

Коваль Л. І.,
к.е.н., доц. кафедри бухгалтерського обліку, Львівська комерційна академія, м. Львів
Герасименко О. О.,
аспірант, Львівська комерційна академія, м. Львів

РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

Анотація. У статті розглянуті організаційні аспекти розробки та реалізації стратегії торговельного підприємства. Висвітлені елементи організації роботи персоналу, задіяного у розробці стратегії. На основі дослідження та систематизації основних підходів до процесу формування стратегії виокремлені ключові етапи розробки та реалізації стратегії торговельного підприємства та подана їх характеристика. Перспективу подальших досліджень автори вбачають у вдосконаленні методики розробки та реалізації стратегії торговельного підприємства.

Ключові слова: стратегія, торговельне підприємство, організація, етап, розробка, реалізація.

Koval L. I.,
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Lviv Academy of Commerce, Lviv
Herasymenko O. O.,
Postgraduate, Lviv Academy of Commerce, Lviv

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF A TRADE ENTERPRISE STRATEGY: ORGANIZATIONAL ASPECT

Abstract. The article is devoted to the consideration of the organizational aspects of the development and implementation of trade enterprise strategy. The elements of the staff work organization involved in strategy developing are highlighted. The key stages of the development and implementation of trade enterprise strategy based on the research and systematization of the main approaches to the process of strategy forming are singled out and their characteristics are given. The authors see the perspective of their further researches in improving the methods of developing and implementing the trade enterprise strategy.

Keywords: strategy, trade enterprise, organization, stage, development, implementation.

Постановка проблеми. Економічна нестабільність, високий ступінь невизначеності зовнішнього середовища та посилення конкурентного тиску є одними з основних факторів, які спричиняють визначальний вплив на масштаби діяльності торговельних підприємств і результативність їх функціонування. За цих обставин ведення бізнесу висуває на перший план вирішення ряду проблем, які пов'язані з вибором і закріпленням певної частки ринку, формуванням конкурентного статусу підприємства та підтримкою його стабільності в умовах економічної нестабільності. Вирішенню даних проблем сприяє розробка обґрунтованої стратегії діяльності підприємства. Чітко сформована стратегія визначає поведінку підприємства на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни, а також ресурсного потенціалу і конкурентних переваг, які забезпечують досягнення стратегічних цілей господарюючого суб'єкта. Стратегія поширюється на довгострокові, перспективні дії суб'єкта господарювання, а тому її формулювання

та інструментарій реалізації виступають базою управління й ознакою його якості. З огляду на це важливого значення набувають питання організації розробки стратегії підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями формування, реалізації та оцінки стратегій займалися відомі зарубіжні вчені, а саме: І. Ансофф [1], П. Друкер [3], Р. Каплан і Д. Нортон [4], а також вітчизняні дослідники та практики К. І. Редченко [12], О. В. Олійник, Б. М. Мізюк [8], О. І. Ковтун, С. Б. Довбні [2], Г. В. Осовська [11] та ін. Зокрема, у роботах К. І. Редченка [12] достатньо уваги приділено оцінці стратегії розвитку підприємства та стратегічному аналізу як інструменту її формування. У працях Б. М. Мізюка [8] та С. Б. Довбні [2, с. 6-11] подана характеристика стратегій та визначена їх роль в оперативному і стратегічному управлінні. Однак організаційним аспектам розробки та реалізації стратегії приділено недостатньо уваги.

Постановка завдання. В умовах трансформації економічних відносин одним із основних завдань, які постають перед управлінською ланкою вищого рівня, є забезпечення стабільного функціонування підприємства. Вирішення даного завдання нерозривно пов'язане з розробкою стратегії та її успішною реалізацією. Своєю чергою, розробка стратегії торговельного підприємства вимагає значних зусиль, спрямованих на опрацювання великого масиву інформації з використанням сучасних методів аналізу, планування та прогнозування. З огляду на це зростає роль організації процесу розробки стратегії.

Метою дослідження є визначення та характеристика основних етапів організації розробки і реалізації стратегії торговельного підприємства.

