

**МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ
І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

УДК 330

М. М. БЕСПЯТА
Донецький національний університет**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВОЮ МЕРЕЖЕЮ
НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

Виявлені структурні зміни на ринку будівельної продукції, тенденції розвитку торгівлі, а також проблеми управління торговими мережами в Україні. Сформульовані основні завдання в управлінні мережевими компаніями на ринку будівельної продукції. Визначено, що стратегічне управління базується на аналізі зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей фірми. Використання методів стратегічного управління дозволяє вирішити завдання створення умов для довгострокового розвитку, заняття лідируючого положення на ринку будівельної продукції і забезпечення життєздатності при зміні його кон'юнктури.

Found out the structural changes at the market of building products, progress trends of trade, and also problem of management by point-of-sale networks in Ukraine. Formulated basic tasks in the management by networks companies at the market of building products. It is certain that the strategic management is based on the analysis of external environment and internal possibilities of firm. The use of methods of strategic management allows to decide the task of conditioning for long-term development, employment of leading position at the market of building products and providing of viability at the change of his state of affairs.

Ключові слова: ринок, будівельна продукція, будівельна галузь, торгова мережа.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливішими науковими чи практичними завданнями. Реформування галузі, поява конкуренції на ринку послуг роздрібною торгівлі привели до розвитку нових форм і методів торгівлі будівельними матеріалами, змінили принципи і методи управління підприємствами торгівлі. Український ринок роздрібною торгівлі стрімко розвивається, збільшується притока вітчизняних і західних інвестицій в цей сектор економіки. Будівельна галузь є одним з секторів української економіки, що найбільш швидко розвиваються. В даний час вітчизняний ринок будівельної продукції зазнає істотні структурні зміни, активно розвиваються старі і з'являються нові формати торгівлі. З урахуванням сучасних економічних умов необхідно вивчення, систематизація і узагальнення чинників, що впливають на розвиток роздрібною торгівлі будівельною продукцією, розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності функціонування торгових мереж, розробка методів рішення практичних питань управління торговими мережами в умовах економічної кризи.

Ступінь розробленості проблеми. Не дивлячись на значну кількість досліджень з проблем розвитку торгівлі, багато теоретичних і практичних питань розвитку роздрібних торгових мереж, глобалізації економічної діяльності, які враховують процеси, що відповідають сучасним практичним потребам формування і розвитку роздрібною торговою мережі, залишилися недостатньо вивченими, що і визначило вибір теми і актуальність дослідження.

Більш того, питання управління торговими підприємствами на ринку будівельної продукції залишаються частково дослідженими. Слабо вивчені питання управління роздрібними торговими мережами, а результати досліджень зарубіжних учених-економістів не завжди застосовні в українських умовах.

Аналіз останніх досліджень Дослідженню проблем економічних відносин в торгівлі присвятили свої праці багато учених-економістів, такі як М.І. Баканов, І.А. Бланк, С.С. Васильєв, В.К. Задорожний, В.І. Іваніцький, А.В. Орлов, Я.Л. Орлов, С.Н. Рогожин, Б.А. Солов'єв, В.Т. Журавкова, М.А. Казарян, С.І. Корольова, І.Н. Крайнова, О.В. Чкалова та ін.

Проте, у зв'язку з проявленням тенденції переходу організаційних форм торгівлі до мережових структур, виникає необхідність вивчення цього питання, яке в даний час знаходиться в центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців. Дослідженню цієї проблеми присвячені роботи таких авторів, як Б.Берман, Р.Варлі, М.Леві, В.В.Лукашевіч, К.Менар, П.С.Морозов, Б.З.Мільнер, А.П.Пріходченко та ін. Однак, аналіз показує недостатність та дискусійність освітлення даного питання.

Постановка завдання Мета даного дослідження полягає в науковому обґрунтуванні управління торговими мережами на ринку будівельної продукції для підвищення ефективності їх функціонування в умовах економічної кризи.

Виклад основного матеріалу Створення торгових мереж — один з методів управління торговим капіталом, що дозволяє одержувати економію від масштабу діяльності в торгівлі [1].

