкурентоспроможність торговельних підприємств споживчої кооперації. На основі анкетного опитування досліджено конкурентні переваги торговельних підприємств споживчої кооперації типу «маркет»: географічне розташування цих магазинів (53 % опитаних), рівень цін (49 % респондентів), якість товарів (64 % опитаних).

З метою вирішення проблеми диверсифікації асортименту торговельного підприємства споживчої кооперації, важливість якої обумовлена потребою у своєчасній орієнтації на види товарів, робіт, послуг, що мають попит і є конкурентоспроможними, автором запропоновано методичний підхід, який ґрунтується на теорії формування оптимального портфеля цінних паперів. Суть підходу полягає у розподілі обсягів ринкової пропозиції продукції торговельними підприємствами споживчої кооперації з метою мінімізації загального ризику. Проблему диверсифікації асортименту продукції запропоновано розв'язувати у такій послідовності етапів: постановка задачі диверсифікації, визначення величини ризику, дослідження кореляції видів продукції, побудова математичної моделі задачі диверсифікації, визначення оптимальної структури господарського портфеля.

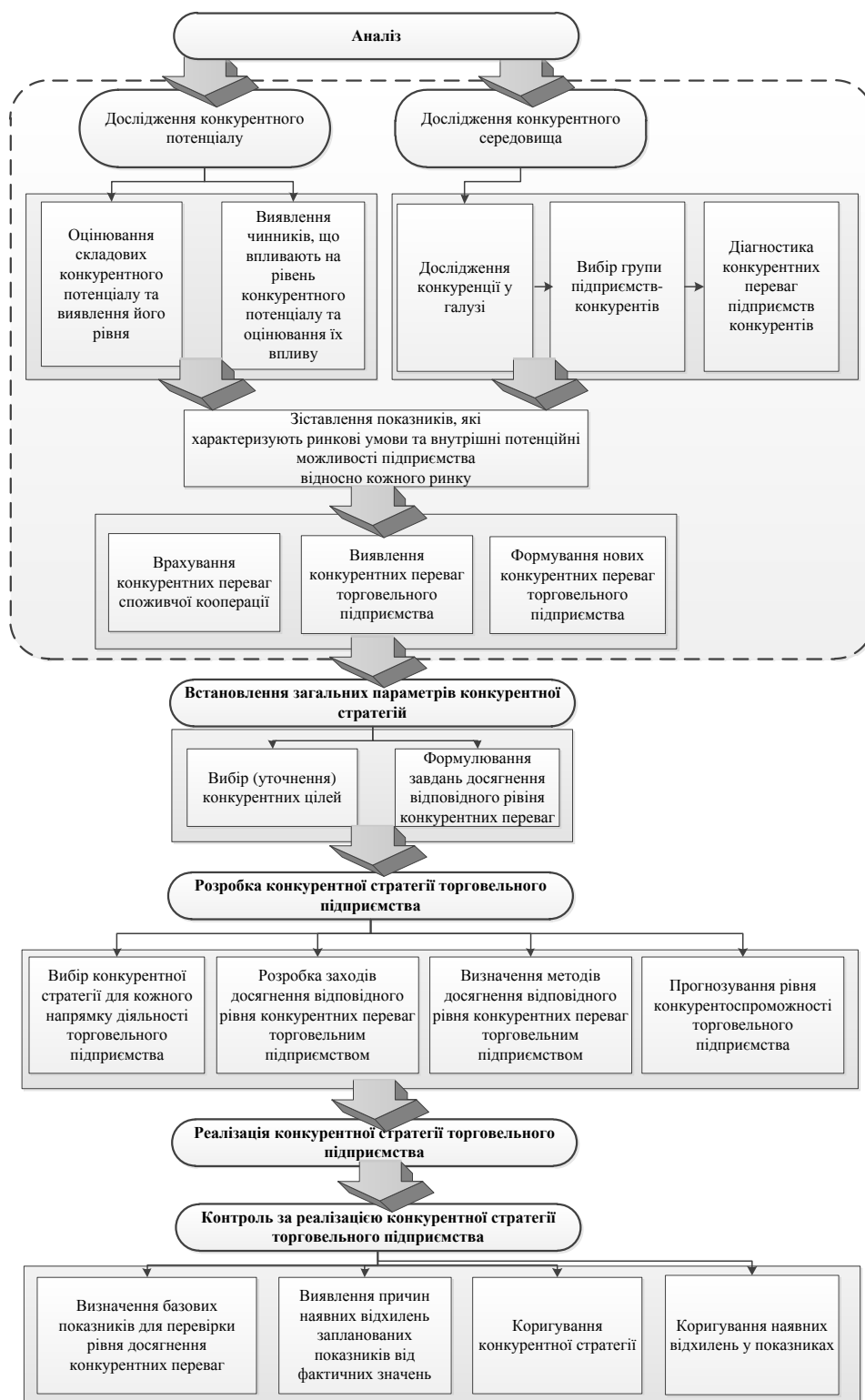


Рис. 4. Етапи формування конкурентної стратегії торговельного підприємства

Визначено такий оптимальний асортимент продукції торговельного підприємства «Маркет» с. Червона Слобода Черкаського РайСТ: консерви – 57,37 %, безалкогольні напої – 24,13 %, ковбасні вироби – 10,81 %, мінеральні води – 3,53 %, кондитерські вироби – 0,441 %, макаронні вироби – 3,43 %, хліб та хлібобулочні вироби – 0,165 %, рибна продукція – 0,132 %. Обчислено загальну величину ризику, яка може бути досягнута при різних

співвідношеннях ринкової пропозиції продукції, яка становить 2,16 %. Завдяки отриманим результатам торговельне підприємство споживчої кооперації зможе своєчасно зорієнтуватися на перспективні види продукції, на які є попит і є конкурентоспроможними, забезпечивши зростання прибутку підприємства, при цьому мінімізувавши ступінь можливого ризику, спричиненого реалізацією нерентабельної продукції. Запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності обраної конкурентної стратегії за методологією збалансованої системи показників та інструментарію теорії нечітких множин. Визначено