

ВИБІР СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ НА ПІДСТАВІ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті на підставі узагальнення підходів до визначення критеріїв вибору стратегічних альтернатив у сучасній економічній літературі запропоновано комплексний потенціальний підхід до формування критеріїв вибору стратегічних альтернатив. Розроблено шкалу оцінювання стратегічних альтернатив за критеріями вибору та запропоновано механізм вибору стратегічних альтернатив.

Ключові слова: стратегічні альтернативи, стратегічний потенціал, торговельне підприємство, стратегічне управління.

Summary. In the article the complex potential approach to forming of criteria of choice of strategic alternatives on the basis of generalization of approaches to determination of criteria of choice of strategic alternatives in modern economic literature is offered. The scale of evaluation of strategic alternatives according to criteria of choice is developed and the mechanism of choice of strategic alternatives is offered.

Key words: strategic alternatives, strategic potential, commercial enterprise, strategic management.

Постановка проблеми. У теперішній час для забезпечення виживання і розвитку в умовах швидких змін чинників зовнішнього середовища торговельні підприємства повинні впроваджувати і використовувати стратегічне управління. Провідною функцією стратегічного менеджменту виступає стратегічне планування, основним елементом якого є розробка і вибір стратегічних альтернатив на підставі стратегічного аналізу чинників зовнішнього середовища, що формують зовнішній стратегічний потенціал підприємства. Однак якщо питання організації і проведення стратегічного аналізу і розробки стратегічних альтернатив достатньо описані в сучасній економічній літературі і доведені до рівня методичних рекомендацій, то питанням вибору стратегічних альтернатив авторами приділяється недостатньо уваги. Тому наукові проблеми, пов'язані з обґрунтуванням процесу і розробкою механізму вибору стратегічних альтернатив на торговельних підприємствах, на теперішній час є актуальними і потребують вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам формування і вибору стратегічних альтернатив присвячено велику кількість наукових робіт як зарубіжних вчених — розробників концепції стратегічного управління, таких як І. Ансофф [1], А. А. Томсон, А. Дж. Стрікланд [2], Г. Мінцберг, Б. Альстренд, ДЖ. Лемпел [3], так і сучасних вітчизняних вчених, таких як В. С. Єфремов [4], Є. В. Меркулова [5], В. А. Федорова [6], О. П. Коробейніков [7], Л. Н. Чайнікова [8], В. П. Несторенко [9], В. П. Паламарчук [10] та інші. Автори пропонують різні підходи до розробки і різні критерії вибору стратегічних альтернатив на підприємстві, говорять про необхідність використання в процесі вибору альтернатив усіх можливих інстру-

ментів аналізу. Але на теперішній час не існує єдиного підходу до вибору стратегічних альтернатив, ієрархії критеріїв і конкретного механізму вибору альтернатив на торговельному підприємстві.

Мета статті — запропонувати комплексного підходу до вибору стратегічних альтернатив, ієрархії критеріїв та шкали оцінювання стратегій, а також запропонувати механізм вибору стратегічних альтернатив на торговельному підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Для здійснення аналізу і вибору сформованих стратегічних альтернатив більшість авторів сучасної економічної літератури з питань стратегічного планування і стратегічного управління підприємством пропонують використання SWOT-аналізу [2, с. 234; 4, с. 172], матричних і модельних методів (матриці І. Ансоффа, БКГ, Ф. Котлера, GE, моделі Shell/DPM, ADL/LC, Hofer/Shendel та ін) [5, с. 115], виокремлення стратегічних зон господарювання [6]. Але перелічені наукові методи є інструментами стратегічного аналізу, за допомогою якого обґрунтовується формування стратегічних альтернатив, а не інструментами вибору стратегій.

