

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Запропоновано методичний підхід до розробки стратегії формування ресурсного потенціалу торговельного підприємства з урахуванням ціннісних пріоритетів його діяльності. Особливістю підходу є виділення й методичне опрацювання етапу визначення стратегічних цілей формування ресурсного потенціалу на основі стратегічних нормативів і етапу обґрунтування вибору стратегії з урахуванням рівня ресурсного потенціалу й цільового індикатора.*

**Ключові слова:** управління, стратегія, ресурсний потенціал, ціннісні пріоритети, торговельне підприємство.

V. Hrosul, O. Fylypenko

## STRATEGIC MANAGEMENT OF TRADE ENTERPRISE'S RESOURCE POTENTIAL

*The methodical approach to the strategy development of the formation of trade enterprise's resource potential is offered taking account of value priorities of its activity. The approach special feature is identification and methodical study of the stage of defining the strategic goals of resource potential formation on the basis of strategic standards and the stage of substantiation of a strategy choice taking account of a resource potential level and target indicator.*

**Keywords:** management, strategy, resource potential, value priorities, trade enterprise.

**Вступ.** У сучасних умовах механізм управління ресурсним потенціалом підприємств не повністю відповідає завданням підвищення ефективності їх роботи, отримання високих остаточних результатів, подальшого розвитку. Ті підприємства, які підтримують достатній потенціал і темпи його зростання, порівняно з ресурсним потенціалом основних конкурентів, є прибутковими та конкурентоспроможними, а їх успішність залежить від того, наскільки забезпечено відповідність ресурсного потенціалу зовнішньому середовищу функціонування. Остання досягається завдяки стратегічному управлінню – неперервному процесу прийняття та реалізації управлінських рішень з розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування системи стратегічного управління ресурсним забезпеченням розвитку підприємства здійснювалося в наукових працях Р. Акоффа [1], І. Ансоффа [2], І. О. Бланка, В. В. Ковальова, Н. С. Краснокутської [5], Є. В. Лапіна, Г. Мінцберга [7], С. В. Оборської, І. П. Отенко [9], Дж. Харінгтона, К. Хелфата [11], З. Є. Шершньової та ін. Проте, увага дослідників зосереджувалася, насамперед, на вирішенні поточних завдань із задоволення ресурсних потреб підприємства, в той час як численні аспекти проблеми формування необхідного ресурсного потенціалу з урахуванням галузевої специфіки для забезпечення довгострокового усталеного розвитку часто залишалися поза увагою науковців. Обов'язковою передумовою успішного розв'язання зазначеної проблеми є розбудова необхідного стратегічного підґрунтя для прийняття управлінських рішень.

**Метою статті** є обґрунтування методичного підходу до розробки стратегії формування ресурсного потенціалу торговельного підприємства з урахуванням ціннісних пріоритетів його діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В процесі господарської діяльності підприємства постійно стикаються з новими загрозами та перспективами розвитку, а, отже, вимушені своєчасно реагувати на ці загрози і використовувати перспективні можливості. Одним з найважливіших факторів, що визначають ступінь економічної гнучкості підприємства, є його ресурсний потенціал.

Ресурсний потенціал підприємства є узагальнюючою граничною характеристикою ресурсів, які можуть бути використані для досягнення заздалегідь встановлених цілей розвитку, та виступають передумовою розробки та результатом реалізації певної стратегії [6].

Стратегія формування ресурсного потенціалу підприємства уособлює сукупність принципових положень і вимог, на ґрунті дотримання яких буде здійснюватися вибір джерел та визначення обсягів поставок ресурсів, а також має відбуватися ефективний розподіл їх за напрямками використання. Головна мета розробки та реалізації стратегії полягає в тому, щоб, з огляду на всі вимоги продуктових і функціональних стратегій, акумулювати комплекс ресурсів, який за параметрами структури, кількості, якості, відповідав би потребам сталого розвитку підприємства.

Стратегія формування ресурсного потенціалу підприємства – це тип операційної стратегії, в якій визначаються принципові засади поведінки підпри-

емства в зоні стратегічних ресурсів, форми і методи постачань, політика створення страхових запасів, систем розподілу та поповнення ресурсів [1].

Необхідними складовими стратегічного планування є забезпечення максимального рівня використання потенціалу підприємства, необхідною передумовою чого виступає вимога формування достатнього ресурсного потенціалу.

