

## СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ ТОВАРІВ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

*Розглянуто методику обґрунтування вибору стратегії сталого розвитку підприємства торгівлі на ринку будівельних товарів у сучасних умовах. Запропоновано індикатори оцінки стійкості підприємств торгівлі, що забезпечують конкурентоспроможність та сталий розвиток на ринку будівельних товарів.*

**Ключові слова:** стратегія, сталий розвиток, стійкість підприємства, конкурентоспроможність, ринок будівельних товарів.

На сучасному посткризовому ринковому просторі для забезпечення сталого розвитку торговельних підприємств у довгостроковому періоді необхідно використовувати стратегічні підходи до управління як торговельними підприємствами, так і всім виробничо-торговим комплексом в цілому.

Результати проведених досліджень діяльності підприємств торгівлі на ринку будівельних товарів України свідчать, що елементи стратегії сталого розвитку в практиці підприємств перебувають на низькому рівні.

Ефективне вирішення цього завдання вітчизняними підприємствами торгівлі та підприємствами мережних ритейлерів стає ще більш актуальним у зв'язку з можливістю нової хвилі економічної кризи.

Сукупність можливостей, що визначають характеристику розвитку підприємств торгівлі, свідчать про їхній потенціал. Підприємства, які можуть ефективно використовувати та нарощувати організаційно-економічний потенціал, формувати його для досягнення стратегічних цілей, впливають на зовнішнє середовище, конкурентоспроможність економіки України.

У цих умовах стає важливим формування теоретичної бази, нових підходів, принципів та розробок методичного інструментарію щодо розвитку підприємств торгівлі.

Помітний внесок у теорію розробки стратегії сталого розвитку та стратегічного планування розвитку підприємств торгівлі зроблено та систематизовано в роботах І. Ансоффа, П. Друкера, М. Мескона, М. Портера, М.З. Згуровського, В.М. Гееця, В.Д. Савченко, Л.Г. Мельника. Дослідженню сталого розвитку підприємств торгівлі та їхньої оцінки присвячені праці В.В. Апопія, О.О. Бакунова, А.А. Мазаракі, Л.О. Омелянович, А.А. Садекова.

Трансформація економічної системи та відмова від централізованого планування торгівлі значно зменшили переваги стратегії зниження витрат за рахунок економії масштабів реалізації продукції. Характерними рисами нової економіки стали розвиток конкуренції та інтенсивне створення неорганізованих ринків. Таке форсоване реформування відбувалося в умовах низької конкурентоспроможності вітчизняних будівельних товарів і швидко призвело до виникнення великої кількості неплатоспроможних підприємств. Однак великі підпри-

ємства, які в основному є представниками європейських мереж ритейлу, не мали можливості повністю задовольняти вимоги вітчизняних споживачів.

У ході формуванні стратегії сталого розвитку підприємства мають реалізовувати постадійний комплекс процедур технологічного, технічного, кадрового та організаційного розвитку підприємства.

Для виходу із системної кризи необхідно змінювати не лише стан системи, управління нею, а й перш за все стратегію функціонування підприємств на ринку. У сучасних умовах це можливо зробити, лише перейшовши від концепції адаптації та виживання до парадигми сталого розвитку. Необхідно акцентувати увагу на складовій сталого розвитку підприємств торгівлі – їхній економічній стійкості.

Значною проблемою на шляху втілення концепції сталого розвитку є формування системи індикаторів та критеріїв для визначення кількісного та якісного оцінювання цього надзвичайно складного процесу. Важливими вимогами до цієї системи є її інформаційна забезпеченість та адекватність усіх складових компонентів сталого розвитку.

Економічна стійкість підприємств далеко не однозначно трактується вченими-економістами – проблема визначення суті цього поняття обумовлена наявністю:

- динамічної невизначеності: діяльність суб'єктів господарювання є складним і неперервним процесом, альтернативних шляхів реалізації якого існує така ж кількість, як і шляхів забезпечення стійкості;
- перманентності діяльності: наявність значної кількості моментів параметричної нестійкості, коли зовнішній вплив або внутрішні трансформації зумовлюють нові якісні і кількісні зміни;
- інтерпретації результативних даних: існує проблема наявності ефективної методики формалізації результативних показників, отриманих на різних рівнях та етапах аналізу економічної стійкості як динамічної категорії, і вимога використання інноваційних методів у традиційних схемах оцінки даних.

