

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглядаються теоретико-методологічні основи формування стратегічного набору управління фінансово-економічною стійкістю торговельних підприємств з метою підвищення ефективності прийняття стратегічних рішень і зміцнення фінансово-економічної рівноваги.

Ключові слова: стратегія, стратегічний набір, матриця прийняття рішень, загальна та функціональна стратегія, управління, фінансово-економічна стійкість.

В умовах сучасної економіки, що характеризується складними умовами внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування, що постійно змінюються, все більш актуальним стає питання ефективного стратегічного управління підприємством і окремими напрямками його діяльності.

Дослідженню основних питань стратегічного управління підприємством і окремих напрямків його діяльності присвятили свої роботи такі зарубіжні й вітчизняні вчені, як А. Файоль, Л. Урвік, А. Чандлер, Б. Карлофф, Дж. Стрікланд, Томпсон, Д. Хан, Р.М. Грант, В.М. Колпаков, Т.В. Головкин, А.Т. Зуб, С.В. Сагова, Н.Н. Трензов, В.Д. Дорофєєв, М.Г. Саєнко та інші.

Однак недостатньо вивченими залишаються питання формування ефективного механізму стратегічного управління фінансово-економічною стійкістю торговельних підприємств. Остання характеризує здатність суб'єкта господарювання функціонувати та розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у мінливому середовищі, що гарантує його постійну платоспроможність і інвестиційну привабливість у межах допустимого рівня ризику.

Характер діяльності будь-якого підприємства, зокрема торговельного, відповідає характеристикам багатоплановості та різноспрямованості, наявності досить великої кількості об'єктів управління. Це обумовлює необхідність визначення й обґрунтування ефективної схеми взаємодії, зв'язку та взаємообумовленості стратегій підприємства на всіх ієрархічних рівнях, що найбільш повно дозволяє реалізувати стратегічний набір у сучасних умовах господарювання.

Метою поданої статті є обґрунтування на основі наявних досліджень ефективного механізму стратегічного управління фінансово-економічною стійкістю торговельних підприємств.

А. Файоль і Л. Урвік ще у своїх перших працях зазначали, що передбачення – це відправна точка планування діяльності підприємств, управління взагалі [14, с. 285].

На нашу думку, саме стратегію підприємства можна вважати передбаченням розвитку діяльності з метою використання можливих перспектив підвищення прибутковості та запобігання можливим загрозам.

У стратегічному управлінні стратегія розглядається як довгостроковий напрямок розвитку організації, яка охоплює сферу діяльності підприємства, засоби та форми її діяльності, систему взаємовідносин як усередині організації, так і поза її межами [16, с. 83].

На сьогодні є велика кількість визначень стратегії, що розкривають зміст цього поняття залежно від напряму й об'єкта дослідження автора.

В.М. Колпаков у своїй роботі з теорії та практики прийняття управлінських рішень пропонує такі визначення поняття стратегії різних авторів:

а) стратегія компанії – це визначені керівництвом напрями або засоби діяльності для досягнення важливого результату, що має довгострокові наслідки;

б) стратегія – детальний всебічний комплексний план, створений для забезпечення місії організації та досягнення її цілей;

в) стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності;

г) стратегія – узагальнена модель дій, що необхідні для досягнення цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства;

г) стратегія являє собою систему управлінських рішень [8, с. 298].

Р.М. Грант визначає стратегію, перш за все, як формування зв'язків між підприємством та зовнішнім середовищем. Завдання стратегії при цьому полягає в тому, щоб встановити, яким чином підприємство використовує свої ресурси у межах зовнішнього середовища та реалізує свої довгострокові цілі [3, с. 181].

Деякі автори ототожнюють стратегію з планом дій. Так, наприклад А. Томпсон і Дж. Стрікланд вважають, що стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення певних цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану [18, с. 95].

Окремі українські вчені також дотримуються цієї точки зору, зокрема Т.В. Головка, С.В. Сагова. На їх думку, стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення передбачених цілей [2, с. 57].

М.Г. Саєнко також зазначає, що стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін і захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [10, с. 125].

На думку З.Є. Шершньової та С.В. Оборської, стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики [15, с. 121].