О. П. Коробейніков та В. Ю. Колесов у якості критеріїв аналізу і вибору стратегічних альтернатив пропонують конкурентоспроможність, сумісність, досяжність, ризики реалізації [7, с. 90]; деякі автори додають критерій сприйняття стратегії працівниками підприємства, критерій послідовності (який за змістом є аналогом критерію узгодженості) та критерій узгодженості стратегій [8, с. 67]. Окрема група авторів головним критерієм вибору стратегій вважає економічну ефективність, що може бути виражена в максимізації доходу, можливості нарощування вартості бізнесу [9, с. 75], максимізації NPV від реалізації стратегічної альтернативи [10, с. 128] або в інших економічних вигодах. Але при цьому

ті ж самі автори відмічають, що критерії економічної ефективності на практиці важко піддаються кількісному визначенню, їх взаємодія і ризики важко визначаються [11]. Взагалі не використовувати кількісні критерії при виборі стратегічних альтернатив пропонують такі автори, як Р. Лінч [12, с. 134], Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел [3, с. 312], але, по-перше, зазначені автори не наводять конкретної методики вибору стратегій на підставі якісних критеріїв, по-друге, якісні критерії вибору стратегій теж обмежені у використанні під час подальшого стратегічного планування. Тому, як відмічає Є. В. Прохорова, не слід протиставляти кількісні та якісні методи оцінки стратегічних альтернатив, а краще використовувати під час аналізу усі можливі інструменти [13, с. 21].

Близькими до авторської є позиції авторів, що пропонують у якості критеріїв вибору відповідність стратегій стратегічному потенціалу та зовнішньому середовищу. Так, Х. Макміллан і М. Темпо, розглядаючи процес вибору стратегій на підприємстві, наголошують, що стратегія, яка обирається, є поєднанням стратегічного наміру та наявних стратегічних можливостей (тобто у нашому розумінні — стратегічного потенціалу) [14, с. 134]. Також і В. В. Пастухова пропонує у якості критеріїв вибору стратегічних альтернатив відповідність стратегії зовнішньому середовищу і потенціалу підприємства [15, с. 157].

Узагальнення підходів до визначення критеріїв вибору стратегічних альтернатив у сучасній економічній літературі наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Узагальнення підходів до визначення критеріїв вибору стратегічних альтернатив у сучасній економічній літературі

Назва підходу	Автори	Сутність підходу	Переваги підходу	Недоліки підходу
Якісний системний підхід	О. П. Коробейніков В. Ю. Колесов, Л. Н. Чайнікова, Н. А. Шкварнікова	Формування системи критеріїв вибору стратегій, серед яких: конкурентоспроможність, сумісність, досяжність, ризики реалізації, узгодженість стратегій	Врахування великої кількості різноманітних критеріїв вибору стратегій	Пріоритетність використання якісних показників вибору стратегій
Підхід економічної ефективності	В. П. Нестеренко, В. П. Паламарчук, М. Ю. Назаричев	Виокремлення у якості головного критерію вибору стратегій економічної ефективності, яка може бути виражена в різних економічних вигодах	Спрямованість вибору стратегій на забезпечення зростання доходу, прибутку, вартості активів	Критерії ефективності на практиці важко піддаються кількісному визначенню, їх взаємодія і ризики важко визначаються
Підхід зовнішнього середовища	Х. Макміллан, М. Темпо, В. В. Пастухова	Серед критеріїв вибору стратегічних альтернатив головною вважається відповідність стратегії зовнішньому середовищу і потенціалу підприємства	Орієнтація вибору стратегій на відповідність зовнішньому середовищу і стратегічному потенціалу	Врахування лише чинників зовнішнього середовища та стратегічних можливостей
Підхід узгодження з персоналом	Дж. Барні, К. Корнер, К. Прахалад, О. Д. Волгогонова	Виокремлення у якості головного критерію вибору узгодженість стратегії з персоналом і відповідність стратегії корпоративній культурі	Узгодженість стратегії, що обирається, з персоналом і відповідність корпоративній культурі	Врахування лише внутрішнього прийняття стратегії персоналом

Аналіз табл. 1 дає можливість констатувати, що кожен із розглянутих підходів має власні переваги і недоліки, але вони певною мірою доповнюють один одного. Звідси виникає необхідність запропонування комплексного підходу до вибору стратегічних альтернатив, який поєднає елементи існуючих підходів (рис. 1).