В дослідженні запропоновано методичний підхід до розробки стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства торгівлі з урахуванням ціннісних пріоритетів його діяльності [4]. Процес стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства торгівлі складається з послідовності таких етапів: стратегічний аналіз; розробка стратегічних

цілей формування ресурсного потенціалу та відповідних стратегічних нормативів; вибір стратегії з урахуванням рівня ресурсного потенціалу іа цільового індикатора; розробка заходів, спрямованих на ефективну реалізацію стратегії; оцінка та контроль ходу реалізації стратегії (рис. 1).

Першим етапом побудови стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства торгівлі є аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Аналіз зовнішнього середовища повинен виявити потенційні загрози та можливості, з якими підприємство може стикатись в майбутньому. Основними зовнішніми факторами впливу є: економічні, ринкові, конкуренції, політичні, фактори технології, міжнародні, соціальні. До найважливіших внут-

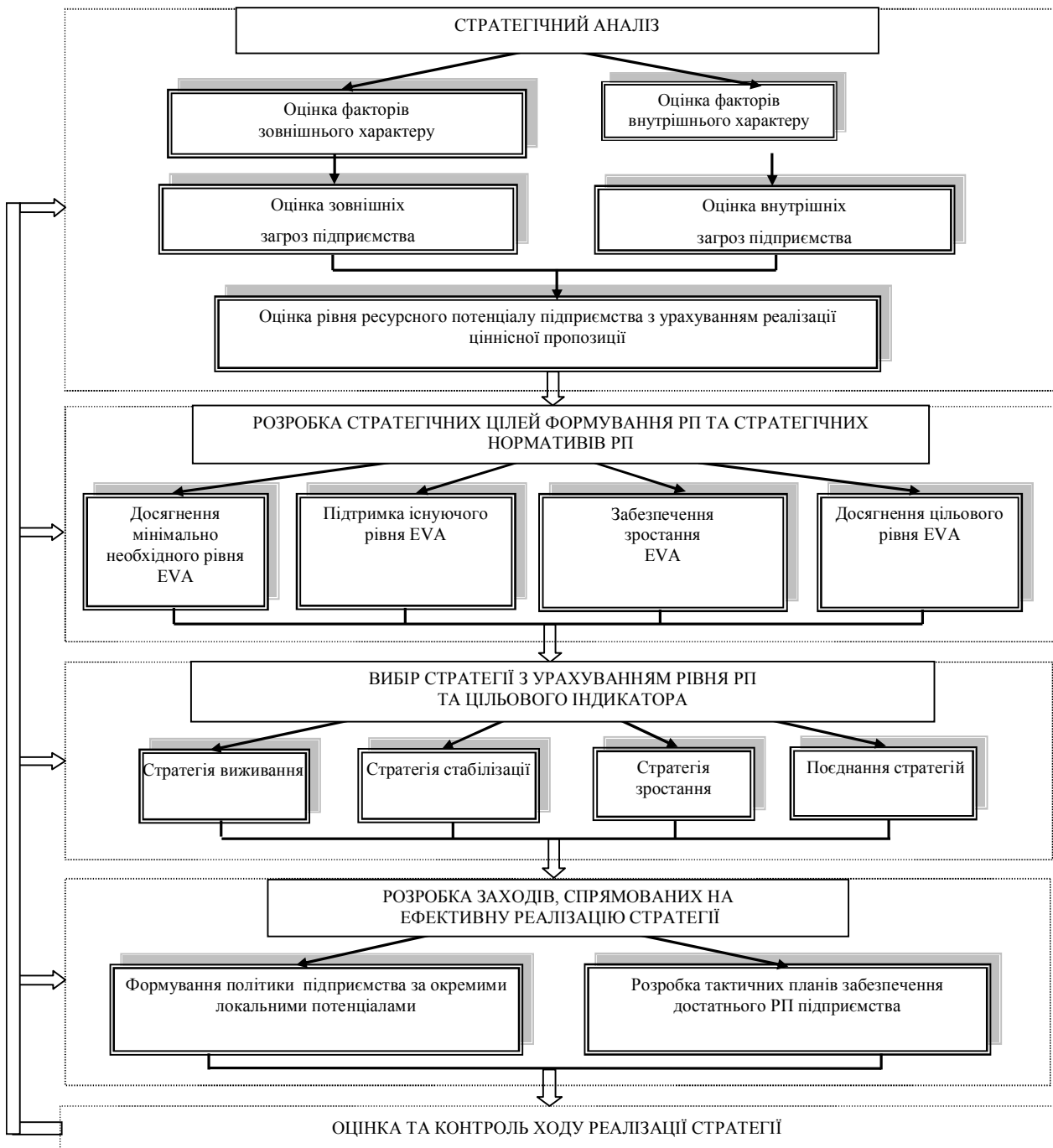


Рис. 1. Етапи розробки стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства з урахуванням ціннісних пріоритетів його діяльності (розроблено автором)

рішних факторів слід віднести: рівень кваліфікації персоналу, загальний фінансовий стан підприємства, технічну оснащеність виробництва, матеріальне забезпечення а також рівень планування, організації, мотивації та контролю ресурсів підприємства [8, 10].

Результатом стратегічного аналізу повинен бути перелік майбутніх загроз і можливостей з урахуванням їх значення та ступеня впливу на підприємство. Отримані результати аналізу дають можливість оцінити рівень ресурсного потенціалу підприємства торгівлі з урахуванням реалізації ціннісної пропозиції за відповідними методиками.

Другий етап – розробка стратегічних цілей формування ресурсного потенціалу та відповідних стратегічних нормативів на основі визначеного рівня ресурсного потенціалу. Ефективне управління ресурсним потенціалом повинно бути спрямоване на виконання не тільки місії підприємства, але і його загальних цілей, які виходять з його місії. Головною метою такої діяльності є підвищення цінності створеної підприємством. Система стратегічних цілей повинна забезпечити ресурсний потенціал підприємства від мінімально можливого рівня до цільового (з огляду ключових зацікавлених сторін), формування достатнього обсягу ресурсів і оптимізація їх структури тощо. Також на цьому етапі формуються стратегічні нормативи створеної цінності підприємства, за допомогою яких конкретизуються стратегічні цілі та обґрунтовується база для прийняття управлінських рішень.

