

МАТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті визначено критерії оцінки реалізації потенціалу торговельних підприємств та запропоновано матричний підхід до оцінки ступеня та відповідності реалізації потенціалу торговельних підприємств ринковим умовам. Виявлено особливості реалізації потенціалу торговельних підприємств України залежно від їх розміру та товарної спеціалізації.

Ключові слова: потенціал, торговельне підприємство, оцінка потенціалу, матричний підхід.

Пріоритети в управлінні сучасними торговельними підприємствами зміщуються в бік найбільш повної реалізації їх ресурсних можливостей. Забезпечуючи скорочення витрат від утримання зайвих ресурсів, які не здійснюють внесок у створення цінності, торговельне підприємство спроможне суттєво підвищити ефективність операційної діяльності та, тим самим, створити надійну платформу для досягнення стратегічних цілей. Виявлення ступеня реалізації можливостей і їх відповідності динаміці ринкових процесів пов'язано із дослідженням процесу реалізації потенціалу, відсутність системних розробок щодо проведення якого визначило актуальність і цільову спрямованість нашої статті.

Формування теоретико-методологічних засад оцінювання потенціалу підприємств досить часто стає предметом наукових дискусій. Так ученими сумської наукової школи Балацьким О. Ф. та Лапіним С. В. розроблені загальні принципи оцінки потенціалу [1; 2]. З позицій наявності потенціалу та зміни його рівня здійснено обґрунтування критеріїв оцінки в працях І. П. Отенко [3]. Ефективність використання потенціалу підприємств визначило цільову спрямованість досліджень О. В. Ареф'євої, А. Е. Воронкової, О. В. Коренкова та ін. вчених [4-10]. Між тим, обмеження кола критеріїв лише наявністю або ефективністю не забезпечує комплексність дослідження потенціалу, оскільки не дає відповіді на низку питань щодо ступеня його реалізації і відповідності такої реалізації динаміці ринкових процесів.

Метою нашої статті є обґрунтування критеріїв оцінки реалізації потенціалу торговельного підприємства та розробка матричного підходу до оцінки ступеня та відповідності реалізації потенціалу торговельних підприємств ринковим умовам.

Розуміючи реалізацію потенціалу як процес його перетворення у конкретні та вимірювані результати, зазначимо, що коло останніх може бути надзвичайно широким: від фінансових результатів до вартісних оцінок незадіяних у господарській діяльності резервів. Якщо порівняння отриманих фінансових результатів із вартісними оцінками сформованого потенціалу становить зміст оцінювання ефективності реалізації потенціалу, то оцінювання можливостей підприємства за критерієм ступеня їх реалізації передбачає

розширення діапазону вхідної інформації за рахунок залучення цільових або еталонних значень показників. Зміст такого оцінювання полягає у порівнянні фактичних значень відібраних показників ефективності із їх цільовим або еталонним рівнем. Формалізована авторська інтерпретація такої оцінки має вигляд:

$$C_{рпi} = \frac{E_{рпiф}}{E_{рпiц}}, \quad (1)$$

де $C_{рпi}$ – ступінь реалізації i -того елемента потенціалу торговельного підприємства за j -тим показником ефективності;

$E_{рпiф}$ – фактична ефективність реалізації i -того елемента потенціалу торговельного підприємства за j -тим показником ефективності;

$E_{рпiц}$ – цільова ефективність реалізації i -того елемента потенціалу торговельного підприємства за j -тим показником ефективності.

Спектр можливих оцінок ступеня реалізації потенціалу нами пропонується групувати за відносною шкалою цінності, інтервали якої можуть бути визначені за логікою розуміння змісту оцінок як лінгвістичні змінні «високий», «середній» або «низький ступінь реалізації». Для розв'язання подібної задачі доцільним, на наш погляд, є застосування нечіткої логіки, що пов'язано із відносністю визначення інтервалів і відсутністю будь-яких жорстко закріплених нормативів щодо їх значень. Якщо створена в процесі реалізації певного елемента потенціалу цінність відповідає або близька до цільового рівня, то ступінь його реалізації може бути визначений як високий. Причому близькість до цільового рівня, з урахуванням ймовірнісного характеру реалізації можливостей у динамічному зовнішньому середовищі має бути не нижчою за 90%. Досягнення 70-80% від цільових орієнтирів свідчатиме про середній ступінь реалізації потенціалу, у випадку 60% і менше мова може йти лише про низькі результати або недостатній рівень реалізації потенціалу. Значення 80-90% і 60-70% знаходяться в зоні невпевненості та потребують використання апарата теорії нечітких множин.

