

М. Є. Рогоза
академік АЕН України
О. К. Кузьменко
канд. екон. наук
м. Полтава

МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ СИСТЕМИ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

Постановка проблеми. У процесі управління сучасними торговельними підприємствами системи споживчої кооперації (ССК) важливого значення набуває формування стратегічного бачення та правильного вибору стратегії розвитку підприємства. Оскільки, стратегія торговельного підприємства являє собою розроблену комплексну програму всіх основних напрямів його перспективного розвитку. Тому, в умовах сьогодення, перед підприємствами системи споживчої кооперації стоїть завдання створити нову господарську модель, яка могла б успішно конкурувати з іншими ринковими структурами, з використанням правильно сформованої системи стратегій розвитку підприємства. Отже, підвищення ефективності функціонування і розвитку системи споживчої кооперації можливе за рахунок реалізації стратегії розвитку на торговельних підприємствах ССК.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми. Теоретичне підґрунтя розв'язання проблеми вибору стратегії підприємства визначено у працях таких українських і зарубіжних вчених, як: В. Василенка, О. Виханського, Р. Гранта, Г. Джонсона, А. Міщенко, В. Немцова, Г. Осовської, М. Портера, А. Дж. Стрікланда, А. Томпсона, З. Шершньової. Проблема формування системи стратегій розвитку для торговельного підприємства займаються такі науковці, як С. Бабенко, Я. Гончарук, В. Апопій, В. Марцин та інші. Оскільки в сучасних умовах ведення господарської діяльності акцент зміщений у бік забезпечення довгострокових конкурентних переваг, то успішне та довготривале функціонування підприємства залежить від правильно обраної стратегії розвитку підприємства.

Метою статті є формування інструментарію для вибору стратегії розвитку торговельним підприємством системи споживчої кооперації.

Результати досліджень. Моделювання процесу вибору стратегії розвитку підприємством відбувається на основі механізму управління потенціалом розвитку на торговельному підприємстві ССК, який містить: 1) формування та аналіз цілей підприємства; 2) оцінку поточного стану рівня розвитку підприємства; 3) аналіз і оцінку загального потенціалу підприємства: діагностика та моніторинг; 4) підтримку існуючого потенціалу; 5) визначення резервів; 6) формування вектору розвитку; 7) формування концепції змін; 8) визначення шляхів та формування механізму реалізації змін; 9) реалізацію стратегії розвитку; 10) проведення контролінгу; 11) економічну політику проведення змін; 12) формування політики розвитку. У сформованому механізмі розглянемо детальніше етап формування та

аналіз цілей підприємства, який містить процес моделювання вибору стратегії розвитку торговельним підприємством.

Головним у цьому процесі є визначення об'єктів й суб'єктів управління та формування цілей підприємства.

Цілі — це зобов'язання управлінського апарату досягти певних результатів у зазначений час. Якщо цілі неправильно або нечітко визначені, це призводить до серйозних негативних наслідків для підприємства. Існують вимоги щодо правильності сформульованих цілей, а саме: цілі повинні бути досяжними; цілі повинні бути гнучкими; цілі повинні бути вимірними; цілі повинні бути конкретними, володіючи необхідною специфікацією, яка дозволяє однозначно визначити, в якому напрямі повинно функціонувати підприємство; цілі повинні бути сумісними; цілі повинні бути прийнятними для основних суб'єктів впливу.

Реалізація цього запропоновано автором у [2] на основі сформованої системи цілей розвитку торговельного підприємства ССК, яка дозволяє встановити послідовність системних етапів розвитку діяльності підприємства, моніторингу та встановлення критичних меж з урахуванням запропонованої системи цілей розвитку торговельних підприємств.

Процес формування системи цілей відбувається наступним чином: вище керівництво або керівництво Центральної спілки споживчих товариств України формує початкову місію M торговельного підприємства на певний період w . Після цього розробляються довгострокові (L^w) та короткострокові i -ті цілі (C_j^{iw}) як для себе, так і для робітників наступного нижчого j -го рівня по ланцюгу команд.

У загальному вигляді i -та цілі може бути сформульована у вигляді формалізованої конструкції:

$$C_j^{iw} = (c_{j1}^{iw}, c_{j2}^{iw}, \dots, c_{jq}^{iw}),$$

де c_{j1}^{iw} — декларативна частина формулювання цілі,

$c_{j2}^{iw}, \dots, c_{jq}^{iw}$ — цільові показники.

