

ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті наведено методику ідентифікації стратегії управління економічним потенціалом торговельних підприємств на основі побудови матриці ранжування пріоритетності. Визначено головні принципи стратегічного управління та обґрунтовано стратегії управління економічним потенціалом торговельних підприємств у взаємозв'язку з базовими стратегіями.

The article describes methods of identification the strategy management of economic potential of commercial enterprises which is based on building the matrix ranking priority. The main factors of strategy management are identified and the strategy of management the economic potential of commercial enterprises in relation to its basic strategies is grounded .

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах зростаючого динамізму середовища господарювання стратегічна орієнтація підприємств є необхідною умовою їх виживання та досягнення сталої конкурентної переваги. В умовах економічної нестабільності в Україні спостерігається погіршення результативних показників господарської діяльності торговельних підприємств і тому виникає потреба розробки стратегічних орієнтирів у забезпеченні виходу з цього стану.

Проаналізувавши ситуацію, що нині склалася на підприємствах, можна відзначити, що торговельні підприємства функціонують досить ефективно, але в той же час існує досить велика кількість проблем, що заважають їм ефективно працювати і конкурувати на досить високому рівні зі своїми конкурентами. Для розв'язання проблеми на підставі проведеного економічного та стратегічного аналізу підприємствам пропонується детермінувати свою стратегічну позицію та накреслити стратегічні орієнтири подальшого розвитку, обґрунтувавши при цьому стратегію управління своїм економічним потенціалом.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Формування напрямів стратегічного управління потенціалом підприємства розглянуто у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як: Є. В. Лапін, Г. Б. Клейнер, І. Ансофф, Г. Мінцберг, І. М. Репіна, Н. С. Краснокутська, О. І. Олексюк, Б. М. Мізюк, Р. А. Фатхутдінов та ін. Однак, за наявності досить значної кількості праць за обраною проблематикою необхідно відзначити різну спрямованість досліджень і майже незначну кількість тих, які присвячені ідентифікації функціональних стратегій управління економічним потенціалом торговельних підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування функціональних стратегій управління економічним потенціалом торговельних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток підприємства – це складний постійний процес, який спрямований на обґрунтування ефективної стратегії управління підприємством. Таким чином, стратегія управління економічним потенціалом підприємства може характеризуватися як розтягнутий у часі процес формування та використання всіх наявних та потенційних ресурсів, необхідних для реалізації базової стратегії підприємства.

Генеральна стратегія розвитку підприємства пов'язана з діяльністю підприємства в цілому, використанням усіх ресурсів і орієнтована на виконання його головної цілі. За своїм економічним змістом генеральна стратегія підприємства є стратегією встановлення і закріплення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства в конкретній сфері діяльності, а також виступає підґрунтям для визначення допоміжних стратегій [1, с.233]. З метою реалізації генеральної стратегії підприємства по окремих напрямках його діяльності виділяють функціональні стратегії, які виступають складовими блоками базової стратегії

підприємства [2, с.47; 3, с.151–236; 4, с.17–113]. На рис. 1 визначено місце стратегії управління економічним потенціалом в стратегічному наборі торговельного підприємства.



Рис.1. Місце стратегії управління економічним потенціалом в стратегічному наборі підприємства

Стратегію управління економічним потенціалом торговельного підприємства доцільно розглядати як основну підстратегію загальної базової фінансової стратегії. Стратегічне управління економічним потенціалом підприємства виступає основою при формуванні інших фінансових підстратегій, оскільки саме вона впливає на остаточний результат діяльності торговельного підприємства – прибуток чи збиток.

Тому основним завданням оптимізації економічного потенціалу є розроблення такої стратегії управління, за якої ефективність використання сукупності всіх складових елементів економічного потенціалу буде найвищою, що, в свою чергу, буде виступати міцним підґрунтям для стратегічного розвитку підприємства.

Таким чином, основоположним моментом у стратегічному управлінні економічним потенціалом є усвідомлення економічного потенціалу як джерела можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства, а також принципів та методів щодо формування, використання та розвитку свого потенціалу.

Аналіз літератури показав, що розробка стратегії підвищення ефективності управління економічним потенціалом повинна ґрунтуватися на таких принципах [5, с.79]:

- орієнтація на довгострокові цілі;
- забезпечення взаємозв'язку сукупності елементів економічної стратегії, за допомогою яких буде досягтися стратегічна мета діяльності підприємства;
- багатоваріантність напрямків розвитку;
- комплексність розробки стратегії.

