

Заярна Н. М.,

к.е.н., доц. кафедри економіки підприємства, Львівська комерційна академія, м. Львів

Нечесанов М. Ю.,

аспірант, Львівська комерційна академія, м. Львів

Марчук А. Ю.,

аспірант, Львівська комерційна академія, м. Львів

## ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЙОГО РОЗВИТКОМ

**Анотація.** У контексті управління потенціалом торговельного підприємства виділено два основні напрями модернізації: організаційний та економічний. Визначено цільові орієнтири інноваційного розвитку ресурсного потенціалу торговельного підприємства, основними з яких є покращення фінансового забезпечення реалізації інвестиційно-інноваційних проектів, використовуючи раціональні форми франчайзингу, лізингу, факторингу, форфейтингу; підвищення ефективності управління торгово-технологічним процесом шляхом впровадження логістично-інформаційних систем та ін. Представлено вдосконалену структуру матеріально-технічного потенціалу торговельного підприємства, складовими якої є основні засоби, матеріальні запаси, інвентар, технології, інфраструктура. Окреслено основні напрями формування стратегії модернізації матеріально-технічного потенціалу торговельного підприємства у контексті системного підходу до антикризового управління його розвитком.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, модернізація, матеріально-технічний потенціал, стратегія, антикризові заходи.

Zaiarna N. M.

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics of Enterprise, Lviv Academy of Commerce, Lviv

Nechesyanov M. Y.,

Postgraduate, Lviv Academy of Commerce, Lviv

Marchuk A. Y.,

Postgraduate, Lviv Academy of Commerce, Lviv

## INNOVATION STRATEGY OF MODERNIZATION OF LOGISTICS POTENTIAL OF THE TRADE ENTERPRISE AS A PART OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ITS DEVELOPMENT

**Abstract.** In the context of management of potential of trade enterprise two main areas of modernization - organizational and economic are defined. The objectives of innovative development of resource potential of trade enterprise are determined, the main of which are the improvement of financial security of implementation of investment and innovation projects, using rational forms of franchising, leasing, factoring, forfeiting, improving the efficiency of management of commercial and technological process by implementing logistic and information systems etc. The improved structure of logistic potential of trade enterprise, the component parts of which are fixed assets, inventory, equipment, technologies, infrastructure is presented. The basic directions of forming a strategy of modernization the logistic potential of trade enterprise in the context of a systematic approach to anti-crisis management of its development are outlined.

**Keywords:** innovative development, modernization, logistic potential, strategy, anti-crisis measures.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан національної економіки характеризується суперечливими тенденціями її розвитку під впливом нових векторів інтеграційних процесів і, відповідно, ендогенних і екзогенних чинників. Внутрішній торгівлі як складовій національної економіки притаманні ті

ж закономірності. Незважаючи останнім часом на зміцнення її позицій в економічному просторі України (зокрема, на сьогодні у внутрішній торгівлі зосереджено 12% загальнонаціональних необоротних та оборотних активів, 25% трудових ресурсів, її товарооборот охоплює близько 80% купівельних фон-

дів населення, формує 15-16% ВВП і щонайменше 17% маси прибутку [4, с. 173]), у внутрішній торгівлі України накопичуються суттєво негативні явища і складні проблеми. Фрагментарні реформи не в стані знівелювати протиріччя і деформації у вітчизняній торгівлі, а інтеграційні процеси, які супроводжуються глобалізацією товарних ринків, активізацією товарного сектору економіки і розширенням споживчого ринку, об'єктивно вимагають вирішення проблем інвестиційно-інноваційного забезпечення модернізації внутрішньої торгівлі шляхом розробки принципово нових підходів до управління розвитком кожного господарюючого суб'єкта (торговельного підприємства), що знаходило б свій прояв насамперед в еквівалентності обміну й забезпеченні збалансованості ресурсного потенціалу підприємств торгівлі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Варто зауважити, що потреба в аналітичному (діагностичному) дослідженні діяльності торговельного підприємства для виявлення проблемних питань функціонування та розробки засобів щодо покращення його становища не викликає сумнівів та усвідомлюється більшістю вчених-економістів. Вагомий внесок у вивчення теоретико-методологічних та прикладних засад щодо управління діяльністю підприємств торгівлі зробили такі провідні вітчизняні вчені, як В. Апопій, Г. Башнянин, І. Бланк, Р. Валевич, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, Н. Міценко, А. Садеков, Л. Саркісян, Н. Ушакова, О. Шубін та ін.