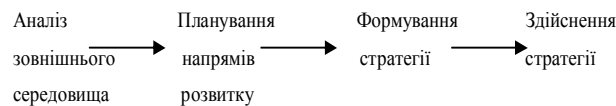
Виклад основного матеріалу дослідження. Організація розробки стратегії підприємства, на думку І. Ансоффа, передбачає відбір кадрів, організацію їх роботи і контроль, зміну організаційної структури управління відповідно до потреб стратегічного менеджменту, розвитку стратегічних здібностей персоналу та інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розробки стратегії [1]. Підбір персоналу та організація його роботи і контроль за нею складає основу управління будь-яким процесом, а надто – процесом розробки стратегії. Від рівня стратегічного мислення керівництва і його підготовки в цілому суттєво залежатиме якість і дієвість стратегії.

Для проведення поточної роботи з формування і реалізації стратегії на великих торговельних підприємствах доцільно створювати відділи стратегічного розвитку. На середніх і малих підприємствах дані функції, на наш погляд, має здійснювати планово-економічна служба. Водночас до розробки стратегії повинні бути залучені всі функціональні служби, спеціалісти і керівники всіх рівнів, а також експерти і науковці.

Організація роботи персоналу, задіяного у розробці стратегії, передбачає:

- ✓ формування команди, здатної стратегічно мислити [10];
- ✓ залучення до розробки стратегії максимальної кількості працівників;
- ✓ визначення функціональних обов'язків розробників стратегії;
- ✓ вибір відповідного рівня і створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії [10];
- ✓ забезпечення доступності й розуміння необхідної для розробки стратегії інформації всіма працівниками;
- ✓ формування організаційної структури підприємства, яка б найбільш повно відповідала потребам розробки і реалізації стратегії [10].

Не менш важливим питанням у процесі розробки стратегії є визначення основних етапів її формування. Варто зауважити, що пропоновані сучасними науковцями етапи відрізняються насамперед ступенем деталізації. Зокрема, на думку С. Б. Довбні, такими взаємозв'язаними етапами є [2]:



Автор вважає, що кожен із цих етапів є системою дій, що складається з багатьох взаємозв'язаних елементів, і може бути реалізований за допомогою різних методів.

На відміну від С. Б. Довбні, А. В. Шегда [16, с. 208-209] зауважує, що доцільніше виокремлювати не етапи, а стадії процесу формування стратегії, серед яких:

- стадія розробки (створюється загальна концепція розробки стратегії та набір варіантів);
- стадія доведення (варіанти доопрацьовуються доти, доки не будуть найбільш адекватно відображати поставлену мету у всій різноманітності її проявів);
- стадія стратегічного вибору (варіанти аналізуються й оцінюються, в результаті чого кращий із них приймається як базовий).

На наш погляд, такий підхід є занадто узагальненим і не здатний забезпечити раціональну організацію процесу розробки стратегії. Відповідно, нам вбачається за доцільне виокремити дев'ять етапів розробки і реалізації стратегії, суть і послідовність здійснення яких наведена на рис. 1.

Зображена схема поєднує і основні функції щодо розробки й реалізації стратегії підприємства, і найважливіші дії для їх практичного втілення. Розглянемо послідовно кожен із наведених етапів.

Відправною точкою процесу розробки стратегії є визначення або перегляд місії підприємства. Місія торговельного підприємства – це важливий інструмент його керівників та організаторів для визначення довгострокової стратегічної орієнтації, яка повинна враховувати завдання підприємства з огляду на структуру продажів, його основних ринків і основних технологій; зовнішнє середовище підприємства та рівень соціальної культури.

Визначення цілей в узагальненому вигляді передбачає такі основні елементи:

- 1) виявлення та аналіз тенденцій;
- 2) встановлення загальної мети;
- 3) побудова ієрархії цілей (“дерева цілей”);
- 4) встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їхнього виконання.

Слід зазначити, що під час визначення цілей торговельного підприємства повинні бути враховані такі основні їхні характеристики, як:

- ✓ конфліктність: наприклад, отримання максимального прибутку “сьогодні” і досягнення максимальної частки ринку “завтра”;
- ✓ компліментарність: досягнення однієї цілі полегшує досягнення іншої. Наприклад, перетворення підприємства у “фірму якості” сприяє досягненню максимальної частки ринку;
- ✓ індіферентність: цілі не впливають одна на одну. Наприклад, ціль “фірма якості” і ціль “підприємство широкого асортименту”;

✓ ієрархія: підпорядкування одних цілей іншим. Наприклад, ціль “визначена частка ринку” підпорядкована цілі “визначена рентабельність підприємства”.