Оскільки стратегічне управління торговельним підприємством спрямоване на здобуття конкурентних переваг, тому важливим є набір ключових факторів успіху, що

становлять економічний потенціал. Лише після врахування цих показників торговельне підприємство може обрати відповідну стратегію управління своїм економічним потенціалом та забезпечити довгострокову конкурентну перспективу.

Процес розробки стратегії управління економічним потенціалом передбачає виконання таких основних етапів:

1. Визначення ключових факторів успіху торговельного підприємства.
2. Співставлення функціональних блоків економічного потенціалу підприємства з ключовими факторами успіху.
3. Оцінка важливості економічного потенціалу підприємства.
4. Оцінка ступеня проблемності економічного потенціалу підприємства.
5. Розробка матриці ранжування пріоритетності визначення стратегій управління економічним потенціалом підприємства.

Етап 1. Визначення ключових факторів успіху торговельного підприємства. Визначення ключових факторів успіху щодо управління економічним потенціалом підприємства здійснюється на основі АВС-аналізу, який дуже глибоко досліджено у працях зарубіжних вчених, за яким виділено три групи показників: високої, середньої та низької значимості відповідно А, В та С.

Етап 2. Зіставлення функціональних блоків економічного потенціалу підприємства з ключовими факторами успіху. Для визначення важливості досліджених показників використано матрицю співставлення, стовбці якої відповідають сформованим ключовим факторам успіху (показники групи А), оскільки це найважливіші фактори в діяльності підприємства, а строки виділеним функціональним блокам економічного потенціалу підприємства. Якщо якийсь функціональний блок економічного потенціалу підтримує окремий ключовий фактор успіху, то у клітці матриці, яка лежить на перетині відповідного стовпця і строки, ставлять хрестик.

Узагальнена матриця взаємозв'язку функціональних блоків економічного потенціалу з ключовими показниками за всіма досліджуваними торговельними підприємствами наведено у табл. 2.

Етап 3. Оцінка важливості економічного потенціалу підприємства. Критерій важливості характеризує ступінь вкладу кожного складового елемента економічного потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства. З метою оптимізації діяльності підприємства, насамперед обрано найважливіші фактори, тому що саме їх покращення призводить до отримання найкращого кінцевого результату. Для визначення кількісної величини ступеня важливості функціональних блоків використано кількість хрестиків, які знаходяться в рядку матриці зі вставлення, яка відповідає кожному блоку, що розглядається.

Етап 4. Оцінка ступеня проблемності економічного потенціалу підприємства. Наступним етапом є визначення ступеня проблемності функціональних блоків. Для цього всі блоки було розглянуто з точки зору їх бажаного та теперішнього становища, а також конкурентної ситуації у галузі, тому показники кожного функціонального блоку оцінено за шкалою від 1 до 5.

Значення 1 присвоєно факторам ступінь впливу яких незначний на результуюче значення.

Значення 5 присвоєно самим «важливим» факторам але дуже проблемним факторам, в той же час розрив їх значення між бажаним та теперішнім станом дуже великий.

Значення 2, 3 і 4 присвоюються факторам, які займають проміжний стан за ступенем проблемності. Для підвищення якості результатів оцінки ступеня проблемності факторів здійснено їх попередній аналіз. По кожному окремому торговельному підприємству сформовано основні проблеми, експертним шляхом оцінено ступінь проблемності кожного блоку.

Матриця співставлення функціональних блоків економічного потенціалу підприємства з ключовими факторами успіху торговельних підприємств Донецької області

