

## СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКТОВОГО МАГАЗИНУ

### STATE OF THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF THE GOODS SHOP

УДК 331.101

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.47-30>

**Світлична А.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри підприємництва і права  
Полтавська державна аграрна академія

**Яснолоб І.О.**

к.е.н., старший викладач,  
доцент кафедри підприємництва і права  
Полтавська державна аграрна академія

**Передерій О.О.**

студент  
Полтавська державна аграрна академія

**Svitlychna Alla**

Poltava State Agrarian Academy

**YasnoIob Ilona**

Poltava State Agrarian Academy

**Perederey Oleksandr**

Poltava State Agrarian Academy

У статті розглянуто стан стратегічного управління конкурентоспроможністю продуктового магазину. На конкурентоспроможність кожного підприємства впливають чинники, які об'єктивно визначають його життєздатність. Досить широке коло таких чинників звужується зосередженням уваги на так званих конкурентних перевагах підприємства, тобто таких характеристиках чи властивостях, які забезпечують йому переваги над прямими конкурентами. Дохідність магазину зумовлена швидким товарооборотом, а не високими націнками на товар. Окрім того, у магазині продукцію купують постійні споживачі, які вимогливо ставляться до співвідношення «ціна – якість». Магазин якнайближче розташований до найближчих новобудов, тому кількість клієнтів із кожним роком зростає. Магазин «Продукти» займає на досліджуваному сегменті ринку задовільну конкурентну позицію, а гастроном «Петровський» – лідируючу. Для посилення позиції в конкурентній боротьбі магазин має вивчити досвід конкурентів у зменшенні собівартості реалізації продукції. **Ключові слова:** магазин, продукти, ціна, мотиви, споживачі, конкуренти, підприємець.

В статье рассмотрено состояние стратегического управления конкурентоспо-

собностью продуктового магазина. На конкурентоспособность каждого предприятия влияют факторы, которые объективно определяют его жизнеспособность. Достаточно широкий круг таких факторов сужается сосредоточением внимания на так называемых конкурентных преимуществах предприятия, то есть на таких характеристиках или свойствах, которые обеспечивают ему преимущества над прямыми конкурентами. Доходность магазина обусловлена быстрым товарооборотом, а не высокими наценками на товар. Кроме того, в магазине продукцию покупают постоянные потребители, которые требовательно относятся к соотношению «цена – качество». Магазин ближе расположен к новостройкам, поэтому количество клиентов с каждым годом растет. Магазин «Продукты» занимает на исследуемом сегменте рынка удовлетворительную конкурентную позицию, а гастроном «Петровский» – лидирующую. Для усиления позиции в конкурентной борьбе магазин должен изучить опыт конкурентов в уменьшении себестоимости реализации продукции.

**Ключевые слова:** магазин, продукты, цена, мотивы, потребители, конкуренты, предприниматель.

*The article examines the state of strategic management competitiveness of the grocery store. On the competitiveness of each enterprise is affected by factors that objectively determine its viability. Therefore, due to the competitiveness of business opportunities, there are problems with the last few days of the security system, the areas of security, which can be used to improve the competitiveness of the brickwork. But in the present minds of state donation, the need to secure the competitiveness of grocery stores has accelerated, so that we can take new steps before they manage to manage it. There are numerous food distribution channels in Poltava: from individual market stalls to the largest supermarket in the city. The Products Store operates in the Bozhenko neighborhood of Poltava. In order to assess the financial strength of the enterprise, the indicators of return on investment, profit dynamics and level of financial stability were selected (depending on external obligations); to evaluate the competitiveness of the company's products, the indicators of the company's share in the market, profitability of sales of products and competitiveness of products. The attractiveness of an industry is determined by its level of profitability, life cycle stage, dependence on the market environment, and industry stability by the stability of profit, the level of innovation and marketing and advertising opportunities. A fairly wide range of such factors narrows the focus on the so-called competitive advantages of the enterprise, that is, those characteristics or properties that provide advantages over direct competitors. The profitability of the store due to the rapid turnover rather than high margins on the product. Also in the store to buy products as regular consumers, who are demanding with regard to the ratio of price-quality. The store is located closer to the nearest buildings, so the number of clients grows every year. Shop «Products» is on the test segment of the market is satisfactory competitive position, and the grocery store «Petrovsky» – leading. To strengthen positions in the competition store needs to learn from the experiences of competitors in reducing the cost of sales.*