Третім етапом розробки стратегії торговельного підприємства є аналіз його внутрішнього середовища. Він передбачає здійснення аналізу доходів, витрат, фінансових результатів, товарних запасів, оцінку фінансового стану з метою виявлення сильних і слабких сторін підприємства та визначення на цій основі його конкурентних переваг.

Обґрунтований прогноз зовнішніх перетворень та наслідків їх впливу на внутрішнє середовище дозволяє керівництву торговельного підприємства під-

готуватися до змін умов бізнесу, розробити необхідні напрямки адаптації. Найбільша ефективність використання розроблених способів адаптації досягається при своєчасному виявленні зовнішніх змін, що потребує створення на підприємстві системи моніторингу зовнішнього середовища.

Вивчення та систематизація наукового доробку дозволяє запропонувати наступну модель оцінки зовнішнього середовища торговельного підприємства:

1) структурування зовнішнього середовища підприємства та визначення найбільш вагомих його елементів (факторів), що потребують дослідження;

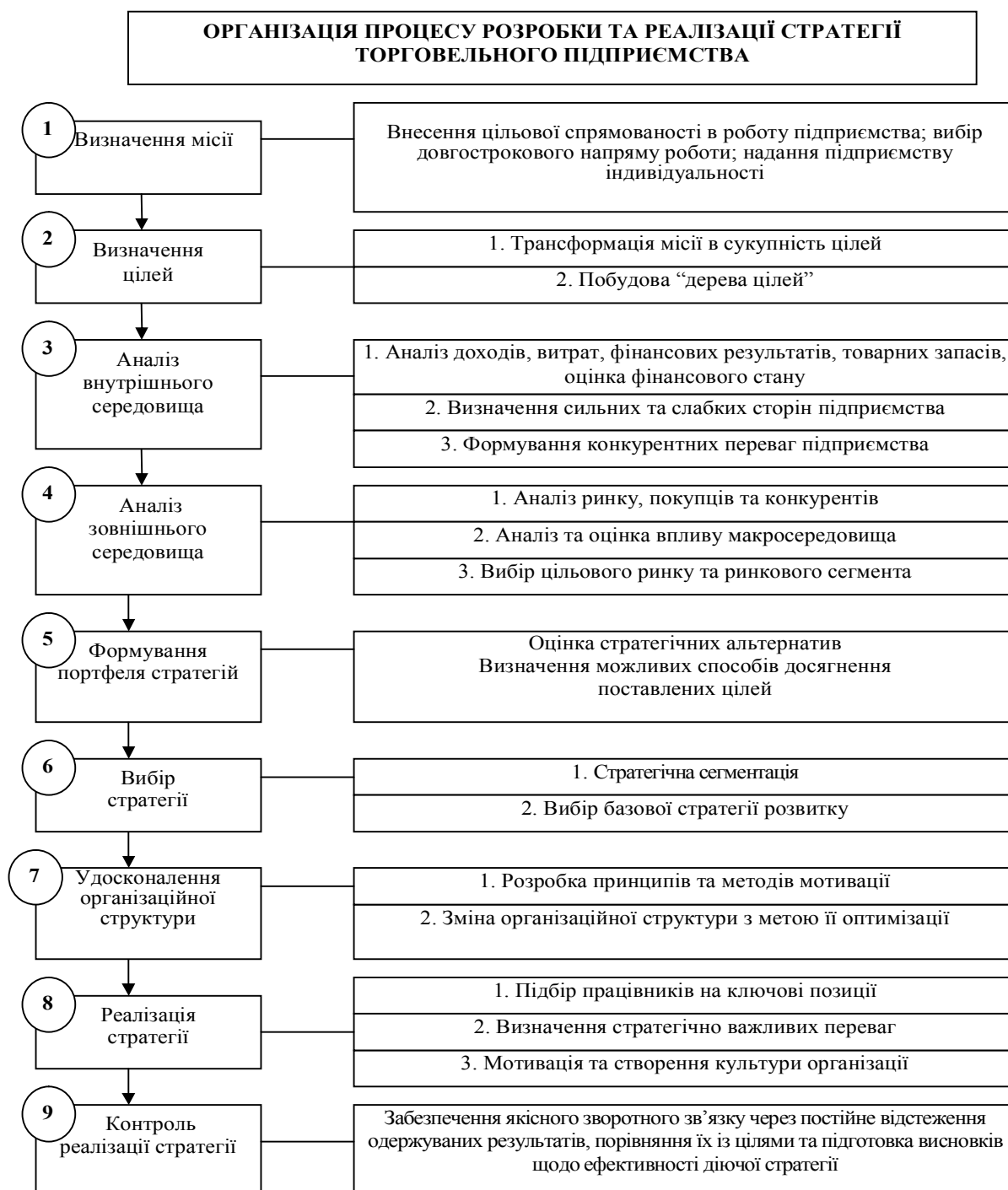


Рис. 1. Етапи розробки та реалізації стратегії торговельного підприємства

2) визначення “критичних точок” та меж аналізу зовнішнього середовища. Число та характер “критичних точок” – найбільш важливих елементів середовища – є індивідуальними. Індивідуальність визначення зумовлюється розмірами підприємства, цілями та умовами розробки стратегії, часовими обмеженнями дослідження;

3) збір інформації, необхідної для проведення дослідження. Інформаційною базою є зведена статистична та фінансова звітність торговельного підприємства, макроекономічні дослідження, огляди кон’юнктури окремих ринків, аналітичні огляди спеціальних видань та результати вибіркового досліджень;

4) визначення методичного інструментарію дослідження (методи прогнозування; моделювання; оцінки наслідків; експертні методи);

5) проведення дослідження та узагальнення одержаних результатів.

Результати аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ дають змогу підготувати альтернативні варіанти стратегій із урахуванням визначених місії і цілей підприємства.

Наступним етапом є вибір базової стратегії на основі аналізу та оцінки стратегічних альтернатив і можливих способів досягнення встановлених цілей. Базова стратегія встановлюється з урахуванням численних факторів: виду торгівлі, характеру цілей, внутрішньої структури, територіальної розгалуженості компанії. Для обґрунтування базової стратегії використовують також інструменти матричного аналізу, що вказують місце підприємства по відношенню до основних продуктів, ринків та конкурентів.

Критеріями вибору стратегії торговельного підприємства є наступні:

1. Реакція на можливості й загрози зовнішнього середовища.

2. Отримання конкурентних переваг; використання сильних сторін підприємства і слабких сторін конкурентів; нейтралізація слабких сторін підприємства та сильних сторін конкурентів.

3. Відповідність цілям підприємства, досягнення довгострокових показників; відповідність цілей і місії.

4. Здійснення стратегії з урахуванням достатності існуючих для цього ресурсів.