В даний час вітчизняна торгівля зазнає істотні структурні зміни в цілому, і зокрема на ринку будівельної продукції. Проведені дослідження дозволили виділити наступні тенденції розвитку торгівлі будівельними матеріалами:

1) зростання частки сучасних форматів торгівлі (супермаркети, гіпермаркети) в загальному обсязі роздрібною торгівлі в порівнянні з традиційними форматами;

2) прискорене зростання роздрібно-товарообігу і розвиток сучасних форматів роздрібно-торгівлі;

3) швидке зростання торгових мереж за участю іноземного капіталу (Praktiker, Auchan) в порівнянні з українськими ритейлерами;

4) вихід на український ринок найбільших міжнародних торгових мереж, продовження консолідації галузі (зокрема шляхом поглинання вітчизняних ритейлерів);

5) розвиток стратегії «мультиформатності» крупними мережевими гравцями з метою утримання ринкової частки, залучення нових споживачів і утримання старих;

6) загострення конфліктів між мережевими ритейлерами і постачальниками продукції.

Найбільш істотним мінусом української роздрібно-торгівлі будівельними матеріалами експерти вважають порівняно низьку середню норму прибутку в поєднанні з високою вартістю нерухомості, що обумовлює тривалий термін повернення інвестицій.

Крупні західні роздрібні мережі вже приступили до активного освоєння українського ринку торгівлі будівельними матеріалами. Проте в країні існують і власні мережі, які мають достатньо серйозні матеріальні ресурси для розвитку. При цьому українські роздрібні мережі використовують ці можливості часто недостатньо ефективно. Це пов'язано як з відсутністю якісних маркетингових концепцій і стратегій розвитку, так і з недоліком управлінських рішень і чітких загальноприйнятих стандартів роботи підприємств на ринку будівельної продукції.

Проте всі ці складнощі можна достатньо легко подолати. В Україні зараз з'явилися технології, що дозволяють організувати ритейловий бізнес відповідно до світових стандартів. І сьогодні українські компанії мають реальну можливість конкурувати із західними роздрібними мережами. Українська торгівля будівельними матеріалами специфічна по відношенню до західних стандартів, тому адаптація відпрацьованих західних рішень для українського ринку декілька проблематична.

Ще одна тенденція, яка стає все помітнішою із зростанням торгових мереж – прагнення керівництва до вибудовування жорсткої вертикалі управління бізнесом.

Активно розширювалося будівництво супер та гіпермаркетів брендами торгових мереж, що закріпилися на ринку.

Простежується тенденція злиття і захоплення крупними мережами дрібніших.

З'явилися перші прецеденти придбання крупним капіталом торгових мереж, що свідчить про те, що даний сегмент знайшов інвестиційну привабливість для зовнішніх інвестицій.

На тлі стрімкої експансії західних роздрібних гравців стали швидко виявлятися проблеми вітчизняного ритейлу.

Продуктивність праці національних операторів в 3 – 4 рази нижча, ніж у європейських гравців, що працюють на українському ринку (у промисловості цей показник нижче в 5 – 6 разів).

Західні компанії протягом 2 – 3 років швидко просувалися за списком ТОП-20 роздрібно-торгівлі і зайняли лідируючі позиції на вітчизняному ринку.

На наш погляд, можна сформулювати наступні проблеми управління торговими мережами на ринку будівельної продукції в Україні:

- відсутність формалізованого бізнесу і єдиних стандартів, велика залежність компанії від персоналу;

- неефективні процеси бізнесу, відстала технологія;

- неефективні інформаційні системи, які не підтримують основні процеси і завдання бізнесу;

- неефективні системи управління;

- непрозорий бізнес, що утрудняє контроль і оперативне управління, відсутність систем збалансованих показників;

- невисока якість послуг і т.і.

Іншими словами український менеджмент не готовий до нових завдань бізнесу в умовах агресивного зовнішнього середовища.

Основні завдання, які повинні бути вирішені при управлінні мережевими компаніями на ринку будівельної продукції в Україні відомі. Це проведення реінжинірингу існуючих бізнес-процесів компаній, покликаного наблизити продуктивність праці вітчизняного ритейлу до рівня міжнародних гравців, а також забезпечення впровадження міжнародних стандартів якості і систем управління.

Слід зазначити, що із-за загострення конкуренції (як між вітчизняними компаніями, так і у зв'язку з приходом західних ритейлерів), найбільші учасники ринку будівельної продукції в значній мірі були вимушені переорієнтуватися на інші стратегії розвитку, ніж екстенсивний шлях, що припускає просте відкриття нових торгових форматів.