Цілі C_j^{iw} є елементом системи цілей j -го рівня управління w -го періоду $C_j = (C_j^{1w}, C_j^{2w}, \dots, C_j^{nw})$, що, в свою чергу, є елементом загальної системи цілей w -го періоду $C_j^w = (C_1^w, C_2^w, \dots, C_m^w)$, яка упорядкована у вигляді ієрархічної структури («дерева» цілей).

У процесі розробки цілей необхідний двосторонній обмін інформацією, що забезпечує розуміння кожним співпрацівником його конкретних цілей. Крім з'ясування очікуваних результатів роботи, двосторонній обмін інформацією дозволяє підлеглим інформувати керівництво про необхідні ресурси для досягнення встановлених цілей (P_j^{iw}).



Далі відбувається процес планування дій, який складається з наступних стадій:

1) визначення основних задач. У загальному вигляді k -та задача може бути сформульована наступним чином:

$$Z_j^{kw} = (z_{j1}^{kw}, z_{j2}^{kw}, \dots, z_{jl}^{kw}),$$

де Z_j^{kw} — основна задача, що поставлена перед j -ю ланкою;

$z_{j1}^{kw}, z_{j2}^{kw}, \dots, z_{jl}^{kw}$ — заходи, необхідні для реалізації задачі.

Ціль Z_j^{kw} є елементом системи задач j -го рівня керування w -го періоду $Z_j^w = (Z_j^{1w}, Z_j^{2w}, \dots, Z_j^{pw})$, що, в свою чергу, є елементом загального комплексу задач w -го періоду $Z^w = (Z_1^w, Z_2^w, \dots, Z_m^w)$;

2) встановлення вагомих взаємозв'язків між основними видами діяльності підприємства;

3) уточнення ролей та взаємозв'язків, а також делегування відповідних повноважень для виконання кожного виду діяльності;

4) оцінка витрат часу, необхідного для виконання k -ої роботи j -ої ланки в w -му періоді τ_j^{kw} ($t \leq \tau_1^{kw}$);

5) визначення ресурсів, необхідних для кожної операції R_j^{kw} ;

6) перевірка термінів і коригування плану дій. Щоразу після поточного аналізу визначається ефективність дій та стан системи i -ої цілі L_j^w .

Таким чином, цільове спрямування у процесі розробки стратегій визначається конкретною метою, що постійно коригується в процесі розробки та реалізації стратегії відповідно до кожного орієнтира діяльності підприємства, керівництво розробляє відповідну стратегію, яка є засобом досягнення поставлених завдань.

У процесі вибору стратегії розвитку, необхідно враховувати наступні особливості стратегій торговельних підприємств:

формування кардинальних змін цілей операційної діяльності підприємства, пов'язане з появою нових, комерційних можливостей, що відбувається за рахунок зміни товарного асортименту, впровадження нових торговельних технологій та ін. Тобто, зростання інвестиційної активності торговельного підприємства й диверсифікованість форм його господарської діяльності носить прогнозований характер;

перехід до нової стадії життєвого циклу, оскільки стратегія, що розробляється, уможливує адаптування господарської діяльності торговельного підприємства до майбутніх кардинальних змін можливостей його економічного розвитку;

інтенсивність факторів зовнішнього середовища, так як управління торговельним підприємством на основі лише раніше накопиченого досвіду або традиційних методів торговельного менеджменту не є ефективним.

Отже, на перших етапах стратегічного управління потенціалом створюється «задумана стратегія розвитку» (частина з якої не завжди є дієздатною і тому перетворюється на «нереалізовану»), яка стає запланованою і яку, коригуючи на так звану «обставинну стратегію»,

можна перетворити у реалізовану стратегію, що в підсумку і дозволить досягти поставлених цілей.

У випадку, коли торговельне підприємство планує і надалі підтримувати тенденції зростання та розширення діяльності, необхідно на рівні управлінської складової залучати ті види торговельної діяльності чи торговельного асортименту, які взаємодоповнювали б її діяльність та відсікати ті, що не завжди мають один вектор дії та справляють негативний вплив. Саме тому, під час формування стратегії управління економічним потенціалом торговельного підприємства, важливим є формування матриці SWOT-аналізу, яка дає змогу оцінити слабкі та сильні позиції, а також можливості та загрози, що очікують торговельне підприємство.