**Key words:** shop, products, price, motives, consumers, competitors, entrepreneur.

**Постановка проблеми.** На конкурентоспроможність кожного підприємства впливають чинники, які об'єктивно визначають його життєздатність. Досить широке коло таких чинників звужується зосередженням уваги на так званих конкурентних перевагах підприємства, тобто таких характеристиках чи властивостях, які забезпечують йому переваги над прямими конкурентами. Отже, забезпечення конкурентоспроможності підприємства стосується сукупності послідовних дій керуючої підсистеми, сфери забезпечення, що взаємно впливають на керовану підсистему для досягнення конкурентоспроможності на ринку. Але в сучасних умовах господарювання завдання забезпечення конкурентоспроможності продуктивних магазинів істотно ускладнилися, що вимагає

нових підходів до обґрунтування засобів управління нею [6, с. 231].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Тему конкурентних переваг протягом багатьох десятиліть досліджувало чимало вчених: Т.Б. Харченко, В. Шкардун, Г.Р. Чупик, І. Коломоєць, А.В. Войчак, Р.В. Камишніков та ін.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз стану стратегічного управління конкурентоспроможністю продуктового магазину.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Місією магазину «Продукти» є організація та розвиток торговельної мережі, забезпечення споживачів необхідними продуктами харчування. Як і будь-який вид підприємницької діяльності, на меті його власник має отримання прибутку.

Це магазин крокової доступності: невеликий магазин наповнюється асортиментом продуктів першої необхідності, що зазвичай люди бажають придбати після роботи. Ця торгова точка найчастіше вдень відвідується пенсіонерами і домогосподарками. Основна перевага подібного роду закладів, які розташовуються у спальних районах міста, полягає у близькості до оселі.

Магазин «Продукти» розташований у м. Полтава і займає перший поверх дев'ятиповерхового житлового будинку. Будівля знаходиться в безпосередній близькості від зупинки громадського транспорту, що забезпечує високу прохідність. Є парковка для автомобілів. Магазин починає роботу о 9:00 і закривається о 22:00, без перерви на обід і вихідних. Зорієнтований магазин на 200 покупців на день із середнім рівнем доходу, кожен з яких робить покупку на 50–150 грн (мінімальна сума чеку).

Даній торговельній точці надано право здійснювати такі види діяльності: діяльність у сфері роздрібної торгівлі та громадського харчування щодо реалізації продовольчих та непродовольчих товарів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів; консультаційні послуги; комерційна, маркетингова, посередницька діяльність; складські послуги [5, с. 182].

У м. Полтава присутні численні канали реалізації продуктів харчування – від індивідуальних базарних прилавків до найбільшого в місті супермаркету. Магазин «Продукти» працює в мікрорайоні «Боженко». Розглянемо переваги основних конкурентів магазину на рис. 1.

Поряд із магазином «Продукти» функціонують ринок «Боженківський», гастрономи «Петровський» та «Боженківський», супермаркет «Фуршет».

Хоча це серйозна конкуренція, свою нішу магазин «Продукти» зміг зайняти завдяки широкому асортименту продуктів і демократичним цінам, адже місцеві жителі, відповідно до проведеного нами соціопитування, часто незадоволені якістю продуктів харчування і високою ціною політикою в гастрономах. Тобто дохідність магазину зумовлена швидким товарооборотом, а не високими націнками на товар. Окрім того, у магазині продукцію купують постійні споживачі, які вимогливо ставляться до співвідношення «ціна – якість». Магазин якнайближче розташований до новобудов, тому кількість клієнтів із кожним роком зростає.

Розглянемо застосування SPACE-методу для аналізу ринкової позиції та вибору оптимальної конкурентної стратегії магазину «Продукти» та його найсильнішого конкурента – гастроному «Петровський». Результати бальної оцінки показників за ключовими критеріями наведено в табл. 1.

Для оцінки фінансової сили підприємства вибрано показники рентабельності інвестицій, динаміки прибутку та рівня фінансової стійкості (залежності від зовнішніх зобов'язань); для оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства – показники частки підприємства на ринку, рентабельності реалізації продукції та конкурентоспроможності продукції; привабливість галузі визначається рівнем її прибутковості, стадією життєвого циклу, залежністю від ринкової кон'юнктури, а стабільність галузі – стабільністю прибутку, рівнем розвитку інноваційної діяльності та її маркетинговими рекламними можливостями [3, с. 13]. Кожен показник, що характеризує ключові критерії, оцінювався за десятибальною

