

М.М. Стефаненко, д-р екон. наук, проф. (РВНЗ «Кримський інженерно-педагогічний університет», м Сімферополь)

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Розглянуто методологічні засади розвитку стратегії торговельних систем внутрішньої торгівлі та спосіб їх вибору за допомогою наявності конкурентних переваг в сучасних умовах господарювання.

Рассмотрено методологические принципы развития стратегии торговых систем внутренней торговли и способ их выбора с помощью наличия конкурентных преимуществ в современных условиях ведения хозяйства.

Methodological principles of development of strategy of the trade systems are examined in the article. domestic trade and method of their choice by means of presence of competitive edges in the modern terms of menage.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах змінного середовища для торговельних систем внутрішньої торгівлі стратегія спрямованна на створення та підтримання конкурентних переваг набуває актуального значення.

Оскільки переваги виникають у результаті конкурентної боротьби у процесі торговельної діяльності підприємства, то на їх формування здійснюють значний вплив конкурентні сили: потенційні та діючі конкуренти, споживачі продукції, постачальники, виробники товарів-замінників, держава. У цих умовах формування конкурентних переваг трансформується у завдання активної адаптації системи управління підприємством до змін конкурентного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування і розробки стратегій діяльності підприємства на сьогодні достатньо висвітлювати у своїх наукових працях як вітчизняні, так і зарубіжні автори. На думку більшості фахівців, конкурентна стратегія є складником загальної стратегії підприємства. Поряд з тим існують різні погляди щодо особливостей її формування залежно від поведінки, розміру та обсягів продажу підприємств.

Зокрема М. Портер [1] розглядає конкурентні стратегії для різних галузей залежно від стадії життєвого циклу, а також рівня глобалізації. Юданов А. [2] розглядає конкурентні стратегії для різних

типів підприємств залежно від їх розміру, ресурсного потенціалу та умов економічного середовища. Виноградський М.Д., А.М. Виногорова, О.М. Шкапова [3] вважають, що конкурентні стратегії підприємств залежать від їх частки на ринку визначеного товару. Алімов О.М. та І.А. Ігнатієва [4] здійснюють порівняльний аналіз різних класифікацій стратегій підприємства і виділяють конкурентну як складник другого рівня у загальній ієрархії стратегій підприємства.

Отже, в економічній літературі існують різні методики щодо класифікації стратегій конкуренції. Так, у теорії стратегій конкуренції виділяють, так звані, базові, класичні стратегічні методи: найменші сукупні витрати, диференціація, зосередження. У теорії маркетингу розрізняють теж три основні стратегії конкуренції: інтенсивного зростання, інтеграційного зростання, диверсифікаційного зростання.

Мета та завдання статті. Метою статті є пошук оптимальної конкурентної стратегії, а саме: стратегії диверсифікації для торговельної системи в сучасних умовах конкурентної боротьби на ринку товарів та послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі вивчення світового теоретичного та практичного досвіду та результатів власних досліджень щодо розробки стратегії конкуренції за характером конкурентної боротьби для підприємств торговельних систем внутрішньої торгівлі можна виділити наступні типи конкурентної стратегії, кожний з яких зорієнтований на різні умови економічного середовища та різні ресурси, що є у розпорядженні підприємства.

Перша стратегія, на якій в даній статті зупинився автор – стратегія диверсифікації. Диверсифікація – система заходів, які спрямовані на розширення та оновлення діяльності підприємства. У конкурентному середовищі, що формується, диверсифікація діяльності підприємств набуває широкого розповсюдження, в тим числі в торгівлі. Така тенденція пов'язана в першу чергу із стратегією діяльності підприємства, яке прагне досягнути запланованих цілей в конкурентній боротьбі, в тим числі зменшити ризик, що дозволить стабілізувати фінансовий стан протягом певного періоду часу. До диверсифікації удаються, коли на ринку виникає значна кількість однотипних підприємств, які прагнуть здобути конкурентні переваги і використовують її як інструмент конкурентної боротьби, що у свою чергу сприяє розвитку та посиленню конкуренції в галузі. На інтенсивний розвиток процесу диверсифікації впливають науково-технічний прогрес, інноваційна діяльність, які створюють вибір у

застосуванні нових технологій, обладнання, дають можливість проводити маркетингові дослідження для реалізації своїх конкурентних стратегій.

Диверсифікація діяльності торговельних підприємств, як багатокomпонентне охоплює ряд напрямів. У результаті досліджень у вітчизняній практиці діяльності торговельних підприємств виявлені напрями диверсифікації у:

- технологію торгівлі;
- організацію торгівлі;
- комбінування торговельної діяльності з іншими видами діяльності.

