

Трішкіна Н. І.
кандидат економічних наук, доцент,
директор Хмельницького торговельно-економічного коледжу
Київського національного торговельно-економічного університету

Trishkina N. I.
PhD, Associate Professor,
Director Khmelnytsky Trade and Economic College
Kyiv National Trade and Economic University

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

STRATEGIC DIRECTIONS OF REFORM MEDIATION TRADING COMPANIES IN UKRAINE

Анотація. Предмет дослідження складає сукупність теоретичних, методологічних і практичних проблем, пов'язаних із розробкою стратегічних завдань підприємств, які займаються торговельною посередницькою діяльністю в системі маркетингу. У роботі розглянуто теоретичні визначення поняття «стратегія» та «стратегія підприємства», викладено авторське бачення стратегічних напрямів удосконалення посередницької діяльності торговельних підприємств України, які сприятимуть формуванню довгострокових цілей та розробці раціональних шляхів їх досягнення в умовах нестабільності середовища та ефективного функціонування. Наведені стратегічні напрями інноваційного підходу до реформування підприємств торговельної посередницької діяльності повинні стати основою для подальших досліджень, пов'язаних із проблемами розвитку виробничої діяльності та оптової торгівлі як складових економічної системи України.

Ключові слова: інновація, логістика, оптова торгівля, підприємство, роздрібна торгівля, склад, стратегія.

Вступ та постановка проблеми. Політичні та економічні перетворення, які відбуваються у світі та в Україні, обумовлюють активне переосмислення як економічної теорії, так і практичних напрацювань галузевих наук. Сучасний розвиток національної економіки відбувається в умовах фінансово-економічної кризи. Це ускладнює діяльність підприємств, які мають забезпечити свою конкурентоспроможність при обмеженій прогнозованості зовнішнього середовища.

У системі стратегічних напрямів реформування підприємства важливу роль відіграють економічні цілі, які можуть бути пов'язані зі зростанням ринкової вартості підприємства або досягненням інших економічних результатів господарської діяльності в перспективі. Як свідчить досвід вітчизняних підприємств, економічною ціллю їх стратегії є отримання максимально можливого прибутку. Однак максимізація прибутку може бути ціллю лише відносно короткого стратегічного періоду (не більше трьох років). Найбільш прийнятною стратегічною ціллю функціонування підприємства, як свідчить зарубіжний досвід, є максимізація його ринкової вартості. Отже, впровадження у вітчизняну практику моделі максимізації ринкової вартості підприємства буде сприяти гармонізації поточних та перспективних цілей розвитку підприємства, а в кінцевому підсумку – досягненню намічених стратегічних завдань підприємствами, які займаються торговельною посередницькою діяльністю, будуть сприяти підвищенню їх ролі у сфері товарного обігу. Отримання максимально можливого прибутку за рахунок збільшення обсягу продажу товарів та послуг та зменшення або стабілізації витрат буде не тільки забезпечувати досягнення самофінансування діяльності підприємства, а й сприяти зростанню його ринкової вартості. А якщо підприємство не розвивається, то воно зазнає краху. Це емпіричний досвід, який важко заперечити. Практика показала, що з усіх

новостворених підприємств через п'ять років виживають менше однієї шостої їх частини [1, с. 316]. Отже, в умовах нестабільності надзвичайно важливим постає питання подолання низки факторів, що здатні підняти на рівень розвитку або реформування вітчизняні підприємства, у тому числі й підприємства торговельної посередницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з теоретичними розробками стратегічних напрямів розвитку торговельних підприємств та проблемами вибору найбільш ефективного методу їх застосування, висвітлюють у наукових працях такі зарубіжні вчені: Ансофф І., Круглов М.І., Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., а також вітчизняні науковці: Балабанова Л.В., Бланк І.О., Бутинець Ф.Ф., Виноградська А.М., Войчак А.В., Лігоненко Л.А., Лагутіна В.Д., Мазаракі А.А., Мних Є.В., Орлов О.О., Радченко К.І., Ференц І.Д. та ін. Проте недостатньо дослідженим залишається коло питань, пов'язаних із запровадженням інноваційних підходів до розвитку посередницької діяльності торговельних підприємств України, узагальненням факторів та умов ефективного їх функціонування.