групи показників для побудови стратегічної карти торговельного підприємства «Маркет» с. Червона Слобода Черкаського РайСТ за чотирма складовими: фінанси (середньомісячний товарооборот, кількість назв товару, рентабельність основної діяльності, прибуток, частка неходових і залежалих товарів у загальній кількості різновиду товарів); внутрішні бізнес-процеси (середній час виконання замовлення постачальником, середній час знаходження продукції на складі, товарні запаси в днях обороту, середньомісячні залишки); клієнти (задоволеність споживачів і пайовиків якістю сервісу, загальна кількість внутрішньомагазинних рекламних засобів та інформації, загальна кількість додаткових послуг, загальні витрати часу покупців на одну покупку); навчання і зростання (сума витрат на персонал, коефіцієнт плинності кадрів, кваліфікація співробітників).

Розв'язано задачу кількісної оцінки якості ефективності конкурентної стратегії за допомогою теорії нечітких множин, вибір якої як інструментарію обчислення інтегрального показника зумовлений необхідністю урахування великої кількості різнорідних показників, складністю одержання вихідних оцінок деяких показників, наявністю показників, що ґрунтуються на експертному оцінюванні. Отримані результати свідчать про підвищення ефективності конкурентної стратегії на 9 % (зростання інтегрального показника з 0,55 до 0,64) із середнього рівня до високого.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове розв'язання актуального наукового і практичного завдання – обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації України. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Обґрунтовано наукові підходи до розуміння конкурентоспроможності як основи формування конкурентних стратегій торговельних підприємств. Дослідження існуючих підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність» дозволило визначити конкурентоспроможність торговельного підприємства як здатність підприємства виявляти й реалізовувати конкурентні переваги за рахунок поєднання потенційних можливостей і ефективного управління ресурсами у процесі взаємодії із ринковим середовищем із метою досягнення торговельним підприємством

лідуючих позицій відносно конкурентів і підвищення рівня задоволення товарами/послугами потреб споживачів.

