

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гаркавенко С. С. Маркетинг / Гаркавенко С. С. – К. : Лібра, 2010. – 712 с.
2. Бутенко Н. В. Маркетинг / Бутенко Н. В. – К. : Атіка, 2008. – 300 с.
3. Хоменко П. Г. Сучасні тенденції розвитку маркетингу / Хоменко П. Г. // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 12 (102). – С. 123–133.
4. Пекар В. Введение в экономику впечатлений [Электронный ресурс] / Пекар В. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/marketing/mark212.html>. – Название с экрана.
5. Уфимцев Р. Интрамаркетинг [Электронный ресурс] / Р. Уфимцев. – Режим доступа: <http://www.metaphor.ru/er/approach/overview.xml>. – Название с экрана.

УДК 3.33.330.4

## СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІКИ

**В. В. Вудвуд, кандидат економічних наук**

Прагнення до кращого або чогось нового є першочерговим мотивом підприємницької активності у сфері торгівлі. Пропонуючи нові сучасні формати, диференційований асортимент або зручний сервіс, підприємства збільшують пропозицію виробників, наповнюють її нематеріальним змістом. Умовою реалізації такого прагнення є безперервні процеси розвитку торговельного підприємства, розширення його діяльності та структури, розробка та реалізація локальних і глобальних проектів змін у його діяльності. В умовах сучасної високодинамічної та нестабільної економічної ситуації, ефективність традиційних вертикальних організаційних структур, які зазвичай використовувались при розвитку підприємства, знижується. Цим певною мірою пояснюється зростання популярності командного, мережевого та віртуального підходів, що відбувається здебільшого за рахунок зростання доходів населення та забезпечується створенням магазинів сучасних форматів: гіпермаркетів, супермаркетів, дискаунтерів, торговельно-розважальних центрів тощо. Середньорічний темп зростання кількості магазинів сучасних форматів у динаміці збільшується, але при цьому, потенціал у даній сфері ще далеко не вичерпаний, що засвідчує актуальність на-

укових пошуків у сфері методичного забезпечення управління розвитком торговельних підприємств.

Проблему розвитку підприємства та управління ним висвітлено у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців: Л. Грейнера, І. Айзедіса, Н. Д. Кондратьєва, В. С. Пономаренка, О. В. Раєвнєвої, І. О. Богатирьова, Н. П. Масленнікова, О. О. Терещенко та ін. На даний час систематизовано види організаційного розвитку, досліджено чинники, що визначають розвиток підприємств на різних стадіях їх життєвого циклу, розроблено підходи до управління розвитком підприємства. Існуючі розробки становлять вагомий теоретичний базис, проте не виключають необхідності подальших досліджень методології управління розвитком, особливо на галузевому рівні.

Метою даної статті є вивчення та систематизація існуючих методів управління розвитком торговельного підприємства, а також аналіз ефективності їх застосування на рівні підприємств роздрібною торгівлі.

Ринок роздрібною торгівлі України, який швидко розвивається, призводить до збільшення конкуренції. У цих умовах успіх бізнесу багато в чому визначається швидкістю і точністю реакції компанії на зміну зовнішньо-

го середовища. Ефективне управління змінами стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та вимагає застосування спеціального методичного інструментарію. Проведене дослідження дозволило встановити нам, що на сьогодні у світовій торговельній практиці активно використовуються такі методи управління розвитком, як організаційне проектування, реструктуризація, реорганізація, реінжиніринг, бенчмаркінг, аутсорсинг і франчайзинг [7].

Методологія організаційного проектування базується на системному підході, який припускає поділ системи на сукупність взаємопов'язаних елементів, аналіз і вдосконалення кожного елемента окремо, а потім з'єднання вдосконалених елементів з метою виконання завдання збереження цілісності та єдності системи.

