

ресурси (сировинні, виробничі, часу, фінансові й т. п.). Розробка та реалізація стратегій формування і розвитку конкурентних переваг підприємства передбачають інтеграцію конкурентних стратегій з функціональними та забезпечують їх підпорядкованість корпоративній стратегії розвитку підприємства.

Методологія раціоналізації стратегічного вибору полягає у формуванні повної інформації про сукупність стратегічних варіантів, знань про стан підприємства та ринку, технології управління. Формалізація стратегічних варіантів передбачає розробку класифікатора конкурентних стратегій, комплекс організаційних заходів щодо стратегічного вибору та реалізації стратегії, формування оптимізаційних моделей, визначення критеріїв і обмежень.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
2. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
3. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Лактионов. – М. : Генезис, 2001. – 752 с.
4. Канчавели А. Д. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистикоориентированное проектирование бизнеса // А. Д. Канчавели, А. А. Колобов, И. Н. Омельченко ; под. ред. А. Д. Канчавели, И. Н. Омельченко. – М. : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2001. – 600 с.
5. Поспелов Д. А. Нечеткие множества в моделях управления и искусственного интеллекта / Д. А. Поспелов. – М. : Наука, 1986. – 312 с.
6. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади / Ястремська О. М. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2004. – 472 с.
7. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / колл. авт. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.
8. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
9. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент, искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III ; пер. с англ. под ред. Л. Т. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
10. Портер Майкл Э. Конкуренция : [пер. с англ.] : учеб. Пособие / Майкл Э. Портер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2000. – 496 с.

УДК 339.138:339.16.012.34

МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ

Н. М. Тягунова, кандидат економічних наук;

З. О. Тягунова

Характерною особливістю ринкових відносин, що склалися на сьогодні в Україні, є динамічність зовнішнього середовища, жорсткий конкурентний тиск, швидкі темпи інноваційного розвитку, зростання вимог споживачів. Дані обставини змушують підприємства

й організації по-новому розглядати проблеми щодо управління господарсько-фінансовою діяльністю. Таким чином, спостерігається підвищення ролі та значення маркетингу як засобу досягнення мети в процесі обліку, аналізу, планування та контролю функціонування

підприємства. Стратегічним завданням підприємства стає найбільш повне використання маркетингового потенціалу через виявлення невикористаних раніше резервів і більш ефективного використання наявних ресурсів. Ми вважаємо, що саме управління маркетинговим потенціалом зможе прискорити реформування торговельної галузі споживчої кооперації та вирішити проблеми посилення її конкурентоспроможності.

Дану проблему досліджували такі вчені як С. Г. Бабенко, О. П. Близнюк, І. А. Маркіна, М. А. Окландер, О. П. Чукурна та ін. У своїх дослідженнях вони приділяли увагу ринковим чинникам, які зумовлюють становлення маркетингу у діяльності підприємств споживчої кооперації та функціонуванню комплексу маркетингу на вищезазначених підприємствах.

Аналіз наукових джерел свідчить, що на сьогодні ще недостатньо вирішеним є питання управління конкурентоспроможністю маркетингового потенціалу торговельних підприємств споживчої кооперації. Тобто процес маркетингу в управлінні споживчою кооперацією визнається, а сутність і складові маркетингового потенціалу не висвітлюються.

Метою статті є дослідження компонентів маркетингового потенціалу торговельних підприємств споживчої кооперації та послідовність оцінки його конкурентоспроможності.

На сучасному етапі розвиток кооперації перетворюється в спосіб формування ринкових структур, насамперед, формування внутрішнього ринку, підвищення конкурентоспроможності товарів і послуг, активізації інноваційної діяльності, фактор розвитку малого і середнього бізнесу, підприємницької діяльності. Кооперація разом із державним сектором економіки вирішує складні проблеми соціального й економічного життя суспільства.

Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємств споживчої кооперації України [5] дозволив виявити, що кожен із них діє в умовах конкретного, тільки йому властивого маркетингового середовища, яке слід розуміти як сукупність факторів, що впливають на можливості оптимізації збуту.

На сьогодні маркетинговими можливостями підприємств споживчої кооперації є такі

орієнтири: розширення мережі кооперативних підприємств з урахуванням міського населення; звільнення від нерентабельних галузей діяльності та господарських підрозділів; постійний моніторинг і аналіз ринкового середовища та конкурентів; формування асортименту товарів і послуг з урахуванням попиту споживачів сільських районів тощо.

Маркетинговими загрозами сфери споживчої кооперації є: недосконалість законодавчої бази споживчої кооперації; нестабільність ринкового середовища; фінансова нестійкість підприємств споживчої кооперації; низька матеріальна зацікавленість пайовиків; міграція сільського населення в міста; низька платоспроможність населення сільських районів тощо.

Маркетингові можливості й загрози формують сильні та слабкі сторони діяльності підприємств. Так, слабкими сторонами функціонування підприємств споживчої кооперації є: діяльність переважно в сільських регіонах; відсутність чіткої стратегії у підприємств; відсутність стратегічного планування і прогнозування; відсутність маркетингових досліджень зі збору інформації про ринок; відсутність маркетингових програм за сферами і галузями діяльності; недостатність власних обігових коштів.

Сильними сторонами підприємств споживчої кооперації є: соціальна спрямованість діяльності споживчої кооперації; контроль фінансових потоків; налагоджена система транспортування, прийому і збереження товарів; широка роздрібна і виробнича мережа; формування асортименту товарів і послуг з урахуванням аналізу попиту тощо.

Кожне підприємство, що працює у сфері кооперації, діє в умовах мінливого зовнішнього середовища. І тому не може собі дозволити пасивне спостереження за розвитком і перебігом ринкової ситуації – інакше воно стане неконкурентоспроможним, а отже, припинить своє існування. Основною метою діяльності підприємства споживчої кооперації в умовах нестабільного зовнішнього середовища є ефективне та раціональне використання свого потенціалу, стабілізація існуючих і розробка нових переваг у конкурентній боротьбі. Це має

йому забезпечити підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг.

Слід зазначити, що для ефективного управління маркетинговим потенціалом слід чітко розумітися на питаннях, пов'язаних із управлінням загальним потенціалом підприємства. У вітчизняній економічній літературі наукові розробки щодо категорії «потенціал підприємства» з'явилися ще на рубежі 70–80-х рр. у ХХ ст. У більшості робіт визначалася важливість і актуальність вивчення питань оцінки потенціалу. Водночас, спостерігалися розходження у визначенні поняття «потенціал», його сутності, структури та співвідношення з іншими категоріями.

Наукові розробки Л. С. Гуляєва містять, на наш погляд, достатньо повний склад потенціалу підприємства: загальне управління, фінансове управління, маркетинг, виробництво, науково-дослідна робота, персонал, культура відносин [2]. Але автор не деталізує маркетинговий потенціал за структурою.

Г. Н. Чернишова, Є. В. Лавренкова розробили методику діагностики потенціалу підприємства [6]. Адаптуючи дані наукові розробки до особливостей функціонування торговельних підприємств споживчої кооперації, діагностику потенціалу підприємства слід проводити у формі комплексного, поетапного дослідження таких складових:

- організаційний потенціал – організаційно-правова форма підприємства; організаційна структура підприємства; структура управління на підприємстві; інфраструктура підприємства; кооперація, спеціалізація і концентрація виробництва;
- фінансово-економічний потенціал – доходи від реалізації, позареалізаційні доходи, витрати виробництва, розподіл прибутку, рентабельність, точка беззбитковості, кредиторська і дебіторська заборгованість, стан власних обігових коштів, структура капіталу, емісійний дохід, обсяг фінансово-експлуатаційних потреб;
- виробничий потенціал – вартість основних фондів і ступінь їхнього зносу, ступінь завантаження виробничих потужностей, забезпеченість матеріально-сировинними і па-