Очевидною є наявність методичного аспекту в трактуванні поняття стратегії підприємства, що підтверджує А. Чандлер, який вважає стратегію методом визначення довгострокових завдань і цілей, напряму діяльності та розподілу ресурсів для досягнення поставленої мети [17, с. 31].

У визначенні сутності поняття стратегії вченими-економістами зустрічається термін «модель». Так, Б. Карлофф розглядає стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення мети шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства [7, с. 45].

Таким чином, на основі розглянутих підходів можна визначити основні аспекти поняття стратегії торговельного підприємства, що відображено на рисунку 1.

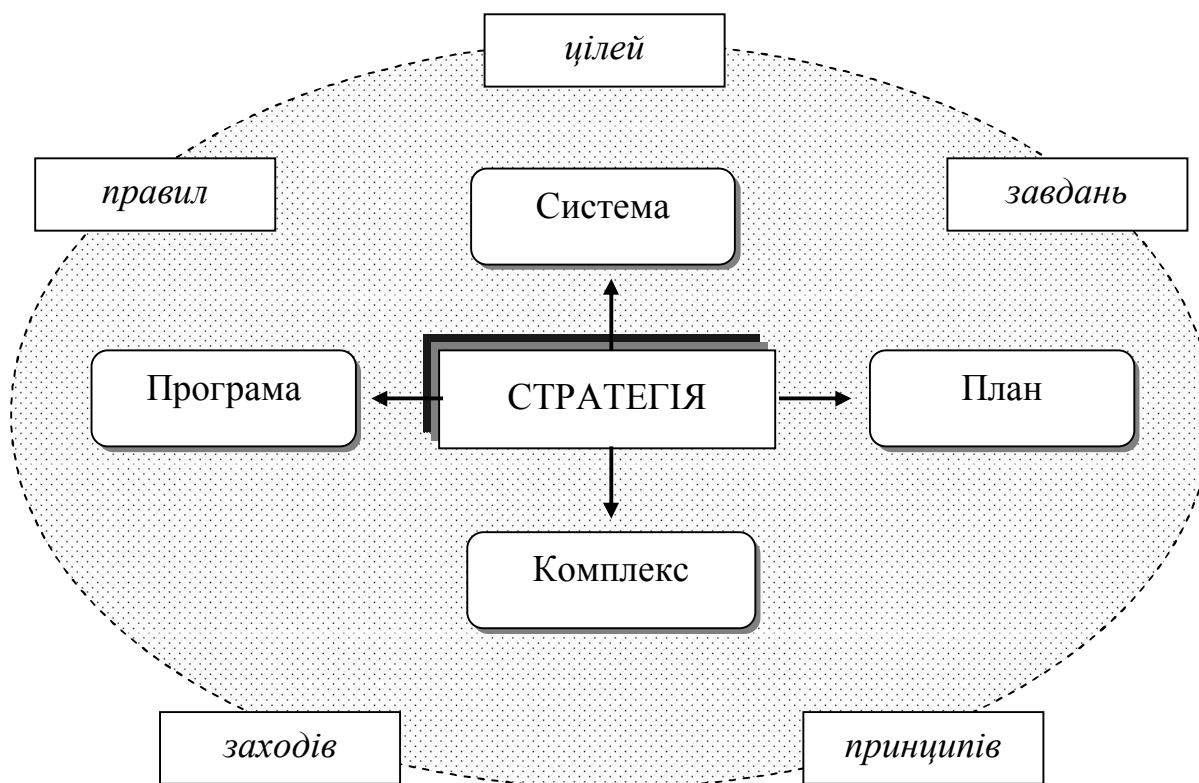


Рисунок 1 – Основні аспекти поняття стратегії торговельного підприємства

На нашу думку стратегія торговельного підприємства – це комплекс цілей, принципів і завдань, що формують і обґрунтовують напрям діяльності господарського суб'єкта у майбутньому періоді з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Наявність великої кількості науково-теоретичних підходів до визначення сутності поняття стратегії обумовлює також наявність різних видів стратегій вченими.

