

ФРОЛОВА Лариса, д. е. н, професор, зав. кафедри економіки підприємства Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського

ГРИГОРАШ Оксана, аспірант Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

На основі процесно-системного підходу запропоновано новий підхід до обґрунтування стратегій управління економічним потенціалом підприємства торгівлі. Визначено умови вдосконалення стратегії формування потенціалу підприємства. Встановлено, що важливим напрямом підвищення ефективності використання стратегічного потенціалу торговельного підприємства є оптимізація структури величини його сукупного потенціалу.

Ключові слова: економічний потенціал підприємства, стратегія, управління, кластер, конкурентне середовище.

В умовах розвитку та становлення ринкових відносин в Україні кардинально змінюється підхід до управління діяльністю підприємства.

© Фролова Л., Григораш О., 2012

При переході до ринку виникає значна кількість торговельних підприємств, які поживляють конкуренцію. Для досягнення високих результатів підприємства торгівлі повинні застосувати ефективні стратегії свого розвитку. Таким чином, формування ефективної стратегії управління економічним потенціалом торговельного підприємства є важливою проблемою – як науковою, так і практичною.

Теоретичні та методологічні основи вивчення теорії і практики стратегічного управління економічним потенціалом висвітлювали у своїх роботах такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: А. Томпсон, І. Ансофф, Н. Краснокутська, З. Шершньова, Є. Лапін, І. Отенко, О. Олексюк, І. Репіна, О. Федонін [1–7] та ін. Водночас наявність значної кількості робіт ускладнює процес визначення *оптимального формату* побудови стратегічного управління економічним потенціалом торговельного підприємства, методики розробки стратегії управління та стратегічних орієнтирів, які гальмують впровадження у практику.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні сутності стратегічного управління економічним потенціалом, розробці методики відбору базових стратегій управління економічним потенціалом підприємства торгівлі.

Ключовим питанням удосконалення існуючого стратегічного управління економічним потенціалом підприємства торгівлі є врахування сутності стратегії, адже вона повинна передбачати всі умови, необхідні для забезпечення найкращих шансів досягнення ефективності діяльності підприємства в цілому [8, с. 94], це слугує підтвердженням факту, що розвиток підприємств прямо пропорційно залежить від стану їх економічного потенціалу та перспектив зростання.

За процесно-системного підходу [8, с. 75] розробка стратегії управління економічним потенціалом опирається на загальну стратегію управління діяльністю підприємства, а також забезпечується формування інтегрованої стратегії управління економічним потенціалом.

У процесі обґрунтування перспективних напрямів функціонування підприємств можуть формуватись різні типи стратегій їх розвитку [9, с. 35]. Заходи та програми дій для досягнення генеральної мети підприємства розкриваються у функціональних стратегіях, які визначають стратегію поведінки у відповідній функціональній сфері та базові стратегії діяльності. В економічній літературі описано низку базових стратегій. На рівні підприємства доцільно використовувати та застосувати до стратегічного управління такі стратегії: зростання, стабілізації, обмеженого зростання, скорочення або перебудови [10, с. 151].

Досвід економічно розвинених країн підтверджує, що стратегію управління торговельним підприємством потрібно розробляти з урахуванням інноваційного підходу [9, с. 87]. Конкретний вид базової стратегії доцільно визначати на основі зв'язку *інтегрального коефіцієнта потенціалу виживання з інтегральним коефіцієнтом управління економічним потенціалом торговельних підприємств*. Зважаючи на те, що

проблема виживання актуальна для будь-якого підприємства незалежно від стану та стадії життєвого циклу, на якому воно перебуває, можна стверджувати, що виживання передбачає створення достатнього запасу стійкості для реалізації стратегічних цілей підприємства, тобто доцільність визначення саме запропонованих інтегральних показників для обґрунтування базових стратегій торговельних підприємств ґрунтується на тісному взаємозв'язку з конкурентним станом підприємств. Базуючись на загальній методології дослідження потенціалу Л. Ліго-ненко [11, с. 25], можна запропонувати модель оцінки потенційних можливостей розвитку підприємства, за якою загальний інтегральний показник потенціалу виживання підприємства розраховується за формулою:

$$I_{sp} = \sqrt[3]{I_{ep} \cdot I_b \cdot I_{po}},$$

де I_{sp} – інтегральний показник потенціалу виживання торговельного підприємства;

I_{ep} – інтегральний показник ефективності управління економічним потенціалом торговельного підприємства;

I_b – інтегральний показник впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства;

I_{po} – інтегральний показник наявності перспектив і можливостей розвитку підприємства.

