

Проектирование системы контроллинга в стоимостно-ориентированной модели менеджмента позволит:

- Обеспечить четкую взаимосвязь, как стратегических и оперативных планов предприятия, так и текущей деятельности с факторами стоимости;
- Интегрировать и координировать все управленческие процессы предприятия в направлении увеличения стоимости;
- Своевременно реагировать на изменения рыночной и внутренней среды, учитывая отклонения от поставленных задач;
- Учитывать интересы собственников и инвесторов, избегая манипуляций со стороны менеджмента.

Перечень ссылок.

1. Фалько С.Г. Трансформация инструментов контроллинга в современных условиях / С.Г. Фалько // *Контроллинг: технологии управления*. – 2014. – № 1. – С. 16 - 21.
2. Гудзинський О.Д. Контролінг в системі менеджменту(теоретико-методологічний аспект) / Гудзинський О.Д., Аксентюк М.М., Деменіна О.М.: [монографія]. – К. : ІПК ДСЗУ, 2009. – 225 с.
3. Щербаков Д.С. Современная концепция контроллинга в производственном бизнесе / Д.С. Щербаков // *Российское предпринимательство*. – 2007. – № 9-2 (98). – С. 20-25.
4. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: [Монографія] / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
5. Мамонтова Н.А. Управління вартістю компанії: теоретико-методичні аспекти / Н.А. Мамонтова // *Актуальні проблеми економіки*. – 2010. – №8. – С. 135 – 139.
6. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємства: [Монографія] / О.Г. Мендрул. – К.: КНЕУ, 2002. – 272 с.
7. Алешина Е.И. Стоимостно-ориентированная концепция реструктуризационного контроллинга / Е.И. Алешина. // *ИВД.* – 2012. №4-2. – С.185-188.
8. Луженская Ю. Ю. Система контрольных показателей как инструмент стратегического управления предприятием / Ю.Ю. Луженская, С. Б. Сулоева // *Вестник ВУиТ*. – 2015. – №1 (33). – С.140– 152.
9. Хан Д. Пик. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Хан Д., Хунгенберг Х.; пер. с нем. под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
10. Лавров А.Ю. История менеджмента: учеб. пособ. / А.Ю. Лавров, О.И. Рыбакова. – Чита: ЧитГУ, 2015. – 225 с.
11. Кушнир И.В. Антикризисное управление. [Электронный ресурс]: учеб. / И.В. Кушнир. – Библиотека экономики Кушнир. – 2010. –Режим доступа к учеб.: <http://www.be5.biz/ekonomika/u007/index.htm>

Стаття надійшла: 07.10.2016 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.



УДК 65.011.2

JEL Classification: L 20

СТРАТЕГІЧНЕ ЦІЛЕВИЗНАЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ ПІД ЧАС ОБҐРУНТУВАННЯ АДАПТАЦІЙНИХ РІШЕНЬ

Гросул В.А., д.е.н., професор

Филипенко О.М., к.е.н., доцент

Рачкован О.Д.

Харківський державний університет харчування та торгівлі

Анотація: Метою статті є обґрунтування необхідності та розробка системи цілей для формування стратегії адаптації підприємства до мінливого середовища функціонування з урахуванням специфіки торговельної галузі. В статті на основі узагальнення досвіду з питань стратегічного цілевизначення і враховуючи сутнісні характеристики стратегії адаптації, визначено стратегічну спрямованість адаптації як забезпечення життєздатності і ефективності функціонування підприємства торгівлі в довгостроковій перспективі на основі динамічного балансу з бізнес-середовищем. З огляду на це процес адаптації економічного суб'єкта у сфері торгівлі пропонується спрямувати на досягнення трьох основних цілей: забезпечення на основі коригувальних впливів: а) виживання, б) стабільного положення на ринку, в) стійкого розвитку і ефективного функціонування в довгостроковій перспективі. У запропоновану сис-

тему цілей включено об'єкти стратегії адаптації, тому що саме на зміну їх стану і властивостей спрямовуються керуючі впливи стратегії для усунення або попередження негативних впливів бізнес-середовища.