ливо-енергетичними ресурсами, обсяг і номенклатура продукції, товарні запаси;

- ринково-збутовий потенціал – обсяг товарообігу, основні постачальники сировини та товарів, основні виробники товарів, основні ринки збуту, залишки готової продукції на складі, максимальні та мінімальні ціни, конкурентна стратегія;
- кадровий потенціал – чисельність працівників, структура зайнятості, рівень заробітної плати, рівень і динаміка продуктивності праці, рівень трудомісткості, плинність кадрів, кваліфікаційний рівень працівників;
- соціальний потенціал – види й обсяги соціальних виплат працівникам, витрати на соціально-культурні заходи, структура і вартість невиробничих фондів;
- науково-технічний і інноваційний потенціал – кількість нововведень, що були втілені у практику, кількість нових технологій, видів товарів; обсяг НДДКР; стадія життєвого циклу товарів, що реалізуються; конкурентоспроможність товарів.

Маркетинговий потенціал підприємства являє собою невід'ємну складову загального потенціалу підприємства.

Поняття «маркетинговий потенціал» з'явилося в науковій літературі відносно недавно. Проте, як і для поняття «потенціал підприємства» немає чіткого уявлення про структуру маркетингового потенціалу, його сутність.

Так, Г. С. Мерзлікіна і Л. С. Шаховська називають маркетинговий потенціал підприємства ринковим і вважають, що він є складовою частиною потенціалу підприємства та характеризується за допомогою групи показників [4]: співвідношення продукції, що реалізована до товарної продукції; частка ринку; темпи зміни фізичного обсягу виробництва; конкуренти; диверсифікація продукції; диверсифікація клієнтури; фізичний попит на продукцію підприємства; професійний склад кадрів; співвідношення частки ринку і ємності ринку; співвідношення індексу продукції, яка реалізована, й індексу інфляції; доля матеріальних витрат у собівартості продукції; співвідношення можливості задоволення ринкових потреб до

потреб споживачів; постачальники сировини та товарів тощо.

До позитивних сторін зазначеної структури слід віднести досить широкий перелік кількісних і якісних показників, що характеризують результативність внутрішнього середовища підприємства. Але підхід не відображає багатьох показників як ресурсної, так і маркетингової складової поняття, а саме: інноваційні ресурси, часові ресурси, інформаційні ресурси, управління ризиками, маркетингові дослідження, маркетинговий інструментарій.

На нашу думку, аналіз і оцінку маркетингового потенціалу торговельних підприємств споживчої кооперації слід здійснювати, адаптуючи наукові погляди В. П. Баранчєєва та С. Г. Стріжова, які рекомендують при визначенні маркетингового потенціалу використовувати комплекс підходів: циклічний, системний і діагностичний [1].

В основі циклічного підходу лежить теорія життєвого циклу товару. В даному випадку функції маркетингового комплексу розподілені за фазами й етапами життєвого циклу товарів. Ступінь виконання функцій у кожній ситуації характеризує маркетинговий потенціал торговельного підприємства споживчої кооперації за такими складовими:

- маркетинговий потенціал підприємства у фазі науково-дослідних робіт (вивчення ринку і його структури, споживачів товару; пошук цільових ринків, сегментація ринку; уточнення напрямів НДДКР і технічних вимог);

- маркетинговий потенціал підприємства у фазі виробництва (ініціювання технічних нововведень, участь у забезпеченні якості продукції і плануванні асортименту; сертифікація продукції);

- маркетинговий потенціал підприємства у фазі реалізації (організація системи товароруку, управління товарною, ціновою, комунікаційною політикою, організація збутової мережі);

- маркетинговий потенціал підприємства у фазі споживання (організація сервісу, монтажу та ремонту товарів; організація підвищення кваліфікації персоналу відносно вдосконалення сервісної політики; організація ринку вторинних ресурсів).