Так, Котлер пропонує такі види стратегій:

- стратегія концентрованого зростання: посилення позиції на ринку, розвиток ринку, розвиток продукту;
- стратегія інтегрованого зростання: обернена вертикальна інтеграція;
- стратегія диверсифікованого зростання: центрована та горизонтальна диверсифікація, конгломеративна диверсифікація;
- стратегія скорочення: ліквідація, збір врожаю, скорочення витрат [9, с. 103].

Автори колективної монографії «Стратегічне планування» визначають три основні види стратегій:

- стратегія стабільності;
- стратегія зростання;
- стратегія скорочення [12, с. 81].

Н.Н. Треншов виокремлює основну (підвиди: зростання, підтримання, догляду, комбінована), конкурентну (підвиди: зниження цін, диференціація, концентрація) та функціональну стратегію підприємства. При цьому основна та конкурентна стратегії породжують чотири основні можливості: домінування, фокусування, зняття вершків, ліквідація [13, с. 55].

А.Т. Зуб вважає, що в загальному вигляді організація має п'ять варіантів стратегічного розвитку: залишити все без змін, забезпечити внутрішнє зростання, обрати стратегію зовнішнього зростання, провести вилучення вкладень або вийти на міжнародний ринок. Також окремо він розглядає стратегії зростання, антикризові стратегії та стратегії організаційних змін [6, с. 95].

Стратегія підприємства має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто стратегія підприємства має ієрархічну будову.

М.Г. Саєнко відзначає, що на однобізнесовому підприємстві (вузькопрофільному, що виробляє однотипну продукцію) застосовують трирівневу стратегію, до якої входять:

1. Корпоративна стратегія, що одночасно є конкурентною (діловою, бізнесовою).
2. Функціональні стратегії.
3. Операційні стратегії [10, с. 281].

В.Д. Дорофєєв вважає, що стратегію підприємства розробляють стосовно двох процесів: функціонування організації та її розвитку. При цьому стратегія функціонування може мати три варіанти: лідерство в зниженні витрат, диференціація та фокусування. Стратегія розвитку пов'язана з потенціалом організації та має чотири види: зростання, помірне зростання, скорочення, комбінування [5, с. 245].

Отже, корпоративна (загальна, портфельна) стратегія перебуває в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства, тобто або стратегію зростання, або стабілізації, або скорочення.

Функціональні стратегії надають системних характеристик стратегічній діяльності підприємства, спрямованої на досягнення стратегічних орієнтирів, які сформульовані в загальних стратегіях.

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відображає специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі [15, с. 304].

Вимоги до стратегічного набору:

- орієнтація на досягнення реальних взаємозалежних цілей;
- ясність змісту й розуміння необхідності застосування певного набору стратегій;

- ієрархічний характер, тобто можна виокремити загальну стратегію, товарні стратегії окремих підрозділів, ресурсні й функціональні стратегії;
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства [11, с. 195].

Щоб створити ефективний стратегічний набір, кожен з його складових потрібно формулювати із залученням тих фахівців, які перебувають у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій. У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору.

Таким чином, ієрархія стратегічного набору управління фінансово-економічною стійкістю торговельного підприємства, на нашу думку, має три рівні, що відображено на рисунку 2.