Оцінити ступінь узгодженості реалізації потенціалу із динамікою зовнішніх умов і процесів дозволяє критерій відповідності реалізації потенціалу ринковим

умовам. Його зміст, з точки дослідників, полягає у порівнянні динаміки відібраних показників із середньогалузевим рівнем, рівнем підприємств-лідерів або конкурентів. Формалізована авторська модель такої оцінки має вигляд:

$$B_{p_i} = \frac{t_{E_{p_i}}}{T_{E_{p_i}}}, \quad (2)$$

де B_{p_i} – відповідність реалізації i -того елемента потенціалу торговельного підприємства ринковим умовам;

$t_{E_{p_i}}$ – темп зростання ефективності реалізації i -того

елемента потенціалу торговельного підприємства;

$T_{E_{p_i}}$ – середньогалузевий (середньогруповий) темп зростання ефективності реалізації i -того елемента потенціалу.

Зіставлення запропонованих критеріїв ступеня та відповідності реалізації потенціалу ринковим умовам у розробленій нами матричній моделі (рис. 1) дозволяє охарактеризувати фактичний стан підприємства у зовнішньому середовищі, а також визначити коло його стратегічних орієнтирів розвитку на основі наявного та нереалізованого потенціалу.

Ступінь реалізації потенціалу низький середній високий	Позиція «аутсайдерів», що характеризується невідповідністю реалізованого потенціалу вимогам ринку. За умов очікування сприятливої ринкової кон'юнктури доцільною буде мобілізації резервів для прискорення розвитку або пошук шляхів диверсифікації	Позиція «локомотивів», які мають переваги в розвитку ключових компетенцій і реалізують стратегію на їх основі. Формування та реалізація динамічних здатностей дозволить їм перейти до позиції «лідерів»	Позиція «лідерів», згідно з якою реалізація стратегії ґрунтується на розумінні власних сил і їх активній трансформації у конкурентні переваги
	Недостатньо розвинені ключові компетенції і здатності, що не дозволяє реалізувати стратегію активізації «сильних сторін». Для подолання негативних тенденцій доцільним буде застосування бенчмаркінгу та перегляд наявних можливостей (реструктуризація)	Позиція «послідовників» характеризується наявністю резервів у реалізації потенціалу, пов'язаних із зосередженням на визначальних компетенціях і здатностях, що сприятиме активізації розвитку	Наявний нереалізований латентний потенціал, що може бути зумовлено як зовнішніми впливами, так і занадто оптимістичними оцінками цільових результатів. Подальша підтримка визначальних компетенцій має бути узгоджена із внутрішніми процесами
	Тривале перебування в цій позиції потребує термінового перегляду стратегії діяльності через втрату можливостей створювати цінність для певних зацікавлених сторін і суттєве погіршення ринкових позицій	Спостерігається висока частка нереалізованого латентного потенціалу, що може бути зумовлено як зовнішніми впливами, так і недостатньою якістю внутрішніх бізнес-процесів. Основне завдання розвитку полягає у вивченні причин негативних тенденцій і запобіганні втраті ринкових позицій	Наявна висока частка латентного потенціалу, що не спрямований на підтримку реалізації стратегії. Основне завдання розвитку полягає в забезпеченні відповідності стратегічних цілей засобам щодо їх досягнення
	<i>відставання</i>	<i>відповідність</i>	<i>випередження</i>

Відповідність реалізації потенціалу ринковим умовам

Рис. 1. Матрична модель оцінки реалізації потенціалу торговельного підприємства

З метою апробації розроблених критеріїв і запропонованого матричного підходу до оцінювання реалізації потенціалу автором сформовано вибірку сукупність із 120 торговельних підприємств України, що складалася із 23 великих національних і регіональних продовольчих мереж, 37 середніх і малих підприємств, організованих у форматі продовольчих самостійних магазинів, 15 великих національних і регіональних непродовольчих мереж, 45 середніх і малих підприємств, організованих у форматі непродовольчих самостійних магазинів

Отримані результати оцінювання ступеня реалізації потенціалу торговельних підприємств вибіркової сукупності дозволили визначити, що загалом для торговельних підприємств як продовольчого, так і непродовольчого сегментів, більш характерним є низький ступінь реалізації потенціалу. Частка великих торговельних підприємств, що виявилися спроможними досягти максимальних групових значень

потенціаловіддачі та рентабельності, не перевищувала 20%, питома вага малих і середніх підприємств не перевищувала 5%.

