

умов для реалізації усіх функцій заробітної платні, у тому числі й функції стимулювання праці, як на макроекономічному рівні, так і на рівні окремого господарюючого суб'єкта.

Список літератури

1. Україна у цифрах 2010 [Текст] : стат. зб. – К. : Державний комітет статистики України, 2011. – 252 с.
2. Про оплату праці : Закон України від 24.03.95 р. №108/95-ВР зі змінами та доп. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2f95-%d0%b2%d1%80%20>>.
3. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://www.minfin.gov.ua>>.
4. Підсумковий моніторинг розвитку соціальної сфери за 2010 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cpsr.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=148:2010-&=17:2010-06-10-20-44-3131&Itemid=24>.
5. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://www.ukrstat.gov.ua>>.

Отримано 30.10.2011. ХДУХТ, Харків.

© Т.С. Пічугіна, О.А. Круглова, Н.П. Ушакова, 2011.

УДК 65.016:330.83/.001.11

Н.С. Краснокутська, канд. екон. наук

ЗАСОБИ ТА МЕТОДИ МОБІЛІЗАЦІЇ НЕРЕАЛІЗОВАНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Запропоновано систему засобів і методів управління реалізацією потенціалу торговельного підприємства за допомогою мінімізації його втрат та мобілізації нереалізованих резервів.

Предложена система средств и методов управления реализацией потенциала торгового предприятия с помощью минимизации его потерь и мобилизации нереализованных резервов.

The system of tools and techniques of managing the implementation of the potential of a trade enterprise by minimizing its losses and unrealized mobilization of reserves is offered in the article.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Реалізація реактивного або проактивного підходу до управління потенціалом

торговельного підприємства вимагає більш повного використання наявного потенціалу та мобілізації нереалізованих резервів. Зважаючи на те, що реалізація таких заходів є потужним чинником підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства за умов обмеженості його ресурсів, здатностей і компетенцій, обґрунтування методологічного підґрунтя їх розробки становить актуальну наукову проблему.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Завдання ідентифікації та пошуку ресурсних резервів за допомогою заходів екстенсивного й інтенсивного характеру, а також методології бенчмаркінгу певною мірою знайшло вирішення в дослідженнях Л.О. Лігоненко [1], Дж. Харрінгтона [2], Л. Шаховської [3], Дж. Уотсона [4] та ін. [5–7]. Але наявні дослідження стосуються, більшою мірою, не проблем управління реалізацією потенціалу, а загальних завдань пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств. Впровадження ж концепції управління потенціалом потребує більш досконалого вивчення саме його нереалізованої частини, мобілізація якої сприятиме досягненню визначених цілей діяльності підприємства з мінімальними витратами.

Мета та завдання статті. Метою даної статті є розробка системи засобів і методів управління реалізацією потенціалу торговельного підприємства за допомогою мінімізації його втрат та мобілізації нереалізованих резервів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Беручи за основу ресурсний і функціональний підходи до структуризації потенціалу, процеси мобілізації резервів мають відбуватися через пошук і залучення в господарський обіг як невикористаних засобів і предметів праці, фінансових, репутаційних можливостей, так і нереалізованих організаційних здатностей і компетенцій. Причому якщо виникає необхідність реагування на виклики зовнішнього середовища в короткостроковому періоді, то мобілізуються існуючі адаптаційні механізми за рахунок, в першу чергу, ресурсної реструктуризації на основі наявного досвіду та підготовленості торговельного підприємства до змін. Перехід від термінової до довгострокової адаптації гіпотетично означає суттєве розширення можливостей мобілізації як ресурсних, так і функціональних резервів за рахунок пролонгації періоду здійснення змін.