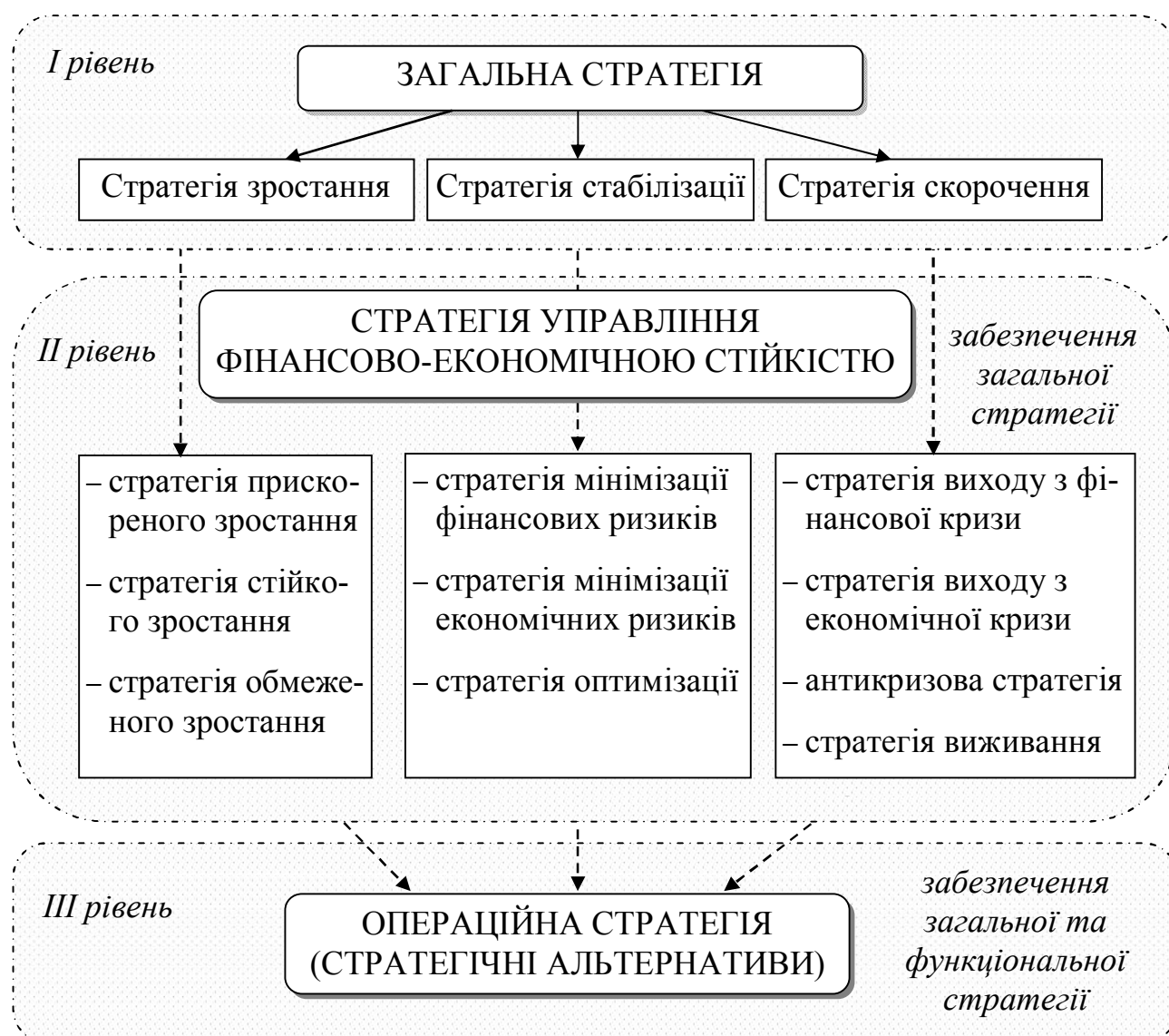


Рисунок 2 – Ієрархія стратегічного набору управління фінансово-економічною стійкістю торговельного підприємства

На першому рівні визначається загальна стратегія діяльності торговельного підприємства у майбутньому періоді, а саме: зростання, стабілізація або скорочення. Перший та другий рівень забезпечують реалізацію загальної стратегії.

Так, кожному з трьох видів загальної стратегії відповідають певні стратегії управління фінансово-економічною стійкістю на торговельному підприємстві. Операційні стратегії, у свою чергу, є стратегічними альтернативами для реалізації фінансово-економічної стратегії.

Формування стратегічного набору розпочинається з визначення загальних стратегій підприємства.

Корпоративна або загальна стратегія підприємства визначається на основі стратегічного аналізу, який може ґрунтуватися на різних параметрах і використовувати різні методи, за допомогою яких визначається стан підприємства, а отже, його подальший шлях розвитку.

Кожне підприємство, зокрема торговельне, створене для досягнення певного рівня ефективності та прибутковості, із самого початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає розвиток і зростання. Однак реальне економічне становище, що сформоване внутрішніми та зовнішніми факторами впливу, коригує ці основні настанови, оскільки нерідко створюються умови, за яких дотримання високих темпів зростання є не найкращим рішенням. Об'єктивні та суб'єктивні причини спонукають підприємство збільшувати або зменшувати темпи зростання обсягів продажу, а отже, обсягів прибутків і можливостей реінвестування їх у подальший розвиток. У таких випадках йдеться про різні загальні стратегії, а не лише про стратегію зростання.