Дослідження ступеня реалізації потенціалу стосовно його структурних елементів виявило більш суттєві розбіжності в оцінках. Відповідно до результатів, що ґрунтуються на бенчмаркінговому підході, діяльність близько 20-25 % великих непродовольчих підприємств торгівлі характеризується високим ступенем реалізації товарного, технічного, просторового та кадрового потенціалу за показниками потенціаловіддачі, а також технічного та просторового потенціалу за показниками рентабельності. Більшість об'єктів дослідження продовольчого сегменту та малих і середніх непродовольчих торговельних підприємств (70-100 % залежно від підгрупи) досягли переважно низького рівня реалізації всіх структурних елементів ресурсного потенціалу, що свідчить про відсутність системи моніторингу реалізації їх можливостей порівняно із

лідерами ринку.

Оцінювання реалізації потенціалу за критерієм відповідності ринковим умовам передбачає розрахунок оціночних показників ефективності в динаміці та їх порівняння з темпами зростання групових (галузевих) результатів, що дозволяє ідентифікувати належність

підприємства до певної зони відповідності. Наочне уявлення про розподіл торговельних підприємств вибіркової сукупності за зонами випереджальної, збалансованої та запізнювальної реалізації потенціалу наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Оцінювання відповідності реалізації потенціалу торговельних підприємств ринковим умовам

Група підприємств	% підприємств, що знаходяться в зоні		
	відставання	відповідності	випередження
Великі продовольчі підприємства	60,0	15,0	25,0
Малі та середні продовольчі підприємства	16,2	5,4	78,4
<i>У середньому по продовольчій групі</i>	31,6	8,8	59,6
Великі непродовольчі підприємства	33,3	6,7	60,0
Малі та середні непродовольчі підприємства	28,9	0,0	71,1
<i>У середньому по непродовольчій групі</i>	30,0	1,7	68,3
<i>Усього по вибірковій сукупності</i>	33,3	2,6	64,1

Отримані оцінки «відповідності реалізації потенціалу ринковим умовам», хоча і виглядають порівняно із попереднім критерієм більш позитивними, проте не є однозначними. Справа в тому, що випереджальні темпи зростання показників ефективності реалізації потенціалу для непродовольчих підприємств зумовлені не тільки їх фактичним збільшенням у досліджуваному періоді, але й від'ємною динамікою потенціаловіддачі на цих ринкових сегментах загалом. Тобто певна частка підприємств на обраних ринкових сегментах (13–24 % залежно від підгрупи) лише забезпечила більш повільне падіння ефективності реалізації потенціалу на фоні її загального зниження. У такому контексті більш об'єктивні результати отримані для підгрупи великих продовольчих мереж, лише 25 % з яких забезпечили

випереджальне зростання показників ефективності реалізації їх потенціалу. Таке становище свідчить про певну узгодженість цілей їх регіонального розвитку із цілями операційної ефективності.

Загалом різноспрямований характер оцінок ступеня та відповідності реалізації потенціалу ринковим умовам для досліджуваних підприємств підтверджує об'єктивність і валідність обраних критеріїв, що дозволяє з позицій комплексності та системності описати стан реалізації потенціалу та забезпечити врахування найбільш суттєвих його ознак.

Результати застосування матричного підходу для досліджуваних торговельних підприємств наведені в табл. 2 і свідчать про наявність різних позицій підприємств за станом реалізації їх потенціалу, що вимагає різних підходів до управління ними.

Таблиця 2. Структура торговельних підприємств за розташуванням у матриці «ступінь реалізації потенціалу – відповідність ринковим умовам»

Група підприємств	% підприємств, що знаходяться в квадрантах матриці «ступінь реалізації потенціалу – відповідність ринковим умовам»								
	Н– ВС	С– ВС	В– ВС	Н– ЗБ	С– ЗБ	В– ЗБ	Н– ВП	С– ВП	В– ВП
Великі продовольчі підприємства	30,0	10,0	20,0	10,0	-	5,0	10,0	5,0	10,0
Малі та середні продовольчі підприємства	16,3	-	-	5,4	-	-	32,4	13,5	32,4
<i>У середньому по продовольчій групі</i>	21,1	3,5	7,0	7,0	-	1,7	24,6	10,5	24,6
Великі непродовольчі підприємства	33,3	-	-	6,7	-	-	20,0	20,0	20,0
Малі та середні непродовольчі підприємства	28,9	-	-	-	-	-	24,4	8,9	37,8
<i>У середньому по непродовольчій групі</i>	30,0	-	-	1,7	-	-	23,3	11,7	33,3
<i>Усього по вибірковій сукупності</i>	25,6	1,7	3,4	4,3	-	0,9	23,9	11,1	29,1