Для діагностики рівня управління потенціалом виживання розроблено відповідну шкалу оцінювання (табл. 1).

Таблиця 1

Шкала оцінювання інтегрального показника потенціалу виживання підприємства торгівлі

Значення інтегрального показника	Загальне визначення рівня потенціалу виживання
$0 < I \leq 0.3$	Низький рівень потенціалу виживання підприємства: недостатнє ресурсне забезпечення, низький рівень використання переважної більшості ресурсів, недостатньо розвинені компетенції, відсутні динамічні здібності, низький рівень фінансової стійкості, високий рівень вірогідності банкрутства
$0.31 < I \leq 0.5$	Рівень потенціалу виживання задовільний: ресурсне забезпечення задовольняє потреби підприємства неповною мірою, існують проблеми з ефективністю управління економічним потенціалом підприємства
$0.51 < I \leq 0.79$	Середній рівень потенціалу виживання: підприємство має достатній обсяг ресурсів, однак не повністю використовуються можливості розвитку; наявного рівня компетенцій недостатньо для збільшення частки підприємства на ринку
$0.8 < I < 1$	Високий рівень потенціалу виживання свідчить про наявність на підприємстві ключових компетенцій, які дозволяють ефективно конкурувати на ринку та забезпечують стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі

Складові потенціалу виживання тісно взаємодіють між собою. Інтегральний коефіцієнт управління економічним потенціалом характеризує ресурсне забезпечення підприємства за всіма складовими блоками економічного потенціалу, відповідність блоків стратегічним цілям і кон'юнктурі ринку, він виступає інтегрованою та повною характеристикою розвитку підприємства [6, с. 174]. Перспективи і можливості розвитку визначають внутрішні можливості щодо нарощування конкурентної потужності підприємства, удосконалення його ресурсного забезпечення. Зовнішні умови бізнесу відображають стан та очікувані зміни у зовнішньому середовищі, які впливають на інші складові потенціалу виживання.

Стан економічного потенціалу торговельного підприємства може бути описаний за допомогою кількісних та якісних характеристик. Потрібно зазначити, що вимірювання сукупного економічного потенціалу підприємства – завдання досить складне й суперечливе [12, с. 181], оскільки, наприклад, важко виміряти трудові ресурси. Для вимірювання економічного потенціалу торговельного підприємства потрібно створити адекватну систему збалансованих показників, які охоплюють увесь спектр складових ресурсів підприємства. Тому для оцінки економічного потенціалу підприємства визначено шість функціональних блоків: фінансовий потенціал, управлінський потенціал, торговий потенціал, кадровий потенціал, маркетинговий та матеріально-технічний. Інтегральний показник ефективності управління економічним потенціалом підприємства запропоновано розраховувати за формулою:

$$I_{er} = \sqrt{I_f \cdot d_f + I_t \cdot d_t + I_u \cdot d_u + I_k \cdot d_k + I_m \cdot d_m + I_{mt} \cdot d_{mt}},$$

де $I_{f,t,u,k,m,mt}$ – інтегральний показник фінансового, торгового, управлінського, кадрового, маркетингового, матеріально-технічного потенціалу;

$d_{f,t,u,k,m,mt}$ – значимість фінансового, торгового, управлінського, кадрового, маркетингового, матеріально-технічного потенціалу.

Для діагностики рівня управління економічним потенціалом торговельного підприємства авторами статті розроблено шкалу оцінювання (табл. 2).

Таблиця 2

Шкала оцінювання рівня ефективності управління економічним потенціалом підприємства

Діапазон відхилення лінгвістичної змінної I	Рівень управління економічним потенціалом підприємства
$0.8 < I < 1$	Високий
$0.6 \leq I \leq 0.79$	Нормальний
$0.4 \leq I \leq 0.59$	Середній
$0.2 \leq I \leq 0.39$	Низький
$I \leq 0.19$	Дуже низький