Сучасна статичність використовуваних методів не дозволяє досить об'єктивно здійснювати аналіз стійкості та розвитку підприємства торгівлі.

Статичні методи є дієвими за оцінки на конкретний момент постійних результатів, тобто незмінними на момент дослідження. За дослідження суб'єктів господарювання статична стійкість виявляється у відтворенні обсягів господарювання в попередні періоди [8, с. 148]. Іншими словами, досягнутий раніше обсяг або певний показник є свідченням стійкості для наступного етапу розвитку.

На думку В.І. Іванова [5, с. 78], економічна стійкість підприємства визначається як зовнішній прояв внутрішньої структури об'єкта. Господарюючий суб'єкт як система володіє певною кількістю стійких компонентів, перевищення яких над нестійкими формує рівноваги різного рівня.

Категорію економічної стійкості підприємства пов'язують з його конкурентоспроможністю, оскільки існує взаємозв'язок між підприємствами, конкурентами та ринком. Їхній взаємозв'язок становить трикутник конкуренції. Економічна стійкість підприємства торгівлі є його якістю як системи – забезпечувати виконання певної функції в умовах конкурентного ринку. Економічна

стійкість підприємства визначається наявністю економічного потенціалу підприємства, перспективних можливостей та досягнення певних цілей на кожному етапі розвитку.

Логічним продовженням аналізу тенденцій і змін роздрібної торгівлі є поглиблений аналіз регіональних параметрів розвитку торговельних підприємств [2, с. 136]. У пропозиції товарів широкого споживання їхнє доведення до кінцевого споживача являє собою ієрархічну структуру, в межах якої виділяються особливості їхнього територіального розвитку, торговельної мережі та торговельних процесів.

Роздрібні підприємства, які працюють в умовах гострої конкуренції, розробляють різні механізми для залучення покупців (привабливі ціни, висока якість обслуговування, унікальний асортимент тощо). У цій ситуації стійкість та підвищення лояльності покупців слід очікувати в тому випадку, якщо стратегія торговельної мережі буде відповідати ще й екологічним вимогам.

Відмінною рисою сучасної торгівлі є висока конкуренція та відсутність стабільності. Дослідження існуючих підходів до оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства можна здійснювати в три етапи.

Першим етапом є аналіз категорії конкуренції та вивчення теорії конкуренції.

Другий етап – аналіз категорії конкурентоспроможності та дослідження методів розробки ефективних конкурентних стратегій.

Третій етап – аналіз оцінки методів конкурентоспроможності різних об'єктів.

Визнаний класик у сфері конкуренції М. Портер розглядає конкуренцію з точки зору п'яти сил, які виражають суть конкуренції та визначають роль прибутку в будь-якій галузі економіки:

- загроза появи нових конкурентів;
- загроза появи товарів та послуг-імітаторів;
- можливості споживачів;
- можливості постачальників;
- суперництво між конкурентами, які вже закріпилися на ринку [7, с. 328].

Результатом конкуренції та необхідності стійкого розвитку підприємства торгівлі є інновації. Цілеспрямовані, систематизовані нововведення починаються з аналізу можливостей: перш за все аналізуються джерела інноваційних можливостей. Джерела інноваційних можливостей повинні систематично аналізуватися та вивчатися. Пошук має бути організований та проводитися на регулярній основі [4, с. 181].

Шлях до усього нового та раніше невідомого прокладають зміни. Таким чином, систематичний інноваційний процес полягає в цілеспрямованому та організованому пошуку змін та в систематичному аналізі потенціалу цих змін як джерела соціальних та економічних нововведень [4, с. 48].

Інноваційні рішення мають узгоджуватися з діючими технологіями, наявними ресурсами та кваліфікацією працівників.

Сталий розвиток передбачає не тільки інноваційну компоненту в діяльності підприємства, але й можливість активізації інвестиційної діяльності. Так, у

наш час найважливішим фактором реалізації програм сталого розвитку підприємств у тому числі і торгівлі, є їхня інвестиційна привабливість та відповідні інституціональні умови.