З огляду на те, що перспектива розвитку кожного господарюючого суб'єкта великою мірою визначається його наявними ресурсами і можливостями їх розширення, актуалізується необхідність дослідження проблем, пов'язаних із особливостями формування, структуризації та пошуку шляхів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств торгівлі шляхом застосування інноваційних механізмів розвитку. Це засвідчує огляд наукових досліджень провідних вітчизняних та зарубіжних вчених із проблем теорії та практики стратегічного управління господарською діяльністю, формування та оцінки потенціалу підприємства, зокрема І. Ансоффа, А. Томпсона, В. Гавви, В. Герасимчук, О. Ковтуна, Н. Краснокутської, С. Лапіна, Б. Мізюка, І. Отенко та інших.

Позитивно оцінюючи наукові надбання зазначених вчених, слід наголосити, що відсутні комплексні наукові дослідження з проблем забезпечення інноваційної підтримки модернізації та відповідності ресурсного (матеріально-технічного) потенціалу торговельного підприємства сучасним вимогам розвитку внутрішньої торгівлі України з метою запобігання виникнення кризових явищ на підприємстві, чим зумовлено вибір теми статті та її актуальність.

**Постановка завдання.** Виходячи з викладеного, основним завданням дослідження є вибір підходів до формування інноваційної стратегії модернізації матеріально-технічного потенціалу торговельного підприємства в межах формування його ресурсного забезпечення у контексті антикризового управління.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасній ринковій економіці саме підприємствам належить ключова роль у вирішенні основних економічних проблем – налагодження економічно стабільного виробництва та реалізації товарів та послуг з метою забезпечення потреб населення високоякісними товарами через споживчий ринок, що за умов загострення конкуренції та боротьби за споживача можна досягнути лише впроваджуючи інноваційну політику. Відтак, інноваційний розвиток підприємства являє собою процес спрямованої законодавчої зміни його стану і залежить від його потенціалу, який формується під впливом інновацій. Це дає підстави сформулювати ефективну систему антикризового управління на підприємстві, адекватну сучасним умовам господарювання, та створює якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації вміння знаходити нові рішення, ідеї для реалізації поточних і стратегічних завдань.