Загальна стратегія торговельного підприємства має враховувати не лише бажання, але й реальні можливості розвитку. Базою для обґрунтування можливостей здійснення обраних загальних стратегій можуть бути загальні конкурентні стратегії, конкурентні переваги підприємства в цілому та окремих його підсистем.

Визначення загальної стратегії підприємства може здійснюватися на основі багатьох існуючих підходів до стратегічного аналізу. Так, теоретичні та практичні дослідження вчених-економістів довели доцільність застосування концепції «життєвого циклу» підприємства за умови визначення загальних стратегій. Зв'язок загальних стратегій та етапів життєвого циклу підприємства є обґрунтованим, тому що за допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій здійснюється управління життєвим циклом підприємства. У точках прийняття рішення керівники мають змогу визначити подальшу долю підприємства: його розвиток, стабілізацію або скорочення (подальшу ліквідацію).

Розробка загальних стратегій найчастіше передбачає зміну місця підприємства в галузі. Отже, досить популярними є матричні методи визначення стратегічної позиції досліджуваного підприємства, яка є основою розробки загальної або загальноконкурентної стратегії на майбутній період. Ці стратегічні матриці містять переважно два параметри, залежно від набору комбінацій яких визначаються певні стратегічні зони або квадранти з рекомендованими стратегіями.