Н. П. Масленнікова вважає, що головною метою організаційного проектування є забезпечення максимального зближення локальних цілей і завдань підрозділів з метою і завданнями організації в цілому. Методи організаційного проектування використовують практично всі вітчизняні торговельні мережі, які здійснюють регіональну диверсифікацію за рахунок відкриття нових торгових точок або оренди існуючих [3]. Наприклад, розширення торгової мережі дискаунтера «АТБ» (наразі мережа складається з 500 торгових точок), розширення мережі супермаркетів «Фуршет» головним чином у регіональних центрах та ін. «АТБ-маркет» протягом 2012 р. планує відкрити більше 120 магазинів мережі «АТБ». Також розпочато будівництво трьох логістичних центрів у Дніпропетровській і Донецькій областях. Слід зазначити, що даний метод управління розвитком є досить поширеним і ефективним, тому що українські роздрібні мережі не насичені торговими точками, збільшення кількості яких призводить до збільшення обсягів товарообігу. Але застосування лише одного методу не дозволяє забезпечити надійну конкурентну позицію, розвиток повинен відбуватися ще і за рахунок якісних змін.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це кардинальна зміна бізнес-процесів на основі перегляду базових постулатів організації цих про-

цесів під впливом технологічних проривів, зокрема у сфері інформаційних технологій. Як зазначають розробники, концепції, реінжиніринг здатний забезпечити радикальне підвищення ефективності бізнесу [1], але, як свідчить практика діяльності вітчизняних торговельних підприємств, даний метод управління розвитком не є досить розширеним в Україні. Так, за дослідженнями О. В. Виноградової, близько 25 % торговельних підприємств України провели реінжиніринг, але не кардинальне перепроєктування бізнес-процесів, а лише їх діагностику та оптимізацію [8].

За результатами опитування фінансових директорів 80 найбільших компаній США, основною мотивацією проведення реінжинірингу було поліпшення сервісу та якості продукції (послуг), а також зниження витрат [6].

Досить успішним прикладом може бути принципово нова схема організації збуту для українського супермаркету через Інтернет – електронна торгівля (наприклад, у супермаркеті «Фуршет»). При цьому радикально змінюється традиційне уявлення про те, що для організації торгового бізнесу необхідно як мінімум мати товар, місце продажу, персонал.

Для електронної торгівлі цілком достатньо виставити на сайт каталог продукції і організувати прийом заявок з відвантаженням товару зі складу виробника. Отже, виходячи з сутності реінжинірингу, це досить ефективний метод управління розвитком торговельного підприємства, але він потребує значних фінансових коштів, вимагає упровадження наукоємних інноваційних технологій і така кардинальна зміна бізнес-процесів триває декілька років. Мабуть, тому цей метод не досить популярний на вітчизняних підприємствах торгівлі, його використовують частково та у поєднанні з іншими підходами.

Реструктуризація компанії – це управління структурними змінами під впливом зміни ринкової кон'юнктури. Її метою є підтримка оптимальної відповідності організаційно-функціональної моделі компанії та її стратегії (в першу чергу продуктової). Реструктуризація як форма організаційного розвитку є програмою переходу від початкової до перспективної організаційно-функціональної моделі [3].

Можна навести такі приклади реструктуризації торговельних підприємств:

1) реструктуризація асортиментного портфеля за рахунок створення private label (тобто за рахунок включення продукції під власними торговельними марками). Наприклад, у «Metro» – це торговельна марка «Аго», в ЗАТ «Фуршет» під власною торговою маркою реалізується продукція 18 товарних груп, у ТОВ «АТБ-маркет» питома вага private label становить 2 % в асортиментному портфелі;

2) ТОВ «Квіза трейд» (мережа супермаркетів «Велика кишеня») у своїх планах розвитку визнають можливість реструктуризації капіталу шляхом акціонування, що забезпечить розширення їх інвестиційного потенціалу. А холдингова група «Fozzy» (супермаркети «Сільпо», дискаунтери «Фора» та ін.) 2005 р. таку реструктуризацію вже здійснила.

Отже, реструктуризація є досить популярним методом управління розвитком на вітчизняних торговельних підприємствах. На нашу думку, це пов'язано, головним чином, із посиленням конкуренції на ринку і з необхідністю пошуку альтернативних банківському кредитуванню джерел фінансування розвитку.

У сучасному світі все частіше використовують модель аутсорсингу, яка розглядається як виконання сторонньою організацією певних завдань або деяких бізнес-процесів, що звичайно не є профільними для бізнесу компанії, проте необхідних для повноцінного функціонування бізнесу.

О. О. Терещенко вважає, що аутсорсинг надає можливість сфокусувати зусилля на процесах, що є основними для компанії, тобто на тих, які безпосередньо приносять прибуток [4].

Прикладом аутсорсингу у сфері вітчизняної роздрібно-торгівлі стало проведення програми стимулювання збуту «Мягков Drive», що належить «Fozzy Group», спільно з маркетинговою компанією «IMS Ukraine». Крім того, в ході дослідження було виявлено, що аутсорсингу в торгівлі піддаються, як правило, логістичні та транспортні операції, іноді – функції щодо стимулювання збуту.