2. Дослідження ролі та сутності стратегічного підходу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств дозволило визначити поняття «конкурентна стратегія підприємства» як узагальнену програму діяльності (модель дій), спрямовану на досягнення підприємством відповідного рівня конкурентних переваг завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів і зусиль. На основі аналізу наукових праць узагальнено етапи формування конкурентної стратегії, які запропоновано реалізовувати у такій послідовності: оцінка сильних і слабких сторін діяльності підприємства, внутрішнього та зовнішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг і можливостей для їх реалізації, розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності, реалізація конкурентної стратегії, контроль за реалізацією конкурентних стратегій.

3. Запропоновано концептуальний підхід до формування конкурентних стратегій торговельних підприємств, суть якого полягає у виокремленні об'єкта, предмета, цілей, принципів і продукту конкурентної стратегії. Визначено, що формування конкурентної стратегії торговельного підприємства пов'язане з такими напрямками діяльності, як розробка комплексних заходів щодо формування та реалізації конкурентних переваг торговельного підприємства в умовах конкурентного середовища, розподіл ресурсів між структурними підрозділами підприємства, системні маркетингові дослідження перспектив розвитку торговельного підприємства. Обґрунтовано, що конкурентна стратегія торговельного підприємства повинна відповідати таким принципам: обґрунтованість, прозорість, легітимність, адекватність, підконтрольність, логічність.

4. Проведено аналіз сучасного стану соціально-економічного розвитку підприємств споживчої кооперації, у ході якого було визначено існуючі проблеми, тенденції та перспективи їх функціонування. За результатами аналізу доведено, що з-поміж галузей споживчої кооперації торгівля є найбільш активною діючою та домінуючою. Разом із тим, незважаючи на суттєву пріоритетність, її можливості в окремих обласних споживчих товариствах використовуються не в повній мірі, розвиток підприємств відбувається повільними темпами і потребує змін. Визначено, що причиною негативних результатів є недостатня адаптація до ринкових форм і методів господарювання, недостатня функціональність ресурсного потенціалу кооперації в умовах глобальної кризи, ускладнене соціальне та економічне становище сільського населення, низький соціально-культурний рівень розвитку села. За досліджуваний період позитивна динаміка спостерігалась у таких показниках: середньомісячний товарооборот у розрахунку на один магазин, середньомісячна заробітна плата, фонд оплати праці, середня торгова площа магазину та зведений чистий прибуток торговельної галузі. Водночас зберігаються негативні тенденції щодо кількості магазинів, працівників галузі,

загальної торгової площі магазинів, роздрібного товарообороту торгової мережі.

5. За результатами оцінювання конкурентного середовища торговельних підприємств споживчої кооперації України побудовано конкурентний профіль коопмаркетів відносно торговельних підприємств муніципальної форми власності за такими критеріями: управління діяльністю; організація форми торгівлі; управління людськими ресурсами; управління фінансовими ресурсами; управління поставками; організація методів обслуговування; управління інформаційними ресурсами; розробка та реалізація комплексу маркетингу; організація, збереження, підготовка товарів до продажу; моніторинг ринку. У ході дослідження було виявлено високий конкурентний профіль коопмаркетів, однак досліджувані підприємства поступаються приватним універсальним магазинам за такими характеристиками діяльності: управління діяльністю, управління фінансами, управління поставками, розробка та реалізація комплексу маркетингу, моніторинг ринку. Досліджено структуру стратегічного господарського портфеля торговельних підприємств споживчої кооперації та визначено, що в межах розробки конкурентних стратегій більшості товарним групам необхідно застосовувати стратегію інтенсифікації зусиль, що передбачає вкладання коштів у розвиток найбільш привабливих стратегічних бізнес-одиниць (хліб і хлібобулочні вироби, безалкогольні напої, ковбасні вироби, кондитерські вироби) з метою підвищення їх ринкової частки. У свою чергу, за результатами аналізу матриці «Мак-Кінсі» переважній більшості товарних груп, що потрапили у зону вибіркового розвитку, рекомендовано обирати на майбутнє такі конкурентні стратегії: «спеціалізація на перспективних сегментах», «спеціалізація на сильних сторонах підприємств і їх розвиток», «вибіркове вкладання інвестицій (з урахуванням рентабельності та ризику)».