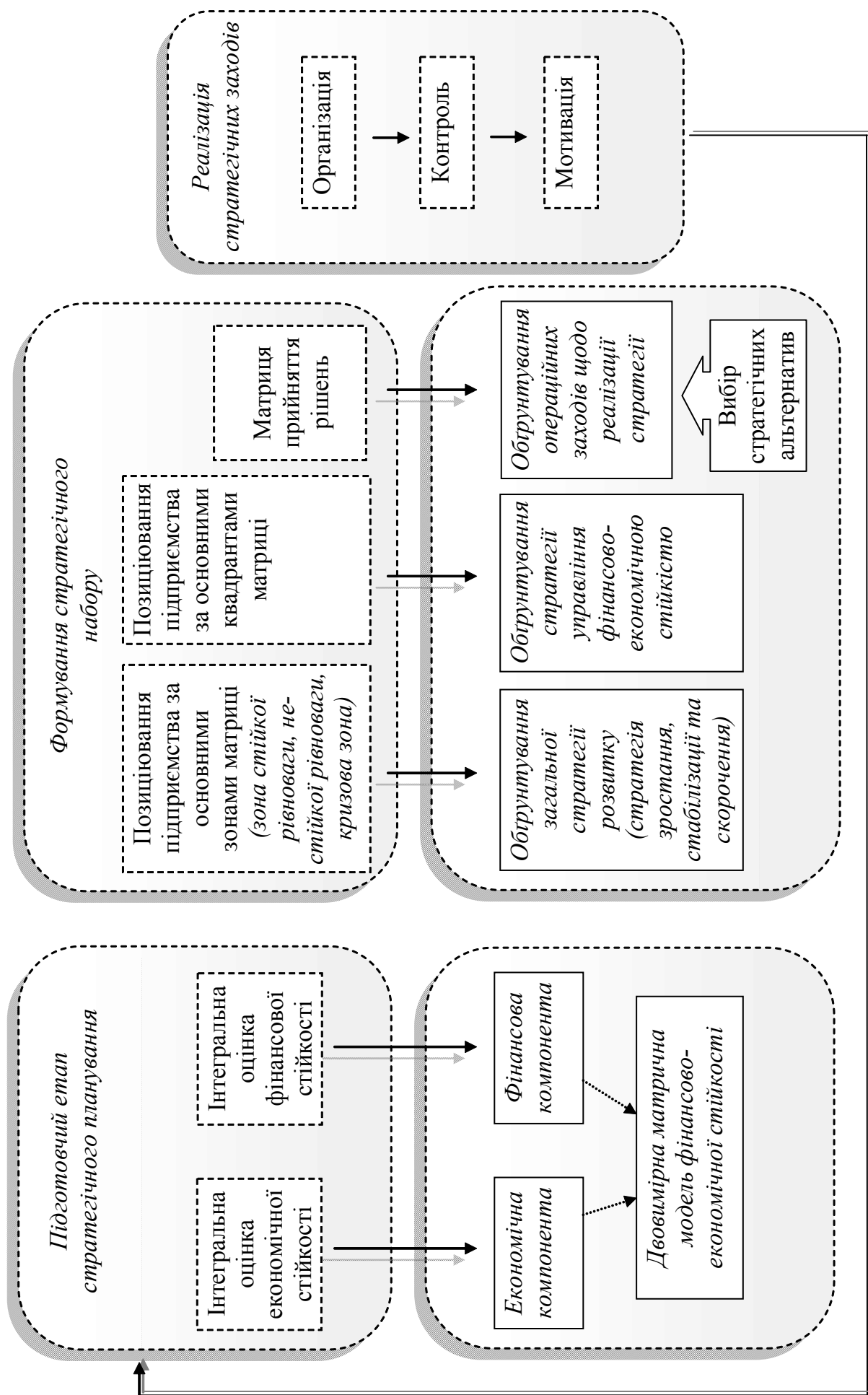


Рисунок 3 – Механізм стратегічного управління фінансово-економічною стійкістю торговельних підприємств

Одним із параметрів, що досить часто використовують як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, є рівень розвитку ринку або галузі, в якій функціонує підприємство (матриця BCG, модель життєвого циклу товарів, матриці А. Томпсона і А. Стрікланда, Г.І. Кіндрацької, Ансоффа та ін.).

На нашу думку, для визначення загальної стратегії торговельного підприємства доцільно використовувати рівень його фінансово-економічної стійкості. У попередніх дослідженнях, обґрунтовуючи матричну модель фінансово-економічної стійкості торговельних підприємств, ми визначили три основні зони: стійкої рівноваги, нестійкої рівноваги та кризову зону, які є підґрунтям визначення загальної стратегії

Для реалізації фінансово-економічної стратегії торговельного підприємства доцільною є розробка так званої операційної стратегії – програми заходів або конкретних рішень, що забезпечать реалізацію обраної функціональної стратегії. Очевидною є наявність певної кількості стратегічних альтернатив, що можуть забезпечити реалізацію поставленої мети відповідно до виду фінансово-економічної стратегії.

Стратегічні альтернативи – це комплекс обґрунтованих самостійних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства на основі використання наявних ресурсів [1, с. 78]. Стратегічні альтернативи розробляють як можливості вирішення найбільш важливих проблем досліджуваного торговельного підприємства, які прямо пов'язані з фінансово-економічною стратегією.

Обираючи з певної кількості альтернатив якусь одну, використовують різні підходи. Так, Дитгер Хан пропонує використовувати два основні підходи:

- аналіз витрат і результатів (Nutzwertanalyse), або матрицю прийняття рішення;
- метод парних порівнянь (Analytic Hierarchy Process-Technik) (АНР-метод) [4, с. 345].

Цільові критерії визначають на основі головної мети. За умови використання матриці прийняття рішень для управління фінансово-економічною стійкістю торговельних підприємств ці критерії формуються залежно від виду фінансово-економічної стратегії, що рекомендована для підприємства.

Таким чином, механізм стратегічного управління фінансово-економічною стійкістю торговельного підприємства має три основні етапи, подані на рисунку 3.

Висновки. Стратегія діяльності торговельного підприємства дозволяє не тільки ефективно планувати його основу діяльність, але й визначати ефективні механізми координації функціонування окремих його елементів у взаємодії з головною концепцією управління розвитком.

Ефективне управління фінансово-економічною стійкістю торговельних підприємств також потребує обґрунтування механізму стратегічного управління, що має, на нашу думку, складатися з трьох основних етапів: стратегічне планування, формування стратегічного набору та реалізація стратегічних заходів.