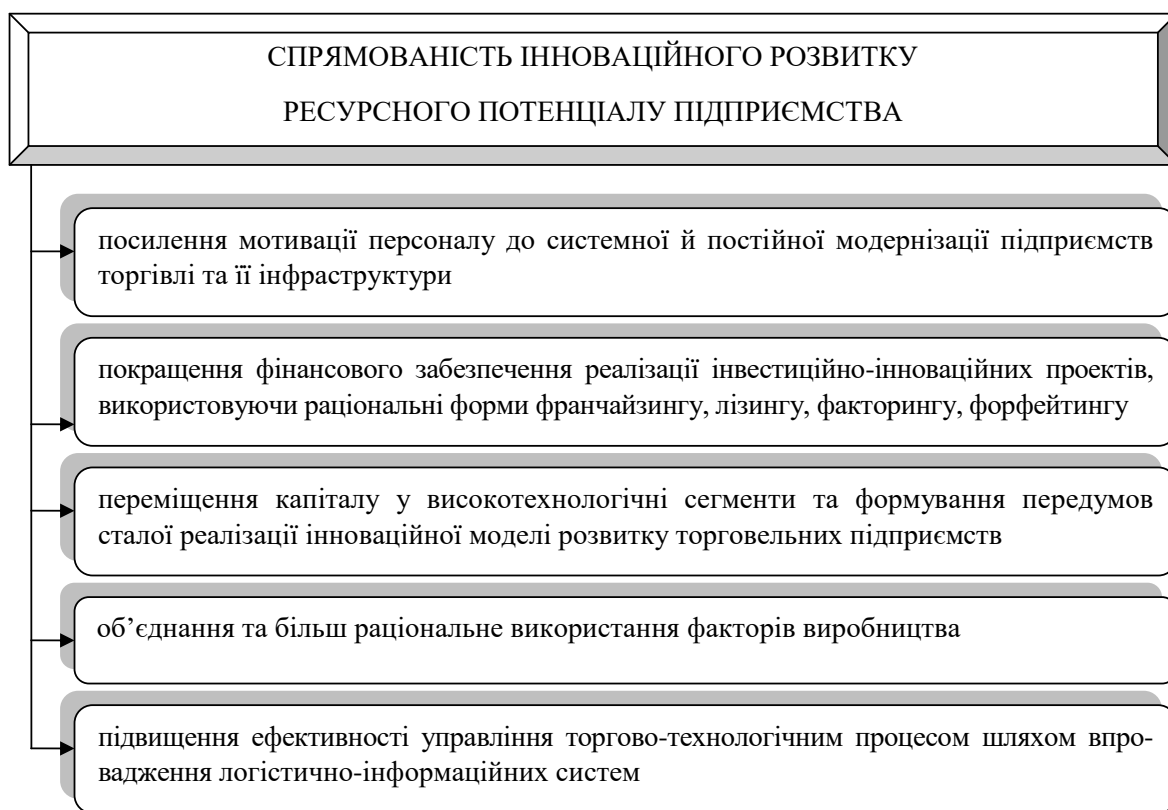
Саме система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, що дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, залучаючи в основному власні ресурси, покладена в основу антикризових заходів. Відтак, сучасне економічне середовище формує нові вимоги до управління господарською діяльністю підприємств загалом та розробки стратегії підвищення ефективності використання їх ресурсного потенціалу зокрема, що обумовлюється не тільки загостренням конкуренції, зміною попиту та високими вимогами до якості товарів, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню господарюючих суб'єктів. Кількісне співвідношення результатів господарської діяльності й виробничих витрат, які утворюються внаслідок використання ресурсного потенціалу, в найбільш загальному вигляді характеризує економічну ефективність підприємства, тому необхідною є розробка та впровадження організаційно-економічної модернізації, спрямованої на розвиток його потенціалу з урахуванням прихованих (потенційних) можливостей. Вимоги до підвищення "гнучкості" ресурсного потенціалу особливо актуальні в умовах нестабільності ринкового середовища, зростаючих коливань обсягу і структури попиту, різкого прискорення темпів науково-технічного прогресу тощо.

Ресурсний потенціал, його структура є базовою основою для прогнозування майбутніх тенденцій та пріоритетних напрямів розвитку підприємств торгівлі. В контексті модернізації управління їх ресурсним потенціалом до основних аспектів розвитку торговельних підприємств слід віднести матеріально-технічний, технологічний, інноваційний, організаційний та ін. На нашу думку, в основі управління потенціалом торговельного підприємства доцільно виділити два основні напрями модерніза-

ції, а саме: організаційний та економічний. У межах першого напрямку необхідно здійснювати пошук можливостей підвищення ефективності тих процесів, що відбуваються на підприємстві, при цьому насамперед увага повинна приділятися ефективності управління та організації виробничого (господарського) процесу (від рівня окремого робочого місця до рівня підприємства у цілому). Економічний напрямок модернізації характеризується поєднанням у собі ресурсного та технологічного підходів, які можна назвати певною мірою взаємоформуєчими. Вирішення проблеми технологічного відставання передбачає пошук шляхів підвищення ефективності використання виробничих фондів наряду з впровадженням сучасних технологій. Це можливо лише при впровадженні комплексу відносин, що мають назву “корпоративна культура”. Цільові орієнтири інноваційного розвитку ресурсного потенціалу торговельного підприємства шляхом модернізації представлено на рис. 1.

організацією роботи та відпочинку працівників з метою підвищення їхньої продуктивності праці та якості наданих послуг, від чого частково залежить ефективність господарювання всього підприємства. Рішенню цих завдань сприяє цілеспрямована робота з формування обсягу та складу матеріально-технічного потенціалу зокрема, оптимізації його структури, відповідності його елементів між собою по кількісному та якісному складу згідно з потребами і масштабами діяльності та перспективами розвитку торговельного підприємства, створення режиму та умов експлуатації окремих елементів матеріально-технічного потенціалу, їх підтримки у робочому стані та вибору політики амортизації його складових.