6. З метою дослідження рівня конкурентного потенціалу торговельних підприємств споживчої кооперації України запропоновано методичний підхід до оцінювання ступеня впливу чинників на конкурентний потенціал торговельного підприємства. За допомогою експертного оцінювання та методу аналізу ієрархій було відібрано та проаналізовано ті чинники, які найбільше впливають на рівень конкурентного потенціалу в межах груп: чинники зовнішнього середовища, чинники внутрішнього середовища, що позитивно впливають на конкурентний потенціал та чинники внутрішнього середовища, що негативно впливають на конкурентний потенціал (низький рівень стимулювання членства у споживчих товариствах і участі членів споживчих товариств в основній діяльності підприємств (організацій) системи; невідповідність діючого механізму управління організацій та підприємств споживчої кооперації умовам ринкової економіки та євроінтеграційним процесам; низький рівень заробітної плати на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації). Використання теорії нечіткої логіки дозволило побудувати нечітку ієрархічну модель і отримати значення конкурентного потенціалу торговельного підприємства, що відповідає одному із трьох нечітких рівнів – низькому, середньому, високому, аналіз якого засвідчив, що

торговельні підприємства споживчої кооперації типу «коопмаркет» мають переважно середній рівень конкурентного потенціалу.

7. Запропоновано процес формування конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації України реалізовувати у взаємозв'язку функціональної та корпоративної стратегії як послідовність таких етапів: аналіз, встановлення загальних параметрів конкурентної стратегії, розробка конкурентної стратегії торговельного підприємства, реалізація конкурентної стратегії торговельного підприємства, контроль за реалізацією конкурентної стратегії торговельного підприємства, на кожному з яких враховано конкурентні переваги. Визначено основні напрямки підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств споживчої кооперації типу «коопмаркет» (збут і реалізації товарів, обслуговування та самообслуговування клієнтів, розробка конкурентної стратегії щодо управління товарними запасами підприємства та логістики, розробка конкурентної стратегії щодо управління персоналом), основні цілі та завдання по кожному з них.

8. Розроблено методичний підхід до визначення оптимального асортименту продукції торговельного підприємства споживчої кооперації з метою мінімізації ризику у процесі формування товарного портфеля. За допомогою теорії оптимального портфеля цінних паперів було визначено ті види товарів, робіт, послуг, які мають попит і які є конкурентоспроможними для торговельного підприємства. Визначено оптимальний обсяг ринкової пропозиції при загальній величині ризику 2,16 % для таких товарних груп: консерви – 57,37 %, безалкогольні напої – 24,13 %, ковбасні вироби – 10,81 %, мінеральні води – 3,53 %, кондитерські вироби – 0,441 %, макаронні вироби – 3,43 %, хліб та хлібобулочні вироби – 0,165 %, рибна продукція – 0,132 %.

9. Досліджено ефективність обраної конкурентної стратегії на основі розробленого методичного підходу, який враховує невизначеність і різномірність показників, згрупованих на основі системи збалансованих показників, і дозволяє за допомогою інструментарію теорії нечітких множин оцінити ефективність як окремих напрямів конкурентної стратегії, які були попередньо узгоджені з такими напрямками системи BSC, як фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, навчання і зростання, так і конкурентної стратегії в цілому за допомогою інтегрального показника. Отримані результати свідчать про підвищення ефективності конкурентної стратегії на 9 % (зростання інтегрального показника з 0,55 до 0,64) із середнього рівня до високого.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Криворучко О. С. Особенности процесса адаптации розничной торговли потребительской кооперации Украины к рыночным условиям / О. С. Криворучко // Бизнес Информ. – 2010. – № 10. – С. 59–63.
2. Криворучко О. С. Методичні підходи щодо маркетингового стратегічного управління підприємствами споживчої кооперації / О. С. Криворучко // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2011. – № 3 (128). – С. 115–124.