Як видно з рис. 1, запропонований комплексний підхід, окрім поєднання елементів існуючих підходів до вибору стратегічних альтернатив, містить додаткові критерії, що відображають застосування концепції управління стратегічним потенціалом в стратегічному плануванні, а саме — відповідність зовнішньому стратегічному потенціалу та відповідність загальним цілям елементів зовнішнього стратегічного потенціалу (ЗСП).

На нашу думку, саме ці критерії є пріоритетними для реалізації комплексного підходу до вибору стратегій на підставі зовнішнього стратегічного потенціалу, тобто відповідність стратегічної альтернативи цим критеріям має бути обов'язковою. Але можлива ситуація, коли стратегічна альтернатива відповідає пріоритетним критеріям, але не відповідає одному або декільком другорядним критеріям. Щоб обґрунтувати прийняття рішення стосовно вибору стратегії у цьому випадку, необхідна розробка ієрархії другорядних критеріїв.

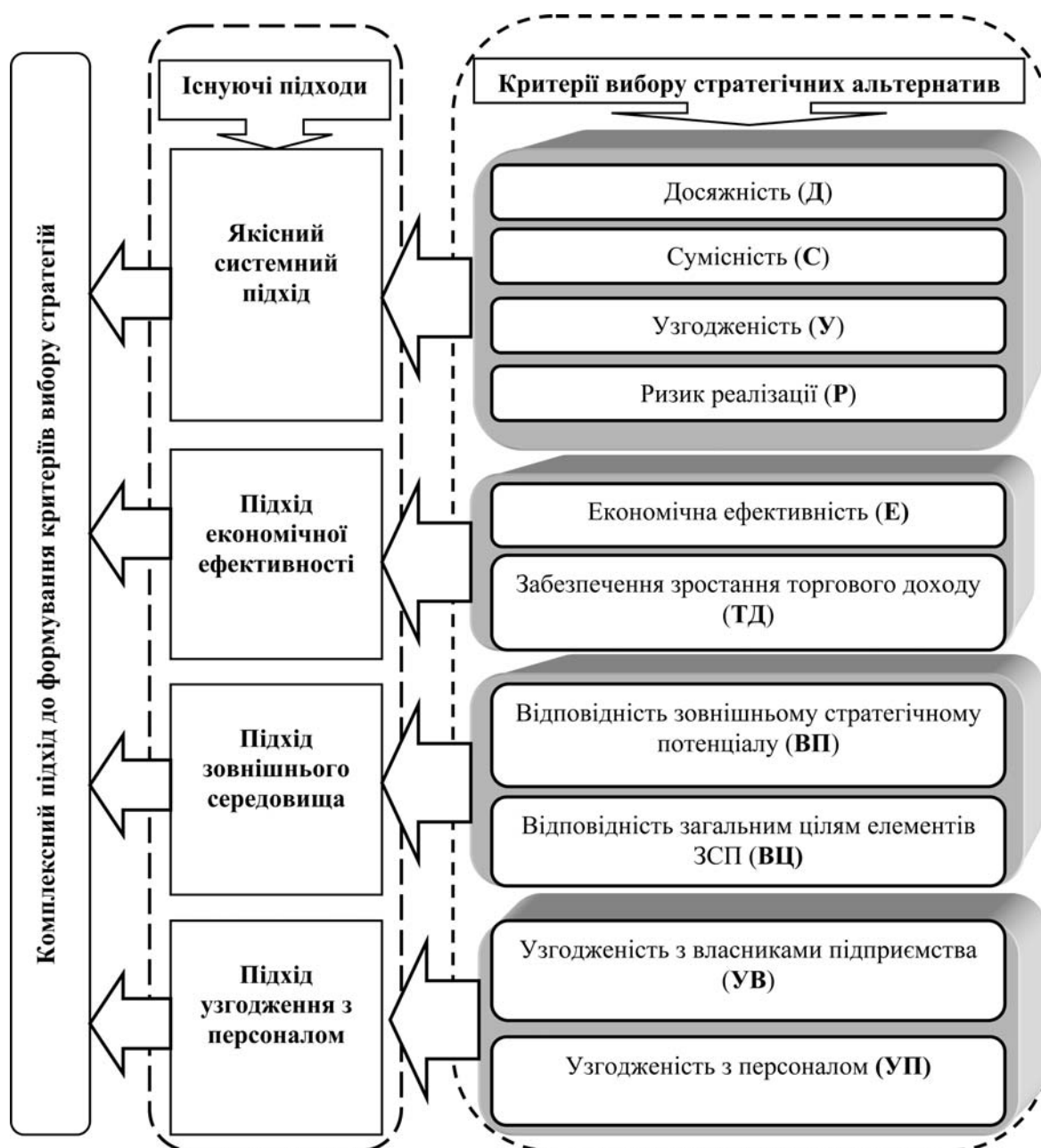


Рис. 1. Комплексний потенціальний підхід до формування критеріїв вибору стратегічних альтернатив (авторська розробка)

Відомими методами розробки ієрархії вагомості показників є методи матриці коефіцієнтів парної кореляції, факторного навантаження, групової експертної оцінки та Фішберна. Але для застосування методів матриці коефіцієнтів парної кореляції та факторного навантаження необхідні великі масиви критеріїв. Тому для розробки ієрархії другорядних критеріїв вибору стратегічних альтернатив було комплексно використано методи групової експертної оцінки для встановлення ієрархії критеріїв та правило Фішберна, що дозволило розрахувати питому вагу кожного другорядного критерію за формулою:

$$Q_i = \frac{2 \cdot (N - i + 1)}{(N + 1) \cdot N}, \quad (1)$$