Стабільність в галузі валютної та цінової політики виступає як фактор стимулювання інвестицій лише за створення коректних, стабільних та передбачуваних рамок умов на мікроекономічному рівні, що визначають перспективність інвестиційних вкладень [6, с. 149]

Досягнення сталого розвитку можливе за умови вирішення економічних, соціальних та екологічних завдань. Під час формування показників, які характеризують сталість систем, дослідники натрапляють на проблему систематизації показників. Будь-які показники стійкості насправді є приблизними відображеннями різних зв'язків та факторів, за допомогою яких намагаються змоделювати поведінку реальної системи [10; 11].

На нашу думку, чим вищий рівень конкуренції на відповідному ринку, тим ширша кількість факторів, котрі впливають на підприємство торгівлі, тим складніше моделювання системи показників комерційної діяльності підприємства та його прямих і зворотних зв'язків.

Сучасні форми торгівлі будівельними матеріалами значно відстають за часом експансії від продуктового роздрібу, товари якого вважаються життєво необхідними. Як фактор, що значною мірою стримує розвиток мережі будматеріалів, можна назвати наявність великої кількості будівельних ринків в більшості населених пунктів. З другого боку, існує значний незадоволений попит покупців як щодо асортименту товарів, так і сучасного рівня торгового обслуговування. Стратегія сталого розвитку підприємства на ринку будівельних товарів передбачає насамперед урахування вищевказаних недоліків. Основними перевагами нових форматів торгівлі мають стати широта асортименту, конкурентоспроможні ціни, гарантійне обслуговування, додатковий сервіс, усе це дозволить скласти гідну конкуренцію неорганізованим ринкам будівельних товарів, супер- і гіпермаркетам, спеціалізованим магазинам забезпечить їхній сталий розвиток.

По мірі стабілізації економічної ситуації та усунення економічних деформацій, значущість чисто ліберальних принципів зростатиме і в нас. Економічна політика України на початку нового тисячоліття має концентруватися на виправленні прорахунків за попередні роки. У зв'язку із цим, коректніше говорити про нинішню стратегію як про стратегію «відкладеної лібералізації». [9, с. 129].

Стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, тоді як стратегічний менеджмент пов'язаний з досягненням стратегічних результатів: нових ринків, нових товарів і/чи нових технологій [1, с. 413].

Національні економічні інтереси є сукупністю об'єктивних економічних потреб незалежної країни, задоволення яких забезпечують ефективне функціонування та сталий розвиток економічної системи країни. Реалізація національних економічних інтересів гарантує економічну безпеку держави, тобто захищеність від внутрішніх та зовнішніх загроз. Мета реалізації національних економічних інтересів полягає у збереженні збалансованої стійкої до негативних чинників економічної системи держави, забезпеченні її ефективного функціо-

нування та економічного зростання. Відповідно до мети виокремлюють поточні економічні інтереси, які пов'язані з розв'язанням проблем функціонування або розвитку економічної системи та усунення загроз, що спричинили кризові явища в економічній сфері [3, с. 271].

Для складних систем з людським фактором характерними є суттєві невизначеності даних та інформації, їхній поведінці властиві ризики. Експертні судження (оцінки) щодо їхніх якісних характеристик завжди мають суб'єктивний характер. Водночас щодо поведінки таких систем у майбутньому потрібно приймати конкретні рішення у вигляді стратегій їхнього розвитку [3, с. 25].

Трансформаційні процеси можуть бути визнані успішними тільки з погляду реалізації комплексної стратегії розвитку, яка дає змогу забезпечувати ефективний взаємозв'язок між людськими, фізичними, галузевими та структурними аспектами. Для її реалізації на перший план можна поставити: забезпечення високоякісного управління, розвиток інституційного середовища, транспарентність прийняття рішень, продуманість систем регулювання тощо.

Таким чином, можна зробити **висновки**, що успішне функціонування підприємства в нинішніх умовах передбачає побудову відповідної моделі розвитку всього комплексу організаційно-економічних питань, які можуть бути покладені в основу стратегії сталого розвитку як елементів діяльності підприємства.