3. Криворучко О. С. Удосконалення методичних підходів до формування конкурентних маркетингових стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації / О. С. Криворучко // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-практ. статей. – Харків : Українська державна академія залізничного транспорту, 2013. – Вип. 43. Спеціальний випуск. – С. 197–203.

4. Криворучко О. С. Диверсифікація стратегічних господарських підрозділів у контексті формування конкурентних маркетингових стратегій підприємств / О. С. Криворучко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : «Економічні науки». – 2013. – № 2 (58). – С. 231–235.

5. Криворучко О. С. Оцінка конкурентоспроможності кооперативних торговельних підприємств України / О. С. Криворучко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – № 3 (23). – С. 67–72.

6. Криворучко О. С. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності торговельних підприємств / О. С. Криворучко // Інноваційна економіка. – 2015. – № 2 (57). – С. 95–100.

7. Криворучко О. С. Методичні аспекти удосконалення стратегічного планування на торговельних підприємств споживчої кооперації при формуванні конкурентної стратегії / О. С. Криворучко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : «Економічні науки». – 2015. – № 3 (71). – С. 56–61.

Статті у наукових періодичних виданнях іноземних держав та виданнях України, що включені до міжнародних наукометричних баз

8. Криворучко О. С. Маркетингова діагностика торговельних підприємств споживчої кооперації / О. С. Криворучко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 228–235.

9. Криворучко О. С. Диагностика эффективности деятельности потребительской кооперации Украины / О. С. Криворучко // Analele Științifice ale Universității Cooperatist-Comerciale din Moldova. – Chișinău : USSM, 2013. – Vol. XII. – S. 63–68.

10. Криворучко О. С. Методичний підхід до оцінювання ефективності конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації / О. С. Криворучко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. пр. – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2015. – Вип. 2 (12). – Т. 2. – С. 81–88.

Публікації, які додатково відображають наукові результати дисертації

11. Криворучко О. С. Застосування бенчмаркінгу в маркетинговому стратегічному управлінні діяльністю підприємства / О. С. Криворучко // Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : V міжнар. наук.-практ. конф., 13–14 трав. 2010 р. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – Ч. 1. – С. 185–187.

12. Криворучко О. С. Стратегічне планування в системі формування стратегії торговельного підприємства / О. С. Криворучко // Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України : матеріали II міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.,

11 – 12 квіт. 2012 р. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2012. – С. 158–161.

13. Криворучко О. С. Критерії конкурентоспроможності торговельних підприємств споживчої кооперації / О. С. Криворучко // Розвиток країн в умовах глобалізації: технологічні, економічні, соціальні та екологічні проблеми: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 трав. 2013 р. – Тернопіль : Крок, 2013. – С. 140–142.

14. Криворучко О. С. Діагностика стратегічного становища господарського портфеля торговельних підприємств споживчої кооперації / О. С. Криворучко // *Новости на научния прогрес – 2013* : матеріали за IX международна научна практична конференция, 7–12 август 2013 г. – София : Бял ГРАД-БГ, 2013. – Т. 1 : Икономики. – С. 80–88.

15. Криворучко О. С. Принципи застосування конкурентних маркетингових стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації / О. С. Криворучко // *Aplikované Vědecké Novinky – 2013* : materiály IX Mezinárodní vědecko-praktická konference, 27.07–05.08.2013 r. – Praha : Publishing House “Education and Science”, 2013. – Díl 2. Ekonomické vědy. – S. 62–65.

16. Криворучко О. С. Визначення можливостей та загроз у функціонуванні підприємств споживчої кооперації / О. С. Криворучко // *Економіка і управління: теорія та практика* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 12–13 верес., 2013 р. – Дніпропетровськ : Герда, 2013. – С. 73–78.