Також при формуванні стратегії управління потенціалом підприємства використовують систему збалансованих показників, яка дозволяє сформувати стратегію і довести її до відома кожного працівника у найбільш послідовній та доступній формі. Оскільки, основна ідея цієї моделі є надання менеджменту торговельного підприємства компактної та найважливішої інформації, яка відображає всі аспекти діяльності торговельного підприємства. В цій моделі інформація поділяється на чотири блоки або перспективи розвитку: «Фінанси / економіка», «ринок / клієнт», «бізнес-процеси», «інфраструктура / співробітники». Це уможливує формування в моделі причинно-наслідкового зв'язку між показниками, а менеджеру дає можливість визначити джерело змін того чи іншого показника.

Стратегія є найбільш ефективною, якщо її структура, зміст і характер зв'язків, щонайкраще, відповідають стану внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства. Це дає змогу, з одного боку, здійснювати максимальну кількість взаємодій, отримуючи максимальний ефект, а з іншого, — реалізувати її з мінімально необхідною адаптованою величиною та складом ресурсів.

Формування та розробка стратегії підвищення ефективності управління розвитком підприємства повинно ґрунтуватися на таких принципах: орієнтація на довгострокові цілі; забезпечення взаємозв'язку сукупності елементів економічної стратегії, за допомогою яких буде досягатися стратегічна мета діяльності підприємства; багатоваріантність напрямів розвитку; комплексність розробки стратегії.

У свою чергу, процес розробки стратегії управління розвитком повинен передбачати виконання таких основних етапів: стратегічний аналіз, стратегічне планування, реалізація стратегії (рис. 1).

Стратегічний аналіз є одним із стрижневих елементів процедури формування стратегічного плану розвитку підприємства. За своєю суттю стратегічний аналіз є етапом передпланових досліджень, на якому системно аналізуються фактори зовнішнього, ділового навколишнього середовища та ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей) для визначення «поточного стану справ» на підприємстві і виявлення умов його подальшого успішного розвитку в умовах ринкового господарювання [4, с. 49].

Результатом стратегічного аналізу має стати всебічна оцінка фінансових результатів, виявлення особливостей їх формування, розподілу та використання, тенденцій зміни, можливих шляхів їх оптимізації. Таким

чином, на етапі аналізу створюється необхідна інформаційна база, що дозволяє найбільш ефективним чином здійснити процес цілепокладання і вибору альтернатив. Постановка цілей дозволяє сформулювати стратегію і втілити організаційну місію підприємства в життя. Цілі підприємства — це ключові бажані кінцеві результати, до яких воно прагне у своїй діяльності і які повинні бути досягнуті за допомогою прийнятих рішень протягом певного відрізка часу [3].

Отже, керівництво підприємства формує стратегію розвитку S^v , яка приведе систему до більш прийнятого стану (ресурси збільшені або зменшені, графіки завдань переглянуті). Всі ці коригування плану дій зробиють реалізацію поставленої цілі більш реалістичною. Але не слід забувати, що на виконання k -го завдання впливають зміни, які відбуваються як у зовнішньому V_j^{kw} , так і у внутрішньому середовищі V_j^{kw} .

Етап перевірки і оцінки настає після закінчення встановленого періоду часу. Його задача — визначити рівень досягнення цілей; виявити проблеми; визначити причини цих проблем; виявити індивідуальні потреби; визначити винагороду за ефективну працю.

Вибір стратегії розвитку є важливим етапом стратегічного планування розвитку підприємства, оскільки ефективне досягнення поставлених цілей, більшою мірою, визначається правильним вибором напрямку розвитку. Тому, автором запропоновано матрицю вибору стратегій розвитку торговельних підприємств ССК [1], яка забезпечує прийняття управлінських рішень, посилює ділову активність підприємств торгівлі ССК на ринку за використання трьох можливостей росту: органічного (інтенсивний розвиток підприємства за рахунок власних ресурсів); інтеграційного (укрупнення підприємств); диверсифікаційного (на основі пропози-

ції нових товарів). Стабільна позиція торговельного підприємства досягається за рахунок обмеженого зростання та використання елімінаційних стратегій (стратегії «відсічення зайвого», стратегії переорієнтації, стратегії ліквідації) у випадку послаблення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Таким чином, правильно сформована система стратегій та вдало підібрана стратегія розвитку підприємства є ефективним механізмом стратегічного управління, оскільки вона мобілізує використання потенціалу підприємства у визначених напрямках, що і є основою його конкурентоспроможності на ринку.