Нереалізована частина (резерви) ресурсного потенціалу в розрізі елементів може бути виявлена в процесі оцінки повноти його реалізації за обсягом втрат від недовикористання товарного, технічного, просторового, фінансового, кадрового, репутаційного та

інформаційного потенціалу. Мобілізацію таких резервів рекомендується здійснювати за допомогою проведення екстенсивних (1–3) або інтенсивних (4–5) заходів [1]:

1) більш повного залучення в господарську діяльність ресурсів, за якими виявлені втрати від недовикористання потенціалу;

2) збільшення часу, протягом якого передбачена реалізація ресурсних можливостей (наприклад, через подовження часу роботи торговельного підприємства, збільшення терміну експлуатації машин і обладнання, прискорення оборотності активів тощо);

3) зменшення величини втрат від непродуктивного використання ресурсного потенціалу за рахунок безпосереднього контролю за його реалізацією;

4) поліпшення якості ресурсів, які входять до складу ресурсного потенціалу, за рахунок оновлення та модернізації технічного та просторового потенціалу, підвищення кваліфікації персоналу, створення інформаційних баз даних на основі систематизації інформації про постачальників і покупців тощо;

5) поліпшення умов використання ресурсного потенціалу через якісні зміни в процесах закупівель, транспортування, зберігання, передпродажної підготовки, торгового та післяпродажного обслуговування, що сприятиме збільшенню потенціаловіддачі за інших рівних умов.

Мобілізація нереалізованого ресурсного потенціалу за допомогою заходів інтенсивного характеру прямим чином пов'язана із наявністю функціональних резервів, виявлення яких потребує застосування бенчмаркінгу. Виходячи із загального його розуміння як метода спеціально організованого порівняльного аналізу, зміст його застосування в контексті даного дослідження буде полягати в систематичному еталонному порівнянні реалізації потенціалу торговельного підприємства з метою досягнення кращих результатів.

Оскільки об'єкти управління потенціалом визначаються широким спектром можливостей торговельного підприємства, реалізація яких має як внутрішню, так і зовнішню спрямованість, особливої цінності в торгівлі набувають наступні види бенчмаркінгу:

а) внутрішній бенчмаркінг як процес детального дослідження та використання кращої практики реалізації потенціалу різними підрозділами торговельного підприємства;

б) зовнішній конкурентний бенчмаркінг (або «бенчмаркінг конкурентоспроможності»), загальний зміст якого полягає у порівнянні реалізованого потенціалу торговельного підприємствами за максимальною кількістю параметрів із основними конкурентами на

певному ринковому сегменті. Для торговельного підприємства особливий інтерес являє конкурентний бенчмаркінг процесів (закупівельних, складських, торгово-технологічних і сервісних), оскільки в даному випадку, на відміну від внутрішнього порівняння, розширюються діапазон кращих (еталонних) результатів;

в) зовнішній галузевий бенчмаркінг набув поширення із процесами глобалізації торгівлі та передбачає порівняння бізнес-процесів торговельного підприємства національного або регіонального рівня із визнаними світовими лідерами, які демонструють приклади найкращої практики в торговельній галузі.

Останнім часом вітчизняні торговельні підприємства все більше користуються результатами такого бенчмаркінгу. Перейняття досвіду найкращих світових компаній щодо організації операційної діяльності дозволило перейти до мультиформатного розвитку організаційного потенціалу таким вітчизняним торговельним мережам, як ТОВ «Фоззі», ТОВ «Квіза трейд», ЗАТ «Фуршет», ТОВ «ПАККО», ТОВ «Амстор». Логістичні технології, що ґрунтуються на тісному співробітництві із постачальниками, вперше були впроваджені всесвітньо відомою американською компанією WalMart, але на сьогоднішній день знайшли поширення в закупівельних бізнес-процесах більшості великих торговельних підприємств. Досвід пропозиції англійською мережею Sainsbury та французькою Carrefour товарів під власними торговими марками сьогодні також активно використовують майже всі великі торговельні підприємства. Хоча ефективність перейняття такого досвіду суттєво залежить від кваліфікації та вмотивованості персоналу, проте завдяки реалізації логістичного, торгово-технологічного або сервісного потенціалу, виявленого шляхом бенчмаркінгу, підвищується загальна інноваційна сприйнятливість торговельного підприємства;

г) зовнішній міжгалузевий (або загальний) бенчмаркінг передбачає порівняння торговельного підприємства з кращими підприємствами інших видів економічної діяльності. Його цінність полягає в можливості кардинального перепроєктування існуючих бізнес-процесів на основі адаптації досвіду, не характерного для торгівлі в цілому.