Умовні позначення: Н, С, В – відповідно низький, середній, високий ступінь реалізації потенціалу; ВС, ЗБ, ВП – відповідно зона запізнювальної (відставання), збалансованої (відповідності), випереджальної (випередження) реалізації потенціалу.

Реалізація потенціалу для більшості великих торговельних підприємств (30% продовольчих і 33,3% непродовольчих підприємств) не забезпечила досягнення цілей ефективності господарської діяльності та не сприяла укріпленню їх ринкових

позицій. Тривале перебування в такому стані для ТОВ «Інтермаркет», ТОВ «МКС», ТОВ «Техномаркет-Аладдін» зумовило не лише тимчасові фінансові ускладнення, але й взагалі призвело до банкрутства. Серед малих і середніх торговельних підприємств досить вагомою є

частка «лідерів» – 32,4 % на продовольчому сегменті та відповідно 37,8 % на непродовольчому.

Отже, оскільки позиціонування передбачає врахування критерію не тільки відповідності, але й ступеня реалізації потенціалу, то його результати дозволяють дійсно виокремити ті підприємства, реалізація потенціалу яких ґрунтується на розумінні власних сил і їх активній трансформації у конкурентні переваги. Такі результати загалом свідчать про досить високу гнучкість малих і середніх підприємств, що в більш

жорстких зовнішніх умовах краще адаптуються до нових потреб споживачів.

Таким чином, виявлені проблеми, звичайно, певним чином провокуються несприятливою макроекономічною ситуацією, Але навіть у цих умовах певні підприємства показують кращі результати, що підтверджує важливість завдання впровадження системи управління потенціалом, моніторингу результатів його реалізації та контролю за їх досягненням.

Список літератури

1. *Экономический потенциал административных и производственных систем [Текст] / Под ред. О. Ф. Балацкого. – Сумы : Университетская книга, 2006. – 973 с.*
2. *Лапин, Е. В. Экономический потенциал предприятия : монография [Текст] / Е. В. Лапин. – Сумы : Университетская книга, 2002. – 310 с.*
3. *Отенко, И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : монография [Текст] / И. П. Отенко. – Харьков : ХНЭУ, 2006. – 256 с.*
4. *Ареф'єва, О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : монографія [Текст] / О. В. Ареф'єва, О. В. Коренков. – К. : ГРОТ, 2004. – 200 с.*
5. *Воронкова, А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография [Текст] / А. Э. Воронкова. – Луганск : ВНУ им. В. Даля, 2004. – 314 с.*
6. *Максимов, В. В. Методологія оцінки та забезпечення ефективного використання економічного потенціалу регіону : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.10.01 [Текст] / В. В. Максимов. – Донецьк, 2002. – 30 с.*
7. *Старовойтов, М. К. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием : монография [Текст] / М. К. Старовойтов, П. А. Фомин. – М.: Высшая школа, 2002. – 294 с.*
8. *Федонін, О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.*
9. *Ігнат'єва, І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія [Текст] / І. А. Ігнат'єва. – К : Знання України, 2005. – 250 с.*
10. *Грант, Р. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. Грант; пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – СПб: Питер, 2008. – 560 с.*

РЕЗЮМЕ

Краснокутская Наталья

Матричный подход к оценке реализации потенциала торговых предприятий

В статье определены критерии оценки реализации потенциала торговых предприятий и предложен матричный подход к оценке степени и соответствия реализации потенциала торговых предприятий рыночным условиям. Выявлены особенности реализации потенциала торговых предприятий Украины в зависимости от их размера и товарной специализации.

RESUME

Krasnokuts'ka Natalia

Matrix approach for estimating of the realization of trade enterprises potential

The main estimation criteria for the realization of trade enterprises potential are defined in the article. The matrix approach for estimating the level of the realization of trade enterprises potential and its conformity to market conditions are offered. The features of the realization of trade enterprises potential in Ukraine depending on their size and product specialization are determined.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2012 р.