Ще одна проблема – це персонал і робота з ним. Для успішного функціонування торгової мережі необхідна налагоджена система управління кожним співробітником і контролю над його діяльністю.

Загострення конкуренції в торгівлі, коли предметом суперництва компаній на ринку будівельних матеріалів є якість товарів, які реалізуються, їх ціна, а також різноманітність торгових послуг, вимагає від всіх учасників ринку проведення ефективної стратегії, відповідної типу і розміру підприємства [2].

Аналізуючи ситуацію, що склалася в секторі роздрібної торгівлі будівельними матеріалами на даний момент, фахівці виділяють два основні стратегічні завдання, які належить вирішити роздрібним мережам України в найближчі 5—10 років для забезпечення їх конкурентоспроможності.

По-перше, це значне збільшення розмірів мережі з метою ефективного використання масштабу, а також забезпечення подальшого розширення і зростання обсягу продажів без зменшення рентабельності.

По-друге, з'являється проблема необхідності збільшення капіталізації мережі для того, щоб мати можливість фінансувати її інтенсивний розвиток. При цьому для збільшення ринкової вартості торгової мережі необхідно створити стійку конкурентну перевагу по витратах і споживчій цінності.

Для створення умов довгострокового розвитку і забезпечення життєдіяльності в будь-якій ситуації торгова компанія, як і будь-яка інша, повинна володіти конкурентними перевагами [3].

Формування конкурентних переваг визначається особливостями ринку будівельної продукції і гостротою конкуренції.

Внутрішній аналіз конкурентоспроможності ґрунтується на обліку конкурентних переваг фірми, які є ключовими факторами успіху (КФУ) і за якими вона безперечно перевершує своїх суперників на даний момент часу (табл. 1).

Таблиця 1

Основні КФУ для торгового підприємства на ринку будівельної продукції

| | |
|---------------|--|
| Виробничі | <ul style="list-style-type: none"> – вигідне місцерозташування – низький рівень витрат – висока ефективність використання ресурсів – ефективні відносини з постачальниками – можливості розширення |
| Технологічні | <ul style="list-style-type: none"> – передове устаткування – ліцензії – технологічні інновації |
| Маркетингові | <ul style="list-style-type: none"> – глибоке знання ринку і потреб покупців – низькі ціни – ефективна реклама – привабливий дизайн торгових залів |
| Організаційні | <ul style="list-style-type: none"> – рівень розвитку інформаційної системи – її здатність швидко забезпечувати обробку комерційної інформації; – наявність досвіду в організації управлінської діяльності – стиль керівництва – стимулювання розвитку персоналу, заохочення новаторства |
| Професійні | <ul style="list-style-type: none"> – компетентність і навички персоналу – унікальна кваліфікація персоналу перших осіб |
| Економічні | <ul style="list-style-type: none"> – наявність значних фінансових ресурсів або можливостей їх залучення |

КФУ обумовлюють переваги перед конкурентами або по витратах, або за якістю і ступенем різноманітності продукції, що забезпечує вищу рентабельність використання капіталу, чим у конкурентів.

Звичайно для роздрібної торгівлі виділяють п'ять основних КФУ, необхідних для створення стійких конкурентних переваг:

- 1) розташування магазину;
- 2) лояльність покупців;
- 3) відносини з постачальниками;
- 4) інформаційні системи управління;
- 5) зниження витрат [4].

Як і в інших галузях економіки, в торгівлі будівельними матеріалами конкурентні стратегії ґрунтуються на наступних чинниках:

- 1) лідерстві у області витрат в цілому по галузі;
- 2) диференціації продукту;
- 3) більш вузьконаправленій діяльності, яка націлена на отримання конкурентних переваг на обмеженому сегменті ринку;

4) симбіозі цих стратегій.

В цілому стратегія компанії повинна задовольняти наступним завданням:

- 1) покращувати можливості в області успішної конкуренції на ринку в зайнятій ніші;
- 2) забезпечувати можливості по створенню конкурентних переваг;
- 3) дозволяти одержувати надприбуток.