Запропонована система цілей та об'єктів стратегії адаптації підприємства дає комплексне уявлення про напрями прийняття адаптаційних рішень та є підґрунтям для визначення комплексу заходів здійснення впливу на зазначені об'єкти адаптаційного управління.

Ключові слова: цілі, цілевизначення, стратегія адаптації, мінливе середовище, стратегічний процес, управління, підприємства торгівлі.

STRATEGIC GOAL-SETTING OF TRADE ENTERPRISES DURING THE JUSTIFICATION OF THE ADAPTATION SOLUTIONS

Dr. Viktoriia Grosul, DS in Economics, Professor
Olena Fylypenko, PhD in Economics, Associate Professor
Olga Rachkovan
Kharkiv State University of Food Technology and Trade

Summary: The aim of the article is justification of the need and development of a system of objectives for the formation of the strategy of adaptation of enterprises to changing environment taking into account the specifics of the trading branch. In this report on the basis of generalization of experience on area of strategic goal-setting and considering the essential characteristics of an adaptation strategy the strategic focus of adaptation is defined as the ensuring of viability and efficiency of functioning of trade enterprises in the long term on the basis of dynamic balance with the business environment. Given this, the adaptation process of the economic entity in the sphere of trade is suggested to direct to achievement three main objectives: ensuring, on the basis of corrective actions: a) survival; b) stable position on the market; c) sustainable development and effective functioning in the long term. The objects of adaptation strategies are included in the proposed system objectives, because on the change in their state and properties the managed influence of strategies for elimination or prevention of negative impacts of the business environment are directed.

The proposed system of targets and objects of adaptation strategies of the enterprise provides an integrated view on the areas of making adaptation decisions and is the basis for the determination of the complex of actions for the implementation of the impact on these objects of adaptive management.

Keywords: goals, goal-setting, adaptation strategy, changing environment, strategic process management, businesses trading.

Постановка проблеми. У складному середовищі, що динамічно розвивається, будь-яке підприємство, щоб забезпечити собі гідне місце в майбутньому, повинне прагнути вчасно і гнучко реагувати на зміни, що відбуваються, адаптуватися та пристосовуватися до них. Стратегічне управління є управлінською концепцією, використання якої дозволяє розв'язати це завдання.

Змістом процесу адаптивного стратегічного управління є формування механізму стратегічної адаптації, як сукупності елементів, що забезпечують здатність підприємств вчасно виявити зміни в середовищі, ідентифікувати тенденції їх розвитку, розробити й реалізувати систему заходів щодо ліквідації або зменшення негативних наслідків впливу його факторів та використання сприятливих умов. Така поведінка відповідає основним поточним і стратегічним цілям всіх рівнів організаційної ієрархії сучасних підприємств.

Інструментом адаптивного стратегічного управління є стратегія, зміст якої залежить від моделі стратегічного управління, на базі якої вона сформована. Модель стратегічного управління визначає форму стратегії, а її концептуальні ознаки пов'язані з предметом і об'єктом стратегічного регулювання. Тому питання стратегічного цілевизначення під час обґрунтування стратегії адаптації набувають особливого значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес стратегічного цілевизначення в умовах невизначеності зовнішнього середовища досліджувався багатьма науковцями. Такі вчені, як А. Чандлер, М. Ковени, Б. Хартлен, Д. Кинг, Р. Ричардсон, М. Томпсон, В.П. Мартиненко та інші цілевизначення підприємства ототожнюють зі стратегією, вважаючи, що стратегічне цілевизначення відображає змістовну сутність стратегії підприємства. Інші вчені: І. Ансофф, Б. Карлофф, Д. Куїнн, А. Мескон, М Альберт, Ф. Хедоури, Д. Кемпбел, А.П. Градов, О.С. Віханський, З.Є. Шершньова, Р.А. Фатхутдінов та інші розглядають цілі підприємства як стратегічні орієнтири які необхідно досягти в процесі реалізації стратегії.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на багато публікацій з означених проблем, у сучасній економічній науці поки що недостатньо розкритими залишаються питання цілевизначення під час формування стратегії підприємства в умовах мінливого середовища функціонування з урахуванням сутнісних характеристик стратегії адаптації та специфіки торговельної галузі.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування необхідності та розробка системи цілей для формування стратегії адаптації підприємства до мінливого середовища функціонування з урахуванням специфіки торговельної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цільова спрямованість адаптаційної стратегії зумовлює необхідність обґрунтування системи цілей, що відображає загальну стратегічну спрямованість торговельного підприємства. Цілі необхідні для забезпечення виживання підприємства та успішного довгострокового функціонування. Якщо цілі погано або неввірно визначені, це може спричинити небажані негативні наслідки для господарюючого суб'єкта.

