

ПІДПРИЄМСТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ

УДК: 339.137.2:338.2

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Ю.А.СЕРГЄЄВА,
С.Ю.БОЛІЛА – кандидати с.-г.наук, доценти,
В.Н.ГЛУХОВА – студентка, Херсонський ДАУ

У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про власний рівень на ринку. Конкурентоспроможність організації не є постійною характеристикою зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі змінюються її порівняльні переваги щодо інших підприємств галузі. Сучасним менеджерам доводиться ретельно досліджувати та аналізувати багато факторів зовнішнього середовища, і відповідно стратегічний аналіз і планування стають вкрай актуальними для підприємств будь-якої форми власності, що визначається необхідністю збереження конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Першочергове значення в стратегічному плануванні надається аналізу внутрішніх можливостей організацій, і зовнішніх конкурентних сил а також пошуку шляхів використання зовнішніх можливостей з урахуваннями специфіки організації [1]. Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного планування. Кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування.

У даній роботі нами були проведені маркетингові дослідження з метою розробити стратегічний план розвитку МПП "РіКо" для освоєння сегменту ринку канцтоварів. Збір інформації здійснювали за допомогою: дослідження статистичних, теоретичних даних, опитування експертів.

Об'єктом дослідження виступило мале приватне підприємство "РіКо", а також фірми, що складають йому конкуренцію на ринку офісних речей міста Херсона.

Багатогалузеве мале приватне підприємство "РіКо" було засноване як регіональний сервісний центр із впровадження та обслуговування касових апаратів. Але в 1999 р. ринок продаж майже вичерпав себе

та потрібно було розвивати інші види діяльності. Одним із таких видів і стала реалізація паперової продукції, яка займає значну частку в обсязі продажу фірми.

У результаті проведених досліджень нами було виявлено, що на ринку паперової продукції міста Херсона продажем цього товару займається 10 фірм, частка кожної фірми відображена на рис. 1. До того ж із шести досліджених фірм – чотири (“ЛТ”, “Стар”, “Анастасія”, “Фобос”) поруч із паперовою продукцією реалізують і канцтовари.

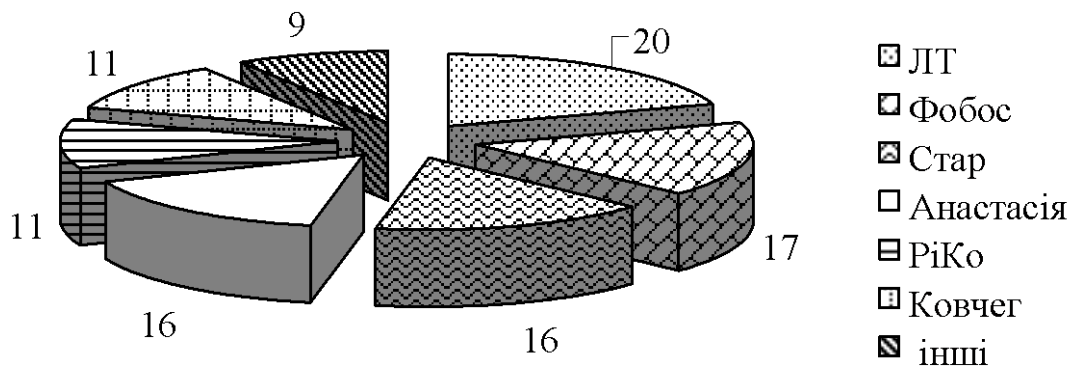


Рисунок 1 Структура ринку паперової продукції м.Херсона

Вивчаючи асортимент цих фірм, можна спостережати, що він майже однаковий. Ціни на товари дуже відрізняються, а різниця в ціні залежить від виду знижок, які надає кожне з підприємств.

Досліджуючи діяльність фірм, які займаються реалізацією канцтоварів, ми аналізували поведінку та особливості роботи щодо забезпечення конкурентних переваг у майбутньому для МПП “РіКо”. Як з’ясувалось, основним прийомом одного з лідерів ринку канцтоварів – “ЛТ” є те, що її менеджерам надано право робити знижки в розмірі 2 %. Окрім цього, перевагою є те що значна увага приділяється рекламі продукції. Але “слабким місцем” в роботі організації виступає відсутність уваги до клієнтів з роздрібними покупками. Фірма “Анастасія”, яка також відноситься до групи лідерів, як перевагу перед іншими має постійний колектив менеджерів, а також це єдина фірма, яка приділяє увагу такому сегменту ринку, як школярі, пропонуючи їм широкий асортимент товарів.

