

5. Олексюк О.І., Дзюбенко Л.М. Прибутковість в управлінні результативністю діяльності сучасних компаній// Фінанси України. – 2006, № 12. – С. 101-111.
6. Субботович Ю.Л. Прибуток у господарській діяльності підприємницьких структур// Фінанси України, 1999, № 12. – С. 39-47.
7. Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К.: Консультант, 2007. – 576 с.
8. Статистичний щорічник: райони та міста Львівської області за 2006 рік Ч2. – Львів, 2007. – 358 с.
9. Шваб Л.І. Економіка підприємства. – К.: Каравела, 2005. – 568 с.

УДК 339.137.22

Асист. М.Ю. Барна – Львівська КА

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПОЗИЦІОНУВАННЯ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЙОГО УПРАВЛІННЯ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Розглядаються передумови визначення позиції торговельного підприємства на ринку, подається характеристика елементів процесу позиціонування, встановлюються основні напрями аналізу конкурентної позиції та відповідно до них визначена технологічна схема розроблення стратегії позиціонування для підприємств роздрібної торгівлі.

Assist. M.Yu. Barna – L'viv commercial academy

Features of process of keeping of retail point-of-sale enterprises and his management are in a competition environment

Preconditions of position determination of trade enterprise at the market are examined, the description of elements standing process is given, the main trends of competitive position analysis are established and according to them the technological plan of elaboration of standing strategy for enterprises of retail trade is determined.

У ході реалізації конкурентної стратегії та під впливом чинників конкурентного середовища роздрібні торговельні підприємства завойовують (або втрачають) вірогідні конкурентні позиції на ринку, тобто позиціонуються. Традиційно, під позиціонуванням торговельного підприємства розуміють діяльність, спрямовану на встановлення його ролі і місця в конкурентному середовищі за допомогою досягнення і утримування конкурентних переваг в умовах високої динаміки конкурентного середовища [2, 3]. На наш погляд, позиціонування необхідно розглядати як цілеспрямований процес скоординованих дій на об'єкти управління для встановлення, забезпечення та підтримки необхідного на ринку рівня конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі. З огляду на це, передумовою визначення відповідної позиції на ринку торговельного підприємства є визначення рівня його конкурентоспроможності.

Враховуючи, що відбувається інтенсивний розвиток конкурентного середовища, таке визначення повинно бути своєчасним та об'єктивним. На сьогодні, на нашу думку, для підприємств роздрібної торгівлі недостатньо враховувати рівень якості та конкурентоспроможності товарів, які ними реалізуються. Але проводячи аналогію з визначенням рівня якості та конкурентоспроможності товарів, а також виходячи з позицій, що визначення рівня

конкурентоспроможності роздрібних торговельних підприємств є певним видом діяльності, її можна розглядати як сукупність дій щодо систематизованого процесу встановлення та отримання висновків з визначення рівня конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі, метою якого є встановлення здатності підприємства конкурувати з суперниками в конкурентному середовищі.

Необхідно зазначити, що визначення рівня конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства може проводитись різними суб'єктами, залежно від поставлених завдань, які повинні бути вирішені, а також від мети такого дослідження (рис. 1).



Рис. 1. Суб'єкти, які можуть проводити визначення рівня конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства

Крім цього, варто зауважити, що якщо визначення рівня конкурентоспроможності проводиться державними органами, то воно повинно бути незалежним ні від підприємства, що досліджується, ні від зацікавлених підприємств.

Визначення рівня конкурентоспроможності може бути необхідним для вирішення великої кількості як загальних, так і конкретних завдань. Таких завдань є багато і головним джерелом їх формування є розвиток ринкових відносин та ситуація на товарному ринку. З огляду на велику кількість завдань, які можуть бути виконані за допомогою визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, його необхідно проводити шляхом вивчення підприємства не як окремої субстанції, а у взаємозв'язку з зовнішнім та внутрішнім середовищем. Для такого вивчення є необхідним використання відповідних, спеціальних принципів, підходів та методів, які сукупно становлять методологічну базу дослідження. При цьому звісно, відправною точкою для визначення рівня конкурентоспроможності будь-якого підприємства роздрібної торгівлі є врахування інтересів покупців.

Основним елементом у ході позиціонування роздрібного торговельного підприємства є обрання стратегії позиціонування. Стратегічне позиціонування торговельного підприємства передбачає вибір вектора подальшого розвитку на основі плану дій спільно з рішеннями щодо управління, а також правильний вибір ринкової ніші для успішної діяльності.