Дослідження зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу необхідне у процесі розробки будь-якої стратегії діяльності підприємства, особливо при обґрунтуванні потенціалу виживання підприємства. Результати розрахунку інтегрального коефіцієнта впливу зовнішнього середовища (діапазон від 0 до 5) можуть використовуватися не тільки для визначення потенціалу виживання підприємства, а й для формування загальних висновків щодо формування або зміни стратегії діяльності підприємства. Для визначення інтегрального показника впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства розроблено формулу:

$$I_b = \frac{\sum \delta_{kj} \cdot \frac{\varepsilon_k}{\max \sum \delta_{kj} \cdot \varepsilon_k} + \sum \Psi_{pj} \cdot \frac{\varepsilon_p}{\max \sum \Psi_{pj} \cdot \varepsilon_p}}{2},$$

- де δ_{kj} – значимість j -го фактору у відповідній групі факторів зовнішнього середовища непрямого впливу (kj);
 ε_k – експертна оцінка впливу j -го фактору непрямого впливу на галузь (1 – низький вплив; 5 – високий вплив);
 Ψ_{pj} – значимість j -го фактору у відповідній групі факторів зовнішнього середовища прямого впливу (pj);
 ε_p – експертна оцінка впливу j -го фактору прямого впливу на підприємство (1 – низький вплив; 5 – високий вплив);
 $\max \sum \delta_{kj} \cdot \varepsilon_k$ – максимальна оцінка впливу j -го фактору прямого впливу на галузь;
 $\max \sum \Psi_{pj} \cdot \varepsilon_p$ – максимальна оцінка впливу j -го фактору непрямого впливу на підприємство.

У процесі оцінки можливостей розвитку підприємства доцільно проводити дослідження за такими напрямками: перспективи розвитку обсягів торгової діяльності, перспективи удосконалення товарних ресурсів, перспективи поліпшення матеріально-технічної бази торговельного підприємства, перспективи розвитку фінансових ресурсів підприємства. Окремі напрями дослідження перспектив і можливостей різною мірою впливають на загальну оцінку можливостей підприємства. Оцінка коефіцієнта значимості кожного складового елемента окремого перспективного напрямку здійснюється за допомогою рангової шкали (табл. 3) [11].

Інтегральний показник оцінки перспектив розвитку підприємства пропонується розраховувати за формулою:

$$I_{po} = \sum \frac{\mu x_{pj} \cdot \tau \sigma_{pj} + \mu x_{trj} \cdot \tau \sigma_{trj} + \mu x_{mij} \cdot \tau \sigma_{mij} + \mu x_{frj} \cdot \tau \sigma_{frj}}{\eta_{pj} + \eta_{trj} + \eta_{mij} + \eta_{frj}},$$

де $\mu x_{pj, trj, mij, frj}$ – ступінь досягнення j -м фактором максимального значення у групі факторів перспектив розвитку обсягів торговельної

діяльності, удосконалення товарних ресурсів, поліпшення матеріально-технічної бази та фінансових ресурсів торговельного підприємства;

$\omega\sigma_{pj, trj, mj, frj}$ – ступінь впливу j -го фактору на перспективу розвитку підприємства за групою факторів перспектив розвитку обсягів торговельної діяльності, вдосконалення товарних ресурсів, матеріально-технічної бази та фінансових ресурсів торговельного підприємства;

$\eta_{pj, trj, mj, frj}$ – значимість j -х факторів за групою факторів перспектив розвитку обсягів торговельної діяльності, вдосконалення товарних ресурсів, матеріально-технічної бази та фінансових ресурсів торгового підприємства.

