

Умови перехідної економіки в Росії ставлять під сумнів пріоритетність методу ідентифікації бідності на основі зіставлення поточних грошових доходів з прожитковим мінімумом, що є офіційною для Росії методологією вимірювання рівня бідності. Крім цього, в умовах руйнування безоплатної освіти й охорони здоров'я прожитковий мінімум, розрахований без урахування витрат на освіту і медичні послуги, перестав відображати мінімальні потреби населення.

У Болгарії було запропоновано шість споживчих кошиків, які давали низку комбінацій щодо складу сімей за їхніми ознаками. Харчова частина кошика містила градації для працюючих, пенсіонерів та дітей.

У зарубіжних країнах використовують або ж соціальний, як у Литві, Білорусі та Естонії, або фізіологічний прожитковий мінімум (Росія, Казахстан). У Литві прожитковий мінімум визначають на основі потреб сім'ї з чотирьох осіб: хлопчик 14 років, дівчинка 6-8 років і двоє дорослих. Для інших сімей використовують спеціальні коефіцієнти. Продовольча частка товарів охоплює понад 50 видів товарів і становить 45-50 % мінімального споживчого бюджету.

Відносний метод, або метод обчислення медіанного доходу здебільшого застосовують у державах з розвинутою ринковою економікою. Під медіанним доходом розуміють такий дохід, за якого половина населення країни має більший дохід, а половина – менший. Це рівень достатку, що найчастіше трапляється в даній країні і практично відповідає середньодушовому доходу населення. Так, у Великобританії, Німеччині прожитковий мінімум встановлюється на рівні 40 % від медіанного доходу; у Фінляндії, Італії, Греції, Іспанії – 50 %, у Португалії та Ірландії – 60 % відповідно.

Безумовно, цей метод є найпростішим і досить ефективним. Проте він може застосовуватися лише в тих країнах, де склався високий рівень доходів. Очевидно, що в державах з різким розмежуванням рівнів доходів, зокрема в Україні, цей метод буде неефективним і не відповідатиме реальним інтересам та потребам населення.

Література

1. Закон України "Про прожитковий мінімум" від 25 березня 2005 р (із змінами і доповненнями від 12 лютого 2008 р., № 122-УІ).
2. Закон України "Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії" від 05.10.2000 № 2017-ІІІ.
3. Газети "Праця і зарплата" № № 15, 25, 33 за 2008 р.

УДК 657.1

Здобувач Р.П. Підлипна – Львівська КА

ЗМІСТ І ПРІОРИТЕТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Розглянуто зміст стратегічного аналізу, його означення і завдання. Обґрунтовано потребу розмежування завдань стратегічного аналізу у регулярній та проектній діяльності, на рівні мережевих компаній і окремих магазинів. Встановлено, що стратегічний аналіз проектів корпоративного розвитку повинен забезпечити мережевій

компанії інформацію про найпевніші шляхи розширення мережі та перспективні формати торгівлі, визначити оптимальну структуру залучених коштів тощо.

Competitor R.P. Pidlypna – L'viv commercial academy

Table of contents and priorities of strategic analysis is in control the system by point-of-sale enterprises

In this article the essence of the strategic analysis, its definition and tasks are considered. Necessity of separation of the strategic analysis tasks for regular and project activities, and also at levels of the network company and stores is proved. It is set that the strategic analysis of projects of corporate development must provide a network company information about the most certain ways of expansion of network and perspective formats of trade, to define the optimum structure of the attracted money and others like that.

Постановка проблеми. Українські торговельні підприємства та компанії дедалі частіше використовують управлінські методи і підходи, які прийнято визначати як методи стратегічного управління для забезпечення їх стратегічного розвитку. Цьому сприяють об'єктивні причини: посилення конкуренції, структурні зміни та перетворення у галузі, використання нових технологій. Усі ці зрушення вимагають від керівництва торговельних підприємств і компаній, з одного боку, далекозорості і зваженості у прийнятті управлінських рішень, а з іншого – оперативності та блискавичної реакції на запити споживачів та потреби ринку.

На практиці стратегічний менеджмент розглядають, переважно, як динамічну сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів. У його структурі виділяють основні етапи чи завдання, серед яких вихідним вважають стратегічний аналіз (аналіз середовища), тому що саме він забезпечує основу для наступних етапів: визначення місії підприємства, його основних довгострокових цілей, розроблення та реалізації стратегії і, нарешті, оцінки діяльності підприємства й внесення відповідних коректив.