Приймаючи рішення щодо застосування певного виду бенчмаркінгу для виявлення резервів мобілізації потенціалу, доцільно враховувати їх особливості, об'єктивні обмеження та характер очікуваних результатів. Порівняльна характеристика вказаних видів бенчмаркінгу, яка може бути використана для обґрунтування тієї чи іншої програми його проведення з урахуванням наявного світового та

вітчизняного досвіду [2], наведена в таблиці 1.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика видів бенчмаркінгу нереалізованого потенціалу торговельного підприємства

Параметр порівняння	Вид бенчмаркінгу			
	Внутрішній	Зовнішній конкурентний	Зовнішній галузевий	Зовнішній міжгалузевий
Рівень співробітництва	Високий	Середній	Середній	Середній
Значущість інформації	Висока	Висока	Середня	Низька
Величина прискорення	Невисока	Середня	Висока	Висока
Тривалість циклу	2-4 місяця	6-12 місяців	10-14 місяців	1-2 роки
Партнери по бенчмаркінгу	Усередині організації	Відсутні	У галузі	У різних галузях
Результати	Суттєві поліпшення	Випередження конкурентів	Творчий прорив	Світове лідерство

Грунтуючись на загальній методології бенчмаркінгу та численних авторських підходах до визначення етапів його проведення [2-7], які описуються переважно визначенням об'єктів і партнерів із бенчмаркінгу, збором і аналізом інформації, впровадженням виявлених поліпшень і контролем за ними, нами розроблена структурно-логічна модель здійснення бенчмаркінгу, адекватна вирішенню завдань мобілізації резервів реалізації потенціалу. Запропонована модель становить послідовність логічно узгоджених етапів бенчмаркінгу, що мають бути інтегровані в загальну систему управління потенціалом торговельного підприємства та забезпечують реалізацію його функції «планування результатів реалізації потенціалу»:

1. Визначення проблемних напрямів реалізації потенціалу. Під час виявлення слабких позицій важливо виділити ті з них, які є критичними з позиції створення та пропозиції цінності для покупців і вимагають термінової трансформації. Для детального вивчення функціональних елементів потенціалу торговельного підприємства та об'єктивного визначення слабких позицій у його реалізації доцільно прийняти за основу класифікатор здатностей і компетенцій, для кожної позиції якого здійснюється оцінювання якості, рівня розвитку, забезпеченості ресурсами. Якщо, наприклад, в результаті реалізації

маркетингового потенціалу через певну асортиментну та цінову політику було забезпечено високий рівень задоволеності покупців, а рівень торговельного обслуговування визнано недостатнім, то відтік наявних і скорочення кола потенційних клієнтів є наслідком проблем реалізації сервісного потенціалу. Саме даний напрям може вважатися проблемним і потребує більш досконалого вивчення кращої практики.

2. Розробка показників для проведення бенчмаркінгу. Досить часто даний етап пропонується здійснювати після вибору об'єкта для порівняння [6; 7]. Проте, на наш погляд, попередня розробка вимог до інформаційної бази скорочує час на пошук об'єктів порівняння та робить його більш чітким і визначеним. Наприклад, якщо критичним чинником реалізації сервісного потенціалу виступає процес торговельного обслуговування, то в якості «сигнальних» показників можуть бути використані не тільки узагальнюючі показники рівня задоволеності покупців, але і більш детальні характеристики: середній час на обслуговування одного покупця, середній час очікування касового обслуговування, відсоток помилок під час касового обслуговування, кількість продавців-консультантів на 1 м² площі торгового залу, середня кількість скарг на обслуговування з боку покупців, зручність переміщення покупців у торговому залі, режим роботи, операційна рентабельність, питома вага інвестицій у навчання торгово-оперативного персоналу тощо.