Таблиця 3

**Рангова шкала значимості аналітичного показника
в оцінці перспективи розвитку підприємства**

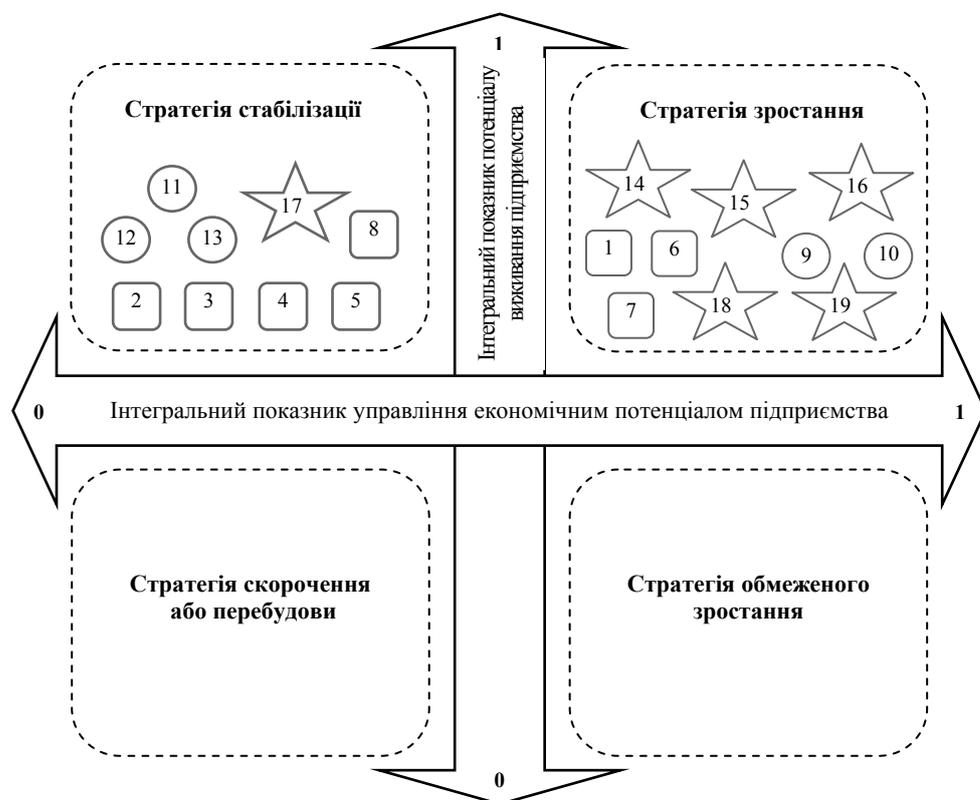
Ранг	Визначення	Роз'яснення
1	Незначні можливості	Характеристика показника привносить незначний вклад для досягнення мети
3	Помірні можливості	Характеристика показника дає помірні можливості для досягнення мети
5	Вагомі можливості	Характеристика показника дає вагомі можливості для досягнення мети
7	Значні можливості	Характеристика показника дає настільки сильні можливості для досягнення мети, що вони практично стають значними
9	Дуже суттєві можливості	Між показниками та ціллю існує міцна залежність
2, 4, 6, 8	Проміжні значення	Використовуються при компромісному варіанті

Тип загальної стратегії розвитку підприємства можна визначити через побудову стратегічної матриці, в основі якої декілька стратегій: зростання, стабілізації, обмеженого зростання, скорочення або перебудови. Для кожного дослідженого торговельного підприємства Донецької області визначено конкретний вид стратегії (рисунк). У результаті аналізу підприємства було розділено на три кластери – А (коло), В (квадрат) і С (зірка). До кластера А увійшли 8 торговельних підприємств, які характеризуються високим значенням коефіцієнта оборотності товарних запасів; середнім значенням продуктивності праці на 1-го робітника та низьким значенням показників: темп економічного зростання торговельного підприємства, рівень доходу від реалізації, інтегральний коефіцієнт ефективності використання основних фондів, коефіцієнт фінансової незалежності. До кластера В потрапило 5 торговельних підприємств із високим значенням темпу економічного зростання торговельного підприємства та інтегрального коефіцієнта ефективності використання основних фондів; середнім значенням коефіцієнта фінансової незалежності, коефіцієнта оборотності товарних запасів та рівня доходу від реалізації; низьким значенням продуктивності праці на 1-го

робітника. Кластер С представлений 6 торговельними підприємствами із високим значенням коефіцієнта фінансової незалежності, рівнем доходу від реалізації та продуктивності праці на 1-го працівника. Номер у центрі кожної фігури на рисунку ідентифікує досліджене торговельне підприємство.

Проведений аналіз дозволив виявити, що для більшості досліджуваних підприємств, оптимальними є "стратегії зростання" та "стабілізації". Стратегія "зростання" підходить для більшості підприємств кластерів В і С, тобто для підприємств із високим показником потенціалу виживання та високим рівнем економічного потенціалу.

Для підприємств кластеру А найбільш прийнятна стратегія "стабілізації", яка характеризується високим рівнем потенціалу виживання та середнім рівнем економічного потенціалу.



