

СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ

Сучасний етап економічного розвитку, який характеризується загостренням конкурентної боротьби, виділенням нових її форм, глобалізаційними процесами, розставляє принципово нові акценти в теорії стратегії. Практично всі дослідники, які займаються теорією стратегії, приділяють особливу увагу пошуку ефективних механізмів, що сприяли б швидкому реагуванню господарського суб'єкта на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища і адаптації до нових умов. Різним аспектам формування і реалізації стратегії розвитку підприємства присвячено праці Л. Абалкіна, І. Ансоффа, І. Гуркова, Ф. Котлера, М. Портера, А. Стрікланда, Х. Віссема, А. Томпсона, Р. Фатхудинова та ін.

Проте, незважаючи на вагомий напруження, залишаються проблеми, що потребують спеціального наукового аналізу. Зокрема, недостатньо уваги приділяється дослідженню комерційної логістики як елемента стратегічного управління діяльністю підприємства та особливостям формування стратегії підприємств сфери роздрібної торгівлі.

Комерційна логістика – це процес, який включає комплекс дій, пов'язаних з плануванням, управлінням, реалізацією і контролем за рухом товарних, інформаційних, фінансових та сервісних потоків, об'єднаних в єдину логістичну систему від виробничих підприємств до роздрібної торговельної мережі з метою максимального задоволення попиту споживачів і одержання прибутку ринковими контрагентами і посередницькими структурами.

Тому можна стверджувати, що комерційна логістика – це передусім наявність логістичної системи, головним завданням якої є координація діяльності існуючих підсистем, що беруть участь в управлінні поточковими проце-

сами та вирішують проблеми, що виникають.

Впровадження комерційної логістики сучасними підприємствами роздрібної торгівлі пов'язано з рядом проблем стосовно формування їхнього статусу в умовах загострення конкуренції на цільових ринках. Ефективність діяльності торговельного підприємства може бути досягнута шляхом створення логістичної системи, яка сприятиме чіткому зв'язку всіх процесів руху товарів від виробника до кінцевого споживача з мінімальними витратами. Вирішенню вказаних проблем сприяє розробка стратегії розвитку підприємства в цілому і стратегії підвищення ефективності комерційної логістики зокрема.

Метою статті є обґрунтування визначення та концептуальної схеми формування стратегії підвищення ефективності комерційної логістики підприємств роздрібної торгівлі.

Теорія і практика управління має достатньо визначень стратегії підприємства, які відображають різне бачення її поняття і ролі на сучасному етапі.

Огляд сучасної економічної літератури дозволяє виділити такі умовно згруповані підходи до визначення стратегії:

– стратегія як сукупність певних принципів, правил поведінки суб'єкта [1, 2], тобто формування стратегії передбачає дотримання певних умов поведінки у середовищі функціонування для забезпечення досягнення поставлених цілей, але за цим підходом не подається описання організаційних дій щодо реалізації. Тобто цілі не пов'язані з характером поведінки підприємства, а визначають бажаний його стан стосовно чинних у суспільстві цінностей;

– стратегія як послідовність дій [3, 4]. За цим підходом формування стратегії подано у вигляді певного алгоритму

дій, який передбачає послідовне наближення до визначеної мети. При досягненні негативного результату правила поведінки коригуються і новий проміжний результат перевіряється на відповідність поставленим цілям;

– стратегія як позиція підприємства, що характеризує наявність ресурсів ринкового суб'єкта для протидії або пристосування до впливу зовнішнього середовища [5–7].

Кожне з наведених тверджень має право на існування, оскільки варіантність змісту залежить від розуміння стратегічного підходу до системи управління, яка забезпечує досягнення довгострокових цілей.

Проте зміст визначення, як видно з огляду, дозволяє виділити два смислові значення: стратегія результату та стратегія процесу.

У першому випадку мова йде про базову стратегію торговельного підприємства, яка може бути одна і відображає стратегічну мету господарського суб'єкта. Стратегією процесу, як моделей поведінки підприємства, може бути декілька.

Отже, стратегія підприємства являє собою довгострокову орієнтацію, яка забезпечує реалізацію різних специфічних проектів залежно від вирішуваних завдань та можливостей.

За таким підходом, на наш погляд, стратегію підвищення ефективності комерційної логістики торговельних підприємств доцільно розглядати як характеристику призначення і місії діяльності підприємства на ринку; як спосіб досягнення стратегічних цілей щодо одержання максимального прибутку при мінімальних витратах; як напрямок розвитку комерційної логістики з необхідним для цього ресурсним потенціалом.

Таким чином, досліджувана категорія як функціональна стратегія, що деталізує базову, являє собою систему послідовних дій підприємства щодо досягнення оптимальної точки ефективності впровадження комерційної логістики, яка забезпечує переваги торговельного підприємства порівняно з конкурентами.

