

Т.А. Кокодей (Севастопольский национальный
технический университет, Украина)

АНАЛИЗ И ФОРМАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ ТПГ "RAINFORD" МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ (1992–1996 ГГ.)

В статье проведён анализ и формализация стратегий, реализованных ТПГ "Rainford" за период 1992–1996 гг., методом обратной идентификации и показана их оптимальность в рассматриваемых условиях среды.

Ключевые слова: стратегия, метод обратной идентификации, формализация.

Рис. 1. Лит. 10.

Т.О. Кокодей (Севастопольський національний
технічний університет, Україна)

АНАЛІЗ І ФОРМАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ТПГ "RAINFORD" МЕТОДОМ ЗВОРотної ІДЕНТИФІКАЦІЇ (1992–1996 РР.)

У статті проведено аналіз і формалізацію стратегій, реалізованих ТПГ "Rainford" за період 1992–1996 рр., методом зворотної ідентифікації та показана їхня оптимальність у розглянутих умовах середовища.

Ключові слова: стратегія, метод зворотної ідентифікації, формалізація.

T.A. Kokodey (Sebastopol National Technical University, Ukraine)

ANALYSIS AND FORMALIZATION OF STRATEGIES OF "RAINFORD" TRADE & INDUSTRY GROUP BY METHOD OF REVERSE IDENTIFICATION (1992–1996)

The article carries out the analysis and formalization of the strategies implemented by "Rainford" trade & industry group during the period of 1992–1996 by the method of reverse identification, showing the optimality of the strategies implemented within the considered business environment.

Keywords: strategy; method of reverse identification; formalization.

Постановка проблеми. В современных условиях усложняющейся среды возникает необходимость формализации и постановки оптимального формата стратегического управления на предприятиях пищевой промышленности для обеспечения их устойчивого функционирования.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы разработки и реализации стратегии предприятия рассматриваются в многочисленных трудах отечественных и зарубежных авторов: Х.И. Ансоффа [7], В.Р. Веснина [1], Г. Минцберга [9], Д. Стейнера [10], А. Чандлера [8] и другие.

Нерешённые ранее части общей проблемы. В вышеперечисленных работах недостаточно исследованы аспекты формализации формата стратегического управления предприятием пищевой промышленности, включая анализ перехода от интуитивного (подсознательного) к формализованному процессу принятия стратегических решений.

Поэтому **целью исследования** является анализ и формализация стратегий, реализованных ТПГ "Rainford" за период 1992–1996 гг., методом обратной идентификации, а также оценка их эффективности.

Основные результаты исследования. Одним из крупнейших отечественных предприятий профиля «Высокодиверсифицированный многоструктурный производитель продуктов питания» является сформированная в 1992 г. в г. Днепрпетровске украинская торгово-промышленная группа "Rainford" [5]. Основ-

ними сферами діяльності компанії изначально були импорт продуктів питания, алкогольних напоїв, сигарет, обуви, побутової техніки і реалізація більшої їх частини через створену по західному образці власну велику розничну мережу перших в країні масштабних супермаркетів. Якщо перші в світі супермаркети з'явилися в США вже в 1930 г. як великі універсальні магазини самообслуговування з великою торговою площею, пропонуючі повний асортимент продуктів харчування і напоїв, а також виробів для домашнього господарства, то в Україні вони не існували аж до появи першого розничного магазину "Rainford" в даній формі в 1995 році.

Вибір сфер діяльності компанії пояснюється середовищем ситуацією в Україні того часу.

До 1990 г. економіка країни, хоч і розвивалася неефективно, все ж мала позитивні прирости ВВП. В свою чергу, сільське господарство в даній періоді характеризувалося низькою продуктивністю праці, значними втратами продукції, відтоком сільського населення в міста, відбувалося в постійному глибокому кризі, незважаючи на одні з найкращих в світі природні умови для розвитку.