Залежно від значень потенціалу та потенціалу розвитку, підприємство займає відповідне положення на матриці вибору шляхів розвитку, з урахуванням матриці вибору стратегій розвитку [1, с. 252], торговельного підприємства ССК (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця визначення шляхів розвитку торговельного підприємства ССК *

		Потенціал розвитку підприємства		
		високий	середній	низький
Потенціал підприємства	високий	1	4	8
	середній	7	2	5
	низький	9	6	3

За допомогою запропонованої матриці є можливість спрогнозувати шлях розвитку торговельного підприємства. Квадрати 1, 2 і 3 (головна діагональ матриці) є зоною рівноваги. Над діагоналлю (квадрати 4, 5, 8) — зона успіхів, у якій значення показників позитивні і відбувається формування ресурсів розвитку. Під діагоналлю (квадрати 7, 6, 9) знаходиться зона дефіцитів, у ній відбувається споживання наявних засобів, можливостей ресурсів, значення показників потенціалу низькі.

Отже, можливі положення підприємства на матриці вибору стратегій розвитку та можливі шляхи їх змін:

Квадрат 1. Існують резерви. Можливий перехід у квадрати 4, 2 і 7.

Квадрат 2. Стійка рівновага, найбільша кількість можливих варіантів зміни свого положення: 1, 4, 7, 5, 3, 6.

Квадрат 3. Нестійка рівновага. Стан характеризується відсутністю власних наявних засобів, можливостей, ресурсів, ситуація може поліпшитися після додаткового інвестування у розвиток. Можливі шляхи виходу: 6, 2 і 5.

Квадрат 4. Наявність вільних засобів, можливостей, ресурсів для здійснення проектів при використанні залученого капіталу. Перехід у квадрати 1, 2, 7.

Квадрат 5. Надлишок власних засобів, можливостей, ресурсів дозволяє розширити свій сегмент ринку. Перехід у 2 і 6.

Квадрат 6. Є наявні засоби, можливості, ресурси розвитку. Перехід у 2, 7, 9.

*Примітки:

1. 1–9 — нумерація квадратів матриці.

2. а) зона рівноваги — квадрати 1, 2 і 3; б) зона успіху — 4, 5 і 8; в) зона дефіциту — 7, 6 і 9.

3. Сформовано автором.

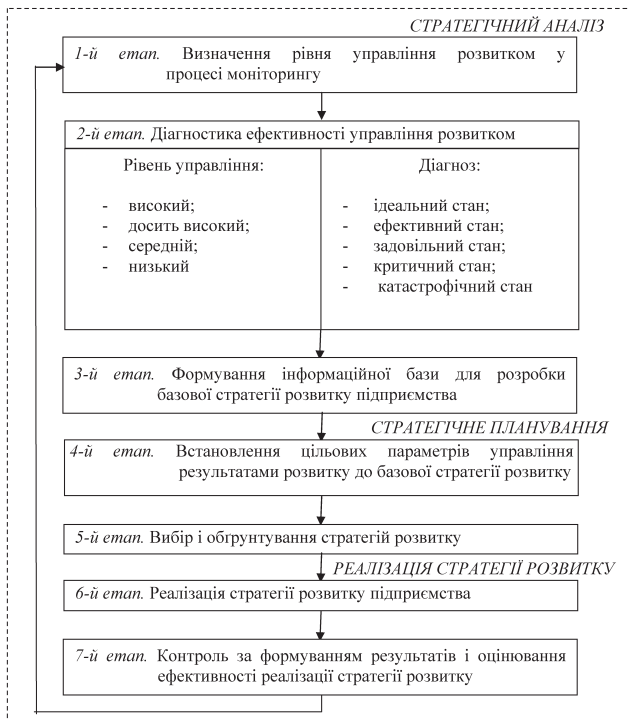


Рис. 1. Послідовність розробки стратегії управління розвитком торговельного підприємства (розроблено автором)

Квадрат 7. Дефіцит наявних засобів, можливостей, ресурсів через неспівпадіння наявних та витрачених засобів, можливостей, ресурсів. Перехід у 1, 2, 6.

Квадрат 8. Надлишок засобів, можливостей, ресурсів. Підприємство має можливість до розширення. Перехід у 4 або 5.

Квадрат 9. Криза. Кризовий стан підприємства. Необхідність зменшувати усі інвестиції або дробити підприємство. Потреба у фінансовій підтримці. Можливий перехід у 6 або 7.

У результаті проведеного аналізу буде з'ясовано, в якому стані Y перебуває система, що складається з наступних підмножин: ідеальний стан системи (Y_1), ефективний стан (Y_2), задовільний (Y_3), критичний (Y_4) та катастрофічний стан системи (Y_5), та запропоновано політику змін для підприємства (табл. 2).