Що стосується стратегічного аналізу, то він передбачає аналіз ситуації як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. Сьогодні увага вищого керівництва торговельних компаній повинна бути більше зорієнтована на стратегічні аспекти бізнесу, ніж на управління операційними процесами, відповідальність за які цілком можна покласти на менеджерів середньої ланки. На жаль, вітчизняний менеджмент ще не досягнув того рівня, коли кожен рівень управлінської ієрархії чітко знає і виконує свої обов'язки, реалізуючи на практиці усі переваги делегування повноважень та вивільняючи вищому керівництву дорогоцінний час для роботи зі стратегією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічний аналіз як практична сфера діяльності є інформаційною основою стратегічного планування і прийняття стратегічних управлінських рішень. Актуалізація стратегічного планування полягає також у підвищенні уваги до стратегічного аналізу, який відповідає за надання потрібної інформації та аналітичне обґрунтування оптимальних стратегій.

Зміст стратегічного аналізу по-різному трактують у науковій літературі. Більшість зарубіжних авторів визначають стратегічний аналіз як процес підготовки та оцінки інформації, потрібної для прийняття стратегічних рі-

шень [1-3], або як метод оцінки стратегічної позиції бізнесу та його здатності використовувати цю позицію для розвитку [4]. Російські бізнес-консультанти А. Гершун і М. Горський значно звужують значення цього терміна і характеризують стратегічний аналіз як "процедуру пошуку і відбору стратегічних альтернатив" [5, с. 21]. Іншого погляду дотримується проф. Р.А. Фатхутдінов, який вважає, що стратегічний аналіз – це виконання відповідної функції управління, зорієнтованої на перспективу і такої, що має високу невизначеність [6, с. 408]. На нашу думку, це означення не розкриває суті стратегічного аналізу і не визначає його характерних рис. Те ж саме стосується трактування проф. З.Є. Шершньової, яка зазначає, що метою стратегічного аналізу є змістовний і менш-більш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку [7, с. 31]. З цього означення незрозуміло, про який саме об'єкт дослідження йдеться і що таке його "менш-більш формальний опис".

Ми більшою мірою поділяємо позицію вітчизняного економіста К.І. Редченка, який вважає стратегічний аналіз комплексним дослідженням позитивних і негативних чинників, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. З допомогою стратегічного аналізу готують комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюють науково обгрунтовану, всебічну і своєчасну підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень [8, с. 38]. Ми згодні з тим, що стратегічний аналіз є комплексним дослідженням, спрямованим на перспективу, а його нагальне завдання полягає у підтримці стратегічних управлінських рішень. Водночас, важливо наголосити і спрямованість стратегічного аналізу на вибір оптимальної стратегії розвитку серед багатьох можливих. Тому ми пропонуємо означати стратегічний аналіз як всебічне дослідження зовнішньої і внутрішньої інформації, призначеної для розробки оптимальної стратегії підприємства прийняття стратегічних управлінських рішень.

Основна мета статті. Метою нашого дослідження, викладеного у нашому дослідженні, є висвітлення місця стратегічного аналізу в системі управління торговельного підприємства, а також визначення його головних пріоритетів та напрямів.

Викладення основного матеріалу. Стратегічний аналіз відіграє важливу роль у процесі стратегічного управління підприємством, або, як його часто називають, стратегічному процесі – одному з найважливіших управлінських бізнес-процесів будь-якої організації. Існує багато моделей стратегічного процесу, які відрізняються назвами та різною деталізацією, але практично кожна з них містить три головні етапи: 1) стратегічний аналіз; 2) стратегічний вибір; 3) реалізація стратегії (рис. 1).

Стратегічний аналіз, як складова частина процесу, забезпечує формування місії та стратегічних цілей компанії, дослідження зовнішнього і внутрішнього середовищ, оцінку наявних ресурсів та можливостей, а також вироблення стратегічних ініціатив, які є основою стратегічного вибору для керівників компанії. До здійснення стратегічного аналізу, як вже було зазначено вище, залучають менеджерів та спеціалістів різного рівня.

Наступний етап (стратегічний вибір) полягає у вивченні тієї інформації, що надає стратегічний аналіз, та визначенні оптимального варіанта стратегії, який закріплюється у стратегічному плані. Стратегічний вибір є прерогативою вищого керівництва компанії; інші працівники можуть виконувати лише допоміжні функції. На завершальному етапі стратегічного процесу здійснюється реалізація стратегії. Тут повинні бути забезпечені відповідні зміни в організаційній структурі компанії, налагоджено ефективне управління ресурсами і процесами, створено надійну систему контролю, запроваджено підтримувальну інформаційну систему та систему внутрішніх комунікацій.