Аналіз підходів до дослідження стратегій позиціонування І. Ансофа [1] та інших [4], дав змогу нам виділити такі основні з них:

- стратегія, яку використовують для оцінки результатів діяльності підприємства роздрібної торгівлі на момент її проведення та в перспективі;
- стратегія, яка зосереджена на процесах та відносинах всередині торговельного підприємства;
- стратегія, яка передбачає створення відносин роздрібного підприємства з його макросередовищем;
- стратегія, яка базується на позиції щоденної роботи підприємства, яка передбачає виконання таких дій:
 - аналіз ринку з позицій специфіки підприємства, місця його розташування та особливостей функціонування;
 - аналіз потенційних покупців з точки зору формування та вивчення системи споживчих переваг;
 - пошук альтернативних методів роботи;
 - вибір оптимального варіанту;
 - проектування процесу реалізації стратегії;
 - аналіз, коректування та впровадження стратегії

Своє позиціонування торговельні підприємства здійснюють у конкурентному середовищі, яке має специфічну структуру, склад та може перебувати у різному стані. Таке середовище визначає комплекс можливостей підприємства торгівлі в реалізації такого завдання, як задоволення потреб ринку. Інтенсивне конкурентне середовище змушує підприємства приймати ефективні рішення, які безумовно впливають на їх структуру, широту асортименту, рівень та якість обслуговування, кадровий склад, а загалом, на довгострокові наміри підприємства щодо максимального вдосконалення своєї діяльності та пристосування до мінливих вимог ринку.

Для ефективної роботи стратегія позиціонування повинна містити наступні прийоми та правила:

- дослідження умов конкурентних переваг, які формуються детермінантами національного "ромба";
- моніторинг ринку та конкурентного середовища та на основі отриманих результатів вибір стратегічних ділянок господарювання, які дадуть змогу підприємству торгівлі тривалий час зберігати свою гнучкість, тобто здатність підприємства до переорієнтації для діяльності в максимально сприятливих правових, політичних, економічних, соціальних та технічних умовах;
- формування такого асортименту, який в найбільшій мірі задовольняє актуальні потреби потенційних покупців, що забезпечить підприємству постійне отримання прибутку;
- ефективний розподіл наявних ресурсів між різними напрямками діяльності, що забезпечить підприємству високу рентабельність;
- формування дієвої цінової політики, яка покликана на забезпечення стійкості підприємства в конкурентному середовищі;

- встановлення кризових тенденцій на початкових етапах їх виникнення та вживання дієвих заходів щодо їх подолання.

Для розроблення стратегії позиціонування торговельного підприємства необхідно виділити напрямок аналізу, його об'єкт, завдання та сформулювати бажаний ефект від аналізу конкурентної позиції.

На нашу думку, до основних напрямів аналізу повинні бути віднесені вивчення:

- перспектив розвитку підприємства;
- позиції підприємства в конкурентному середовищі;
- підходів до вибору стратегії;
- напрямів диверсифікації діяльності.

Відповідно до встановлених напрямів аналізу, ми визначили технологічну схему розроблення стратегії позиціонування для підприємств роздрібно-ї торгівлі, яка складається з чотирьох стадій (табл. 1).

Табл. 1. Технологічна схема розроблення стратегії позиціонування для підприємств роздрібно-ї торгівлі

Стадія	Аналіз			
	напрямок	об'єкт	завдання	бажаний ефект
I	Вивчення перспектив розвитку підприємства	Тенденції формування конкурентного середовища	Виявлення чинників, які впливають на розвиток відповідних тенденцій	Встановлення перспективних напрямів розвитку
II	Вивчення позиції підприємства в конкурентному середовищі	Елементи торговельної діяльності	Виявлення можливостей підприємства до підвищення ефективності торговельної діяльності	Оптимізація стратегії обслуговування покупців
III	Вивчення підходів до вибору стратегії	Види діяльності підприємства	Визначення пріоритетів щодо конкретних видів діяльності	Встановлення перспективних видів діяльності з точки зору ефективності
IV	Вивчення напрямів диверсифікації діяльності	Перспективні види діяльності або методи діяльності	Пошук нових видів або методів діяльності	Стратегія позиціонування

Особливо актуальною є діяльність роздрібних торговельних підприємств, яка спрямована на:

- оцінку динаміки конкурентного середовища підприємства;
- визначення місця та ролі підприємства в конкурентному середовищі та дослідження умов здобуття конкурентних переваг на основі: уточнення цільового сегменту; виявлення основних конкурентів у межах обраного цільового сегменту; вивчення конкурентних переваг основних конкурентів сегменту та способів їх отримання;
- позначення основних чинників успіху;
- формування базових інструментів стратегічного розвитку підприємства;
- формування системи ключових принципів позиціонування з точки зору: доцільності, розподілу відповідальності та повноважень щодо управління меха-

нізмом позиціонування; підвищення інноваційної активності підприємства, комплексного підходу до господарювання;

- застосування ключових процесів управління якістю позиціонування торговельного підприємства: спрямованість на цільовий сегмент, формування іміджу підприємства, побудова комплексної системи товаропросування;
- оцінка якості позиціонування підприємства.