Назва підприємства	Фінансовий потенціал				Торговий потенціал				Управлінський потенціал				Кадровий потенціал						Маркетинговий потенціал				Матеріально-технічний потенціал																
	Рентабельність комерційна	Рівень доходу від реалізації	Рентабельність майна	Рентабельність обігових активів	Рентабельність власного капіталу	Коефіцієнт оборотності товарних запасів	Коефіцієнт оборотності обігових активів	Рівень витрат обігу до товарообороту	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Прибуток на 1 м2 торгової площі	Товарооборот на 1м2 торгової площі	Коефіцієнт капіталізації прибутку	Коефіцієнт загальної ліквідності	Фондовіддача нематеріальних активів	Коефіцієнт фінансової стійкості	Продуктивність праці 1-го робітника	Коефіцієнт обороту по прийому	Трудоємність товарів (робіт, послуг)	Чистий прибуток на 1-го працівника	Рівень витрат на оплату праці	Інтегральний коефіцієнт ефективності трудових ресурсів	Коефіцієнт еластичності чисельності робітників від обсягу реалізації продукції	Доля ринку	Коефіцієнт рівномірності реалізації продукції	Темп економічного росту торгового підприємства	Ефективні засоби комунікації	Забезпечення ефективності засобів стимулювання збуту	Відповідність системи обслуговування потребам споживачів	Можливість підприємства впливати на споживчий рейтинг	Фондовіддача	Рентабельність основних фондів	Фондоозбросність	Коефіцієнт введення в дію основних фондів	Інтегральний коефіцієнт ефективності використання основних фондів					
ВАТ "Гарант"	x		x		x		x		x		x				x			x		x					x									x					
ТОВ «Торгсервіс»	x		x		x				x		x			x		x		x																					
ООО "ТЕС Маркет"								x					x				x		x																				
ТОВ "Санлайт"						x										x			x			x				x													
ЗАТ "Продторг"		x						x									x							x															
ТОВ "Шельф"								x									x			x				x											x				
ТОВ "АТБ Маркет"								x									x			x							x								x				
ТОВ «Меркурій»	x	x	x		x			x			x						x		x		x															x			
ВАТ "Грета"	x		x		x			x			x			x		x		x		x		x																	
ПАТ "Фея"	x		x		x	x		x		x				x				x						x															
СП Арома - ЛТД						x		x					x										x														x		
ТОВ "Дончанка"								x							x		x																						
ТОВ "Простор"								x									x							x															
ООО "Амстор"								x								x																							
ЗАТ «Торговельний дім «Донбас-Ліберті»	x		x		x			x			x						x		x				x																
ВАТ "Рубін"			x	x	x			x					x																										
ВАТ Торговий Дім "Райдуга"	x		x		x			x			x							x																					
ВАТ "Альтаір"				x	x			x																															
ТОВ "Космос"	x	x						x						x																									

Етап 5. Розробка матриці ранжування пріоритетності визначення стратегій управління економічним потенціалом підприємства. Для визначення конкретного виду стратегії управління економічним потенціалом торговельного підприємства побудовано матрицю ранжування пріоритетності визначення стратегії, по вертикальній осі якої розміщується важливість факторів (показники групи А), а по горизонталі – ступінь проблемності, тобто визначення стратегій управління економічним потенціалом підприємства можна визначити залежністю:

$$S_{ep}^f = (F_a; F_{a^*, b^*, c^*}); \quad (1)$$

де S_{ep}^f - стратегія управління економічним потенціалом торговельного підприємства;

F_a – найважливіші фактори за результатами АВС-аналізу (ключові показники успіху);

F_{a^*, b^*, c^*} - найбільш проблемні фактори за групою А, В та С (ступінь проблемності).

Для оцінки стратегій управління економічним потенціалом торговельних підприємств побудована матриця ранжування пріоритетності (рис.2).