Рис. 1. Процес стратегічного управління (загальна модель)

Зміст і завдання системи стратегічного аналізу торговельних підприємств значною мірою зумовлені вимогами специфічного ринкового середовища, яке відомий експерт у галузі міжнародної торгівлі Л.А. Хасіс називає "торговельним простором" [9, с. 5]. Цей простір має свою "геометрію", яка визначається наявністю відповідної торговельної інфраструктури у визначеному місці. З погляду географічного точки зору розрізняють локальний, регіональний і глобальний торговельний простір. Перший з них (локальний) у стратегічному аналізі, зазвичай, спочатку розглядається крізь призму вибору розташування нового магазину роздрібної мережі. При цьому обов'язково враховують три ключові параметри: доступність, помітність та наявність цільового покупця. Якщо хоча би один із вказаних параметрів у ході аналізу отримує негативну оцінку, успіх нового проекту стає сумнівним, а ризики отримати збитковий магазин зростають до критичної межі. Важливим чинником є також внутрішній торговельний простір, тобто організація і формат самого торговельного підприємства.

Практика засвідчує, що вагомість аналітичної роботи на стратегічному рівні управління зростає у геометричній прогресії разом з розширенням

діяльності торговельного підприємства і створенням мережі. Фактично, директор автономного магазину може самостійно, без застосування спеціальних методик та програм, вирішувати завдання стратегічного аналізу. Інша справа, коли директор керує мережевою торговельною компанією, що володіє багатьма магазинами. Побудова мережі роздрібної торгівлі, зазвичай, починається у трьох випадках: 1) у разі будівництва нового магазину; 2) у разі розширення бізнесу гуртової компанії за рахунок відкриття роздрібних магазинів; 3) у разі диверсифікації бізнесу гуртових, інвестиційних, виробничих та нафтових компаній.

Мережева роздрібна торгівля має низку переваг порівняно з автономними магазинами: кращі умови постачальників, зниження витрат обігу, популяризація торговельної марки тощо. Однак у разі будівництва роздрібною мережею потрібно подбати про створення конкурентних переваг перед іншими мережевими ритейлерами. Для ефективного функціонування мережі роздрібних магазинів потрібно:

- здійснювати централізовану закупівельну політику;
- знизити накладні витрати, зокрема на апарат управління, для встановлення конкурентної роздрібною ціни;
- збільшити обіговість коштів з допомогою комплексу заходів, головним з яких є високотехнологічна логістика;
- забезпечити високу результативність менеджменту за мінімально можливою кількістю управлінського персоналу;
- провадити ефективну асортиментну політику;
- автоматизувати технологічні процеси, забезпечивши єдиний інформаційний простір та актуальність інформації в реальному масштабі часу.

Вирішення вказаних вище завдань потребує від керівництва торговельної компанії відповідей на низку питань, принципових для побудови роздрібною мережі. Потрібно обґрунтовано визначити:

1. Яку створювати мережу – регіональну чи національну?
2. Магазины яких форматів охоплюватиме мережа?
3. Який метод управління роздрібною мережею обрати – централізований чи децентралізований?
4. Яку модель управління використовувати?

Відповісти на ці питання без стратегічного аналізу не можливо, як не можливо втілити подальші управлінські рішення, коли доведеться вирішувати проблеми локалізації магазинів, вибору цільових сегментів, формування асортиментної політики, вирішення питань з переведення тих чи інших процесів на аутсорсинг тощо.

Дослідивши практику стратегічного управління у торговельних компаніях різного формату, ми дійшли висновку, що можна виділити чотири напрями розвитку методології та методики стратегічного аналізу (рис. 2).

Виділення цих напрямків зумовлене відмінностями у завданнях та інструментах стратегічного аналізу:

- 1) залежно від того, на якому рівні організаційної структури здійснюють аналіз;
- 2) залежно від того, який вид менеджменту був замовником для аналізу – регулярний чи проектний.

	Регулярна діяльність	Проектна діяльність
Корпоративний рівень управління мережевою торговельною компанією	Стратегічний аналіз діяльності корпорації	Стратегічний аналіз проектів корпоративного розвитку
Рівень управління окремим торговельним підприємством чи підрозділом (магазинном) мережевої компанії	Стратегічний аналіз діяльності підприємства (підрозділу)	Стратегічний аналіз проектів розвитку підприємства (підрозділу)

Рис. 2. Основні напрями стратегічного аналізу в торговельних компаніях і підприємствах

Висновки. Завдання стратегічного аналізу на рівні управління торговельною мережевою компанією є набагато складнішими, ніж завдання на рівні автономного магазину чи мережевого супермаркету. На рівні управління мережею стратегічний аналіз повинен вирішувати завдання, пов'язані з портфельним аналізом, оцінкою інноваційних стратегій тощо. Що стосується проектної діяльності, то у торговельних мережах вона посідає вагомe місце поряд з регулярною. Регіональна експансія і розширення діяльності є єдиним шляхом збереження самостійності у довготерміновій перспективі для торговельних мереж. Дрібні мережі, як свідчить досвід країн Центральної та Східної Європи, є неконкурентоспроможними перед потужними західними операторами на кшталт "Metro" або "Tesco". Тому будь-яка вітчизняна мережева компанія прагне першою досягнути вершин у своєму бізнесі.