5. Врахування взаємозв’язку з іншими стратегіями з метою досягнення портфельного балансу та визначення здійсненності стратегії.

На сьомому етапі особливу увагу потрібно звернути на організаційно-структурний стратегічний потенціал підприємства. Зміна організаційної структури відбувається у випадку її невідповідності обраній стратегії. Суть змін полягає у чіткому розподілі обов’язків і відповідальності за виконання певних завдань з метою забезпечення виконання стратегії.

Не менш важливим етапом є реалізація стратегії, яка передбачає:

✓ вибір (перегляд, вдосконалення) системи управління підприємством, встановлення методів її адаптації до вимог стратегії;

✓ розробку внутрішньої і зовнішньої політики й тактики підприємства;

✓ побудову механізмів забезпечення стратегічного управління підприємством;

✓ розробку плану дій у непередбачуваних обставинах.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Нами встановлено, що завдання реалізації стратегії торговельного підприємства полягає в забезпеченні створення стратегічного потенціалу успіху, з одного боку, і перетворенні його в стратегічні фактори успіху, – з іншого. Так, перетворення стратегічного потенціалу в стратегічні фактори успіху є ключовою проблемою багатьох підприємств торгівлі, а тому, відповідно, і першочерговим завданням стратегічного менеджменту. Контроль реалізації стратегії має на меті забезпечення якісного зворотного зв’язку через постійне відстеження одержуваних результатів, порівняння їх із цілями та підготовку висновків щодо ефективності діючої стратегії. Якщо контроль свідчить про недосяжність цілей, тоді доцільно здійснити певні коригуючі заходи, які можуть стосуватися як процесу реалізації стратегії, так і зміни стратегії і навіть самих цілей. Таким чином, важлива роль у процесі розробки й реалізації стратегії підприємства належить організації, зокрема у частині виокремлення та послідовного здійснення її етапів. Задля усунення ускладнень при розробці стратегії торговельного підприємства нами виокремлені та охарактеризовані такі основні етапи, як: визначення місії; формулювання цілей; аналіз внутрішнього середовища; аналіз зовнішнього середовища; формування портфеля стратегій; вибір стратегії; розробка (або оптимізація) організаційної структури; реалізація стратегії; контроль реалізації стратегії на торговельному підприємстві. Подальші дослідження автори вбачають у підготовці та вдосконаленні методики розробки і реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф І. Стратегическое управление / Ансофф І.; [сокр. пер. с англ., науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Довбня С. Б. Стратегія підприємства : навч. посіб. Ч. 1 / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитко. – Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. – 71 с.
3. Друкер П. Задачи менеджера в XXI веке : учеб. пособие / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2000. – 181 с.
4. Каплан Р. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон; [пер. с англ.]. – [2-е изд. испр. и доп.]. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 320с.
5. Левик І. С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання / І. С. Левик // Наука й економіка. – 2010. – № 2(18). – С. 132-138.