де Q_i — питома вага критерію;

N — кількість другорядних критеріїв.

Для здійснення оцінки ієрархії другорядних критеріїв вибору стратегічних альтернатив у якості експертів було залучено 430 топ-менеджерів 10 торговельних мереж, що здійснюють торгівлю продуктами харчування в Донецькій області (255 магазинів). Результати оцінок ієрархії наведено в табл. 2.

Аналіз табл. 2 показує, що серед запропонованих другорядних критеріїв вибору стратегічних альтернатив більшість топ-менеджерів головними вважають забезпечення зростання торговельного доходу та ефективності діяльності (саме на це спрямовані загальні стратегії еле-

Таблиця 2

Результати експертної оцінки ієрархії другорядних критеріїв вибору стратегічних альтернатив

Назва підприємства	Результати оцінки ієрархії критеріїв вибору альтернатив							
	Д	С	У	Р	Е	ТД	УВ	УП
ПАТ «Ашан Україна Гіпермаркет»	4	5	6	7	2	3	1	8
ТПГ «Fozzy Group «Сільпо»	3	5	7	6	4	1	2	8
Пр АТ «Фуршет»	4	7	6	5	2	1	3	8
ТОВ «Торговий будинок «Амстор»	4	5	8	6	2	1	3	7
ТОВ «ТЦ «Обжора»	1	7	6	5	3	2	4	8
ТОВ «АТБ-маркет»	3	8	5	4	6	2	1	7
ТОВ «Український рітейл»	4	6	5	7	2	1	3	8
ТОВ «Сегмент»	4	5	6	8	3	1	2	7
ТОВ «Гірник»	3	4	6	7	5	2	1	8
ТОВ «Сарепта»	3	5	4	6	1	2	7	8
Сума місць	33	57	59	61	30	16	27	77
Ранг критерію в ієрархії	4	5	6	7	3	1	2	8

ментів зовнішнього стратегічного потенціалу), а також узгодженість стратегії з власниками підприємства. Найменш важливим більшість респондентів вважає критерій узгодженості стратегії з персоналом підприємства.

Далі на підставі правила Фішберна було визначено питому вагу кожного з другорядних критеріїв вибору стратегічних альтернатив і запропоновано шкалу оцінювання стратегічних альтернатив за критеріями вибору (табл. 3).