Період трансформаційного економічного кризи в Україні (1990–1999 гг.) характеризувався загальним падінням виробництва, який значно посилювався в 1992–1996 гг., гіперінфляцією, закриттям підприємств виробничого сектору через відсутності власних фінансових засобів і припинення централізованого фінансування. Капітальні вкладення в народногосподарський комплекс України в період з 1991 по 1995 гг. зменшилися з 49713 до 14134 млн. грн. в цінах 1991 г., а ВВП – з 91,3% до 47,8% к 1990 г. [3]. Рівень інфляції в 1993 г. склав 4735% к попередньому року, а в 1995 г. дана величина склала 376%. В економіці не тільки відтворювалася, але і загострювалася стара, успадкована від Союзу, деформована структура, яка не мала внутрішніх стимулів к саморозвитку і була перевантажена енерго- і матеріаломісткими виробами. Як наслідок, систематична масова невплата зарплати, охопивши більшу частину зайнятого населення по всіх областях, привела к різкому зниженню рівня життя і доходів (обнищенню) більшої частини населення і появі нечисленного вищого соціального класу.

Одночасно нехватка вітчизняного продовольства привела к його нормуванню – введенню системи талонів практично на всі продукти харчування, порожніми прилавками і чергами в традиційних продуктових магазинах. Другою державною заходом по подоланню продовольчого кризи став імпорт користуваних великою популярністю курячих окороків «ножів Буша» з США з 1990 по 2002 роки. Крім того, була проведена лібералізація торгівлі, що привело к утворенню великої кількості стихійних продуктових ринків і імпровізованих торгових точок, де здійснювалася торгівля з рук, з автомобілями, переносних складних прилавків, картонних коробок, малих киосків і палаток такими продуктами першої необхідності, як хліб, сир, дитяче харчування і т.д.

З однієї сторони, склавшилася в Україні економічна, соціальна і політична ситуація, пов'язана з переходом від планової к ринкової еко-

номике, значительно усложнила инвестиционную деятельность в производственном секторе. С другой стороны, в результате реорганизации экономики появилась частная собственность и производные изменения, базирующиеся на её основе: либерализация торговли, ослабление государственного контроля в экономической сфере, возможность использования опыта ведущих стран мира, разрыв с которыми ещё более увеличился за рассматриваемый период. Учитывая при этом повседневный (малоэластичный) спрос на продукты питания и их дефицит, розничная торговля импортным, относительно недорогим продовольствием (а также некоторыми непродовольственными товарами) являлась наиболее инвестиционно привлекательной (прибыли достигали рекордного уровня), что объясняет выбор основных видов деятельности и стратегий компанией "Rainford" 1992–1996 годы.

Формализуем влияния среды и стратегии компании в данный период времени, используя метод обратной идентификации.

В общей структуре потребительского поведения почти полностью доминировали паттерны «сдержанного» типа потребителя, к которому относилось практически всё население, основной потребностью которого было выживание в условиях постоянного дефицита продуктов первой необходимости и высоких бюджетных ограничений (рис. 1).

Данные паттерны образовались на пересечение доминирующих категорий мотивов: обеспечение стабильной системы питания: регулярное приобретение необходимого продуктового набора (m_1); экономия ресурсов (средств) при организации питания (m_2) и возможностей, определяемых уровнем продовольственной дискриминации: ограниченная экономическая и/или физическая доступность продовольствия в необходимом количестве (L_1) была обусловлена прежде всего вышеперечисленными мегавлияниями контекстной среды, связанными с синфазными экономическим, политическим, социальным трансформационными кризисами 1990–1999 гг. в Украине:

- общий спад производства и закрытие отечественных предприятий (с 1990 г.);
- гиперинфляция;
- массовые неплатежи заработной платы и резкое снижение уровня жизни населения;
- начало отрицательной динамики численности национального населения (с 1994 г.);
- нехватка отечественного продовольствия;
- появление частной собственности;
- либерализация торговли;
- ослабление государственного контроля;
- увеличение разрыва между уровнями развития Украины и ведущих стран мира, появление возможности использования их опыта.