Як вимірник створеної цінності пропонується використовувати показник економічної доданої цінності EVA (economic value added) [5]. У загальному вигляді EVA характеризує величину економічного прибутку підприємства після покриття всіх витрат на капітал і є достатньо інформативним показником цінності, оскільки, з одного боку, вона акцентує увагу на операційному прибутку (формування якого є завданням операційної діяльності будь-якого підприємства), з іншого – відображає величину і вартість інвестованого капіталу (що, безумовно, є її перевагою, порівняно з показником чистого прибутку або чистого грошового потоку). При цьому можливі такі варіанти рішень:

1) якщо на підприємстві значення показника  $<0$ , то подальшою ціллю пропонується досягнення мінімально необхідного рівня EVA;

2) якщо значення показника  $>0$ , то ціллю пропонується підтримка існуючого рівня EVA;

3) якщо значення показника  $>0$ , але наявна тенденція його зниження, або  $EVA < 0$ , і має місце тенденція зростання його значення, то ціллю пропонується забезпечення зростання EVA;

4) якщо значення показника не відповідає очікуванням зацікавлених сторін, то ціллю пропонується досягнення цільового рівня EVA.

Після аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ і встановлення цілей слід обрати базову стратегію формування ресурсного потенціалу підприємства торгівлі – третій етап. Формування такої стратегії підприємства передбачає орієнтацію на розвиток наявних можливостей ресурсного потенціалу підприємства. В основу формування стратегії повинна бути закладена концепція, яка враховувала б особливості діяльності підприємства, його становище на ринку і стан зовнішнього середовища.

Вибір стратегії пропонується здійснювати з урахуванням рівня ресурсного потенціалу та визначеного цільового індикатора, зокрема (рис. 2):

- стратегію виживання – якщо підприємство обрало ціллю досягнення мінімально необхідного рівня EVA,

- стратегію стабілізації – за умови, що підприємство обрало ціллю підтримки існуючого рівня EVA,

- стратегію зростання – якщо підприємство цільовим орієнтиром обрало забезпечення зростання EVA чи досягнення цільового рівня EVA.

У рамках обраної стратегії розвитку підприємства формується структура та склад ресурсного потенціалу, що має за мету забезпечення підприємства ресурсами, їх структуризацію та побудову певних організаційних форм, що забезпечить стабільний розвиток та ефективне використання і відтворення.