Висновки Стратегічне управління, яке припускає дію сьогодні, щоб забезпечити виживання і розвиток в майбутньому, базується на аналізі зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей фірми. За допомогою методів стратегічного управління розв'язуються завдання створення умов для довгострокового розвитку, заняття лідируючого положення на ринку і забезпечення життєздатності при зміні його кон'юнктури.

Стратегічне планування є початковим пунктом планової роботи, воно має першорядне значення для

визначення змісту програм і планів діяльності підприємства. Стратегічне планування формує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю менеджменту, які орієнтовані на розробку і реалізацію стратегічних планів.

Література

1. Исалова М.Н., Мамедова Ф.И. Формирование эффективной организационной формы функционирования сетевой торговой фирмы // Транспортное дело России. – 2008. – № 4. – С. 27 – 35.
2. Языков М.С. Формализация взаимоотношений субъектов экономической деятельности в сфере розничной торговли // Вестник непрерывного образования. – 2009. – № 2. – С. 52 – 64.
3. Барри Берман, Джоэл Р. Эванс Розничная торговля: стратегический подход – М.: «Вильямс», 2003. – 1184 с.
4. Huff D.L. Defining and Estimating a Trade Area // Journal of Marketing. — 1964. — № 28. — P. 34—38.

Надійшла 04.09.2009

УДК 658.011:658.012.32

І. С. ГРОЗНИЙ

Інститут економіки промисловості НАН України

ПЛАНУВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЦТВА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто напрями процесу планування управління розвитком виробництва промислового підприємства. Представлено систему планових показників, які сприятимуть підвищенню ефективності управління розвитком виробництва. Виокремлено завдання управління розвитком виробництва промислового підприємства. Представлено основні етапи процесу розвитку виробництва підприємства. Доведено, що якісне планування дозволяє підвищити ефективність управління розвитком виробництва.

Directions of process of planning of management development of production of industrial enterprise are considered. The system of the planned indexes which will be instrumental in the increase of efficiency of management development of production is presented. The task of management development of production of industrial enterprise is selected. The basic stages of process of development of production of enterprise are presented. It is well-proven that the high-quality planning allows to promote efficiency of management development of production.

Ключові слова: планування, розвиток виробництва, промислове підприємство, стратегія розвитку.

Динамізм ринкового оточення робить необхідним впровадження на промислових підприємствах системи управління розвитком виробництва. Загострення конкуренції під час світової фінансово-економічної кризи кардинально міняє необхідну виробничу модель у порівнянні з традиційною. Сучасне виробництво знаходить властивість безперервних змін, що висуває на перший план значимість ефективного управління розвитком виробництва [1].

Великий внесок в розробку теорії та практики розвитку підприємств і розвитку виробництва промислових підприємств зробили такі вчені І.П. Булеєв, М.М. Лепа, Р.М. Лепа, О.В. Раєвнева, О.І. Пушкар, О.М. Тридід та інші. Проте недостатньо розкритими залишаються питання планування управління розвитком виробництва промислового підприємства.

Метою даної роботи є розробка методичного підходу до планування управління розвитком виробництва промислового підприємства.

Відповідно до загальних положень формування цілей, генерація й сприйняття образу розвитку виробництва полягає у визначенні необхідного або бажаного стану системи в планованому періоді, а також загальних способів досягнення цього стану. Ціль розвитку виробництва повинна встановлювати певні орієнтири на обрані періоди часу. Цей елемент є найбільш важливим в управлінні, тому що від нього залежить подальший розвиток виробництва й підприємства в цілому [2].

Будь-який процес управління відповідно до принципової схеми починається з формування системи цілей і завдань діяльності підприємства на певний період часу, які мають бути логічним продовженням місії підприємства, тобто процес управління починається з планування. Процес планування розвитку виробництва на підприємстві представлений на рис. 1.

Мета розвитку виробництва є частиною загальних цілей підприємства. На кожному рівні управління місію необхідно перетворити в конкретні стратегічні цілі. Необхідність прибутковості діяльності підприємства породжує, як одну із цілей, необхідність ефективного управління розвитком виробництва. Таким чином, загальні цілі, що відбивають концепцію розвитку, породжують ієрархію завдань, що включає професійні цілі й маркетингові завдання.

Цілі відбивають концепцію розвитку підприємства й розробляються на тривалу перспективу. Розроблена типова схема ранжирування загальних цілей, що виражаються шляхом формулювання загальних