17. Криворучко О. С. Аналіз маркетингової активності торговельних підприємств споживчої кооперації / О. С. Криворучко, Н. М. Тягунова, Л. В. Іржавська // *Wirtschaft und Management : Probleme der wissenschaft und proxis : Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel*, 19.12.2014. – Nürnberg, Deutschland : Verlag SWG imex GmbH, 2014. – Vol. 2. – S. 374–377.

18. Криворучко О. С. Конкурентоспроможність як визначальний фактор успіху торговельного підприємства в сучасному економічному середовищі / О. С. Криворучко // *Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України* : V міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 15–16 квіт. 2015 р. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2015. – С. 102–104.

АНОТАЦІЯ

Криворучко О. С. Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», Полтава, 2016.

Дисертація присвячена обґрунтуванню теоретико-методичних положень і розробці практичних рекомендацій стосовно формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації України. У роботі досліджено підходи до визначення понять «конкурентоспроможність торговельного підприємства», «конкурентна стратегія торговельного підприємства» та запропоновано авторські визначення цих понять. Систематизовано види конкурентних переваг для торговельних підприємств.

Запропоновано концептуальний підхід до визначення сутності конкурентної стратегії через визначення об'єкта, предмета, продукту формування конкурентної стратегії, деталізації її цілей та принципів. Запропоновано методичний підхід до оцінювання ступеня впливу чинників на конкурентний потенціал торговельного підприємства, що ґрунтується на поєднанні методу аналізу ієрархій і теорії нечітких множин.

Запропоновано методичний підхід до формування конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації України у вигляді послідовності етапів: аналізу, встановлення загальних параметрів конкурентної стратегії, розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства, реалізації конкурентної стратегії торговельного підприємства, контролю за реалізацією конкурентної стратегії торговельного підприємства. Розроблено методичний підхід до визначення оптимального асортименту продукції торговельного підприємства споживчої кооперації з метою мінімізації ризику у ході формування товарного портфеля. Досліджено ефективність обраної конкурентної стратегії на основі згрупованих за допомогою системи збалансованих показників та інструментарію теорії нечітких множин.

Ключові слова: торговельне підприємство, споживча кооперація, конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, маркетингова діагностика, ефективність конкурентної стратегії.

АННОТАЦИЯ

Криворучко О. С. Формирование конкурентных стратегий торговых предприятий потребительской кооперации. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли», Полтава, 2016.

Диссертация посвящена обоснованию теоретико-методических положений и разработке практических рекомендаций по формированию конкурентных стратегий торговых предприятий потребительской кооперации Украины. В работе исследованы подходы к определению понятий «конкурентоспособность торгового предприятия» и «конкурентная стратегия торгового предприятия», и предложены авторские определения данных понятий.

Систематизированы виды конкурентных преимуществ для торговых предприятий. Предложен концептуальный подход к определению сущности конкурентной стратегии посредством определения объекта, предмета, продукта формирования конкурентной стратегии, детализации ее целей и принципов.

Проведен анализ состояния социально-экономического развития предприятий потребительской кооперации на данный момент, и определены существующие проблемы, тенденции и перспективы их функционирования. По итогам анализа доказано, что среди отраслей потребительской кооперации торговля является наиболее активно действующей и доминирующей. Вместе с

тем, в отдельных областных потребительских обществах ее возможности используются не в полной мере, развитие торговых предприятий происходит медленными темпами и поэтому необходимо проводить соответствующие изменения. Выявлено, что одним из направлений повышения конкурентоспособности торговой отрасли потребительской кооперации является создание коопмаркетов – усовершенствованных торговых предприятий. По результатам оценки конкурентной среды торговых предприятий потребительской кооперации Украины построен конкурентный профиль коопмаркетов для торговых предприятий муниципальной формы собственности и частных универсальных магазинов.

Исследована структура стратегического хозяйственного портфеля торговых предприятий потребительской кооперации и определено, что в рамках разработки конкурентных стратегий для большинства товарных групп необходимо применять стратегию интенсификации усилий, которая предусматривает вложение средств в развитие наиболее привлекательных стратегических бизнес-единиц с целью повышения их рыночной доли. В свою очередь, по результатам анализа матрицы «Мак-Кинси» определено, что большинство товарных групп попали в зону выборочного развития.