У такий спосіб забезпечують ефективну координацію різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору управління фінан-

сово-економічною стійкістю в рамках загальної стратегії торговельного підприємства.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі можна вважати розробку й обґрунтування базового набору стратегічних альтернатив з урахуванням специфіки діяльності торговельних підприємств, що дозволить мати цільові орієнтири за умови обґрунтування операційних стратегій у складі стратегічного набору.

Список літератури

1. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. / З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький. – Чернівці: Рута, 2006. – 248 с.
2. Головка Т.В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посіб. / Т.В. Головка, С.В. Сагова; за ред. М.В. Кужельного. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант; перевод с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
4. Хан Д. «ПиК: планирование и контроль. Концепция контроллинга» / Д. Ханг; под ред. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 486 с.
5. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 440 с.
6. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
7. Карлофф Б. Вызов лидеров: [пер. со швед.] / Б. Карлофф, С. Седерберг. – М.: Дело, 1996.
8. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие / В.М. Колпаков. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.
9. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Инфра-М, 2007. – 235 с.
10. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. – Т.: Економічна думка, 2006. – 390 с.
11. Семенець А.О. Розвиток стратегічного фінансового планування в сучасних умовах / А.О. Семенець // Економічний простір. – 2008. – № 12/1. – С. 193-198.
12. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. – М.: Тандем, 1998. – С. 329.
13. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие / Н.Н. Тренев – М.: Приор, 2002. – С.34.
14. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
15. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
16. Краснокутська Ю.М. Теоретичні засади до визначення сутності поняття «стратегія» / Ю.М. Краснокутська // Інноваційна економіка. – 2012. – № 6. – С. 80-84.
17. Chandler A.D. Strategia and Structure / A.D. Chandler. – Cambridge, Mass: MIT Press, 1962. – 287 p.

18. Thompson A.A. Strategic Management: Concept and Cases / A.A. Thompson, A.J. Strickland. – 4-th ed. – Texas: University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, 1987.

УДК 339.378:69

Локтєв Е.М., канд. екон. наук, проф.,

Гаркуша Д.В. (ДонНУЕТ, Донецьк)

РОЗРАХУНОК ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПЛОЩАМИ РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ ДОНЕЦЬКОГО РЕГІОНУ

У статті розглядаються види торговельних просторів міста, методика оцінки їхньої економічної привабливості, чинники, критерії і принципи розміщення торговельних мереж з торгівлі будівельними товарами.

Ключові слова: *торгівельна площа, будівельні товари, торговельна мережа, ритейл.*

Як свідчить аналіз, у наш час існують проблеми розвитку і розміщення будівельних магазинів та забезпеченість торговельною площею міст та районів. Водночас останніми роками сталися істотні позитивні зміни в розвитку торгівлі і розміщенні підприємств цієї галузі, що обумовлено ринковими перетвореннями в Україні на початку третього тисячоліття. Проблема розміщення торговельних мереж з торгівлі будівельними товарами стає усе більш актуальною.

Тому ця тема є вельми актуальною. Це пов'язано з тим, що проблемі оптимального розміщення торговельних мереж з торгівлі будівельними товарами до цих пір приділяється недостатня увага. Мало вивчені характер і міра впливу на ефективність комерційної діяльності (і у тому числі торговельних мереж з торгівлі будівельними товарами) і логістики таких параметрів, як розмір торговельного підприємства, його розміщення на території міста і рівень забезпечення населення торговельними площами.

Тому серед чинників, що визначають ефективність торговельних мереж з торгівлі будівельними товарами, їхнє раціональне розміщення (вибір місця) є, мабуть, найголовнішим. Зрозуміло, що дія цього чинника взаємозв'язана із іншими (спеціалізація, розмір торговельного підприємства тощо).

Не менше значення надається чиннику розміщення торговельного підприємства в наш час. Особливий інтерес становить аналіз багатого досвіду індустріально розвинених країн.

Методи вивчення території важливі не лише для проектування нових магазинів. Добре знаючи район торгівлі, можна передбачити дії конкурентів і їхні наслідки в боротьбі на локальному ринку. Ще півтори тисячі років тому візантійський імператор Маврикій учив, що територію майбутнього конфлікту потрібно знати набагато краще, ніж свого противника. Для аналітиків українського ритейлу важливим етапом дослідження території – є виділення торговельних зон.