Удосконалена структура матеріально-технічного потенціалу торговельного підприємства представлена на рис. 2. Критична ситуація, що потребує модернізації матеріально-технічного потенціалу підприємств торгівлі шляхом запровадження інноваційних підходів, виражена частково наявністю за-



**Рис. 1. Цільові орієнтири інноваційного розвитку ресурсного потенціалу торговельного підприємства**

У межах представленого дослідження центральне місце відведено саме матеріально-технічному потенціалу як передумові досягнення стратегічних цілей розвитку торговельних підприємств. Це пояснюється тим, що для здійснення господарської діяльності торговельного підприємства основні засоби як основна складова матеріально-технічного потенціалу повинні забезпечувати належні матеріальні умови, а саме: забезпечити необхідний обсяг надходження та зберігання товарних запасів, провести транспортні й розвантажувально-навантажувальні, пакувальні роботи, які пов'язані з отриманням і реалізацією товарів чи наданням послуг,

старілих основних засобів, невідповідною для нових умов господарювання системою організаційно-економічних зв'язків і структурою управління, високими витратами виробництва й обігу, скороченням вкладення інвестицій в основний капітал.

Розглядаючи інноваційні підходи до модернізації управління ресурсним потенціалом підприємств торгівлі, слід зазначити, що основними напрямками стабілізації їх діяльності є матеріально-технічний, технологічний, інноваційний, організаційний потенціали та ін. [3, с. 242]. Зрозуміло, що потенційні можливості торговельного підприємства залежать від ступеня взаємоузгодженості організаційно-уп-

равлінського, трудового, логістичного, інвестиційного, інноваційного та матеріально-технічного потенціалів, для яких є притаманним взаємоформуючий характер розвитку.

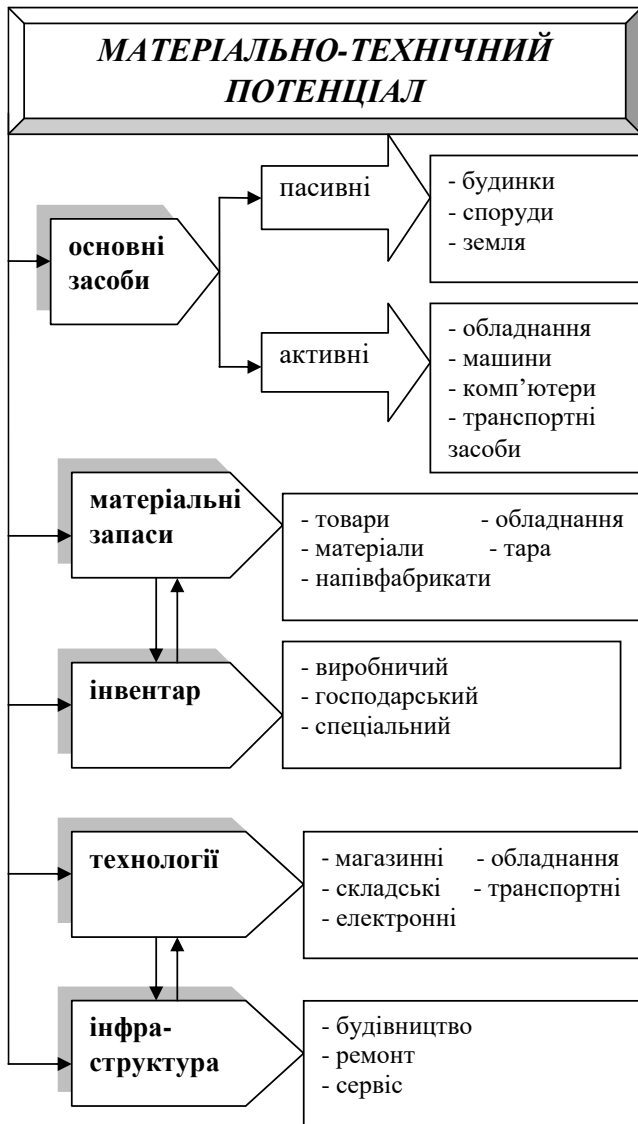


Рис. 2. Склад матеріально-технічного потенціалу торговельного підприємства

Отже, до основних аспектів матеріально-технічного розвитку слід віднести зміцнення та якість перетворення підприємств торгівлі та їх інфраструктури, їх оснащення сучасною технікою та обладнанням, тоді як індикаторами його модернізації є:

- динаміка основних видів об'єктів торгівлі (господарюючих суб'єктів);
- співвідношення активної й пасивної частини основних засобів;
- потужність торговельних об'єктів;
- ступінь зношення основних засобів;
- фондвіддача;
- інфраструктурне забезпечення торговельної діяльності тощо.