Усі напрями диверсифікації в кінцевому результаті спричиняють диверсифікацію культури та рівня обслуговування. За кожним напрямом диверсифікація проникає у різні області діяльності торговельного підприємства. Так диверсифікація технології торгівлі передбачає диверсифікацію торговельного обладнання, системи товаропостачання, торгово-технологічних операцій. Диверсифікація організації торгівлі передбачає диверсифікацію методів продажу та методів активізації продажу, спеціалізації підприємства, формування асортименту, режиму роботи, кадрового забезпечення. Диверсифікація в області комбінування діяльності виявляється за напрямками: торгівля–виробництво, торгівля–заготівля, торгівля–послуги.

Слід зауважити, що всі виявлені напрями диверсифікації взаємозалежні та взаємопов'язані, бо спрямовані в кінцевому результаті на досягнення основної мети торговельного підприємства – одержання максимального прибутку і задоволення потреб покупців.

Диверсифікація системи товаропостачання передбачає зміну його джерел та форм. Завезення товарів у роздрібні торговельні підприємства, що одержали статус юридичної особи в процесі проведення комерціалізації та приватизації, може здійснюватися з річних джерел, під якими розуміють ланки в системі товароруку.

Проведені нами дослідження дають змогу виявити основних постачальників роздрібних продовольчих торговельних підприємств, серед яких виробники складають 44%, оптові бази – 42%, торговельні посередники – 14%. Як бачимо, серед традиційних джерел постачання з'явилась нова зв'язкова ланка – торговельні посередники.

На вибір постачальників впливає чимало факторів, одним з яких є розташування їх щодо магазинів. Близьке розташування постачальників дає можливість торговельним підприємствам раціонально використовувати транспорт, зберігати кількість і якість товарів, підвищувати ритмічність товаропостачання, встановлювати

прямі господарські зв'язки. Серед методів доставки, які застосовують досліджені торговельні підприємства, переважає самовивіз – 72,1% над централізованою доставкою.

Загальновідомо, що торговельне обладнання створює матеріально-технічну базу магазину, яка, в цілому, впливає на культуру та рівень обслуговування покупців. Сучасне торговельне обладнання забезпечує найкращу експозицію всіх товарів у магазині, а також створює зручності для роботи обслуговуючого персоналу.

Вибір конкретної схеми розміщення обладнання в торговому залі залежить від методу продажу товарів, розмірів торгового залу і його дизайну. Найбільш доцільною, яка найчастіше застосовується, є лінійна схема, тобто обладнання розміщують вздовж стін або у вигляді декількох паралельних ліній торгового залу. Лінійна схема розміщення обладнання є найбільш раціональною для продажу товарів у разі самообслуговування.

Ефективна організація торгівлі є важливою перевагою у діяльності підприємства в конкурентному середовищі. На ефективну організацію торгівлі впливають багато чинників, зокрема, умови праці обслуговуючого персоналу, які залежать від рівня механізації торгово-технологічних операцій, стану будівель і торговельного обладнання та інших факторів. Від умов праці торговельного персоналу будуть залежати умови обслуговування покупців.

Так, за оцінками респондентів стан споруди і приміщень підприємств будь-якої форми власності задовільний. На 0,3 бали вище оцінюють себе підприємства приватної форми власності. Щодо умов праці всі оцінки відносно однакові, і середня оцінка є «задовільною». Працівники торговельних підприємств державної форми власності оцінюють досить високо (4,2 бали) обслуговування покупців, порівняно з працівниками підприємств недержавної форми власності. На нашу думку, така оцінка зумовлена частково тим, що у комунальній власності знаходяться підприємства, здебільшого, середні та великі за торговою площею, що і сприяє створенню переваг відносно умов обслуговування покупців.

Серед опитуваних респондентів виявлено, що оцінюють на «відмінно» умови обслуговування покупців магазини з торговою площею більшою за 100 кв.м. Такі магазини більшою мірою виявлені (97%) у колективній та державній власності.

Отже, торговельні підприємства з майже рівними стартовими (торгова площа, умови обслуговування покупців), але різними власниками є конкурентами за покупця, якщо вони належать до однієї стратегічної групи

Відповідно диверсифікація, спрямована на покращення умов праці та умов обслуговування покупців, сприяє формуванню конкурентних переваг, а в кінцевому результаті, сприяє інтенсифікації розвитку конкуренції між торговельними підприємствами.

Вищезазначені чинники (стан споруд, приміщень; рівень механізації торгово-технологічних операцій, умови праці та обслуговування покупців) є елементами, що не лише створюють умови ефективної організації торгівлі, але й впливають, у цілому, на культуру та рівень обслуговування покупців.

