

**Михайлина ФАРІОН,
Валентина ЧИЧУН**

ПРИНЦИПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В основі розробки стратегії розвитку торговельного підприємства лежать принципи нової управлінської парадигми – системи стратегічного управління. Функціонування торгівлі в нових умовах господарювання висуває на перший план низку проблем, пов'язаних із виробом і закріпленням певної частини ринку, формування конкурентного статусу підприємства.

The principles of a new management paradigm lie in the basis of recovery strategy working-out – the system of strategic management. Trade functioning under new economy conditions promotes pressing problems connected with production of a certain part of market, formation of competition status of an enterprise.

В умовах сучасного господарювання управління торговельною діяльністю потребує державної підтримки, і не може зводитись лише до прийняття управлінських рішень за різними аспектами. На сучасному етапі все більше торговельних підприємств розуміють необхідність перспективного управління господарською діяльністю на основі наукової методології передбачення її напрямлень та форм, адаптації до загальної філософії розвитку підприємства та змін у зовнішньому середовищі його функціонування. У науковій літературі над цими питаннями працюють такі науковці, як Марцин В. С., Бланк І. А., Гайдуцький А. П., Радченко К. І., Грант Спюарт. Актуальність розробки стратегії розвитку торговельного підприємства визначається цілим рядом умов. Однією із важливих таких умов являється інтенсивність змін факторів зовнішнього середовища. Розробка стратегії відіграє велику роль у забезпеченні ефективного розвитку торгового підприємства.

Функціонування торгівлі в нових умовах господарювання висуває на перший план низку проблем, пов'язаних із виробом і закріпленням певної частини ринку, формування конкурентного статусу підприємства. Розв'язання цієї проблеми полягає у розробленні обгрунтованої стратегії розвитку торговельних підприємств [4].

В основі розробки стратегії розвитку торговельного підприємства лежать принципи нової управлінської парадигми – системи стратегічного управління [1]. Процес розробки і реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства здійснюється за наступними етапами, а саме:

1. Визначення загального періоду формування стратегії. Цей період залежить від ряду умов. Головною умовою визначення періоду формування стратегії торговельного підприємства є передбачуваність розвитку економіки в цілому і кон'юнктури тих сегментів споживчого ринку, з якими пов'язана майбутня діяльність підприємства – в умовах нинішнього нестабільного розвитку економіки країни цей період не може бути занадто тривалим і в середньому повинний окреслюватися рамками 3–5 років.

Умовами визначення періоду формування стратегії є також підгалузєва приналежність торговельного підприємства, його розмір, стадія життєвого циклу й інші.

2. Дослідження факторів зовнішнього середовища. Таке дослідження визначає вивчення економіко-правових умов господарської діяльності торговельного підприємства і можливої їхньої зміни в майбутньому періоді. Крім того, на цьому етапі розробки стратегії аналізується кон'юнктура споживчого і фінансового ринків і фактори, які її зумовлюють, а також розробляється прогноз кон'юнктури в розрізі окремих сегментів цих ринків, пов'язаних з майбутньою господарською діяльністю підприємства.

3. Оцінка сильних і слабких сторін торговельного підприємства, які визначають особливості його господарської діяльності. У процесі такої оцінки необхідно визначити, чи володіє торговельне підприємство достатнім потенціалом, щоб скористатися інвестиційними можливостями, котрі відкриваються, а також виявити, які його внутрішні характеристики погіршують результативність господарської діяльності. Для діагностики внутрішніх проблем здійснення цієї діяльності використовується метод управлінського обстеження торговельного підприємства, заснований на вивченні різних функціональних зон підприємства, що забезпечують розвиток господарської діяльності. При розробці стратегії в управлінське обстеження рекомендується включати наступні функціональні зони: маркетингові можливості розширення обсягів і диверсифікованості операційної діяльності; фінансові можливості формування інвестиційних ресурсів; чисельність, професійний і кваліфікаційний склад персоналу, що забезпечує розробку і реалізацію його стратегії; наявна на підприємстві інформаційна база, яка забезпечує підготовку альтернативних стратегіч-

них управлінських рішень; стан організаційної структури управління й організаційної культури торговельного підприємства.