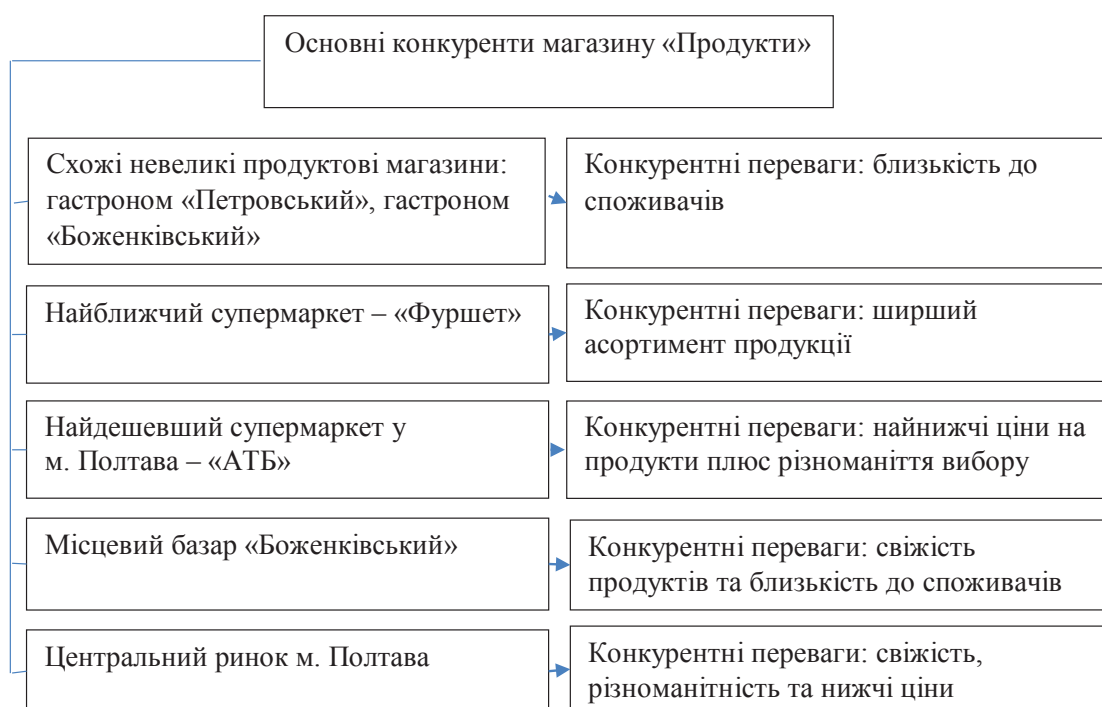


Рис. 1. Основні конкуренти магазину «Продукти», 2014–2018 рр.

Результати бальної оцінки конкурентоспроможності магазину «Продукти» за методом SPACE-аналізу, 2018 р.

Критерії	Магазин «Продукти»			Гастроном «Петровський»		
	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства (ФС)С						
Рентабельність інвестицій	2	0,3	0,6	10	0,3	3
Динаміка прибутку	3	0,3	0,9	9	0,3	2,7
Рівень фінансової стійкості	7	0,4	2,8	9	0,4	3,6
Загальна оцінка критерію	x	x	4,3	x	x	9,3
Конкурентоспроможність підприємства (КП)						
Частка підприємства на ринку	3	0,2	0,6	5	0,2	0,6
Конкурентоспроможність продукції	10	0,2	2	10	0,2	2
Рентабельність реалізації продукції	7	0,6	4,2	5	0,6	3
Загальна оцінка критерію	x	x	6,8	x	x	5,6
Привабливість галузі (ПГ)						
Рівень прибутковості галузі	4	0,4	1,6	8	0,4	3,2
Стадія життєвого циклу галузі	6	0,3	1,8	6	0,3	1,8
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	4	0,3	1,2	7	0,3	2,1
Загальна оцінка критерію	x	x	4,6	x	x	7,1
Стабільність галузі (СГ)						
Стабільність прибутку	3	0,5	1,5	8	0,5	4,0
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	8	0,3	2,4	3	0,3	0,9
Маркетингова реклама та можливості	5	0,2	1	7	0,2	1,4
Загальна оцінка критерію	x	x	4,9	x	x	6,3

шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів із нормальним їх рівнем для підприємства та на основі вивчення статистичної інформації щодо економічного становища галузі [4, с. 263]. Результати зваженої оцінки фінансової сили магазину «Продукти» (4,3 бали) свідчать про наявність певних проблем на підприємстві, пов'язаних із забезпеченням ефективного використання вкладеного капіталу. Середнім є й рівень конкурентоспроможності підприємства (6,8 бали).

Водночас головний конкурент магазину – гастроном «Петровський» – має дуже високу фінансову силу (9,3 бали), що підкріплена зна-

чними інвестиціями, хоча його продукція й є менш конкурентоспроможною (нижча якість). Це підприємство розташоване поряд із зупинкою громадського транспорту «Стеклозавод», а отже, продукцію купують не лише місцеві жителі, про переваги чого свідчать високі показники оцінки привабливості та стабільності галузі (7,1 та 6,3 бали відповідно).