У теорії управління сформовані ключові вимоги, яким повинні відповідати вірно сформульовані цілі: досяжність, гнучкість, вимірність, конкретність, сумісність, прийнятність і орієнтація у часі [1-5, 9, 10 та ін.].

Стратегічні цілі змушують замислитися над тим, що необхідно почати зараз, щоб зміцнити становище фірми і поліпшити показники роботи в довгостроковій перспективі. Вони спрямовані на забезпечення більше високих темпів росту, чим у середньому по галузі, на збільшення частки ринку, на поліпшення якості продукції та надаваних послуг у порівнянні з конкурентами, на досягнення низького рівня витрат, на поліпшення репутації фірми. Проникнення на зарубіжні ринки, використання передових технологій і розвиток різних можливостей росту також є стратегічними цілями [2].

Цілі служать для розробки напрямків діяльності і прогресу підприємства. Визначення конкретних цілей допомагає перейти від загального формулювання стратегічного напрямку до окремих планів роботи, за допомогою яких можна досягти успіху. Задана мета містить в собі низку бажаних результатів, для досягнення яких потрібні певні зусилля і організовані дії. Прагнення перейти від існуючого положення до бажаного змушує підприємство бути більш винахідливим, покращувати свої фінансові показники і ділову репутацію, що потребує зосередження всіх можливостей підприємства. Складні, але досяжні цілі допомагають підприємству захиститися від коливань, внутріфірмового безладдя і забезпечують збалансованість у роботі [2].

На кожному підприємстві розробляється своя система цілей, унікальна за характеристиками, оскільки вона віддзеркалює бажаний майбутній стан підприємства і враховує характер його стратегічної спрямованості, стан та ступінь нестабільності бізнес-середовища, особливості галузі господарювання.

Аналіз наявних публікацій з досліджуваної проблематики [1-8 та ін.] показав, що сьогодні в теорії та практиці менеджменту щодо конкретного змісту цілей підприємства домінує кілька стійких уявлень, які можна звести до наступних сфер: доходи підприємства; робота із споживачами; добробут і потреби співробітників; соціальна відповідальність [4].

Проте формулювання цілей (цілевизначення) є логічним процесом, де можна тільки систематизувати процедуру, але не формалізувати її, а тим більше, не визначати її однозначно. Це мистецтво, обумовлене досвідом і інтуїцією вищого керівництва. Тому неможливо дати рецепти на всі випадки життя в області формування цілей розвитку, можна лише запропонувати принципи підходи до цього процесу, звернувши увагу на аспекти, які є характерними для підприємств будь-якої організаційно-правової форми і сфер діяльності [9].

Дослідивши плюралізм думок авторів з питань стратегічного цілевизначення і враховуючи сутнісні характеристики стратегії адаптації, на наш погляд, стратегічною спрямованістю адаптації (стратегічним баченням) є забезпечення життєздатності і ефективності функціонування підприємства торгівлі в довгостроковій перспективі на основі динамічного балансу з бізнес-середовищем.

З огляду на стратегічне бачення процес адаптації економічного суб'єкта у сфері торгівлі може бути спрямований на досягнення трьох основних цілей: забезпечення на основі коригувальних впливів: а) виживання, б) стабільного положення на ринку, в) стійкого розвитку і ефективного функціонування в довгостроковій перспективі.