Реорганізація являє собою процес перетворення, перебудови, зміни структури та функцій підприємств, установ, організацій. На думку

О. О. Терещенка, рішення про реорганізацію підприємства необхідно приймати в контексті стратегічного менеджменту, що дозволяє розглядати реорганізацію як інструмент для суттєвого розширення діяльності підприємства та його розмірів; диверсифікованості діяльності; зміни повноти відповідальності власників за зобов'язаннями підприємства; збільшення розміру інвестованого капіталу. З цих позицій реорганізація також буде являти собою процес, спрямований на підвищення ефективності та розширення діяльності функціонуючого підприємства. Загальноприйнятими видами реорганізації є злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення та перетворення, які досить активно використовують великі вітчизняні торговельні мережі [5]. Наприклад, супермаркети «Велика кишеня», «Фуршет» проводять зовнішню реорганізацію шляхом поглинання інших універсамів і супермаркетів (мережа супермаркетів «Бегемот», мережа супермаркетів «Сусід»). Група «Fozzy» проводить як зовнішню реорганізацію (за рахунок приєднання підприємств інших галузей: Ніжинський консервний комбінат, кондитерська фабрика імені Ф. Енгельса і Малинський м'ясокомбінат), так і внутрішню шляхом зміни організаційної структури холдингу. Отже, сутність реорганізації полягає в постійному прирості компанії новою якістю за рахунок досягнення проміжних результатів від реалізації запланованих заходів. Дуже важливо акумулювати ці результати. Тому правильно проведена реорганізація буде досить ефективною для розвитку підприємства.

Бенчмаркінг як метод управління розвитком припускає зіставлення результативності складових бізнесу організації з іншими організаціями в конкурентному середовищі. Його мета полягає в генерації пропозицій щодо поліпшення діяльності, а також розробці внутрішньокорпоративних стандартів порівняно з конкурентами. Орієнтиром можуть бути відповіді на такі запитання: які витрати і результати роботи конкурентів, як конкуренти досягли цих результатів, у чому організація, що досліджується, відстає від суперників, який розрив у методах роботи існує в порівнянні з кращими методами роботи інших компаній?

Вихід за межі власної галузі дозволяє, звичай, ініціювати позитивні зміни в організації, направлені на завоювання реальних переваг і розробити програми розвитку зі скорочення розривів з конкурентами [3].

Опитування керівників відповідних підрозділів вітчизняних роздрібних мереж показало, що, на відміну від розглянутих вище методів, бенчмаркінг використовують усі торговельні підприємства, але, звичайно, результативність конкурентних стратегій розвитку у всіх різна.

Метод франчайзингу – це метод побудови мережі бізнесу, при якому всі її учасники працюють під однією торговою маркою і за загальною системою. Варто зазначити, що такий метод розвитку підприємства є одним із найпопулярніших серед підприємців, особливо на етапі економічної світової кризи та нестабільності.

А. В. Цират та Е. А. Кривонос трактують франчайзинг як підприємницьку діяльність, згідно з якою на договірній основі одна сторона (франчайзер) передає другій (франчайзі) за винагороду на визначений строк або без зазначення такого: право використання торговельної марки, знаку обслуговування; фірмового (торгового) найменування; послуг; технологічного процесу; ноу-хау; комерційної інформації [5].

Прикладом розвитку підприємства через франчайзингову систему є проекти. Два гусаки», «Піца Челентано», «Картопляна хата», «Кафе Пункт», «Суші-студіо», «Dia West Комп'ютерний світ», «Меблі прогрес», «Мак Смак», SPAR, Sela, «Наша ряба», «Фокстрот» та ін. Найбільш прибутковими та активними залишаються компанії, що розвивають іноземні франшизи. Серед українських компаній безумовним лідером є компанія «Система швидкого харчування».

Вважаємо, що доцільно розглядати франчайзинг за класифікацією, поданою нижче:

За типом франчайзингової системи:

- прямиий франчайзинг;
- транзитний франчайзинг – це вид франчайзингу, при якому укладається угода через посередників.

За способом продажу:

- виробничий франчайзинг;

- розширений франчайзинг;

- сервісний франчайзинг.

За терміном використання:

- довгостроковий (1–5 років);
- короткостроковий (до 1 року)

За типом умов франчайзингового пакета:

- з чіткою фіксацією умов;
- з можливістю регулювання окремих умов [2].