Метою даної роботи є аналіз понять «стратегія» та «стратегія підприємства», визначення стратегічних напрямів удосконалення посередницької діяльності торговельних підприємств України, що сприятиме формуванню довгострокових цілей та розробці раціональних шляхів їх досягнення в умовах нестабільності середовища та ефективного функціонування.

Результати дослідження. Ефективність стратегічних напрямів потребує насамперед вірного та чіткого розуміння їх сутності. Загальноприйнятого визначення понять «стратегія» та «стратегія підприємства» в економічній літературі ще досі не існує. Поняття «стратегія» та «стратегія підприємства» не включено й до Державного

стандарту України 3294-95 «Маркетинг. Терміни та визначення основних понять», уведеного в дію Наказом Держстандарту України від 28 грудня 1995 р. № 444. Однак розглядають поняття «стратегія адаптації продукції», «стратегія активного діяння», «стратегія маркетингу» та ін. Це було пов'язано з тим, що на той час у країні тільки розпочався процес оволодіння маркетинговою наукою і впровадження її інструментарію на вітчизняних підприємствах.

Термін «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду). Отже, за походженням стратегія – військовий термін, тому він означає військо мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення масштабних військових операцій із задалегідь сформульованими стратегічними завданнями.

Сьогодні термін «стратегія» використовується в багатьох сферах суспільного життя. В економічній вітчизняній та зарубіжній літературі зустрічаються трактовки поняття «стратегія підприємства», які стверджують, що це:

- система організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;
- обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища;
- генеральний напрям розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;
- ефективна ділова концепція досягнення конкурентних переваг підприємством;
- сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства;
- план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети.

Отже, стратегія підприємства є цілком визначеною для кожного окремого підприємства і залежить від специфіки та стану розвитку ринків збуту, попиту, фінансових та інших ресурсів, умов зовнішнього середовища та різних внутрішніх факторів розвитку підприємства. Враховуючи це, на нашу думку, лише в комплексі всі визначення найбільш повно відображають суть поняття «стратегія підприємства», а саме: стратегія підприємства торговельної посередницької діяльності – це систематичний план потенційної його поведінки, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Стратегію підприємства та її ефективність обумовлює значна кількість факторів. Вони різні за своєю природою, характером, сферою, ступенем і тривалістю впливу.

Передусім на стратегію будь-якого підприємства впливають зовнішні фактори. Вони представляють елементи середовища, в якому функціонує підприємство посередницької діяльності і здійснює свою торговельну діяльність. Дія цих факторів не залежить від конкретного підприємства, навпаки, під їхнім впливом створюються відповідні умови для розвитку (чи гальмування) сфери товарного обігу. Не менш значний вплив на стратегію підприємства здійснюють внутрішні фактори, що мають місце на самому підприємстві торговельної посередницької діяльності.

Серед зовнішніх та внутрішніх факторів є базові (основні) та другорядні фактори. Базові фактори визначають основні напрями стратегії та її ефективність, а друго-

рядні можуть коригувати деякі елементи стратегії та підвищувати її ефективність.

Зовнішні і внутрішні фактори можуть впливати протягом тривалого періоду часу (постійно) або тимчасово.

За своєю природою чи характером впливу всі фактори поділяються на три групи: економіко-фінансові, організаційно-правові, управлінські та соціально-психологічні. Кожна група представлена різноманітними факторами, які водночас є взаємозалежними і характеризуються значним впливом один на одного.

Загальну схему розробки стратегії діяльності торговельного підприємства пропонують Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. [2, с. 56].