При цьому, як вже зазначалось, виживання – вихід господарюючого суб'єкта з кризи і створення передумов для подальшої стабілізації за будь-яких змін навколишнього середовища; стабільний стан – досягнення динамічної рівноваги, що характери-

зується протидією різноспрямованих і врівноважених впливів (зовнішніх і внутрішніх); стійкий розвиток – збалансоване зростання довгострокового характеру, тобто динамічний процес, що визначає можливість переходу підприємства в новий, більше складний стан та спрямований на досягнення ним лідируючих конкурентних позицій.

В подальшому в розрізі запропонованого стратегічного бачення цілі конкретизуються у підцілі, які, в свою чергу, у відповідні завдання адаптації підприємства як відповіді на виклики зовнішнього середовища, що були виявлені у ході діагностики. Усвідомлюючи, що неможливо врахувати все різноманіття змін зовнішнього середовища, а, відповідно, і різноманіття відповідей на них підприємства, розроблено систему цілей стратегії адаптації підприємства та можливих підцілей, які сприятимуть їх розв'язанню (табл. 1).

Таблиця 1 – Система цілей стратегії адаптації підприємств торгівлі

Цілі стратегії адаптації	Підцілі стратегії адаптації
Вживання	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення беззбитковості; - оптимізація асортименту товарів; - утримання частки ринку; - забезпечення конкурентних переваг; - якісне забезпечення потреб споживачів; - забезпечення фінансової стабільності підприємства; - утримання ринкової вартості підприємства; - забезпечення позитивного іміджу підприємства.
Стабільне положення на ринку	<ul style="list-style-type: none"> - збереження темпів росту прибутку; - оптимізація асортименту товарів; - збереження частки ринку; - підтримка стійких конкурентних переваг; - якісне забезпечення потреб споживачів; - підтримка фінансової стабільності підприємства; - підтримка ринкової вартості підприємства; - підтримка іміджу підприємства.
Стійкий розвиток і ефективне функціонування	<ul style="list-style-type: none"> - максимізація або досягнення цільового прибутку; - розширення асортименту товарів; - збільшення частки ринку; - забезпечення стійких конкурентних переваг; - підвищення якості забезпечення потреб споживачів; - підвищення фінансової стабільності підприємства; - максимізація ринкової вартості підприємства. - підвищення іміджу підприємства.

Запропонована система цілей повинна забезпечити дієздатність підприємства торгівлі у короткостроковому періоді та ефективне його функціонування в нових умовах зовнішнього середовища.

Крім того, стратегічні цілі повинні суттєво відрізнятися залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває підприємство: створення, зростання, зрілості або заупадку (спаду). Тому, враховуючи стратегічну спрямованість підприємства і використовуючи аналіз бізнес-середовища, розробляються цілі та відповідні їм завдання адаптації, як реакція на можливі виклики зовнішнього середовища з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства (ЖЦП).

На стадії створення будь-яке підприємство націлене на те, щоб:

- знайти необхідні кошти для організації і старту бізнесу;
- вийти на ринки;
- налагодити ділові зв'язки з партнерами (постачальниками та ін.);
- вижити.

Для стадії зростання пріоритетними є цілі, які відображають його успішне позиціонування на ринку і задовільні фінансові результати [10].

Як такі, можна виділити наступні цілі:

- досягнення прибутковості і стабільності бізнесу;
- розширення масштабів діяльності і ринків;
- для підтримки зростання залучення нових фінансових джерел;

- залучення професіоналів, удосконалювання структури управління.
- На стадії зрілості у підприємства пріоритетними можуть бути наступні цілі:
 - використання конкурентних переваг, які забезпечуються високими темпами зростання і масштабами;
 - формування іміджу підприємства;
 - контроль за фінансами;
 - організація, використання нових методів і систем управління (за цілями, якістю, контролем та ін.).

На стадії занепаду цілі підприємства можуть стосуватись розв'язання наступних проблем:

- зупинення діяльності і, як наслідок, – звільнення персоналу та продаж майна;
- продаж підприємства і подальша його адаптація до стадії життєвого циклу нового підприємства.