На наш погляд, формування програми діяльності підприємств торгівлі на ринку будівельних товарів має базуватися на правильно обраній стратегії сталого розвитку, а результативність її реалізації буде визначатися не тільки економічним ефектом, а ще й мати значні соціальні наслідки.

Проведене дослідження і зроблені висновки можуть стати базою для подальшого наукового вивчення та розробки і обґрунтування Стратегії економічного і соціального розвитку Донецької області на період до 2020 року і зокрема її розділу «Розвиток конкурентного внутрішнього ринку та його інфраструктури».

### Список літератури

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; перевод с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Внутрішня торгівля: регіональні аспекти розвитку: монографія / О.М. Азарян [та ін.]; за ред. О.О. Шубіна, Я.А. Гончарука. – Л., Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. – 404 с.
3. Геоелектронічні сценарії розвитку і Україна: монографія / М.З. Згуровський [та ін.]. – К.: Академія, 2010. – 328 с.
4. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П.Ф. Друкер; перевод с англ. М. Котельникова. – М.: Бук Чембэр Интернэшнл, 1992. – 351 с.
5. Іванов В.І. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу): монографія / В.І. Іванов. – Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2005. – 268 с.
6. Інноваційна стратегія українських реформ / А.С. Гальчинський [та ін.]. – К.: Знання України, 2002. – 336 с.
7. Портер М.Е. Конкуренция / М.Е. Портер – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.

8. Савченко В.Д. Організація сільськогосподарських підприємств ринкової орієнтації з основами загального вчення про підприємництво / В.Д. Савченко. – Х.: Харк. держ. ун-т ім. В.В. Докучаєва, 1996. – 253 с.
9. Україна і світове господарство: взаємодія на межі тисячоліть / А.С. Філіпенко [та ін.]. – К.: Либідь, 2002. – 470 с.
10. Устойчивое развитие: теория, методология, практика: учебник / под. ред. Л.Г. Мельника. – Сумы: Унив. кн., 2009. – 1230 с.

**УДК 005.955:331.2**

**Корнілова О.В., канд. екон. наук, доц. (ДонНУЕТ, Донецьк)**

## **СПІВВІДНОШЕННЯ ЗМІННОЇ ТА ПОСТІЙНОЇ ЧАСТКИ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ**

*У статті подано дослідження оптимального співвідношення постійної та змінної частки заробітної плати та залежності змінної заробітної плати від впливу внутрішніх факторів діяльності підприємства.*

**Ключові слова:** *змінна частка, постійна частка заробітної плати, фактори, премія, винагорода, стимулювання праці.*

Для будь-якого підприємства обсяги діяльності та дохід залежить від реалізації маркетингової та збутової політики. Одним з інструментів підвищення ефективності роботи підприємства, оптимізації збуту є розробка систем оплати праці, заснованих на залежності змінної частки оплати праці від кінцевих результатів діяльності підприємства.

Перебільшення постійної частки в заробітній платі, з одного боку, забезпечує стабільність особистого складу та дисципліну праці на підприємстві, а з другого боку, знижує ініціативність персоналу.

У тому випадку, коли на підприємстві питома вага змінної частки заробітної плати вище, ніж постійна, тоді виникають труднощі з плануванням фонду оплати праці, збільшується плинність працівників на підприємстві. Саме цим обумовлена необхідність для кожного підприємства розраховувати свій варіант співвідношення постійної та змінної частки заробітної плати, що дозволило б найкращим чином урахувати потреби та можливості як працедавців, так і працівників.

На сьогодні, коли більшість підприємств використовують матеріальне стимулювання засноване на чіткому визначенні постійної та змінної суми заробітної плати, для наукових досліджень з проблем ефективності співвідношення постійної та змінної частки заробітної плати є невирішеність низки питань, їх багатоаспектність і дискусійний характер.

Питання змісту постійної та змінної частки оплати праці, а також ефективності застосування різноманітних форм оплати праці та особливостей використання в ринкових умовах висвітлені у працях таких вчених як: Г. Дислер, А.М. Колот, Генкін, Д.Р. Ушакова, В.П. Пономарьова.