Процес формування ресурсного потенціалу підприємства є одним із напрямків його стратегії і повинен передбачати створення системи ресурсів так, щоб результат їх взаємодії був чинником успі-

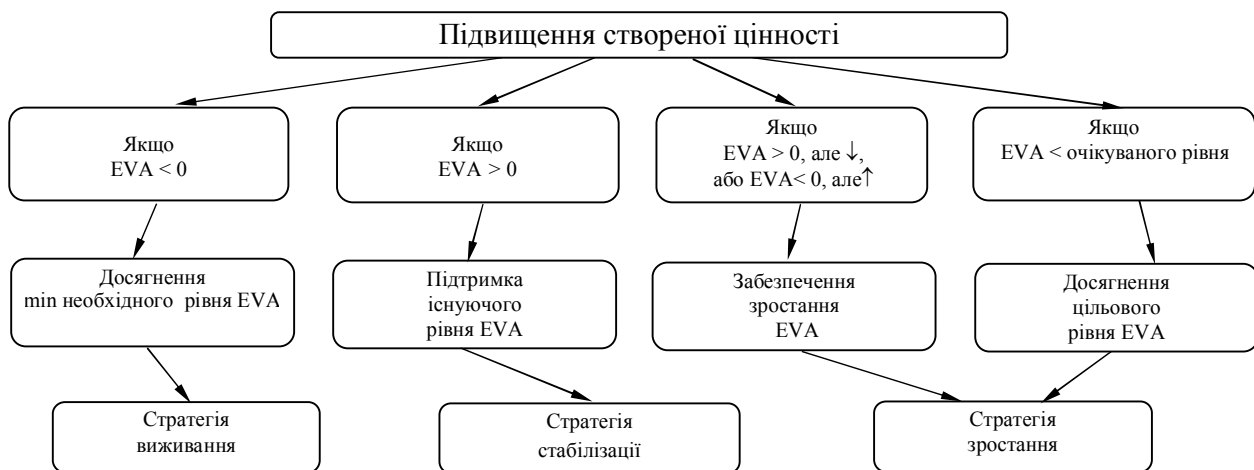


Рис. 2. Вибір базової стратегії формування ресурсного потенціалу з урахуванням стратегічних нормативів та визначеної мети (розроблено автором)

ху в досягненні стратегічних, тактичних і операційних цілей діяльності підприємства.

Залучення та використання ресурсів є характерною ознакою здійснення виробничо-господарських процесів на підприємстві. Стрижневим елементом процесу розробки ресурсної стратегії підприємства при цьому виступає процедура визначення обсягу стратегічних ресурсів, необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства. В ході здійснення цього етапу на підприємстві повинен забезпечуватись прийнятний (з точки зору сприяння реалізації поставлених цілей та задач) рівень погодженості інтересів усіх учасників ланцюжку створення нової цінності, а також досягнуто належну міру збалансованості ресурсних потоків у межах зазначеного ланцюжку [6].

Визначення потреби в стратегічних ресурсах при формуванні ресурсного потенціалу обов'язково повинно також враховувати зміст і характер цілей, які ставить перед собою підприємство, іманентні властивості ресурсів, а також встановлені терміни досягнення зазначених цілей та вирішення окремих господарчих задач.

Розробка стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства торгівлі передбачає розробку не тільки цілей, але й плану дій з досягнення цих цілей. Для цього слід застосовувати функції, методи та принципи, що пов'язано, насамперед, зі створенням відповідного механізму управління, розробкою планів, формулюванням відповідних правил і процедур, визначенням не лише того, що і коли робити, а й як (саме тих, хто виконуватиме намічене).

Для здійснення обраної стратегії стратегічні цілі розбиваються на конкретні стратегічні завдання, вирішити які потрібно в певний період часу. Досягнення стратегічних цілей здійснюється шляхом вирішення тактичних завдань. Встановлені цілі групуються за напрямками, утворюючи ресурсну політику підприємства – це виконується на четвертому етапі, в якому передбачається розробка заходів, спрямованих на ефективну реалізацію стратегії. Система заходів дозволяє сформувати ресурсний потенціал підприємств торгівлі з урахуванням ціннісних пріоритетів його діяльності.