4. Комплексна оцінка стратегічної позиції підприємства. У процесі такої оцінки повинне бути отримане чітке уявлення про основні параметри, що характеризують можливості й обмеження розвитку господарської діяльності торговельного підприємства: який рівень стратегічного мислення власників, управляючих і менеджерів торговельного підприємства; який рівень знань торговельних менеджерів (їхньої інформаційної поінформованості) про стан і майбутню динаміку найважливіших елементів зовнішнього середовища; яка ефективність діючих на підприємстві систем аналізу, планування і контролю; якою мірою вони орієнтовані на вирішення стратегічних завдань і т.п.

5. Формування стратегічних цілей господарської діяльності підприємства. Головною метою цієї діяльності є підвищення рівня добробуту власників торговельного підприємства і максимізація його ринкової вартості. Разом з тим ця головна мета вимагає визначеної конкретизації з урахуванням завдань і особливостей майбутнього розвитку торговельного підприємства. Система стратегічних цілей повинна забезпечувати вибір найбільш ефективних напрямків господарської діяльності; формування достатнього обсягу фінансових ресурсів і оптимізації їхнього складу; прийнятність рівня ризиків у процесі здійснення майбутньої господарської діяльності і т.п.

6. Розробка цільових стратегічних нормативів господарської діяльності. Сформована на попередньому етапі система стратегічних цілей торговельного підприємства повинна одержати конкретизацію в розробці визначених цільових стратегічних нормативів. Розробка таких цільових стратегічних нормативів господарської діяльності служить базою для прийняття основних управлінських рішень і забезпечення контролю виконання стратегії розвитку торговельного підприємства.

7. Прийняття основних стратегічних управлінських рішень. На цьому етапі, виходячи з цілей і цільових стратегічних нормативів господарської діяльності, визначаються головні стратегії розвитку торговельного підприємства в розрізі окремих домінуючих сфер, політика щодо окремих аспектів його господарської діяльності, формується портфель альтернатив стратегічних підходів до реалізації намічених цілей і здійснюються їхня оцінка і відбір. Це дозволяє сформувати комплексну програму стратегічного розвитку торговельного підприємства.

8. Оцінка розробленої стратегії. Така оцінка проводиться за системою спеціальних економічних і позаекономічних критеріїв, які

встановлює торговельне підприємство. За результатами оцінки в розроблену стратегію вносяться необхідні корективи, після чого вона приймається до реалізації.

9. Забезпечення реалізації розробленої стратегії. У процесі реалізації розробленої стратегії поряд із задалегідь наміченими стратегічними заходами готуються і реалізуються нові управлінські рішення, обумовлені непередбаченою зміною факторів зовнішнього середовища.

10. Організація контролю реалізації стратегії. Цей контроль здійснюється на основі стратегічного контролінгу, який відбиває хід реалізації основних стратегічних цільових нормативів господарської діяльності підприємства.

У процесі реалізації стратегії стратегічні рішення приймаються стосовно формування стратегічного потенціалу, стратегічних змін та оцінки результатів реалізації стратегії, тобто рішення щодо коригування стратегії, зміни стратегічних цілей.

До основних принципів, що забезпечують підготовку і прийняття стратегічних управлінських рішень у процесі розробки стратегії розвитку торговельного підприємства, відносяться:

1. Розгляд торговельного підприємства як відкритої соціально-економічної системи, здатної до самоорганізації. Цей принцип стратегічного управління полягає в тому, що при розробці стратегії підприємство розглядається як визначена система, цілком відкрита для активної взаємодії з факторами зовнішнього середовища. У процесі такої взаємодії підприємству притаманна властивість знаходження відповідної просторової, тимчасової чи функціональної структури без специфічного впливу ззовні в умовах економіки ринкового типу, що розглядається як його здатність до самоорганізації. Відкритість підприємства як соціально-економічної системи і його здатність до самоорганізації дозволяють забезпечувати якісно інший рівень формування його стратегії.