Данные влияния связаны с началом отрицательной динамики параметров базового цикла прямо пропорциональных мегатрендов «численность населения – уровень НТП, степень развития финансово-экономической системы – уровень благосостояния населения» в национальном масштабе с 1990 г. по 1999 год. В глобальных масштабах данные параметры, напротив, характеризо-

вались устойчивой положительной динамикой, что ещё больше увеличило разрыв в отечественном и мировом уровнях пищевых и сельскохозяйственных технологий, благосостояния населения, экономического развития и т.д.

Несмотря на высокие средовые ограничения, постоянной составляющей влияния среды оставался повседневный спрос на продукты питания, который является основным фактором привлекательности данного сегмента рынка.

К используемым частным стратегиям "Rainford" в данный период времени (1992–1996 гг.) можно отнести следующие:

AB2. Организация и увеличение импорта продуктов питания компромиссного качества в низком и среднем ценовых сегментах;

AB3. Импорт новых брендов существующих категорий товаров с лучшими вкусовыми и визуальными характеристиками по сравнению с отечественными аналогами;

AB4. Импорт новых для украинского рынка категорий продуктов питания из-за рубежа;

AB5. Расширение ассортимента импортируемых продуктов питания, формирование и развитие собственной сети масштабных супермаркетов для реализации ввезённых из-за рубежа продуктов питания.

Стратегию AB2 можно отнести к видам частных стратегий I. «Стратегия ценового стимулирования граничного потребления путём создания товарного предложения компромиссного качества в низком и среднем ценовом сегменте» и III. «Стратегия структурного замещения и надстройки, предполагающая использование пищевых добавок и заменителей натурального пищевого сырья».

Данные виды частных стратегий направлены на удовлетворение доминировавших категорий мотивов m_1 и m_2 , т.е. являлись оптимальными по потребителю, поскольку соответствовали паттернам «сдержанного» покупательского типа, в частности:

A1. Существенные затраты времени на поиск наиболее дешёвых альтернатив продуктов первой необходимости с длительным сроком хранения; их редкие закупки в больших объёмах для создания домашних запасов и последующего длительного потребления, постоянное соблюдение режима экономии.

A2. Активный поиск и приобретение широко потребляемых продуктов питания в низком и среднем ценовых сегментах, в том числе компромиссного качества с коротким сроком хранения; их непосредственное потребление или домашнее консервирование и т.д.

Можно сделать вывод об оптимальности стратегии AB2 с точки зрения влияния потребителя, т.е. о присутствии этапа «тонкой подстройки» к потребителю при формировании стратегии. Отметим, что «тонкая подстройка» к существующим паттернам поведения потребителя осуществляется посредством наиболее полного удовлетворения и усиления действующих мотивов потребления продуктов питания. «Ведение» потребителя представляет собой моделирование желаемого поведения – новых паттернов или их конкретных реализаций – путём создания новых мотивационных категорий или частных мотивов, либо с использованием сложившихся пищевых ассоциаций для увеличения конкурентного преимущества предприятия.

Также предприятие использовало следующие частные стратегии:

AB3. Импорт новых брендов существующих категорий товаров с лучшими вкусовыми и визуальными характеристиками по сравнению с отечественными аналогами;

AB4. Импорт новых для украинского рынка категорий продуктов питания из-за рубежа;

AB5. Расширение ассортимента импортируемых продуктов питания, формирование и развитие собственной сети масштабных супермаркетов для реализации ввезённых из-за рубежа продуктов питания.

Стратегию AB3 можно отнести к виду частных стратегий XV. «Аддитивная стратегия улучшения органолептических свойств продукта, заключающаяся в построении визуально-вкусовой привлекательности на основе пищевых добавок».

Стратегию AB4 – к XIX. «Инновационная стратегия, предполагающая создание кардинально нового современного продукта или модернизацию традиционного», а стратегию AB5 – к XVIII. «Стратегия объёмной оптимизации ассортимента, заключающаяся в создании новых и снятии старых продуктов/продуктовых линий сопутствующих и/или не связанных между собой категорий продуктов».