С целью исследования уровня конкурентного потенциала торговых предприятий потребительской кооперации Украины предложен методический подход к оценке степени влияния факторов на конкурентный потенциал торгового предприятия, основанной на сочетании метода анализа иерархий и теории нечетких множеств. С помощью экспертной оценки и метода анализа иерархий были отобраны и проанализированы те факторы, которые оказывают наибольшее влияние на уровень конкурентного потенциала в пределах групп: факторы внешней среды, факторы внутренней среды, положительно влияют на конкурентный потенциал и факторы внутренней среды, негативно влияющих на конкурентный потенциал (низкий уровень стимулирования членства в потребительских обществах и участия членов потребительских обществ в основной деятельности предприятий (организаций) системы, несоответствие действующего механизма управления организаций и предприятий потребительской кооперации условиям рыночной экономики и евроинтеграционным процессам, низкий уровень заработной платы на предприятиях и в организациях потребительской кооперации).

Предложен методический подход к формированию конкурентной стратегии торгового предприятия потребительской кооперации Украины как детализированной последовательности таких этапов: анализа, определение общих параметров конкурентной стратегии, разработка конкурентной стратегии торгового предприятия, реализация конкурентной стратегии торгового предприятия, контроль реализации конкурентной стратегии предприятия. Определены основные направления повышения конкурентоспособности торговых предприятий потребительской кооперации типа «коопмаркет» (сбыт и реализация товаров, обслуживание и самообслуживание клиентов, разработка конкурентной стратегии по управлению товарными запасами предприятия и логистики, разработка

конкурентной стратегии по управлению персоналом), основные цели и задачи каждого из них. Проанализированы конкурентные преимущества системы потребительской кооперации и их влияние на конкурентоспособность конкретного торгового предприятия потребительской кооперации. Обоснованы ключевые аспекты маркетинговой диагностики торговых предприятий потребительской кооперации Украины. Разработан методический подход к определению оптимального ассортимента продукции торгового предприятия потребительской кооперации с целью минимизации риска при формировании товарного портфеля. Исследована эффективность выбранной конкурентной стратегии на основе сгруппированных с помощью системы сбалансированных показателей и инструментария теории нечетких множеств.

Ключевые слова: торговое предприятие, потребительская кооперация, конкурентоспособность, конкурентная стратегия, маркетинговая диагностика, эффективность конкурентной стратегии.

SUMMARY

Kryvoruchko O. S. Forming the competitive strategies of commercial enterprises in consumer cooperation. – Manuscript.

The thesis for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by economic activity). – Higher Educational Establishment of Ukoopspilka «Poltava University of Economics and Trade», Poltava, 2016.

The thesis is devoted to substantiation of theoretic and methodical positions and development of practical recommendations for creating competitive strategies for commercial enterprises of Ukraine Consumer cooperation. This paper has provided researching of approaches to the definition of "competitiveness of commercial enterprise", "competitive strategy of commercial enterprise" and proposed the author's definition of these concepts. There have been systematized types of competitive advantages for commercial enterprises and suggested a conceptual approach to revealing the essence of competitive strategy by defining object, subject and results of forming competitive strategies, detailing its objectives and principles.

The methodological approach based on a combination of the analytic hierarchy process and fuzzy sets theory has been suggested to evaluate the level of impact on the competitive potential of a commercial enterprise.

The methodical approach has been suggested to forming competitive strategy of consumer cooperation commercial enterprises in the form of sequence of stages: analysis, setting general parameters of competitive strategy, developing competitive strategy of a commercial enterprise, implementing competitive strategy and monitoring of its implementation. The methodical approach has been developed to determining the optimal range of products for a consumer cooperation commercial enterprise to minimize risks of the formation of product portfolio.

Keywords: commercial enterprise, consumer cooperation, competitive, competitiveness, competitive strategy, marketing diagnostics, efficiency of competitive strategy.