3. Пошук еталонних об'єктів порівняння (потенційних партнерів) передбачає складання загального переліку можливих об'єктів (підприємств або підрозділів), досвід яких може бути прийнятий за найкращу практику в певній функціональній сфері. Слід зазначити, що в зарубіжній практиці існують спеціальні асоціації з бенчмаркінгу (International Benchmarking Clearinghouse, American Productivity & Quality Center, Competitive Benchmarking Associates, Best Practices та ін.), метою яких є створення бази об'єктів порівняння, що можуть розглядатися як приклади кращої практики в різних сферах діяльності. Визначальною рисою бенчмаркінгових досліджень у розвинених країнах є відкритість інформації про кращу практику. На жаль, вітчизняний досвід функціонування таких асоціацій відсутній, тому пошук зовнішніх партнерів в українських реаліях бізнесу є досить складним і визначається доступністю інформації про можливі об'єкти.

З метою забезпечення коректності порівняння вибір зовнішніх партнерів по конкурентному та галузевому бенчмаркінгу, на наш погляд, доцільно здійснювати з урахуванням наступних вимог: товарна спеціалізація торговельного підприємства; обсяги та формат його діяльності; характеристики бізнес-процесів; стадія життєвого циклу; ділова репутація та організаційна культура.

4. Збір необхідної інформації та проведення розрахунків передбачає відвідування внутрішнього підрозділу або зовнішнього підприємства-партнера з метою отримання достовірної інформації для бенчмаркінгу. Загальна процедура збору інформації складається з наступних етапів: визначення джерел інформації та каналів її отримання; оформлення доступу до інформації (укладання угод про партнерство); визначення переліку інформації та перевірка її достовірності; систематизація, селекція та фільтрація інформації.

5. Проведення порівняльного аналізу реалізованого торговельним підприємством потенціалу. Важливими елементами процесу порівняльного аналізу є виявлення розривів, визначення їх причин і мінімізація обмежень щодо мобілізації потенціалу на основі бенчмаркінгу. Обмеження можуть бути пов'язані із специфічними умовами діяльності еталонного об'єкта, які неможливо або економічно недоцільно створювати на торговельному підприємстві. До числа таких обмежень, наприклад, можуть бути віднесені пільгові умови залучення фінансових або просторових ресурсів, висока вартість інноваційних систем касового обслуговування та систем складського обліку на основі радіочастотної безконтактної ідентифікації товарів, наявність «спрацьованої» команди менеджерів тощо.

6. Розробка програми та регламентів мобілізації потенціалу на торговельному підприємстві передбачає поступове, як правило, ітеративне перейняття досвіду еталонного підприємства, але не на підрунті простого копіювання, а творчого осмислення та адаптації його підходів і методів. Цілі та завдання програми з мобілізації потенціалу на основі бенчмаркінгового досвіду мають бути доведені до всіх зацікавлених осіб з метою формування такого організаційного середовища, в якому кожний працівник визнає важливість поліпшення структури потенціалу та використання резервів. Крім того, враховуючи, що мобілізація потенціалу може бути розрахована як на короткий період, коли необхідна термінова адаптація до змін оточуючого середовища, так і на довгострокові цілі, доцільно здійснити ранжирування заходів із реалізації резервів з точки зору їх терміновості та відповідності завданням розвитку торговельного підприємства.

7. Моніторинг результатів і оновлення циклу бенчмаркінгу. Моніторинг результатів формує інформаційну базу для повторної самооцінки та аналізу поліпшень. За умов досягнення очікуваних результатів здійснюється перехід до пошуку нових резервів, у разі виявлення відхилень – коригування результатів через «зворотний зв'язок» на основі циклу PDCA (або циклу Шухарта/Демінга) [4], де P (plan) – планування удосконалення; D (do) – впровадження удосконалення; C (check) – перевірка результатів удосконалення; A (act) – дії, спрямовані на стандартизацію та перепланування.

Ефективність мобілізації резервів залежить від регуляторних механізмів, які визначають порядок, швидкість, засоби їх витрачання. Тому в процесі управління реалізацією потенціалу важливо забезпечити своєчасність моніторингових процедур, оперативний контроль за здійсненням регулюючих заходів і їх системний характер. Враховуючи, що адаптаційність різних елементів потенціалу та динаміка їх реагування на зміни у нормальному режимі функціонування операційної підсистеми торговельного підприємства суттєво різняться, під час мобілізації резервів важливо забезпечити мінімізацію негативних впливів на основні процеси створення цінності. Тобто якщо мова йде, наприклад, про посилення логістичного потенціалу за рахунок скорочення кількості посередників у процесі закупівель товарів і налагодження зв'язків із виробниками, то може виникнути додаткова потреба в складських площах. Але їх нарощення за умов високої повноти реалізації наявного просторового потенціалу може бути досить тривалим і вимагати додаткової мобілізації фінансового потенціалу, що, в свою чергу, може негативно вплинути на безперервність процесу реалізації товарів. Тому саме узгодженість і системність в управлінських рішеннях, що забезпечуються організаційними та регуляторними процедурами, дозволять підвищити результативність мобілізаційних заходів.