6. Мазаракі А. А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія / А. А. Мазаракі, Д. М. Тнеслінський, І. В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 384 с.

7. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 192-203.

8. Мізюк Б. М. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Б. М. Мізюк. – Львів : Коопосвіта, 2006. – 388 с.

9. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ “УВПК ЕксОб”, 2009. – 560 с

10. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. В. Осовська, О. Л. Фішук, І. В. Жалінська. – К. : Кондор, 2003. – 196 с.

11. Райковська І. Т. Критичний огляд сучасних методик стратегічного аналізу / І. Т. Райковська // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир : ЖДТУ, 2012. – Ч. 1. – № 1 (59). – С. 172-178.

12. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Редченко. – [2-е вид., доп.]. – Львів : Новий світ-2000, 2003. – 272 с.

13. Редченко К. І. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www. management.com.ua](http://www.management.com.ua).

14. Редченко К. І. Стратегічне вимірювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cfin.ru/management/controlling>.

15. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. – К. : КНТЕУ, 2004. – 344 с.

16. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2002. – 583 с.

REFERENCES

1. Ansoff I. (1989), *Strategicheskoe upravleni, Jekonomika*, M.

2. Dovbnia, S. B. Najdovs'ka, A. O. and Khyt'ko M. M. (2011), *Stratehiia pidpriemstva*, Chastyna 1, NMetaAU, Dnipropetrovs'k.

3. Druker P. (2000), *Zadachi menedzhera v XXI veke*, Vil'jams, M.

4. Kaplan R. and Norton D. (2003), *Sbalansirovannaja sistema pokazatelej: ot strategii k dejstvuju*, 2nd ed, Olimp-Biznes, M.

5. Levyk, I. S. (2010), Instrumentarij stratehichnoho analizu: klasyfikatsiia, perevahy ta nedoliky vykorystannia, *Nauka j ekonomika*, № 2(18).

6. Mazaraki, A. A. Tneslins'kyj, D. M. and Smolin, I. V. (2010), *Torhovel'ne pidpriemstvo: stratehiia, polityka, konkurentospromozhnist'*, Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, K.

7. Mel'nyk, Yu. M. and Savchenko, O. S. (2011), Problemy zastosuvannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv na vitchyznianskykh pidpriemstvakh, *Marketynh i menedzhment innovatsij*, № 1.

8. Miziuk, B. M. (2006), *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom*, L'viv, Kooposvita.

9. Niemtsov, V. D. and Dovhan', L. Ye. (2009), *Stratehichnyj menedzhment*, TOV “UVPK EksOb”, K.

10. Osovs'ka, H. V. Fischuk, O. L. and Zhalins'ka, I. V. (2003), *Stratehichnyj menedzhment*, Kondor, K.

11. Rajkovs'ka, I. T. (2012), Krytychnyj ohliad suchasnykh metodyk stratehichnoho analizu, *Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*, ZhDTU, Zhytomyr, Ch. 1, № 1 (59).

12. Redchenko, K. I. (2003), *Stratehichnyj analiz u biznesi*, 2nd ed, Novyj svit-2000, L'viv.

13. Redchenko, K. I. Pokazatel'noe nesoglasie: Balanced Scorecard i Tableau De Bord, available at: <http://www.management.com.ua>.

14. Redchenko, K. I. Stratehichne vymiriuvannia, available at: <http://www.cfin.ru/management/controlling>.

15. Smolin, I. V. (2004), *Stratehichne planuvannia rozvytku orhanizatsii*, KNTEU, K.

16. Shehda, A. V. (2002), *Menedzhment*, Znannia, K.