Поскольку стратегии AB3, AB4, AB5 являются мотивообразующими, формируя новые мотивационные категории: получение желаемых вкусовых ощущений и эмоционального комфорта (удовольствия от потребления) (m3) и стремление к исследованию и познанию товара-новинки (любопытство, тяга к новизне) (m5), то их использование представляет собой метод «ведения» потребителя. Сформированные таким образом мотивы потребления продуктов питания (m3 и m5) способствовали появлению к 1997 г. новых паттернов покупательского поведения:

E3. Необдуманное импульсивное потребление на основе рекламной информации, привлекательности вкусовых и визуальных характеристик товаров и их новизны; ориентация на получение удовольствий от питания и открытие новых вкусов.

E4. Множественные повторные покупки определённых категорий продуктов «доступной роскоши», имеющих органолептическую привлекательность как результат пищевой зависимости от них.

E3 и E4 выходят за рамки поведения сдержанного типа потребителя и свидетельствуют о зарождении активного типа покупателей и, следовательно, улучшении общей благоприятности среды для ТПП "Rainford".

Выводы. Из вышеизложенного следует, что рассматриваемое предприятие оптимальным образом осуществило этап как «тонкой подстройки», так и «ведения» потребителя при формировании используемой в 1992–1996 гг. многокомпонентной стратегии AB. «Создание и расширение ассортимента (предложения) импортных продуктов питания, характеризующихся визуально-вкусовой привлекательностью и новизной, в низком и среднем ценовых сегментах», об эффективности которой свидетельствует тот факт, что уже в 1997 г. компания стала одним из наибольших лидирующих торговых предприятий

України, а також крупнейшим импортёром продуктів харчування, алкогольних напоїв, сигарет (а також об'єктів та побутової техніки).

1. *Веснин В.Р.* Стратегическое управление: Учебник. – М.: Велби, 2004. – 328 с.
2. *Дмитриенко Г.А.* Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2002. – 192 с.
3. Статистический ежегодник Украины за 1995 год. – К.: Техника, 1996. – 280 с.
4. *Томпсон А.А., Стрикленд А.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ. А.Р. Ганиевой. – 12-е изд.. – М.: Диалектика, 2003. – 928 с.
5. ТПГ "Rainford" // www.rainford.ua.
6. *Хасси Д.* Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера / Пер. с англ. Т. Еремеевой. – СПб: Питер, 2001. – 384 с.
7. *Ansoff, H.I.* (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. N.Y.: McGraw-Hill. 241 p.
8. *Chandler, A.D. Jr.* (1962). Strategy and Structure. Cambridge, MA: The MIT Press. 464 p.
9. *Mintzberg, H.* (1987). Crafting Strategy. Harvard business review, 5: 66–75.
10. *Steiner, G.A.* (1979). Strategic Planning – What Every Manager Must Know: A Step-by-Step Guide. N.Y.: The Free Press. 383 p.

Стаття надійшла до редакції 5.03.2012.

КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26

E-mail: book@nam.kiev.ua

тел./факс 288-94-98, 280-80-56



Фінансово-економічний розвиток України в умовах глобалізації: Колективна наукова монографія / За ред. Я.В. Белінської. – К.: Національна академія управління, 2008. – 212 с. Ціна без доставки – 25 грн.

Монографія присвячена фінансово-економічним проблемам розвитку економіки України в умовах глобалізації. Викладені теоретико-методологічні питання розробки стратегії входження України у світове господарство та формування фінансово-економічного механізму цього процесу. В основу викладу матеріалу монографії покладені багаторічні дослідження науковців в галузі економічної теорії, фінансів та банківської справи, які були апробовані на сторінках авторитетного журналу "Актуальні проблеми економіки" в 2004–2007 роках. В монографії обґрунтовано шляхи забезпечення структурно збалансованого економічного зростання економічної системи України та її ефективного міжнародного співробітництва, визначені напрями вдосконалення всіх ланок господарської системи.