Основу цих заходів складає планування й прогнозування. Прогнозні оцінки знаходять висвітлення в стратегічному плані підприємства, що містить якісні параметри використання наявних ресурсів. Для реалізації стратегії формування ресурсного потенціалу визначаються основні тактичні кроки. Найбільш оптимальною представляється розробка декількох альтернативних сценаріїв розвитку ситуації в підприємстві. Після вибору оптимального варіанта за результатами розрахунків здійснюється складання поточних планів.

Оцінка та контроль ходу реалізації стратегії є заключним – п'ятим етапом стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства. Контроль як важливий та необхідний етап повинен містити застосування системи спостереження і перевірки відповідності використання ресурсів підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, прийнятим планам, програмам і оперативним управлінським рішенням, а також виявлення допущених відхилень від прийнятих принципів організації та ведення господарства [10].

Контроль і оцінка реалізації стратегії відбуваються шляхом порівняння результатів роботи з поставленими цілями. Цей процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, що стоять перед підприємством. Цей механізм зворотного зв'язка використовується для корегування стратегії. Для того, щоби бути ефективною, оцінка повинна проводитися системно й безупинно, і цей процес повинен охоплювати всі рівні зверху вниз. Склад показників оцінки стратегії залежить від виду стратегії та її змісту. За результатами оцінки в стратегію можуть вноситися корективи [3]. При цьому прийняття рішень повинно відповідати загальним вимогам, що висувуються до будь-яких управлінських рішень. Вони мають бути обґрунтованими, цілеспрямованими, кількісно та якісно визначеними, правомірними, оптимальними, своєчасними, комплексними та гнучкими. Тільки за умов дотримання цих принципів прийняті рішення виконуватимуть керуючу (сприяти досягненню поставлених цілей), координуючу (узгоджувати окремі дії, рішення, діяльність окремих фахівців та підрозділів) і мобілізуючу (активізація виконавців) функції.

Своєчасний контроль формування ресурсного потенціалу торговельного підприємства особливо важливий в умовах нестабільності економічного середовища, оскільки тільки ефективне функціонування системи управління ресурсним потенціалом і наявність стратегії забезпечення його формування допоможе зберегти і в подальшому забезпечити успішний розвиток торговельного бізнесу.

Таким чином, розробка стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства, визначення основних її індикаторів і інструментів, забезпечення та виконання всіх вимог цієї стратегії дозволить підприємству запобігти збиткам від негативних впливів на його ресурсний потенціал, а також забезпечить контроль процесу формування ресурсного потенціалу підприємства торгівлі з урахуванням ціннісних пріоритетів його діяльності.

Розроблена стратегія формування ресурсного потенціалу підприємств дозволяє також визначити, які внутрішні його характеристики послаблюють результативність досягнення ефективності в процесі управління ресурсним потенціалом. Ефективність досягається за рахунок реалізації послідовних дій, які здійснюються під час управління. Забезпечення внутрішньої рухливості та гнучкості підприємства є основою ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства та досягнення його загального розвитку.

Базисом для побудови процесу обґрунтування стратегії є спрямованість підприємства на стратегічний розвиток, що забезпечує його конкурентоспроможність, і раціонально сформований ресурсний потенціал дозволить здійснити вибір стратегії, залежно від напрямку розвитку підприємства: стратегія стабілізації, стратегія росту, стратегія виживання.

Розглянемо цю методику на прикладі підприємства торгівлі ТОВ "Торгова мережа "Фаворит". Спираючись на результати досліджень попередніх розділів визначимо цінність створену підприємством за допомогою показника економічної доданої цінності EVA:

$$EVA = \left( \frac{NI}{E} - K_e \right) \times E, \quad (1)$$

де NI – чистий прибуток, тис. грн; E – інвестований власний капітал, тис. грн;  $K_e$  – норма дохідності на власний інвестований капітал.

Результати розрахунків зведемо в табл. 1.

Дані табл. 1 свідчать, що протягом всього періоду дослідження показник EVA має від'ємні

**Висновки.** Таким чином, можна констатувати, що представлена послідовність етапів обґрунтування стратегії є допоміжним інструментом розробки напрямку розвитку підприємства, а процес формування ресурсного потенціалу створює необхідні передумови для успішної реалізації стратегії торговельного підприємства, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності.