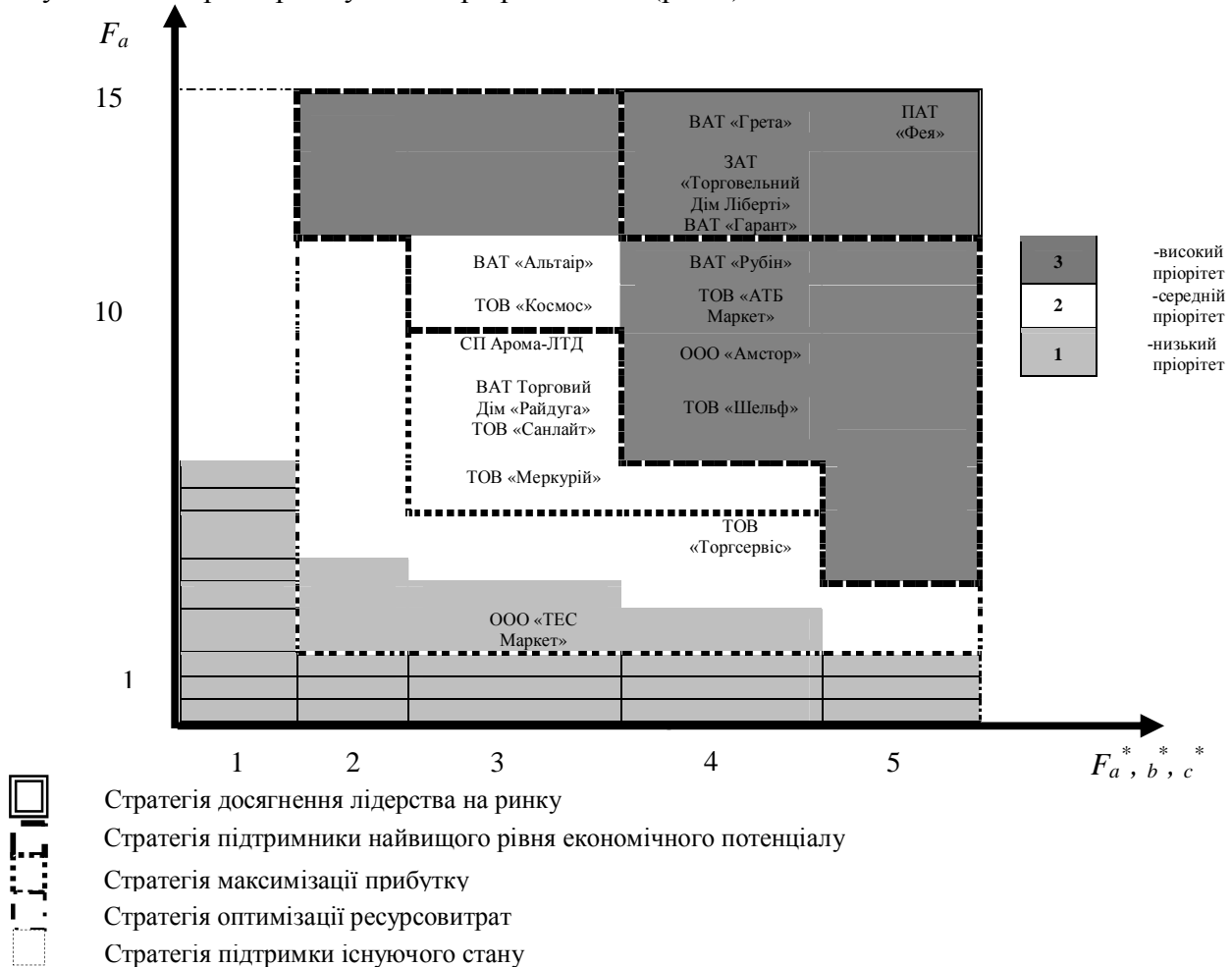


Рис. 2. Матриця ранжування пріоритетності стратегій управління економічним потенціалом торговельних підприємств

Матриця поділена на три зони: перша зона – це зона з найвищим пріоритетом, але дуже проблемна, в той же час саме ця зона має значні резерви для зростання, для неї характерні дві стратегії: стратегія лідерства на ринку та стратегія підтримки найвищого рівня економічного потенціалу; друга зона – це зона з середнім станом економічного потенціалу або з середнім пріоритетом, для якої характерна стратегія максимізації прибутку та оптимізації ресурсовитрат; третя зона – найменш проблемна зона з низьким пріоритетом, для якої характерна стратегія підтримки існуючого стану. У результаті попереднього поглибленого аналізу визначені загальні базові стратегії для торговельних підприємств, а

також стратегії управління економічним потенціалом для кожного окремого підприємства (рис. 3).