Виходячи з таких положень, підприємець, бажаючи розвинути та поширити свій товарообіг і бізнес, може обрати одну зі схем франчайзингового методу, який найкращим чином вплине на економічну результативність. На відміну від попередніх методів, франчайзинг характеризується простотою та «прозорістю» схеми, але в той же час підприємцю варто враховувати всі позитивні та негативні риси, адже рано чи пізно бізнесмен чи підприємець зіштовхнеться з ними, особливо в умовах фінансової кризи. Тому з метою оцінки даної діяльності потрібно максимально розрахувати всі напрями розвитку свого бізнесу та подальших дій, вигідно та уважно відстежувати економічну ситуацію на ринку, конкурентів і доцільність розміщення своєї компанії в тому чи іншому регіоні.

Таким чином, ускладнення форматів роздрібної торгівлі зумовило необхідність упровадити нові методологічні платформи управління розвитком, серед яких у вітчизняній роздрібній торгівлі активно впроваджуються організаційне проектування, реструктуризація, реорганізація, реінжиніринг, аутсорсинг, бенчмаркінг і франчайзинг. Для нашої держави такі методи розширення бізнесу є порівняно новим явищем, тоді як у промислово розвинутих країнах практикується століттями, забезпечуючи потреби суспільства в різних послугах. Звичайно, тут слід враховувати те, що стан ринкового середовища розвинутих країн суттєво відрізняється від економіки України. Основними відмінностями є наявність сталих ринкових відносин, дієвість і стабільність законодавства, інформаційна відкритість, розвинута ринкова інфраструктура, фінансова стабільність, офіційно мінімальна «тінізація» економіки.

Дослідження розвитку найбільших торговельних мереж України, які орієнтуються в своїй діяльності на методологію управління розвитком, підтвердило своєчасність і економічну доцільність використання методів реструктуризації, реорганізації, реінжинірингу. Тому подальша адаптація розповсюджених у світі концепцій розвитку, а також вивчення досвіду їх застосування найбільшими успішними вітчизняними торговельними підприємствами сприятиме формуванню відповідної теоретичної бази в галузі торгівлі та допоможе підприємцям визначитися з можливими напрямками власного розвитку.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Виноградова О. В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 «Економічна теорія та історія економічної думки» / Виноградова О. В. ; Донець. держ. ун-т економіки і торгівлі. – Донецьк, 2006. – 37 с.
2. Вудвуд В. В. Франчайзинг в системі малого та середнього бізнесу України в умовах світової кризи / В. В. Вудвуд, А. Я. Білоус // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. – 2012. – Вип. 32, ч. 1. – 68–71 с.
3. Масленникова Н. П. Управление развитием организации : монография / Н. П. Масленникова. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2004. – С. 6–22.
4. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. / Терещенко О. О. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с.
5. Цират А. В. Франчайзинг от А до Я : терминологический словарь / А. В. Цират, Е. А. Кривонос. – К. : [б. и.], 2004. – 60 с.
6. Шморгун Л. Г. Менеджмент организаций : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. – К. : Знання, 2010. – 452 с.
7. Інформаційний сайт роздрібної торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.retailstudio.org>. – Назва з екрана.
8. Менеджмент : веб-сайт електронного журналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua>. – Назва з екрана.

УДК 658.5

## ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ ТЕОРИИ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Т. В. Шталь, доктор економічних наук

Рост турбулентности внешней среды вынуждает предприятия искать новые концепции и пути сохранения собственных устойчивых позиций на рынке. В современных условиях хозяйствования и интенсификации темпов развития рынка на фоне роста турбулентности внешней среды особое значение приобретает стратегическая направленность деятельности предприятия. Его функционирование требует системного, комплексного, ситуационного подхода, что способно содействовать достижению целей предприятия. Таким образом, наличие комплексной стратегии деятельности предприятия является необходимым услови-

ем. Тем не менее, учитывая происходящие изменения, как во внешней среде, так и внутренней среде предприятия, теория стратегии также подвержена изменениям.

И. Ансофф является одним из ведущих специалистов в теории стратегического менеджмента. Им создано и развито направление формирования целостного подхода к изучению стратегического менеджмента, а также процедура стратегического управления в реальном времени. И. Ансофф положил начало видению стратегического планирования как «многофакторного процесса, учитывающего также в качестве ключевых параметров, опре-