Таким чином, на наш погляд, стратегія позиціонування повинна розглядатися як планова і систематична діяльність в рамках системи менеджменту, що забезпечує відповідність ринкової оцінки результатів діяльності торговельного підприємства відповідно до заявлених цілей в місії, філософії та стратегії розвитку підприємства. Реалізація цього підходу вимагає розроблення універсальної моделі управління процесом позиціонування торговельного підприємства в умовах конкурентного середовища. Така модель повинна відображати зв'язок стратегічних пріоритетів у розвитку підприємства з організованим механізмом їх реалізації, як основного важеля отримання конкурентних переваг.

Модель управління процесом позиціонування торговельного підприємства повинна складатися з етапів, де мають формулюватись завдання, які б виконувались, свідченням чому мають бути отримані результати. Такі результати становлять фундамент етапу і є відправною точкою для наступного етапу. На першому етапі досліджується вплив процесу розвитку національної економіки через соціально-економічні умови, науково-технічний прогрес та правове забезпечення на динаміку конкурентного середовища. На другому етапі має формуватись система координат, де у її межах буде спозиціоновано підприємство та здійснено вплив на конкурентне середовище.

Якщо відбудуватиметься оперативна реакція на ключових конкурентів, то це дасть змогу розраховувати на довгостроковий успіх діяльності підприємства. Реалізація такого підходу сприятиме формуванню системи попереджуючих дій для досягнення стійкого розвитку підприємства. Одержання підприємством такої системи є основою здобуття унікальних конкурентних переваг. На цьому етапі визначаються ключові чинники, які призведуть до успіху в конкурентній боротьбі.

Третій етап, який передбачає розробку ключових інструментів стратегічного розвитку торговельного підприємства визначає можливість реалізації ключових чинників успіху, на ньому можуть бути визначені показники для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, формується система основних засад всередині підприємства, яка є основою побудови збалансованої системи показників. Реалізація цього підходу дасть змогу забезпечити адаптивну стійкість підприємства в умовах високої інтенсивності конкурентного середовища.

На етапі стратегічного позиціонування (четвертий етап) – підприємство роздрібної торгівлі на основі системи ключових показників його конкурентоспроможності, визначає конкретні завдання, які будуть реалізовані за допомогою основних процесів управління позиціонуванням підприємства.

Останній, п'ятий етап передбачає оцінку якості позиціонування. На цьому етапі мають сформувувати набір критеріїв для здійснення такої оцін-

ки, після чого відбувається оцінка діяльності підприємства, проводиться детальний аналіз отриманих результатів з позиції їх адекватності до виділених стратегічних пріоритетів розвитку. Тобто, визначаємо ступінь схожості дійсного стану підприємства торгівлі до розробленого, запланованого зразка сценарію розвитку. Таким чином, проводиться обґрунтування стратегічної та організаційної доцільності уточнення місця та ролі підприємства роздрібною торгівлі в конкурентному середовищі або відбувається коректування стратегії розвитку підприємства.

Запровадження процесу позиціонування вимагає від торговельного підприємства зміни загальної системи його управління. Від цього в надалі буде залежати якість такого позиціонування. З огляду на це, в систему менеджменту підприємства необхідно ввести і підсистему управління якістю позиціонування.

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия/ Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревско-го. – СПб.: Изд-во "Питер", 1999. – 416 с.
2. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегии: Учебник для вузов/ Г. Ассэль. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 804 с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга/ Пер. с англ. В.Б. Боброва. – М.: Ростингер, 1996. – 704 с.
4. Ламбен Ж-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок/ Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.: ил. – (Серия "Классика МВА").

УДК 339.94

Ст. викл. Л.Г. Кльоба¹ – Львівський НУ ім. Івана Франка

ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКУ

Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення управління інвестиційною безпекою банку. Результати цього дослідження полягають в приверненні уваги науковців та банкірів до необхідності поглиблення теоретичних засад та розвитку науково-методичних положень щодо застосування системи збалансованих показників в управлінні інвестиційною безпекою банку.

Senior teacher L.G. Kleba – L'viv NU named after Ivan Franko

Application of the system of the balanced indexes is in the management of bank investment safety

In this article practical recommendations are offered in relation to perfection of management of bank investment safety. The results of this research consist in bringing in of attention of research workers and bankers to the necessity of deepening of theoretical principles and development of scientifically methodical positions in relation to application of the system of the balanced indexes in upvalinnii by investment safety of bank.

Вступ

Банківська інвестиційна діяльність забезпечує підприємствам України стабільні надходження ресурсів, необхідних для реалізації інвестиційних

¹ Кафедра банківського та страхового бізнесу (department of bank and insurance business)