Таблиця 1

Розрахунок EVA для ТОВ “Торгова мережа “Фаворит”

Показники	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Чистий прибуток за період, тис. грн (NI)	-1033.6	-132077.0	-89908.0	-11675.0	-45757.0	-42427.1
Витрати на власний капітал, % ( $K_e$ )	8.2	9.9	13.8	12.2	14.9	17.6
Акціонерний капітал, середнє за рік, тис. грн (E)	964775.4	1268337.8	1268338	1268338	1268338	1268338
Розрахунок: економічний прибуток компанії (EVA), тис. грн	-80145.2	-257642.4	-264939	-166412	-234739	-265655

значення. Це означає, що досліджуване підприємство торгівлі не забезпечило власникам норму доходу на вкладений капітал, а управлінські рішення, прийняті у досліджуваній період, не створювали, а руйнували цінність підприємства.

Згідно із запропонованою схемою стратегії формування ресурсного потенціалу (рис. 1) далі необхідно з урахуванням створеної цінності визначити подальшу ціль. Оскільки для обраного підприємства показник  $EVA < 0$ , то, відповідно до запропонованої методики (рис. 2), подальшою метою пропонується прийняти досягнення мінімально необхідного рівня EVA, а для того, щоб забезпечити її досягнення потрібно обрати стратегію виживання. Стратегія виживання – це суто оборонна стратегія, яка застосовується тоді, коли підприємство перебуває в кризовому стані. Її метою є стабілізація ситуації і перехід до стратегії стабілізації (надалі – до стратегії зростання). Тому така стратегія розрахована на дії, вироблені за якнайкоротший термін у зв'язку з екстремальністю ситуації. Складність ситуації обумовлює необхідність рішучих, скоординованих і водночас обережних та ретельно продуманих дій.

Варіант розвитку підприємства, визначений на цьому етапі, є концепцією його подальшої діяльності. Для реалізації поставлених цілей необхідно розробити заходи, спрямовані на ефективну реалізацію стратегії (наступний етап). Управлінські рішення, спрямовані на ефективну реалізацію обраної стратегії, повинні забезпечити підвищення економічної доданої цінності підприємства до позитивного значення, щоб як мінімум створити підґрунтя для подальшого генерування підприємством цінності.

У цьому випадку для підвищення економічної доданої цінності необхідні заходи, пов'язані з ростом прибутку та мінімізацією вартості інвестованого капіталу. Для зростання прибутку необхідно забезпечити відповідне зростання обсягів реалізації продукції та оптимізацію поточних витрат підприємства. А для забезпечення мінімізації вартості інвестованого капіталу необхідне залучення позикових коштів з більш дешевих джерел та оптимізація структури капіталу підприємства.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации : научное издание / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1985. – 328 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление : учебник / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Власова Н. О. Формування економічної стратегії підприємств роздрібної торгівлі : навч. посібник / Н. О. Власова, О. М. Филипенко. – Харків : ХДАТОХ, 2001. – 140 с.
4. Гросул В. А. Стратегія формування ресурсного потенціалу торговельного підприємства з урахуванням ціннісних пріоритетів його діяльності / Гросул В. А., Филипенко О. М. // Система прийняття рішень в економіці та техніці: від теорії до практики : колект. монографія. – У 2 т. – Т.2. ; [за ред. Савчук Л. М.] – Павлоград : АРТ Синтез-Т, 2014. – С. 344-352.
5. Краснокутская Н. С. Влияние ресурсного потенциала на формирование ценности предприятия торговли / Н. С. Краснокутская, Е. А. Круглова, В. Ю. Андросов // Бизнес-информ. – 2013. – № 5. – С. 202-207.
6. Кудіна О. М. Стратегічне планування ресурсного забезпечення господарської діяльності підприємства / О. М. Кудіна // Коммунальное хозяйство городов. – К. : Техніка, 2005. – № 65. – С. 343-349. – (Серия: экономические науки : научн.-техн. сб.)
7. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб : Питер, 2000. – 336 с.
8. Мяких І. М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації / І. М. Мяких // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1(91). – С. 136-142.
9. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : монография. / И. П. Отенко. – Харьков : ХНЭУ, 2006. – 256 с.
10. Рульєв В. А. Менеджмент : підручник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
11. Helfat E. The dynamic resource-based view: capability lifecycles / Helfat E. // Strategic Management Journal. – 2003. – V. 24. – P. 997-1010.