Таблиця 3

Визначення питомої ваги та шкала оцінювання стратегічних альтернатив за критеріями вибору (авторська розробка)

Критерій вибору стратегічних альтернатив	Ранг критерію	Питома вага критерію, Q_i	Максимальне значення критерію, $K_{max} = 3Q_i$
Приоритетні критерії			
Відповідність зовнішньому стратегічному потенціалу (ВП)	1	1	3
Відповідність загальним цілям елементів ЗСП (ВЦ)	1	1	3
Другорядні критерії			
Досяжність (Д)	4	0,14	0,42
Сумісність (С)	5	0,11	0,33
Узгодженість (У)	6	0,08	0,25
Ризик реалізації (Р)	7	0,06	0,17
Економічна ефективність (Е)	3	0,17	0,51
Забезпечення зростання торговельного доходу (ТД)	1	0,22	0,67
Узгодженість з власниками підприємства (УВ)	2	0,19	0,58
Узгодженість з персоналом підприємства (УП)	8	0,03	0,08
Максимальна оцінка за другорядними критеріями			3
Шкала оцінювання результатів вибору стратегічних альтернатив			
Інтервали середнього значення ступеню відповідності стратегії критеріям вибору, $CB = K/K_{max}$	Стратегія відповідає пріоритетним і більшості другорядних критеріїв і буде реалізовуватися	Стратегія відповідає пріоритетним і деяким другорядним критеріям і буде реалізовуватися	Стратегія не відповідає пріоритетним або більшості другорядних критеріїв і не буде реалізовуватися
0,8–1	+		
0,6–0,8		+	
0–0,6			+

Механізм вибору стратегічних альтернатив, що пропонується, наведено на рис. 2.

Висновки. Таким чином, у статті запропоновано комплексний потенціальний підхід до форму-

вання критеріїв вибору стратегічних альтернатив, який поєднує всі існуючі підходи і, на відміну від існуючих, передбачає використання в процесі вибору обов'язкових і другорядних критеріїв вибору.