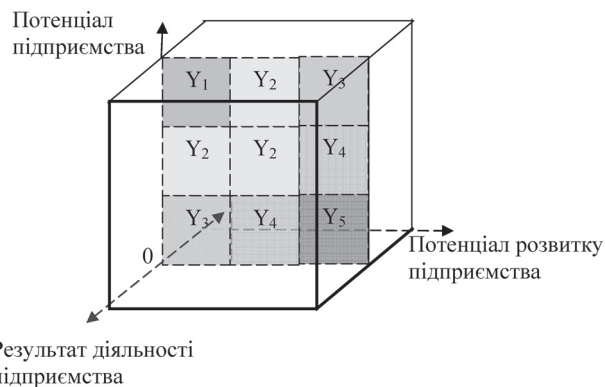


Рис. 2. Карта визначення типу стратегії розвитку торговельних підприємств ССК

значаються загальні напрями розвитку та комплекс заходів з їх реалізації.

Висновки. Основним науковим результатом статті є удосконалення підходів до етапів розробки та вибору стратегії розвитку торговельним підприємством. Запропонований підхід до моделювання вибору стратегії розвитку торговельним підприємством системи споживчої є доволі простим й зручним у використанні. Він дає змогу адекватно приймати рішення щодо формування стратегії розвитку підприємства з врахуванням комплексного використання всіх потенційних можливостей ресурсів й потенціалів розвитку, спрямованих на досягнення цілей розвитку торговельного підприємства ССК. В межах сформованих матриць можна розглядати проблему співвідношення цілей і ресурсів (потенціалів) розвитку підприємства у динаміці, надаючи можливість формувати стратегію та обирати пріоритетні сфери розвитку, що забезпечують її реалізацію і модифікують стратегію розвитку у результаті зміни важливих параметрів функціонування торговельного підприємства ССК.

Література

- Кузьменко О. К. Матриця вибору стратегій розвитку підприємства / О. К. Кузьменко // Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств: II міжнар. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молодих вчених, 30 березня 2011 р.: тези доп. — Д.: Вид-во ДУЕП імені Альфреда Нобеля, 2011. — Т. I. — С. 251–253.
- Кузьменко О. К. Формування стратегій розвитку при управлінні потенціалом розвитку підприємства / О. К. Кузьменко // Вісник Донецького університету економіки та права: зб. наук. пр. — Донецьк: ДонУ-ЕП, 2011. — № 1. — С. 218–221. — (Серія: Економіка та управління).
- Семерунь Л. В. Методичний підхід до визначення стратегії управління фінансовими результатами торговельного підприємства [Електронний ресурс] / Л. В. Семерунь. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Semerun.pdf. — Назва з титулу екрана.
- Стратегический менеджмент: учеб. для вузов / [под ред. А. Н. Петрова]. — С. Пб.: Питер, 2005. — 496 с.

Таблиця 2

Шкала оцінки стану підприємств системи споживчої кооперації*

Стан системи (Y)	Оцінка діяльності підприємства	Формування політики підприємства
Катастрофічний	основні показники діяльності підприємства негативні, ресурси використовуються неефективно	необхідно провести кардинальні стратегічні зміни
Критичний	підприємство вразливе у конкурентному середовищі галузі	внести зміни в бізнес-процеси діяльності
Задовільний	діяльність підприємства цілком ефективна, підприємство займає стабільно середнє місце на ринку товарів	внести корективи на оперативному рівні управління
Ефективний	діяльність підприємства цілком ефективна, має конкурентні привілеї, може стати лідером	здійснити маркетингові заходи шляхом проведення виставок, рекламної кампанії в пресі, дослідження попиту та пропозиції товарів на ринку
Ідеальний	підприємство є лідером на ринку	проводити моніторинг та заходи з підвищення та утримання своїх лідируючих позицій на ринку

Для формування стратегії розвитку підприємства, запропоновано провести аналіз ринкової позиції торговельних підприємств ССК за рівнем розвитку й потенціалу розвитку та результатами діяльності торговельного підприємства (рис. 2).

Запропоновані матриці показують належність до стратегічної групи підприємства і комплекс стратегій залежно від рівнів інтегральних показників. У цілому стратегія розвитку підприємства має бути спрямована на підвищення ефективності його діяльності, забезпечувати пропорційний та збалансований розвиток торговельних підприємств ССК. Для кожної групи підприємств, які увійшли до відповідних квадрантів, ви-

*Примітка: сформовано автором.