Запропонована вченими структурно-логічна схема процесу формування стратегії реформування підприємства торговельної посередницької діяльності може бути рекомендована як універсальна для будь-якого підприємства. Основні етапи процесу формування стратегії реформування підприємства торговельної посередницької діяльності:

I. Визначення місії підприємства.

1. Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів підприємства.
2. Аналіз конкурентної ситуації.
3. Аналіз фінансового стану підприємства.
4. Оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

II. Визначення стратегічних цілей реформування підприємства.

III. Розробка системи функціональних стратегій.

Місія характеризує цільові орієнтири підприємства, визначає лише основні напрями поведінки підприємства на ринку і характеризує його відношення до процесів, що відбуваються в його зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Отже, місія кожного окремого підприємства торговельної посередницької діяльності передбачає визначення генеральної цілі діяльності підприємства і реалізація її на практиці буде сприяти виконанню загальної місії усіх підприємств оптової та роздрібною торгівлі. Необхідно відмітити, що цими питаннями вітчизняні торговельні підприємства ніколи не займалися, хоча загальна місія підприємств торгівлі, у тому числі й посередницьких, особливо в сучасних умовах, – це розвиток внутрішнього споживчого ринку і основи його – вітчизняного виробництва, яке здатне випускати конкурентоспроможні товари і задовольняти попит споживачів із різним рівнем доходів.

Для цього, на нашу думку, необхідно забезпечити державну підтримку підприємств торговельної посередницької діяльності, які цьому сприяють. Зокрема, доцільно було б запровадити диференційовану політику оподаткування прибутку підприємств торгівлі залежно від питомої ваги товарів вітчизняного виробництва у загальному обсязі товарообороту підприємства. Це, своєю чергою, підсилить зацікавленість підприємств торговельної посередницької діяльності у більш ефективній їх співпраці з товаропостачальниками і покупцями.

На сьогодні головною стратегічною метою підприємств торговельної посередницької діяльності в цілому є підвищення їх ролі, а відповідно, і частки оптового товарообороту як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому.

Стратегічний підхід до управління підприємством торговельної посередницької діяльності вимагає ретельного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, конкурентної ситуації та фінансового стану підприємства. Це надасть можливість оцінити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, визначити його конкурентоспроможність,

знайти резерви покращання своєї діяльності, усунути недоліки та збільшити свої переваги.

Досягнення головної стратегічної мети діяльності підприємства торговельної посередницької діяльності, а також основних і допоміжних стратегічних напрямів діяльності забезпечується певним обсягом товарообороту, досягнення якого можливе лише при наявності відповідного обсягу та асортименту товарних ресурсів. Таким чином, діяльність підприємств торговельної посередницької діяльності щодо формування товарної політики є головною умовою та одним із основних інструментів досягнення стратегічних цілей підприємства.

У системі стратегічних напрямів діяльності підприємства важливу роль відіграють економічні напрями, які безпосередньо пов'язані зі зростанням ринкової вартості підприємства або досягненням інших економічних результатів господарської діяльності в перспективний період. На практиці, як свідчить досвід вітчизняних підприємств, основним економічним напрямом їх стратегії є отримання максимально можливого прибутку, що є умовою самофінансування діяльності підприємства та можливості зростання його ринкової вартості.

Фактори, які сприятимуть досягненню даної мети, – це забезпечення необхідного обсягу і структури товарних ресурсів із метою досягнення бажаних (запланованих) обсягів товарообороту і прибутку.

Основними умови досягнення мети є:

- дотримання вимог до визначеного підприємством оптимального обсягу і структури товарообороту;
- виконання умов договорів поставок;
- укладання договорів поставок із новими постачальниками товарів, зокрема вітчизняними товаровиробниками;
- розширення зони діяльності та укладання договорів поставок із новими оптовими покупцями;
- задоволення потреб споживачів;
- обґрунтована політика ціноутворення та гнучка система її регулювання;
- оперативне регулювання товарних запасів;
- надання покупцям різноманітних послуг при обслуговуванні;
- удосконалення форм обслуговування та системи стимулювання продажу товарів;
- ефективна реклама товарів, послуг та підприємства.