Реалізацію процесу модернізації матеріально-технічного потенціалу торговельного підприємства неможливо собі уявити без окреслених програмних заходів, спрямованих на здійснення його місії (ге-

неральної мети) і досягнення його множинних цілей, на яких ґрунтується стратегічне управління. Суть стратегічного управління полягає у тому, що розвиток підприємства повинен здійснюватися так, аби всі зміни, що відбуваються на рівні підприємства у його матеріально-технічному комплексі, господарській, інноваційній, організаційній і управлінській діяльності, дозволяли нарощувати обсяг товарообороту, зберігати й підвищувати рентабельність і стабільність, а також покращувати інші характеристики, що відповідають розвитку підприємства. Розробка стратегії являє собою складний процес розгляду певної кількості альтернатив розвитку підприємства, постійної переоцінки і періодичної перевірки здійснюваної стратегії у залежності від стану середовища діяльності. Інноваційні підходи до формування загальної стратегії розвитку торговельного підприємства ґрунтуються на вирішенні основних двох типів проблем:

- по-перше, адаптації підприємства у майбутньому до змінних умов зовнішнього конкурентного середовища ринків та сфери діяльності через (шляхом) використання власних переваг та можливостей і усунення загроз та власних недоліків;
- по-друге, спрямування процесу і формування сценарію (моделі) оптимального використання ресурсів підприємства на шляху до досягнення окресленої мети (а саме: забезпечення конкурентної переваги підприємства в обраних стратегічних сферах діяльності бізнесу - в так званих стратегічних зонах господарювання (СЗГ)) на основі складання довгострокових планів.

Відтак, одне з центральних місць у загальному стратегічному плані розвитку торговельного підприємства належить стратегії модернізації його матеріально-технічного потенціалу, складові якої представлено на рис. 3.

Вибору стратегії модернізації матеріально-технічного потенціалу торговельного підприємства передувє вибір стратегічних цілей, які мають бути орієнтовані в часі та взаємоузгоджені з іншими цільовими орієнтирами у межах інших функціональних (допоміжних) стратегій підприємства та формулювання програмних завдань для досягнення окреслених на попередньому етапі цілей. Разом з тим, проведення *супровідних заходів*, таких як аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечення адекватності ресурсного потенціалу, визначення ризиків і загроз, моніторинг і контроль, оцінка результатів, дасть змогу не допустити помилкових припущень і, відповідно, настання економічних ризиків, які зазвичай супроводжуються фінансовими втратами. Це дасть змогу окреслити функціональні субстратегії, зокрема управління формування та використання всіх складових матеріально-технічного потенціалу торговельного підприємства (рис. 2) та його ресурсного забезпечення, а саме: інвестиційного, матеріально-технічного, інституційного, організаційно-правового та ін. Етап реалізації обраної стратегії являє собою втілення в життя ряду заходів, що відповідають загальній концепції розвитку матеріально-технічного потенціалу торговельного підприємства у перспективному періоді й досягненню кінцевого результату його модернізації.

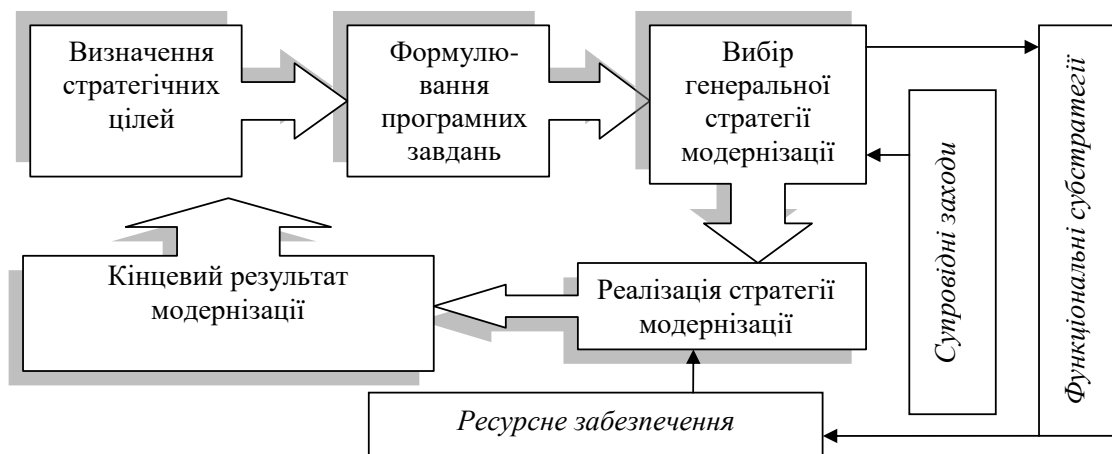


Рис. 3. Складові стратегії модернізації матеріально-технічного потенціалу торговельного підприємства