Висновки. Таким чином, суттєвою підтримкою реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства в умовах безперервних змін його внутрішнього та зовнішнього середовища є мобілізація нереалізованого потенціалу. Засоби та методи такої мобілізації залежать від терміновості змін і ресурсного або функціонального характеру резервів. Для виявлення останніх розроблено послідовність логічно узгоджених етапів бенчмаркінгу, що інтегровані в загальну систему управління потенціалом торговельного підприємства та забезпечують реалізацію його функції «планування результатів реалізації потенціалу» за рахунок ідентифікації та мобілізації резервів.

Список літератури

1. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством [Текст] / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
2. Харрінгтон, Дж. Что может сделать бенчмаркинг для вашей организации [Электронный ресурс] / Дж. Харрінгтон. – Режим доступа : <<http://www.elitarium.ru>>.
3. Шаховская, Л. С. Управление маркетингом в современных условиях [Текст] : монографія / Л. С. Шаховская. – Волгоград : ВолгНТУ, 2008. – 256 с.
4. Watson, G. H. Strategic Benchmarking : How to Rate Your Company's Performance against the World's Best [Text] / G. H. Watson. – New York : John Wiley & Sons, Inc, 1993. – 270 p.
5. Багиев, Г. Л. Маркетинг-статистика [Текст] / Г. Л. Багиев, Е. Л. Богданова. – СПб. : Санкт-Петербургский гос. ун-т экономики и финансов, 2001. – 108 с.

6. Козак, Н. Как реализовать бенчмаркингвый проект в вашей компании [Электронный ресурс] / Н. Козак. – Режим доступа : <<http://www.devbusiness.ru>>.

7. Маслов, Д. В. Бенчмаркинг – выгодно ли учиться у других? [Электронный ресурс] / Д. В. Маслов, Э. А. Белокоровин. – Режим доступа : <<http://www.cfin.ru>>.

Отримано 30.10.2011. ХДУХТ, Харків.
© Н.С. Краснокутська, 2011.

УДК 336.201.2:658.114

Н.О. Власова, канд. екон. наук, проф.

П.В. Смірнова, канд. екон. наук, доц.

ОЦІНКА МАЙБУТНЬОЇ ЛІКВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

Обгрунтовано методику прогнозування оцінки майбутньої ліквідності та платоспроможності підприємств роздрібної торгівлі з урахуванням цілей і завдань розвитку підприємства.

Обоснована методика прогнозування оцінки майбутньої ліквідності та платоспроможності підприємств розничної торгівлі з урахуванням цілей і завдань розвитку підприємства.

Grounded method of prognostication estimation of future liquidity and solvency of enterprises of retail business taking into account aims and tasks development of enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Обмеженість оцінок ліквідності та платоспроможності підприємства на основі фінансових звітів за минулий і поточний періоди зумовлена тим, що вони засновані на визначенні поточних зобов'язань і фактичній наявності ресурсів, що їх забезпечують. Такий підхід є одностороннім, оскільки підприємства продовжують функціонувати і в майбутньому, а їх фінансові перспективи цікавлять не лише власників і менеджерів, але й кредиторів, інвесторів та інших контрагентів. Останнім необхідно ухвалювати рішення щодо співпраці з підприємством у майбутньому, що зумовлює високу значимість прогнозних оцінок ліквідності та платоспроможності. Актуальними є ці оцінки і для керівництва підприємства, оскільки вони знижують рівень невизначеності під час обґрунтування економічних рішень, орієнтованих на майбутнє.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми оцінки фінансового стану підприємств розглянуто в працях вітчизняних [1-6]