Однак максимізація прибутку може бути метою лише відносно короткого стратегічного періоду (не більше трьох років). Найбільш прийнятною стратегічною метою функціонування підприємства є максимізація його ринкової вартості. Цей показник, на думку Бланка І.О., відрізняється більш широким спектром і більш глибоким потенціалом росту порівняно з іншими цільовими показниками та надає можливість оцінки більш віддаленої перспективи функціонування підприємства. Модель максимізації ринкової вартості гармонізує поточні і перспективні напрями розвитку підприємства [3, с. 28].

Необхідність упровадження в практику діяльності вітчизняних підприємств цільової моделі, орієнтованої на ринкову вартість підприємства, підтверджує і зарубіжний досвід. Протягом останнього десятиріччя ця модель набула пріоритетного розвитку в США, Європі та Японії, тому що вона спрямована на як можна більш довготривалу прибуткову діяльність фірми. Оцінка вартості багатьох сучасних високотехнологічних компаній підтверджує, що акціонери позитивно сприймають діяльність менеджменту фірм, орієнтованих на довготривале зростання, навіть якщо на даний час вони не приносять прибутку [4, с. 10].

Разом із тим слід зазначити, що підприємство торговельної посередницької діяльності поряд з економічними напрямками повинно приділяти увагу й іншим або таким, що не пов'язані з економічними напрямками. Вони повинні бути пов'язані з рішенням соціальних завдань (наприклад, сформувані асортимент товарів і послуг для задоволення попиту покупців із невисоким рівнем доходів), підвищення іміджу підприємства, забезпечення екологічної безпеки тощо. Дані цілі хоча прямо й не пов'язані з економічними, але опосередковано впливають на них і можуть суттєво їх підвищувати.

Стратегічні напрями реформування посередницької діяльності торговельних підприємств повинні базуватися на розробці довгострокових програм створення оптимального асортименту товарів і послуг та його оновлення, зорієнтованого на обраний цільовий ринок, з урахуванням змін кон'юнктури споживчого ринку та наявного ресурсного потенціалу підприємства.

Стратегічні напрями реформування посередницької діяльності торговельних підприємств повинні передбачати конкретні дії як виробників, так і споживачів. Відсутність стратегічних напрямів призводить до нестійкого асортименту товарів і послуг унаслідок впливу випадкових або короткостроково діючих факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів, що пропонуються споживачам. Отже, товарна політика підприємства торговельної посередницької діяльності є основою для досягнення стратегічних напрямів підприємства.

Цільова установка товарної політики підприємства торговельної посередницької діяльності повинна бути спрямована на:

- знаходження для товарів і послуг перспективних сегментів;
- забезпечення послідовності рішень і заходів щодо формування оптимального товарного асортименту та номенклатури послуг;
- підтримку конкурентоспроможності товарів та послуг на заданому рівні;
- цілеспрямоване адаптування пропозиції товарів та послуг до вимог ринку, зокрема цільового сегменту, обраного підприємством.

Необхідно застосовувати стратегічний підхід до рішення завдань товарної політики на будь-якому господарському рівні, а значить, будь-яке рішення в зазначених напрямках повинно прийматися з урахуванням не тільки поточних інтересів, але й того, чи сприяє воно досягненню кінцевої мети. Це вимагає концентрації зусиль на вирішальних напрямках.

Товарна стратегія – це довгостроковий курс товарної політики, який розрахований на перспективу і який передбачає рішення принципових задач. В економічній літературі пропонуються наступні варіанти товарних стратегій: недиференційований маркетинг; концентрований маркетинг; диференційований маркетинг; сегментація та позиціонування товару. Розроблена на конкретний період (три-п'ять років і більше) товарна стратегія на протязі нього, як свідчить зарубіжний досвід багатьох фірм, практично не змінюється.