Маркетинговий потенціал торговельного підприємства споживчої кооперації у разі системного уявлення слід розглядати як управління маркетинговими ресурсами, організаційним механізмом маркетингу та спроможністю досягати бажаних маркетингових результатів. З огляду на це твердження, слід розрізняти такі елементи маркетингового потенціалу:

- потенціал цінностей, положень, концепцій, традицій торговельного підприємства споживчої кооперації;

- потенціал навичок персоналу, досвіду колективу підприємства у вирішенні маркетингових завдань;

- потенціал управлінського стилю і організаційної поведінки керівництва і персоналу підприємства в області маркетингу;

- потенціал організаційної структури маркетингу і управління маркетингом;

- потенціал технології процесів і методів маркетингу торговельного підприємства споживчої кооперації;

- потенціал маркетингового персоналу підприємства;

- потенціал маркетингових досліджень;

- потенціал маркетингової інформаційної системи;

- потенціал стратегічного планування маркетингу на торговельному підприємстві споживчої кооперації;

- потенціал фінансових ресурсів маркетингу;

- потенціал матеріально-технічної бази;

- потенціал, який характеризує спроможність торговельного підприємства споживчої кооперації досягати певних економічних і соціальних результатів маркетингової діяльності.

Діагностичний підхід до оцінки маркетингового потенціалу торговельного підприємства споживчої кооперації слід використовувати при відсутності кваліфікованих фахівців, обмеженості у термінах дослідження, відсутності або недостатності інформації. Діагностичний аналіз здійснюється за обмеженим і доступним для аналітиків колом параметрів.

Таким чином, комплексний маркетинговий потенціал являє собою сукупний потенціал маркетингових ресурсів і сукупний потенціал

маркетингових зусиль, ефективно використання якого забезпечить торговельним підприємствам споживчої кооперації досягнення корпоративних цілей. Отже, основними структурними елементами маркетингового потенціалу підприємства є маркетингові ресурси й маркетингові зусилля.

Маркетингові ресурси являють собою частину ресурсів підприємства, які спрямовані на забезпечення його ефективної маркетингової діяльності, а саме: трудові, фінансові, матеріальні, інноваційні та інформаційні ресурси.

Із усіх вищезазначених складових саме «трудові ресурси» є тим елементом, який відкриває найбільші резерви для підвищення ефективності функціонування торговельного підприємства споживчої кооперації. Динамічний характер ринку змінює вимоги до працівників, збільшуючи вагомість високого професіоналізму і творчого ставлення до праці. Зважаючи на це, у країнах з розвинутою економікою людський фактор уже давно розглядається як об'єкт інвестування на рівні інвестування у розвиток матеріально-технічного забезпечення та розвиток технологій. Рішення багатьох проблем сучасного підприємства лежить у площині забезпечення як виробництва, так і управління кваліфікованим персоналом.

В умовах ринкової економіки торговельні підприємства споживчої кооперації, як і інші підприємства, не можуть успішно функціонувати за відсутності достатньої кількості матеріальних і фінансових ресурсів.

До матеріальних ресурсів як до елемента маркетингового потенціалу ми відносимо: будинки, приміщення, устаткування, організаційну техніку, транспорт, товарні запаси, комунікації.

Фінансові ресурси маркетингу – це грошові кошти, які є у розпорядженні управляючого з маркетингу для забезпечення ефективної маркетингової діяльності торговельного підприємства. У свою чергу, обсяг фінансових ресурсів багато в чому визначає вибір маркетингової стратегії підприємства. На сьогодні в більшості підприємств споживчої кооперації вибір стратегій комплексу маркетингу обмежений дефіцитом фінансових ресурсів. Тому на зазначених підприємствах роль матеріаль-

них і фінансових ресурсів продовжує залишатися домінуючою.