□ – підприємства кластеру А ○ – підприємства кластеру В ☆ – підприємства кластеру С

- 1 – ВАТ "Гарант"
- 2 – ТОВ "Торгсервіс"
- 3 – ООО "ТЕС Маркет"
- 4 – ПП "Санлайт"
- 5 – ПП "Базальт"
- 6 – ТОВ ТД "Шельф"
- 7 – ТОВ "АТБ Маркет"
- 8 – ТОВ "Меркурій"
- 9 – ВАТ "Грета"

- 10 – ПАТ "Фея"
- 11 – СП "Арома" ЛТД
- 12 – ТОВ "Дончанка"
- 13 – ТОВ "Простор"
- 14 – ООО "Амстор"
- 15 – ЗАТ "Торговельний дім "Донбас-Ліберті"
- 16 – ВАТ "Рубін"
- 17 – ВАТ Торговий дім "Райдуга"
- 18 – ВАТ "Альтаір"
- 19 – ТОВ "Космос"

Обґрунтування базових стратегій для підприємства торгівлі

На основі викладеного можна стверджувати, що правильний підхід до вибору стратегії управління економічним потенціалом підприємства дозволить суб'єктам господарювання ефективно розвиватись в умовах мінливого конкурентного середовища, а запропонована методика допоможе вибрати альтернативні напрями розвитку.

Важливим напрямом підвищення ефективності стратегічного управління економічним потенціалом підприємства торгівлі є оптимізація структури його сукупного потенціалу, яка припускає виділення проміжних рівнів узагальнення потенційних можливостей підприємства. Перспективи подальших досліджень полягають в обґрунтуванні стратегічних цільових орієнтирів для стратегій управління економічним потенціалом підприємств торгівлі на основі методу ієрархій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. — М. : Банки и биржи : Юнити, 1998. — 576 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / И. Ансофф ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. — М. : Экономика, 1989. — 519 с.
3. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. — К. : Центр навч. л-ри, 2005. — 352 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська ; Київ. нац. екон. ун-т. — К. : Вид-во КНЕУ, 1999. — 384 с.
5. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия : [монография] / Е. В. Лапин. — Сумы : Унив. кн., 2002. — 310 с.
6. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : [монография] / И. П. Отенко ; Харьк. нац. екон. ун-т. — Х. : Изд-во ХНЭУ, 2006. — 256 с.
7. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк ; Київ. нац. екон. ун-т. — Вид. 2-ге, без змін. — К. : КНЕУ, 2006. — 316 с.
8. Фролова Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством : [монографія] / Л. В. Фролова ; ДонДУЕТ ім. М.Туган-Барановського. — Донецьк, 2005. — 322 с.
9. Ільчук О. О. Становлення та розвиток сучасних підходів до стратегічного управління економічним потенціалом торговельного підприємства / О. О. Ільчук // Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. пр. ; ред. колегія В. В. Апопій, Ю. А. Дайновський та ін. — Львів : Вид-во Львівська КА, 2009. — С. 86–89.
10. Ільчук О. О. Формування основних напрямів стратегічного управління економічним потенціалом підприємств торгівлі / О. О. Ільчук // Наук. вісн. НЛТУ України. — Львів, 2011. — Вип. 21.1. — С. 149–153.

11. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : [підручник] / Л. О. Лігоненко. — К. : КНЕУ, 2001. — 580 с.
12. Блонська В. І. Формування та оцінювання стратегічного потенціалу підприємств торгівлі / В. І. Блонська // Наук. вісн. НЛТУ України. — Львів, 2010. — Вип. 20.3. — С. 179–185.

Стаття надійшла до редакції 07.05.2012.

Фролова Л., Григораши О. Стратегическое управление экономическим потенциалом предприятия торговли. На основе процессно-системного подхода предложен новый подход к обоснованию стратегий управления экономическим потенциалом предприятия торговли. Определены условия совершенствования стратегии формирования потенциала предприятия. Установлено, что важным направлением повышения эффективности использования стратегического потенциала торгового предприятия является оптимизация структуры величины его совокупного потенциала.

Ключевые слова: экономический потенциал предприятия, стратегия, управление, кластер, конкурентная среда.

Frolova L., Grygorash O. Strategic management of economic potential of a trade enterprise. Author presents a new approach to study strategies of economic potential of commercial enterprises which is based on process-system approach. The necessary conditions for improving the strategy of enterprise potential formation have been determined. It has been established that an important area of increasing efficiency of strategic potential of trading enterprise is optimizing the structure of the aggregate value of its potential.

Key words: economic potential of enterprise, strategy, management, cluster, competitive environment.