Проаналізувавши діяльність інших конкурентів, а саме фірм “Стар” та “Фобос”, які також працюють на ринку канцтоварів, ми виявили їхні, основні недоліки: вони не планують прогноз збуту і недостатньо уваги приділяють стратегічному плануванню. До того ж у фірмі “Стар” немає відповідальних за наявність товару на складі і тому не завжди повний асортимент товару. У фірмі “Фобос” менеджерів набирають неофіційно і тому немає власної зацікавленості персоналу в успіху фірми. В якості переваги для цих підприємств можна вважати те, що вони приділяють увагу комунікаційній політиці та роблять ставку на постійного клієнта,

надаючи значні знижки та пільги під час купівлі товару.

Проведена оцінка стану конкуренції на ринку офісних речей м.Херсона показала, що для зміцнення позицій фірми МПП “Ріко” необхідно розширити частку ринку паперової продукції, а також вийти на новий сегмент споживачів канцтоварів. Для збільшення обсягу продажу паперової продукції необхідно активно проводити пошук посередників у каналах розподілення, забезпечити належний рівень обслуговування та підтримувати зворотній зв’язок для створення позитивного іміджу компанії.

Щоб поставити діагноз про конкурентоспроможність підприємства, недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища у розрізі її окремих підсистем, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їхніх груп. Для цього всі фактори, що розглядаються, потрібно віднести до позитивно чи негативно діючих, які дістали назву можливостей (шансів) і загроз відносно зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства відносно внутрішнього середовища. Тобто SWOT аналіз, який ми обрали інструментом стратегічного планування, дає змогу сформуванню загального переліку стратегій для підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії – адаптації до середовища [2].

Таблиця 1 - SWOT –аналіз фірми МПП “Ріко”

<p>Внутрішні недоліки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) відсутність чітких стратегій; 2) імовірність того, що менеджери середнього рівня не впораються з питанням планування та контролю; 3) товари, які будуть просувати менеджери МПП “Ріко” залишаться непотрібними; 4) недостатність грошових коштів для подальшого розширення; 5) неглибокий асортимент; 6) реалізація канцтоварів має сезонні коливання; 7) неувага персоналу або недостатня кількість менеджерів може відвернути клієнтів 	<p>Внутрішні переваги:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) високий імідж фірми у покупців; 2) наявність досвіду конгломератної диверсифікації; 3) відпрацьована організація маркетингової діяльності; 4) сформована та перевірена роками система ФОПСТИЗ; 5) кваліфікація персоналу; 6) гнучка система оплати праці; 7) розвинута збутова мережа; 8) є можливості стартувати з меншим обсягом діяльності та поступово розширятися; 9) вигідне географічне положення – поблизу з вищими навчальними закладами (ДПА і ХДТУ).
<p>Зовнішні можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) “бар’єри входу “ в галузь не створюють особливих перешкод; 2) можливість обслуговування додаткових груп клієнтів (з більш високим рівнем прибутку); 3) можна ґрунтуватися як на простому асортименті, так і на широкій гамі канцтоварів; 4) позитивне ставлення до пропонованих товарів з боку громадськості; 5) можливість пропонувати, окрім стандартних товарів їх набори. 	<p>Зовнішні загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) постійні нововведення в законодавстві; 2) несприятливі демографічні зміни; 3) великий асортимент та значний досвід конкурентів; 4) можливість появи нових конкурентів; 5) зміни в бажаннях покупців, тобто більш удосконалений товар; 6) зростання вимог постачальників та споживачів.

На основі проведеного SWOT – аналізу для МПП “РіКо” [табл.1] ми пропонуємо впроваджувати на підприємстві стратегію розвитку, яка буде здійснюватися за допомогою конгломератної диверсифікації, що здійснюється для створення нового напрямку діяльності – продажу канцелярських товарів використанням внутрішніх можливостей підприємства. Обираючи стратегію наступу, слід запропонувати незадоволеним споживачам продукції фірм конкурентів товари із кращими характеристиками; розгорнути діяльність у тих географічних районах, де частка ринку конкурентів незначна.