Тому диверсифікація торговельних підприємств, спрямована на культуру та рівень обслуговування покупців, стає гнучкою тактикою у боротьбі за досягнення конкурентних переваг. Зокрема, для покращення рівня обслуговування покупців торговельні підприємства змінюють: режим роботи, асортимент товарів та послуг, методи продажу та методи активізації продажу, рівень професійної підготовки працівників тощо.

Процес формування асортименту є основою проведення асортиментної політики торговельними підприємствами. На сьогодні ще не втратило свою актуальність складання обов'язкового асортиментного переліку в магазинах. За даними опитувань, обов'язковий асортиментний перелік складають 76% продовольчих магазинів усіх форм власності. Ядро асортиментного переліку в цих магазинах складають такі групи товарів: горілчані, тютюнові, ковбасні, кондитерські, макаронні вироби, консервна продукція. Однопрофільність магазинів ставить їх у рівні умови для покупців. Тобто, за цією ознакою для покупців байдуже, в якому магазині придбати потрібний товар.

За спеціалізацією магазини є універсальні, змішані, спеціалізовані, вузькоспеціалізовані. На сучасному етапі розвитку торгівлі диверсифікація спеціалізації, яку застосовують торговельні підприємства проходить у двох напрямках. Перший – деспеціалізація продовольчих і непродовольчих магазинів. Другий – поглиблення спеціалізації непродовольчих магазинів.

Перехід до деспеціалізації дає торговельним підприємствам певні переваги: розширення асортименту, а отже, і залучення більшої кількості покупців, збільшуючи при цьому обсяги продажу. Проте деспеціалізація має і негативні моменти, які можуть проявлятися у порушенні організації торгівлі, недотриманні товарного сусідства, зменшенні глибини асортименту тощо.

Отже, певною мірою можна стверджувати, що торговельні підприємства знаходяться в рівних умовах щодо методів продажу в

боротьбі за покупця, тобто покупцю, з точки зору методу продажу, байдуже, в якому магазині його обслуговуватимуть. Тому окремі торговельні підприємства знову починають прагнути до змін у методах продажу, щоб привернути увагу покупця саме до себе. Про це свідчать результати наших досліджень.

Серед досліджених з переважаючим продовольчим асортиментом магазинів колективної форми власності за останні роки змінили і прагнуть змінити в найближчий час метод продажу 37 % респондентів, торгова площа в яких більша за 100 кв.м. Ці магазини в даний час застосовують метод продажу обслуговування через прилавок, а у перспективі бажають перейти: на продаж з відкритою викладкою – 28,5 %, на самообслуговування – 57 %, на застосування продажу за каталогами – 14,5 % магазинів.

Частка досліджених магазинів державної форми власності, які прагнуть змінити в найближчий час метод продажу через прилавок, становить 57 %.

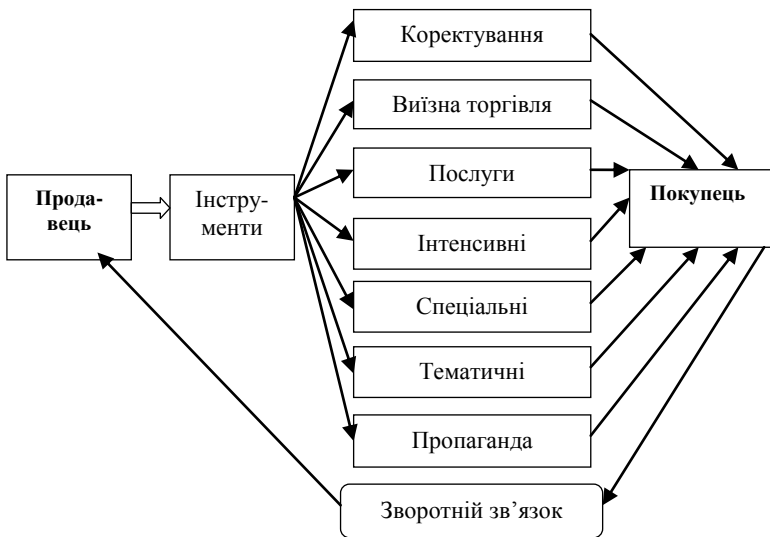


Рисунок – Інструменти активізації торгівлі

Більше 75% досліджених магазинів приватної форми власності застосовують і не мають наміру змінювати традиційний метод обслуговування, а решта частково застосовують поряд з обслуговуванням через прилавок відкриту викладку.