Інформаційні ресурси торговельного підприємства споживчої кооперації можна визначити як сукупність даних і знань. Швидкість змін зовнішнього середовища постійно зростає і тому підприємства мають потребу в точній інформації про стан розвитку ринку. Це пов'язано з тим, що кожне маркетингове рішення базується на знанні конкретної ринкової ситуації. Відсутність необхідної маркетингової інформації, використання неточних або недостовірних даних може стати причиною серйозних економічних прорахунків. З появою і розвитком інформаційних мереж успіх підприємства все більше визначається рівнем інформаційного забезпечення управління, тим, які інформаційні технології воно використовує. У сучасному інформаційно-орієнтованому суспільстві оперативний доступ менеджерів підприємства до даних про ринкову ситуацію є очевидною конкурентною перевагою.

Інноваційні ресурси являють собою можливості торговельного підприємства по розробці й упровадженню у свою діяльність нововведень. Зазначимо, що інноваційний потенціал підприємства – це сукупність науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних і культурно-освітніх можливостей підприємства, необхідних для забезпечення інноваційного розвитку економіки.

Другою частиною маркетингового потенціалу торговельного підприємства споживчої кооперації є маркетингові зусилля. Аналіз наукової літератури свідчить, що не існує єдиної думки щодо складу й визначення маркетингових зусиль підприємства.

Ми вважаємо, що маркетингові зусилля являють собою спрямованість підприємства збільшити свою ринкову частку завдяки використанню маркетингу. До їх складу входять такі елементи:

- маркетингова інформаційна система, яка містить такі елементи: система внутрішньої звітності, система маркетингового спостереження, система маркетингових досліджень, система підтримки прийняття рішень;

- маркетингові дослідження, які складаються з трьох стадій: стадія розробки задуму дослідження; одержання і аналіз даних; формування висновків і рекомендацій;
- програмування маркетингу, що складається з таких етапів: оцінка ринкових можливостей підприємства; встановлення цілей; розробка стратегій маркетингу; розробка комплексу маркетингу; реалізація маркетингових заходів; оцінка і контроль маркетингової діяльності;
- маркетинговий інструментарій: сегментація, вибір цільового сегмента, позиціонування;
- управління комплексом маркетинг-мікс: товар, ціна, просування, збут, персонал;
- контроль маркетингу: стратегічний, тактичний, оперативний;
- управління ризиками. В сучасних умовах основною метою управління маркетинговими ризиками є мінімізація пов'язаних з ними фінансових втрат. До основних засобів мінімізації відносять: профілактику ризиків, зовнішнє страхування ризиків, внутрішнє страхування ризиків.

Основні проблеми, що перешкоджають використанню маркетингового потенціалу вітчизняним підприємствами всіх галузей споживчої кооперації, можна умовно розподілити на зовнішні, що виникають поза межами підприємства і знаходяться поза сферою його впливу, і внутрішні, що існують усередині підприємства та пов'язані з помилками керівництва і персоналу. Перелічимо, зовнішні фактори: недосконалість, суперечливість, динамічність, непередбачуваність законодавчої бази; несприятливе соціально-економічне середовище; адміністративний тиск; корупційність влади; низький рівень розвитку ринкових відносин; жорстка податкова політика; напружене політичне становище. Серед внутрішніх факторів діяльності підприємств, що гальмують ефективне використання маркетингового потенціалу, такі: дефіцит фінансових коштів; відсутність системи маркетингової інформації; низький рівень забезпечення комп'ютерним устаткуванням; нерозуміння працівниками вищої ланки апарату управління значущості та сутності маркетингу; низький

рівень компетенції працівників, що виконують маркетингові функції, дефіцит сучасних знань; невизначене місце відділу маркетингу у структурі підприємства, нечіткий характер функцій відділу маркетингу; невідповідність організаційних структур підприємств умовам ринкової економіки; невикористання стратегічного планування; обмежена кількість елементів маркетингової діяльності, які виконуються підприємствами на практиці.