Така позиція підтверджується дослідженням споживчого ринку, що дозволи-

ло встановити тенденції, серед яких основними є: зростання темпів товарообороту на одну особу при зменшенні кількості об'єктів роздрібної торгівлі; збільшення торговельної площі магазинів у розрахунку на 1000 жителів; поява нових форм роздрібної торгівлі та великих компаній–операторів роздрібного ринку; розвиток територіального ринку ритейла; зростання ролі технологій у сфері роздрібної торгівлі як важливих інструментів конкурентної боротьби; конвергенція роздрібної торгівлі, і проаналізувати характер розвитку торговельних підприємств, який свідчить, що сучасні роздрібні підприємства все частіше продають однакові товари за однаковими цінами тим самим споживачам і конкурують з одними і тими ж підприємствами.

Тому стратегії їх розвитку є практично однаковими, а результативність діяльності залежить від наявності ресурсного потенціалу та здатності до більш швидкого, порівняно з конкурентами, реагування на зміни цільового ринку і пропозиції торгової послуги за співвідношенням – висока якість/оптимальна ціна.

Такий висновок дозволяє виділити загальну концепцію розробки стратегії торговельних підприємств:

– поділ діяльності підприємства на стратегічно важливі, однорідні за ознаками напрями;

– вивчення в кожному стратегічному напрямку рівня і характеру конкуренції;

– обґрунтування базової стратегії на підставі дослідження потенціалу конкурентних переваг. Базові стратегії класичного маркетингу передбачають формування такої організації, яка забезпечила б успішну роботу підприємства в умовах конкурентного середовища;

– вибір функціональних стратегій розвитку, які забезпечують ефективність окремих напрямів діяльності;

– формування програми реалізації обраної базової і функціональних стратегій.

Формування стратегії торговельного підприємства в умовах конкуренції –

це процес прийняття управлінського рішення щодо визначення базової стратегії та пріоритетності фінансування функціональних стратегій, реалізація яких дозволяє забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Базовою стратегією є стратегія спеціалізації, тобто зосередження на потребах сегментів споживачів, що має на меті чітко визначення їх потреб і мотивів купівлі.

Серед таких функціональних стратегій слід виділити стратегію підвищення ефективності комерційної логістики.

Узагальнені і власні підходи до розробки названої стратегії дозволяють запропонувати концептуальну схему її формування (рис. 1).

Необхідність розробки такої стратегії пов'язана з проблемами впровадження комерційної логістики, які значною мірою обумовлені недосконалістю системи управління у сфері торгівлі, шляхи вирішення яких наведено у табл. 1.

Звичайно, для досягнення поставлених завдань впровадження ефективної комерційної логістики необхідно проаналізувати потенціал підприємства за видами діяльності:

– сфера продажів – можливість закупівлі необхідної продукції в необхідній кількості; управління товарними запасами; наявність альтернативних постачальників; оперативність закупівлі;

– фінансові ресурси – наявність власних фінансових засобів; можливість залучення додаткових ресурсів; забезпечення управління грошовими потоками; достатній для нормалізації основної діяльності рівень рентабельності;

– маркетинг – забезпечення маркетингових досліджень; можливість формування прийнятної цінової політики; удосконалення системи товаропросування; утримання або збільшення частки ринку;

– управління – здатність оперативно і правильно реагувати на зміни сере-

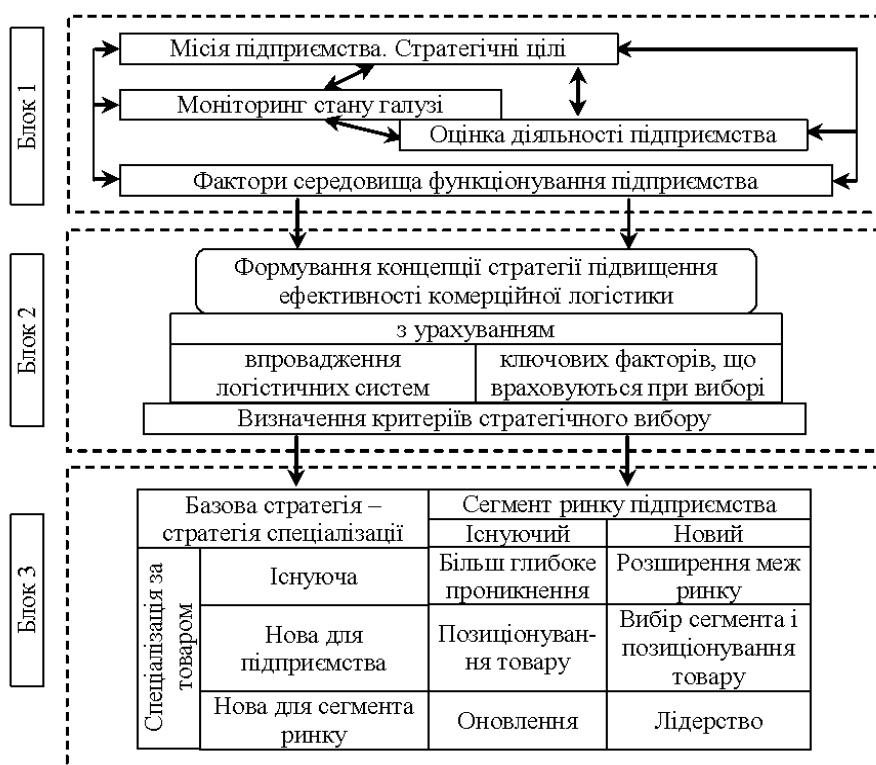


Рис. 1. Концептуальна схема формування стратегії підвищення ефективності комерційної логістики