2. Формування корпоративної стратегії торговельного підприємства на основі базової стратегії його операційної діяльності. Основу корпоративної стратегії торговельного підприємства складає базова стратегія його операційної діяльності, пов'язана з реалізацією товарів. Стосовно неї усі функціональні і бізнес-стратегії носять підпорядкований характер.

3. Переважна орієнтація на підприємницький стиль стратегічного управління господарською діяльністю. Управління торговельним підприємством у стратегічній перспективі характеризується стилем приросту або підприємницьким стилем.

Оснoву стилю прирoсту стратегічного управління складає постановка стратегічних цілей від досягнутого рівня господарської діяльності з мінімізацією альтернативності прийнятих стратегічних управлінських рішень. Кардинальні зміни напрямків і форм господарської діяльності здійснюються лише як відгук на зміни операційної стратегії торговельного підприємства. Такий стиль стратегічного управління характерний звичайно для торговельних підприємств, які досягли стадії зрілості свого життєвого циклу.

Оснoву підприємницького стилю стратегічного управління складає активний пошук ефективних управлінських рішень в усіх напрямках і формах господарської діяльності. Цей стиль управління пов'язаний з постійною трансформацією напрямків, форм і методів здійснення господарської діяльності на всьому шляху до досягнення поставлених стратегічних цілей з урахуванням змінних факторів зовнішнього середовища.

В економічній літературі стиль прирoсту стратегічного управління розглядається як консервативний, в той час як підприємницький стиль – як агресивний, орієнтований на прискорений ріст. При цьому більшість економістів робить висновок, що підприємницький стиль стратегічного управління найбільшою мірою відповідає новій управлінській парадигмі – стратегічному управлінню.

4. Виділення домінантних сфер стратегічного господарського розвитку. Цей принцип дозволяє забезпечити ідентифікацію пріоритетних напрямків господарської діяльності торговельного підприємства, що забезпечують успішну реалізацію її головної цільової функції – зростання ринкової вартості підприємства в довгостроковій перспективі.

Домінантні сфери стратегічного господарського розвитку торговельного підприємства виділяються в розрізі основних видів його діяльності: операційної, інвестиційної, фінансової.

В операційній діяльності такими домінантними сферами стратегічного розвитку є стратегія розвитку товарообігу, стратегія підвищення якості обслуговування покупців, інноваційна стратегія, стратегія розвитку персоналу.

В інвестиційній діяльності домінантними сферами стратегічного розвитку є інвестиційні стратегії, диверсифіковані за формами реальних інвестицій і їхньої регіональної спрямованості.

У фінансовій діяльності домінантними сферами стратегічного розвитку є стратегія формування фінансових ресурсів і стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства.

5. Забезпечення гнучкості розроблювальної стратегії.

Майбутньому розвитку господарської діяльності торговельного підприємства завжди властива значна невизначеність. Тому практично неможливо зберегти в незмінному вигляді розроблену стратегію торговельного підприємства на всіх стадіях процесу її реалізації. Основою альтернативних стратегічних дій торговельних менеджерів у таких умовах виступає високий рівень гнучкості розробленої стратегії.

Стратегічна гнучкість є потенційною можливістю торговельного підприємства швидко коректувати чи розробляти нові стратегічні управлінські рішення при змінених зовнішніх чи внутрішніх умовах здійснення господарської діяльності. Вона досягається при такій внутрішньоорганізаційній координації господарської діяльності, при якій ресурси торговельного підприємства можуть бути легко переведені з одних стратегічних зон господарювання чи господарських одиниць в інші.