Невпинне зростання насиченості ринку товарами та послугами в умовах трансформації ринку зумовило необхідність у застосуванні

торговельними підприємствами диверсифікації методів активізації продажу. У світовій практиці з метою активізації продажу фірми застосовують такі інструменти, як рекламу, візуальну викладку товарів, пропаганду, персональну торгівлю, зв'язок з громадськістю, додаткові послуги і спеціальні стимули. У вітчизняній торговельній практиці, згідно з проведеними дослідженнями, здебільшого застосовують наступні інструменти активізації торгівлі (рис.): коригування ціни продажу, застосування виїзної торгівлі в місця інтенсивних потоків покупців, інтенсивна реклама, послуги, пов'язані з купівлею товару, тематичні виставки продажу, у тим числі із запрошенням спеціалістів виробника товару, проведення дегустації, спеціальні стимули, пропаганда тощо.

Серед усіх інструментів активізації продажу, що застосовуються роздрібними торговельними підприємствами, найбільше поширення отримала реклама. Проведені нами дослідження дають змогу виявити види реклами, які застосовують магазини продовольчого напрямку, залучаючи до співпраці торговельні підприємства.

Диверсифікація організації торгівлі включає і диверсифікацію в області кадрового забезпечення. Управління кадрами (трудовими ресурсами) включає в себе такі складові частини планування трудових ресурсів, набір персоналу, добір кадрів, профорієнтація і адаптація, організація оплати праці, навчання працівників, оцінка трудової діяльності.

Висновки. Таким чином, у підсумку можна визначити, що напрямки диверсифікації, які виявились у вітчизняній практиці на основі проведених досліджень діяльності торговельних підприємств роздрібної мережі розширюють поле діяльності торговельних підприємств і тим самим сприяють інтенсифікації конкуренції в галузі. Кожний напрямок диверсифікації можна розглядати як інструмент конкурентної боротьби, що застосовується з метою одержання конкурентних переваг.

Список літератури

1. Портер, М. Е. Стратегія конкуренції [Текст] / М. Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійняк, Р. Оскільський. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
2. Юданов, А. Ю. Конкуренция : теория и практика [Текст] / А. Ю. Юданов. – М. : АКАЛИС, 1999. – 272 с.
3. Виноградський, М. Д. Менеджмент в організації [Текст] : навч. посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – К. : КОНДОР, 2009. – 598 с.
4. Килимов, О. М. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства [Текст] / О. М. Килимов, І. А. Ігнатієва // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №7 (49). – С. 109 – 115.

5. Голошубова, Н. О. Організація торгівлі [Текст] : підручник / Н. О. Голошубова. – К. : Книга, 2004. – 560 с.

6. Мазаракі, А. А. Економіка торговельного підприємства [Текст] / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова. – К. : КНТЕУ, 2001.

7. Точилін, В., Осташко Т., Олефір В. Внутрішній ринок України : проблеми розвитку [Текст] / В. Точилін, Т. Осташко, В. Олефір // Економіст. – 2009. – №2. – С. 34 – 37.

Отримано 30.10.2011. ХДУХТ, Харків.

© М.М. Стефаненко, 2011.

УДК 911.3 (477)

С.В. Матусяк, канд. екон. наук, доц. (ВТЕІ КНТЕУ, Вінниця)

ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ

Наведено еволюцію змін основних дефініцій стратегічного управління регіоном та сформовано принципи регіонального управління на основі аналізу інформаційних джерел та практичного досвіду автора. Упровадження запропонованого методологічного апарату дозволить одержати високі позитивні результати розвитку регіону.

Представлена эволюция изменений основных дефиниций стратегического управления регионом и сформированы принципы регионального управления на основе анализа информационных источников и практического опыта автора. Внедрение предложенного методологического аппарата позволит получить высокие положительные результаты развития региона.

The author has analyzed the evolution of the development of strategic management area definitions. Researchers on the principles formed a regional administration based on the analysis of information sources and practical experience. Implementation of the proposed methodological apparatus will receive high positive development.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Характерною рисою сучасного соціального розвитку регіональних систем є відносне вирівнювання їх економічного потенціалу на фоні інтеграції у світові економічні процеси, що на найвищому рівні відбувається у формі поглиблення участі регіонів у глобальних економічних зв'язках. Для країн орієнтованих у минулому на командно-адміністративні методи господарювання до глобальних кон'юнктурних зрушень регіонального розвитку додається лібералізація господарської системи, методів та підходів до соціального забезпечення та регулювання, відкриття енергетичних, товарних, фінансово-банківських та трудових ринків, зростання транзитного статусу та підвищення ефективності