Таблиця 1

Шляхи розв'язання управлінських проблем впровадження комерційної логістики

Сфера управління	Шляхи розв'язання проблем
Обґрунтування стратегії розвитку підприємства	Формування загальної базової стратегії розвитку та функціональних за окремими напрямками діяльності
Визначення та розподіл відповідальності і повноважень	Удосконалення структури управління, виходячи з принципів створення логістичних систем; розподіл нових обов'язків між структурними підрозділами, збільшивши їх повноваження, самостійність і відповідальність
Формування відповідної вимогам сучасного ринку системи маркетингу і продажів	Створення сучасних систем маркетингу і продажів за принципом децентралізації, залучивши компетентних фахівців
Мотивація і стимулювання персоналу	Розробка кадрової політики підготовки і залучення фахівців, створення ефективної системи їх заохочення

довища функціонування; можливість децентралізації повноважень; контроль виконання рішень; кадровий потенціал, якість стратегічного і тактичного планування діяльності.

Не менш важливим є ранжування за значущістю ключових факторів, що враховуються при формуванні стратегії підвищення ефективності комерційної логістики на підприємствах роздрібною торгівлі. Опитування керівників 18 різних за масштабом діяльності торговельних підприємств м. Дніпропетровська дозволили виділити фактори, що найбільше впливають на зміну управлінських рішень. За значущістю фактори поділилися так: сильні сторони підприємства; сильні сторони галузі; цілі підприємства; політика власників; ресурсний потенціал підприємства; кваліфікація працівників; вплив зовнішнього середовища функціонування; ступінь ризику функціонування.

Критеріями формування успішної стратегії підвищення ефективності комерційної логістики є: відповідність цієї функціональної стратегії базовій стратегії підприємства з точки зору внутрішнього ресурсного потенціалу і впливу зовнішніх факторів функціонування; створення стійких конкурентних переваг порівняно з основними конкурентами на довгострокову перспективу; забезпечення ефективності комерційної логістики, зокрема, і підприємства в цілому, що проявляється у збільшенні рівня продажів, зростанні рентабельності, посиленні ділової активності торговельного підприємства.

При обґрунтуванні вибору стратегії широко застосовуються матриці, які мають велику перевагу порівняно з іншими способами, що виражається у наочності представлення стратегій і простоті використання. Матричні моделі відображають характеристики економічних категорій і процесів у вигляді упорядкованих таблиць. У блоці 3 запропонованої концептуальної схеми стратегії підвищення ефективності комерційної логістики для вибору стратегії доцільно використовувати модифіковану матрицю «товар-ринок» [8, с. 98–99]. Така матриця містить три значення змінних, що значно збільшує об'єктивність обґрунтування обраної стратегії.

На підставі вищевикладеного можна констатувати, що концепція формування стратегії підвищення ефективності комерційної логістики базується на прийнятті управлінських рішень, що забезпечують такі компетенції:

- аналіз місії торговельного підприємства на споживчому ринку і визначення відповідних їй стратегічних цілей;
- визначення ситуації на цільовому ринку (моніторинг галузі) і ресурсного потенціалу підприємства;
- визначення концепції впровадження логістичних систем в діяльність торговельного підприємства і значущості ключових факторів, що враховуються при виборі стратегії;
- розробка стратегічних альтернатив досягнення цілей матричним методом та оцінка наслідків або критерії оцінки.

Запропонований підхід, що базується на введенні трьох блоків формування стратегії підвищення ефективності комерційної логістики на підприємствах роздрібною торгівлі, допоможе власникам і менеджерам підприємств ефективно впливати на фактори, що забезпечують результативність діяльності.

Список використаної літератури

1. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер, В. Вонг, Дж. Сондерс, Г. Армстронг. – М. ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 1200 с.
2. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: пер. с англ. / Х. Виссема. – М.: Издательство «Финпресс», 2000. – 272 с.
3. Джоббер Дэвид. Проблемы и практика маркетинга: пер. с англ. / Дэвид Джоббер. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. – 688 с.
4. Жалило Я.А. Экономическая стратегия как категория современной экономической науки / Я.А. Жалило // Вопросы экономики. – 2005. – № 1. – С. 19–27.
5. Блайт Дж. Основы маркетингу: пер. з 2-го англ. вид. / Дж. Блайт. – К.: Знання-Прес, 2003. – 493 с.
6. Траут Дж. Траут о стратегии: пер. с англ. / Дж. Траут. – СПб.: Питер, 2004. – 192 с.
7. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегия. 3-е изд. / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского / П. Дойль. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
8. Коротков А. Стратегические матрицы как объект и инструмент классификации / А. Коротков // Маркетинг. – 2004. – №4(7). – С. 89–99.