Отже, формування стратегічних напрямів посередницької діяльності торговельних підприємств на основі системного підходу в тісному взаємозв'язку з усіма складовими маркетингу створить більш повні можливості реалізувати не тільки поточні, короткострокові цілі та завдання підприємства, а й стратегічні на більш віддалену перспективу.

Висновки. Проведений аналіз формування стратегічних напрямів, які сприятимуть реформуванню посеред-

ницької діяльності торговельних підприємства країни, дав змогу зробити наступні висновки:

- діяльність підприємств торговельної посередницької діяльності, що досліджувалися, характеризується відсутністю стратегії розвитку, орієнтацією на короткострокові результати, матеріально-технічною базою, яка не відповідає сучасним вимогам. Це пояснюється досить помірною конкуренцією в цій сфері діяльності, а консерватизм сформованої ситуації вигідний підприємству, тому що дає йому можливість не витратити кошти на переустаткування, модернізацію, впровадження прогресивних технологій;

- вітчизняна інфраструктура підприємств торговельної посередницької діяльності не задовольняє

зростаючий попит суб'єктів ринку та вимагає уваги з боку інвесторів;

- оптова торгівля, у тому числі й торговельна посередницька діяльність, як складова економічної системи країни вимагає інноваційного підходу до визначення її ролі та функцій у народногосподарському комплексі, а відповідно, і визначеної державної програми розвитку.

Наведені у статті стратегічні напрями інноваційного підходу до реформування підприємств торговельної посередницької діяльності повинні стати основою для подальших досліджень, пов'язаних із проблемами розвитку виробничої діяльності та оптової торгівлі, як складових економічної системи України.

Список використаних джерел:

1. Янковский К.П., Мухарь И.Ф. Управленческий учет / К.П. Янковский, И.Ф. Мухарь. – СПб. : Питер, 2001. – 128 с.
2. Економіка торговельного підприємства : [підручник для вузів] / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова ; під ред. проф. Н.М.Ушакової. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.
3. Бланк И.В. Торговый менеджмент / И.В. Бланк. – К. : Эльга ; Ника-Центр, 2004. – 784 с.
4. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 480 с.

Аннотация. Предмет исследования составляет совокупность теоретических, методологических и практических проблем, связанных с разработкой стратегических задач предприятий, занимающихся торговой посреднической деятельностью в системе маркетинга. В работе рассмотрены теоретические определения понятий «стратегия» и «стратегия предприятия», изложено авторское видение стратегических направлений совершенствования посреднической деятельности торговых предприятий Украины, которые будут способствовать формированию долгосрочных целей и разработке рациональных путей их достижения в условиях нестабильности среды и эффективного функционирования. Приведенные стратегические направления инновационного подхода к реформированию предприятий торговой посреднической деятельности должны стать основой для дальнейших исследований, связанных с проблемами развития производственной деятельности и оптовой торговли как составляющих экономической системы Украины.

Ключевые слова: инновация, логистика, оптовая торговля, предприятие, розничная торговля, склад, стратегия.

Summary. Purpose of the study is a set of theoretical, methodological and practical problems associated with the development of the strategic objectives of enterprises engaged in trade intermediary activity in the marketing system. This article examines the theoretical definition of “strategy” and “enterprise strategy”, stated the author’s vision of strategic directions of improvement of brokering commercial enterprises of Ukraine, which contribute to the formation of long-term goals of sustainable development and ways to achieve them in an unstable environment and efficient operation. These strategic directions innovative approach to reforming of trade mediation should be the basis for further studies related to problems of development of productive activities and wholesale trade as components of the economic system of Ukraine.

Key words: innovation, logistics, wholesale, enterprise, retail, warehouse strategy.