Отже, підсумовуючи проведені дослідження, його результати можна представити у вигляді системи цілей та об'єктів стратегії адаптації підприємства торгівлі (рис. 1).



Рисунок 1 – Стратегічне бачення, цілі та об'єкти стратегії адаптації підприємства торгівлі

У запропоновану систему цілей включено об'єкти стратегії адаптації, тому що саме на зміну їх стану і властивостей спрямовуються керуючі впливи стратегії для усунення або попередження негативних впливів бізнес-середовища.

Управління стратегічними ресурсами передбачає процес їх формування, а саме визначення потреби у них, їх структури відповідно цілям стратегії і впливам бізнес-середовища, джерел їх залучення, та процес їх споживання, а саме їх розподіл відповідно цілям стратегії та впливам бізнес-середовища та використання, яке має задовольняти вимогам ефективного адаптаційного управління.

Управління здатностями передбачає процес визначення потреб підприємства у певних здатностях відповідно обраної стратегії адаптації, порівняння їх з наявним рівнем сформованості здатностей та вибір необхідних заходів щоб привести його у відпо-

відність. Управління здатностями підприємства передбачає процеси їх формування, стимулювання прояву та розвитку. Формування здатностей забезпечує підприємство необхідними здатностями для реалізації стратегії адаптації. Стимулювання прояву необхідне, тому що сформовані здатності не будуть корисні, якщо персонал, який ними володіє, не зацікавлений ефективно їх реалізовувати. Розвиток здатностей для реалізації стратегії адаптації підприємства передбачає постійне вдосконалення сформованих здатностей, яке реалізується через професійне навчання.

Висновок. Таким чином, запропонована система цілей та об'єктів стратегії адаптації підприємства дає комплексне уявлення про напрями прийняття адаптаційних рішень та є підґрунтям для визначення комплексу заходів здійснення впливу на зазначені об'єкти адаптаційного управління.

Перелік посилань:

1. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 399 с.*
2. Томпсон А. А. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд. Пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2007. – 928 с.*
3. Мескон М. Х. *Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.*
4. Виханский О. С., Наумов А. И. *Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2006. – 670 с.*
5. Фатхутдинов Р. А. *Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Справа, 2005. – 448 с.*
6. Мартиненко В. П. *Стратегія життєздатності підприємств промисловості: Навчальний посібник / В. П. Мартиненко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.*
7. Ковени М. *Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 232 с.*
8. *Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова – СПб.: Специальная Литература, 1995. – 184 с.*
9. Петров, А. Н. *Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. Н. Петров. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.*
10. Румянцева З. П. *Общее управление организацией: теория и практика / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 304 с.*

Стаття надійшла: 25.09.2016 р.

Рецензент: д.е.н., доц. Горовий Д.А.



УДК 330.87

JEL Classification: M14

РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ ДО КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Камишникова Е.В., к.е.н., доцент

Державний вищий навчальний заклад

«Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

Анотація. У центрі найуспішніших корпоративних соціально відповідальних політик і практик знаходиться сфера перетину економічних і соціальних цінностей та інтересів, що зумовлює актуальність вивчення питань, пов'язаних з формуванням та розвитком механізмів цілеспрямованого управління соціально відповідальною поведінкою підприємств у рамках стратегічного підходу.

Предметом дослідження є сучасні теоретичні та практичні проблеми розвитку стратегічного підходу до корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Метою статті є обґрунтування розвитку стратегічного підходу до КСВ щодо взаємозв'язку з бізнес стратегією підприємства.

Основні результати дослідження полягають у наступному: запропоновано класифікаційний підхід щодо етапів розвитку КСВ відносно взаємозв'язку з бізнес стратегією підприємства, який відображає змістовну характеристику впливу заходів КСВ на управління бізнесом. У відповідності з цією класифікацією виділено три етапи розвитку КСВ: сепаратний, частково-інтеграційний стратегічний етап і повний інтеграційний стратегічний етап. Реалізація двох останніх етапів узагальнено характеризує розвиток