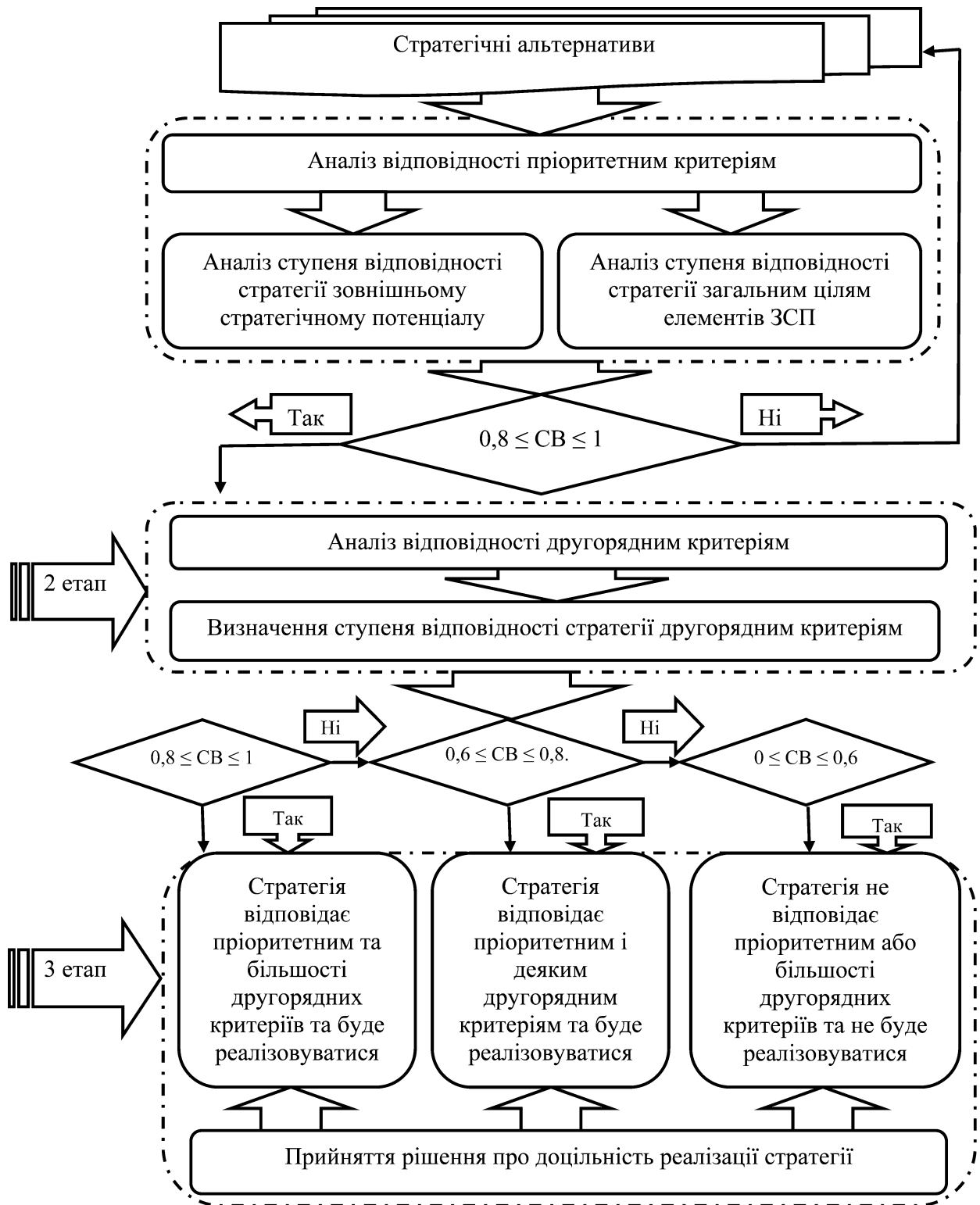


Рис. 2. Механізм вибору стратегічних альтернатив на підставі комплексного потенціального підходу (авторська розробка)

Для обґрунтування прийняття рішення стосовно вибору стратегій за допомогою критерію Фішберна розроблено ієрархію другорядних критеріїв та шкалу оцінювання стратегічних альтернатив. Наприкінці запропоновано механізм вибору стратегічних альтернатив, що використовує розроблену шкалу і містить етапи аналізу відповідності

стратегії пріоритетним і другорядним критеріям та прийняття рішення про доцільність реалізації стратегії на торговельному підприємстві.

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб. : Питер, 1999. — 416 с.

2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
3. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2001. — 336 с.
4. Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В. С. Ефремов. — М. : Финпресс, 2001. — 240 с.
5. Меркулова Е. В. Инструменты стратегического управления предприятием / Е. В. Меркулова // Современные проблемы науки и образования. — 2006. — № 4. — С. 114–116.
6. Федорова В. А. Место системной доработки в процессе анализа стратегических альтернатив и выбора стратегии развития предприятия [Электронный ресурс] / В. А. Федорова. — Режим доступа : http://www.rusnauka.com/27_NNM_2009/Economics/52090.doc.htm.
7. Коробейников О. П. Стратегическое поведение : от разработки до реализации / О. П. Коробейников, В. Ю. Колесов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 3. — С. 88–129.
8. Чайникова Л. Н. Конкурентоспособность предприятия : учебное пособие / Л. Н. Чайникова. — Тамбов : Изд-во Тамб. гос. тех. ун-та, 2007. — 192 с.
9. Нестеренко В. П. Процесс стоимостно-ориентированного стратегического планирования в банке / В. П. Нестеренко // Экономическая наука и практика : материалы междунар. науч. конф. — Чита : Молодой ученый, 2012. — С. 74–76.
10. Паламарчук В. П. Алгоритм принятия стратегических решений, ориентированных на рост ценности компании / В. П. Паламарчук // Экономические стратегии. — 2008. — № 8. — С. 126–131.
11. Назарычев М. Ю. Алгоритм разработки программного инструментария выбора стратегии развития многопрофильного предприятия [Электронный ресурс] / М. Ю. Назарычев // Инструментальные методы экономики. — 2013. — № 10 (58). — Режим доступа : <http://www.uecs.ru/uecs58-582013/item/2410-2013-10-09-07-04-39?pop=1&tmpl=component&print=1>.
12. Lynch Richard. Strategic Management / Richard Lynch. — Second Edition. — FT : Prentice Hall, 2000. — 314 p.
13. Прохорова Є. В. Критерії вибору конкурентних стратегій підприємства / Є. В. Прохорова // Стратегія економічного розвитку України. — 2007. — № 21. — С. 18–24.
14. Macmillan Hugh. Tampoe Mahen. Strategic Management: Process, Content, and Implementation / Hugh Macmillan. — Oxford University Press, 2000.
15. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. — 302 с.