Розглянуті вище спеціальні методи і прийоми управління інноваційним розвитком ресурсного потенціалу торговельного підприємства доцільно покласти в основу антикризових заходів, а саме: розробки та реалізації концепції попередження (подолання) кризи.

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Беручи до уваги загострення економічної ситуації у державі, обумовленої політичною та фінансовою нестабільністю, яка ускладнює виживання торговельних підприємств на ринку, виникає потреба в розробці системного підходу до антикризового управління, коли антикризове управління розглядається як комплекс заходів від попередньої діагностики кризи до методів щодо її усунення і подолання. Одним із таких методів нами виділено модернізацію управління ресурсним потенціалом торговельного підприємства як складову його інноваційної політики. З огляду на те, що сучасне торговельне підприємство є відкритою техніко-економіко-соціальною системою, стан і розвиток якої знаходяться під сильною дією зовнішнього середовища, якому властиві невизначеність, динамізм і непередбачуваність, стратегія його інноваційного розвитку спрямована на вирішення двох типів завдань: визначення перспективних орієнтирів діяльності та розвитку підприємства і відповідних їм продуманих цілеспрямованих дій; адекватного реагування на події, що можуть відбутися (на обставини, що можуть скластися, на чинники, що можуть проявитися) в недетермінованому конкурентному зовнішньому оточенні підприємства у майбутньому. Взаємне ув'язування за часом і ресурсами таких стратегічних цілей дозволяє досягти глобальної мети інноваційної стратегії - створення і підтримки конкурентної переваги торговельного підприємства.

Відтак, необхідність окреслення інноваційних підходів та шляхів стабілізації розвитку підприємств торгівлі у контексті їх антикризового управління актуалізує окреслену проблему і потребує проведення подальших досліджень у цьому напрямку.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Валінкевич Н. В. Організаційна модернізація як передумова розвитку потенціалу підприємств / Н. В. Валінкевич // Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності : матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 12-15 лютого 2012 р. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – С. 122-124.
2. Заярна Н. М. Основні аспекти модернізації управління ресурсним потенціалом підприємств торгівлі / Н. М. Заярна, І. Б. Стефанська // Розвиток національної економіки України: нові реалії і можливості в умовах започаткованих змін : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, 21 жовтня 2015 року. – Львів : “Ліана-М”, 2015. – С. 135-139.
3. Система регулювання внутрішньої торгівлі України : монографія / [Апопій В. В., Копич І. М., Біла О. Г. та ін.; за ред. В. В. Апопії, І. М. Копича]. – К. : Академвидав, 2012. – 424 с.
4. Ситник Н. С. Внутрішня торгівля в економічній системі України / Н. С. Ситник // Економіка, фінанси, право. – К., 2014. – Вип. 5. – С. 173-180.

## REFERENCES

1. Valinkevych, N. V. (2012), “Organizational modernization as a precondition for the development potential of enterprises”, *Business Strategy in the context of increasing its competitiveness: International Scientific and Practical Internet Conference*, 12-15 February 2012, DonNUET, Donetsk, p. 122-124.
2. Zaiarna, N. M. and Stefanska, I. B. (2015), “Main aspects of the management modernization resource potential commercial”, *Development of National Economy of Ukraine: new realities and opportunities in terms of changes initiated: Proceedings of the International Scientific Conference 21 October 2015*, “Liana-M”, Lviv, p. 135-139.
3. *The system of regulation of domestic trade Ukraine* (2012), [Apopiij V. V., Kopych I. M., Bila O. G. et al.], Akademvydav, K., 424 p.
4. Sytnyk, N. S. (2014), “Internal trade in the economic system of Ukraine”, *Business, Finance, Law*, Kyiv, vol. 5, p. 173-180.