Стратегічний аналіз проектів корпоративного розвитку повинен забезпечити мережевій компанії інформацію про найпевніші шляхи розширення мережі та перспективні формати торгівлі, визначити оптимальну структуру залучуваних коштів тощо. Аналітичні розрахунки, здійснені з допомогою інструментів стратегічного аналізу, є основою для прийняття найважливіших управлінських рішень з розвитку. Що ж стосується стратегічного аналізу проектів на рівні автономного магазину чи супермаркету, то тут йдеться про значно вужче коло завдань. Насамперед, проекти на рівні окремого магазину вимагають грамотного бізнес-планування, оцінки ризику інвестицій та правильного позиціонування в разі зміни стратегічного бачення керівництва.

На жаль, запобігти ризикам, пов'язаним із зовнішнім середовищем, не завжди можливо. Але багатьох ризиків можна би було уникнути за рахунок кращого та оперативнішого інформування менеджерів на стратегічному рівні управління.

Література

1. Fry J.N., Killing P. Strategic Analysis and Action, 4th ed. – Scarborough, ON: Prentice Hall Canada, 2000.
2. Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. – Blackwell Publishers, 1998.
3. Sedláčková H. Strategická analýza. – Praha : C.H. Beck, 2000.
4. Meagher R. The IM Building Blocks // The Information Management Journal. – 2002. – January / February. – P. 26-33.

5. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 416 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : учебник [для студ. ВУЗов]. – 2-ое изд. [доп.]. – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998. – 416 с.
7. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління : навч. посібник. – К. : Вид-во КНЕУ, 1999. – 384 с.
8. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібник. – 2-ге вид. [доповнене]. – Львів : Вид-во "Новий Світ. – 2000", "Альтаір. – 2002", 2003. – 272 с.
9. Хасис Л.А. Мировая розничная торговля: основные тенденции. – М. : Едиториал УРСС, 2004. – 80 с.

УДК 339.9:(33:0.61.2):339

Асист. М.І. Петик; студ. Н.Я. Кунтий –
Львівський НУ ім. Івана Франка

ФЕНОМЕН ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Висвітлено розвиток глобалізаційних процесів у теперішніх умовах. Проаналізовано сучасний стан міжнародної економіки, враховуючи поступове зменшення ролі США та одночасне зростання економічних потужностей країн Азії та держав "третього світу". Розглянуто діяльність міжнародних фінансових організацій та їхню роль на сучасному етапі розвитку світової економіки.

Ключові слова: глобалізація, міжнародні фінансові організації, країни, що розвиваються, "нові чемпіони".

Assist. M.I. Petyk; stud. N.Ya. Kunttyj – L'viv NU named after Ivan Franko

Phenomenon of globalization

In the article authors light up development of globalization's processes at the present conditions. The modern state of world economy, including the gradual diminishing of role of the USA and simultaneous growth of economic powers of Asian countries and countries of the "third world" is analyzed. Activity of international financial organizations and its role is examined on the modern stage of development of world economy.

Keywords: globalization, international financial organizations, developing countries, "new champions".

Останнім часом процеси глобалізації значно активізувались. Глобалізація є важливим аспектом сучасної світової системи, однією із найвпливовіших сил, яка торкається всіх сфер суспільного життя. Деякі дослідники вбачають у ній серйозну загрозу світовій економічній системі, інші – спосіб подальшого прогресу світової економіки.

Питання глобалізації активно досліджують з другої половини ХХ ст., що пов'язано із істотним зростанням світової торгівлі, активною діяльністю міжнародних фінансових організацій, нарощуванням економічних потужностей країнами Азії та Латинської Америки, потребою об'єднання зусиль всіх держав для вирішення глобальних проблем сучасності. Питання глобалізації розглядається у працях відомих зарубіжних вчених (Дж. Стігліца, Х. Шумана, А. Тейта, Л. Клайна, Дж. Майера та ін.) та українських (М. Долішній, Д. Олесевич, І. Михасюк, А. Філіпенко, А. Гальчинський та ін.).

Більшість дослідників зосереджує увагу на причинах розвитку глобалізаційних процесів, їхніх основних перевагах і недоліках. Однак тепер особливо актуальне і недостатньо досліджене питання сучасного стану таких процесів, їхнього розвитку та особливостей в умовах світової економічної кризи.