Для реалізації стратегічних планів потрібні достатні обсяги фінансових ресурсів – це найголовніша умова будь-якої діяльності. Економічні показники відіграють роль контрольних точок у ході аналізу та виконання окремих робіт тими чи іншими підрозділами підприємства. Тому була розрахована прогнозна економічна ефективність внеску у відкриття відділу канцтоварів (табл.2).

Таблиця 2 – Прогнозна економічна ефективність внеску у відкриття відділу канцтоварів

Найменування товарів	Структура виручки, %	Вартість товарів, які закупаємо, грн.	Середня ціна од. продукції, грн.	Кількість товару, який закупаємо, шт..	Структура продаж, %	Кількість товару, який необхідно реалізувати для подолання ТБЗ,шт.
Ручки	5,0	800	0,48	1666	17,2	513
Олівці	2,0	320	0,34	941	9,7	289
Папір	18,0	2880	13,20	218	2,2	66
Скріпки	4,0	640	0,74	865	8,9	266
Диркали	8,0	1280	3,28	390	4,0	119
Стиплери	6,0	960	2,35	409	4,2	125
Штрихи	6,0	960	1,12	857	8,8	263
Лінійки	1,0	160	0,16	1000	10,3	304
Маркери	10,0	1600	1,76	909	9,5	283
Калькулятор	22,0	3520	11,69	301	3,1	93
Записники	7,0	1120	5,50	204	2,1	63
Файли	11,0	1760	0,91	1934	20,0	597
Усього:	100,0	16000	-	9694	100,0	2984

Як показав проведений аналіз, для того, щоб подолати поріг беззбитковості фірмі “Ріко”, необхідно закупити 9694 найменувань товарів, витративши на придбання 16000 грн. Таким чином, обираючи стратегію конгломератної диверсифікації, яка здійснюється на створення нового напрямку діяльності з використанням внутрішніх можливостей підприємства, фірма має можливість відкрити новий відділ канцтоварів, який при реалізації 2984 виробів буде приносити прибуток.

З метою подальшого вдосконалення діяльності підприємства на перспективу фірмі необхідно застосовувати весь спектр прийомів методів стратегічного аналізу: ситуаційний і портфельний аналіз, кабінетні дослідження, діагностичні інтерв'ю, експертні оцінки математичні тести тощо. Тому в подальших роботах ми торкнемося цих питань і обґрунтуємо їх важливість для підприємств будь-якої форми власності та галузевої належності.

Література:

1. Маркова В.Д., Кузнєцова С.О. Стратегічний менеджмент, М.: Ін форм-М; 1999, с.10.
2. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

УДК: 332.3:332.7:338.432

***ЗЕМЛЯ ЯК РЕСУРС І ТОВАР У
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ВИРОБНИЦТВІ***

**В.Г.БИКОВА,
Г.М.ЧОРНИЙ** – кандидати економ. наук, доценти,
А.І.СОЛОВЙОВ – пошукувач, Херсонський ДАУ

За часів одержавленої централізованої аграрної економіки земля, тобто її верхній родючий горизонт, який називається ґрунтом, традиційно тлумачилась основним і незамінним засобом виробництва в сільському господарстві. Земельна реформа не змінює ролі землі як критичного фактору сільськогосподарського виробництва. Її використання в поєднанні з іншими засобами – технікою, насінням, добривами, хімічними сполуками для захисту рослин у результаті приводить до отримання сільськогосподарської сировини та продуктів харчування.

Із концептуальних позицій економічної науки земля, матеріальні засоби, затрати живої праці та капіталу у формі грошей розглядаються як ресурси, які під управлінським впливом у господарюючих суб'єктах на селі „переплавляються” у готову продукцію певної вартості.

Управління ресурсами виробництва в господарюючих суб'єктах АПК не обмежується лише їх безпосереднім раціональним використанням у відповідності до технологій, що існують в господарствах і підприємствах регіонів. Коло управлінської діяльності щодо виробничих ресурсів охоплює також їх придбання, зберігання, відновлення, реалізацію тощо.