Стратегічною метою діяльності підприємства в умовах ринкової економіки є перемога у конкурентній боротьбі за споживача завдяки максимально ефективному використанню свого маркетингового потенціалу. Управління маркетинговим потенціалом підприємства зводиться до управління конкурентоспроможністю маркетингового потенціалу. Воно повинно спиратися на системний і комплексний підходи.

Конкурентоспроможність маркетингового потенціалу торговельного підприємства споживчої кооперації являє собою рівень використання маркетингового потенціалу порівняно з конкуруючим об'єктом.

Дослідження конкурентоспроможності маркетингового потенціалу необхідно здійснювати за рахунок послідовної реалізації таких етапів:

1. Складання переліку підприємств конкурентів.
2. Збір інформації про діяльність конкурентів.
3. Виявлення найбільш впливових конкурентів.
4. Оцінка маркетингового потенціалу найбільш впливових конкурентів.
5. Складання профілю конкурентоспроможності маркетингового потенціалу.

На підставі профілю конкурентоспроможності маркетингового потенціалу повинна здійснюватися розробка заходів щодо збільшення конкурентоспроможності маркетингового потенціалу підприємства.

Після дослідження конкурентоспроможності маркетингового потенціалу слід здійснити його оцінку. Оцінка конкурентоспроможності маркетингового потенціалу дозволить торговельному підприємству своєчасно адап-

туватися до конкурентного середовища, виявити сильні та слабкі сторони діяльності (як самого підприємства, так і його конкурентів), розробити ефективну конкурентну стратегію, впровадження якої буде сприяти зміцненню ринкових позицій.

Оцінку конкурентоспроможності маркетингового потенціалу доцільно здійснювати в такій послідовності:

1. Визначення цілей діяльності підприємства (задоволення потреб споживачів, одержання прибутку, зростання обсягів збуту, завоювання стійкого становища на ринку тощо).

2. Здійснення конкурентного аналізу (дослідження конкурентного середовища підприємства і дослідження факторів конкурентоспроможності маркетингового потенціалу підприємства).

3. Кількісна оцінка конкурентоспроможності маркетингового потенціалу (сукупний потенціал маркетингових ресурсів і сукупний потенціал маркетингових зусиль).

4. Виявлення конкурентних переваг (використання потенціалу фінансових ресурсів маркетингу, використання потенціалу управління маркетинговими дослідженнями, використання потенціалу управління маркетинговим інструментарієм тощо).

5. Розробка конкурентних стратегій ринкової діяльності.

Таким чином, з метою удосконалення процесу управління торговельними підприємствами споживчої кооперації на засадах маркетингу необхідне створення і використання комплексної системи управління маркетинговим потенціалом, яка складається з: системи

управління ресурсним забезпеченням маркетингового потенціалу, системи управління маркетинговими зусиллями підприємства, системи управління конкурентоспроможністю маркетингового потенціалу. Все це безперечно сприятиме підвищенню загальної конкурентоспроможності зазначених підприємств і зміцнення їх позицій на ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Баранчев В. П. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия / В. П. Баранчев, С. Г. Стрижов // *Маркетинг*. – 2004. – № 3. – С. 42–50.
2. Гуляев С. Л. Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования для малых предприятий с учетом региональных условий хозяйствования / С. Л. Гуляев // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2007. – № 4. С. 27–35.
3. Маркіна І. А. Управління споживчою кооперацією як соціально-економічною системою // *Вісті. Діловий випуск*. – 2007. – № 21. – ДВ–вкладка. – 24 с.
4. Мерзликина Г. С. Оценка экономической состоятельности предприятия / Г. С. Мерзликина, Л. С. Шаховская. – С.Пб. : Санкт-Петербургский госуд. ун-т, 1996. – 160 с.
5. Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств Укоопспілки за 2007 рік. – К. : Центральна спілка споживчих товариств України, УКООПСПІЛКА, 2008. – 117 с.
6. Чернышева Г. Н. Методические подходы оценки и анализа потенциала предприятия / Г. Н. Чернышева, Е. В. Лавренова // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2006. – № 2. – С. 34–39.