Після отримання зважених оцінок ключових критеріїв наступним етапом SPACE-аналізу є побудова вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE. Відповідно до оцінки магазину «Продукти», ці координати дорівнюють:

$$x = 4,6 - 6,8 = -1,2; y = 4,3 - 4,9 = -0,6.$$

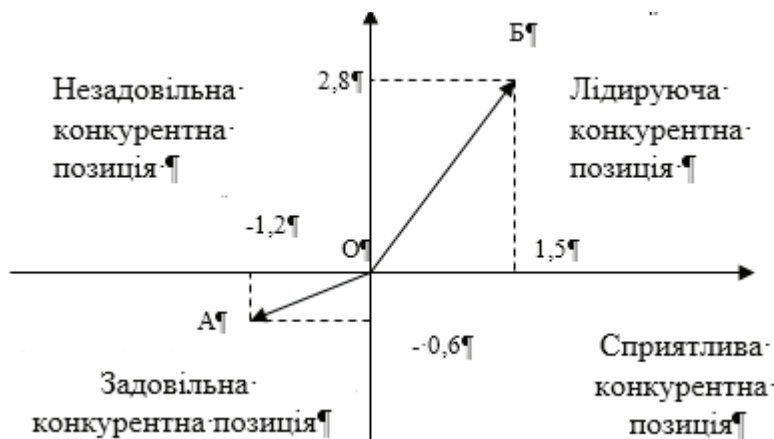


Рис. 2. Графічна модель оцінки конкурентоспроможності магазину «Продукти» та гастроному «Петровський», 2018 р.: АО – вектор конкурентної орієнтації магазину «Продукти»; БО – вектор конкурентної орієнтації гастроному «Петровський»

Оцінка найсильнішого конкурента магазину «Продукти» – гастроному «Петровський» – показує такі координати:

$$x = 7,1 - 5,6 = 1,5; y = 9,3 - 6,3 = 2,8.$$

Таким чином, вектор стратегії для магазину «Продукти» знаходиться у лівому нижньому квадранті, що відповідає оборонній стратегії відносно гастроному «Петровський» (рис. 2).

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведені нами дослідження свідчать, що магазин «Продукти» займає на досліджуваному сегменті ринку задовільну конкурентну позицію, а гастроном «Петровський» – лідируючу. Для посилення позиції в конкурентній боротьбі магазин має вивчити досвід конкурентів у зменшенні собівартості реалізації продукції (але не за рахунок якості), використовувати наявні маркетингові та рекламні можливості, знаходити нових партнерів і розширювати ринки збуту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Зламаниук Т.В. Методологічні засади оцінки конкуренто-спроможності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 4(18). С. 158–162.
2. Коломицева А.О., Головань Л.О. Оцінка конкурентної динаміки в умовах впливу інновацій. *Маркетинг і менеджмент*. 2017. № 2. С. 168–174.
3. Куць Т.В. Про оцінку конкурентоспроможності продукції. *Економіка АПК*. 2014. № 2. С. 12–15.
4. Ліпич Л.Г., Ющишина Л.О. Процесно-орієнтований підхід до управління підприємством. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності* : збірник наукових праць. Маріуполь : Вега-Принт, 2009. С. 262–264.

5. Махмудов Х.З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій підприємств. *Наукові праці ПДАА*, 2012. С. 181–184.

6. Перерва П.Г., Романчик Т.В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 230–235.

#### REFERENCES:

1. Zlamaniuk T.V. (2014) Metodolohichni zasady otsinky otsinky konkurento-spromozhnosti pidpriemstva [Methodological bases of enterprise competitiveness assessment]. *Ekonomichnyi visnyk Dovbasu*, vol. 4(18), pp. 158–162.
2. Kolomytseva A.O., Holovan L.O. (2017) Otsinka konkurentnoi dynamiky v umovakh vplyvu innovatsii [Evaluation of competitive dynamics in the conditions of influence of innovations]. *Marketynh i menedzhment*, vol. 2, pp. 168–174.
3. Kuts T.V. (2014) Pro otsinku konkurentospromozhnosti produktsii [On the assessment of competitiveness of products]. *Ekonomika APK*, vol. 2, pp. 12–15.
4. Lypych L.H., Yushchysyna L.O. (2009) Protseсно-orientovanyi pidkhid do upravlinnia pidpriemstvom [Process-oriented approach to enterprise management]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti (Ukraine, 2009)*, pp. 262–264.
5. Makhmudov Kh.Z. (2012) Teoretychni aspekty formuvannia konkurentnykh stratehii pidpriemstv [Theoretical aspects of the formation of competitive strategies of enterprises]. *Naukovi pratsi PDAA*, pp. 181–184.
6. Pererva P.H., Romanchuk T.V. (2012) Mekhanizm upravlinnia rivnem konkurentospromozhnosti produktsii pidpriemstva [Mechanism of management of the level of competitiveness of production of the enterprise]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, vol. 4, pp. 230–235.