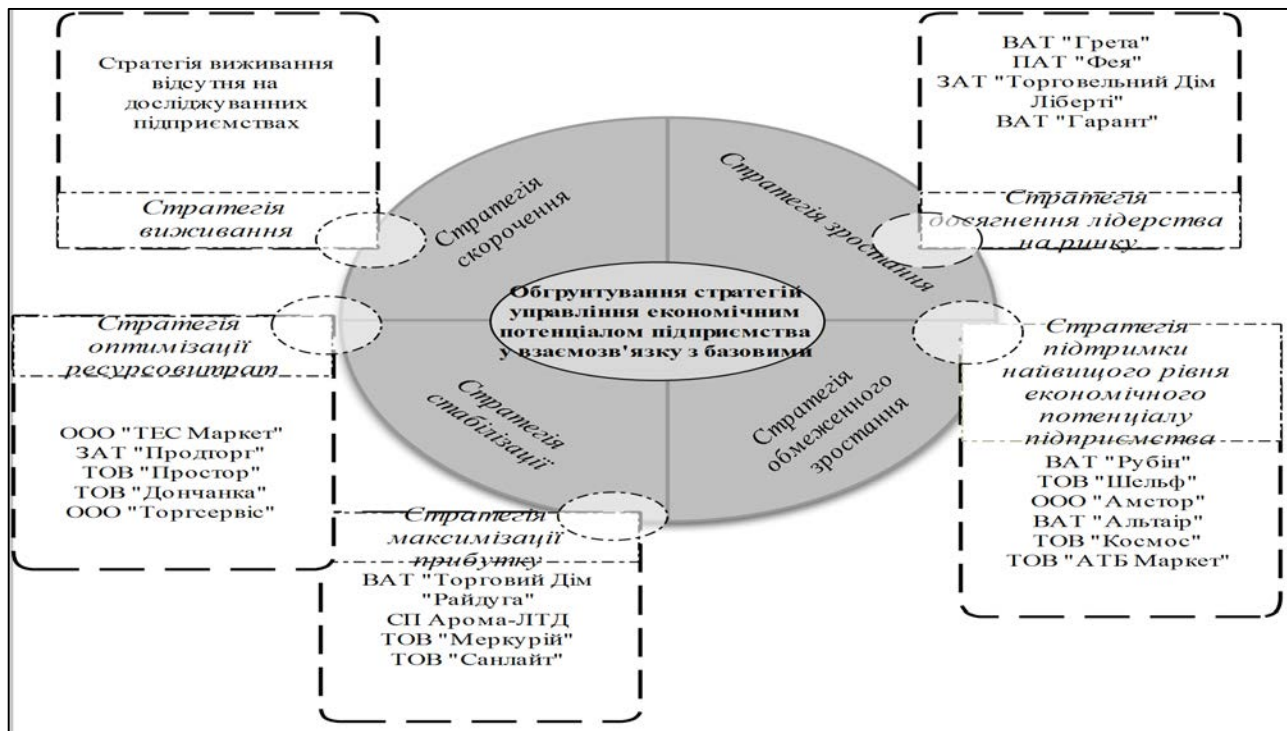


Рис. 3. Обґрунтування стратегій управління економічним потенціалом торговельних підприємств у взаємозв'язку з базовими стратегіями

Висновки і перспективи подальших розробок. Враховуючи вищенаведене, можна стверджувати, що правильний підхід до вибору стратегії управління економічним потенціалом підприємства дає змогу суб'єктам господарювання ефективно розвиватися в умовах мінливого конкурентного середовища, а запропонована методика – допомогти вибрати альтернативні напрями розвитку. Тобто важливим напрямом підвищення ефективності стратегічного управління економічним потенціалом торговельних підприємств є оптимізація структури сукупного його потенціалу, яка припускає виділення проміжних рівнів узагальнення потенційних можливостей підприємства.

Перспективами подальших досліджень є ідентифікації вірогідних резервів економічного потенціалу підприємства за рахунок розробки організаційної моделі аналізу ефективності резервів кожного структурного блоку, яка, в свою чергу, оцінює вплив різних факторних ознак на результативну ознаку на основі багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу.

Список використаної літератури

1. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия: [монография] / Е. В. Лапин. – С.: Университетская книга, 2002. – 309 с.
2. Садеков А. А. Обґрунтування стратегії управління прибутком відповідно до конкурентної стратегії підприємства (мат. міжнар. наук.-теоретич. конф.) [Сучасна Україна: альтернативи поступу] (23-24 травня 2008 р.) / А. А. Садеков О. Ю. Гусева. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – С. 46–51.
3. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: [учеб.] / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2008. – 448 с.
4. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. В. Нимвеген. – Санкт-Петербург: АЗБУКА-БМикро, 2002. – 317 с.
5. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.] / Н. С. Краснокутська. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

Прийнято до друку 10.05.2012