Можливість своєчасного маневрування ресурсами досягається при наявності на торговельному підприємстві достатнього їхнього розміру у вигляді страхових резервів і інтегрованого управління цими резервами. Крім того, важливу роль у забезпеченні гнучкості стратегії відіграє достатній рівень ліквідності активів і інвестицій торговельного підприємства. У цих цілях торговельне підприємство може іноді свідомо підтримувати деякі види фінансових інвестицій з низькою прибутковістю, але високим рівнем ліквідності, щоб за рахунок можливості швидкого реінвестування капіталу забезпечити необхідну стратегічну гнучкість.

6. Забезпечення альтернативності стратегічного вибору. В основі стратегічних управлінських рішень повинен лежати активний пошук альтернативних варіантів напрямків, форм і методів здійснення господарської діяльності, вибір найкращих з них, побудова на цій основі загальної корпоративної стратегії і формування механізмів ефективної її реалізації. Альтернативність є найважливішою відмінною рисою всієї системи стратегічного управління торговельним підприємством, яка пов'язана з всіма основними елементами стратегічного набору – стратегічними цілями, розроблювальною політикою по окремих аспектах господарської діяльності, джерелами формування ресурсів, стилем і менталітетом управління і т. п.

7. Забезпечення постійного використання результатів технологічного прогресу в господарській діяльності. Формуючи стратегію, варто мати на увазі, що ефективна господарська діяльність вимагає постійного впровадження технологічних нововведень, що забезпечують ріст

конкурентної позиції торговельного підприємства на споживчому ринку. Тому реалізація загальних цілей стратегічного розвитку торговельного підприємства значною мірою залежить від того, наскільки його стратегія відображає досягнуті результати технологічного прогресу й адаптована до швидкого використання нових його результатів.

8. Врахування рівня ризику в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень. Практично всі основні управлінські рішення, прийняті в процесі формування стратегії торговельного підприємства, тією чи іншою мірою змінюють рівень ризику. У першу чергу, це пов'язано з вибором напрямків і форм господарської діяльності, формуванням фінансових ресурсів, упровадженням нових організаційних структур управління господарською діяльністю. Особливо сильно рівень ризику зростає в періоди коливань кон'юнктури споживчого ринку, ставки відсотка на фінансовому ринку і росту інфляції. У зв'язку з різним менталітетом торговельних менеджерів стосовно рівня припустимого ризику (їхніми ризиковими перевагами) на кожному торговельному підприємстві в процесі розробки стратегії цей параметр повинен встановлюватися диференційовано.

9. Орієнтація на професійний апарат торговельних менеджерів у процесі реалізації стратегії. Як і б фахівці не залучалися до розробки окремих параметрів стратегії підприємства, її реалізацію повинні забезпечувати підготовлені спеціалісти – торгові менеджери. Ці менеджери повинні бути ознайомлені з основними принципами стратегічного управління, механізмом управління окремими аспектами торговельної діяльності, володіти методами стратегічного контролінгу.

10. Забезпечення розробленої стратегії підприємства відповідними організаційною структурою управління й організаційною культурою. Найважливішою умовою ефективної реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства є відповідні їй зміни організаційної структури управління й організаційної культури. Стратегічні зміни, що передбачаються у цій сфері, повинні бути складовою частиною параметрів стратегії, що забезпечують її реалізованість.

Отже, особливості процесу розробки стратегії розвитку торговельного підприємства лежать прийняття та реалізації стратегічних рішень на підприємстві обумовлюють створення певного організаційного механізму, що потребує реорганізації системи управління торговельним підприємством.

Література

1. Бланк И. А. *Торговый менеджмент*. – К.: Ника-Центр Эльга, 2004. – 780 с.
2. Васильченко С. М. *Теоретичні основи інвестування* // *Фінанси України*. – 2001. – № 1. – С 93.
3. Виханский О. С. *Стратегическое управление / Изд. второе, перераб. и доп.* – М., 1998. – 528 с.
4. Марцин В. С. *Трансформація функцій торгівлі в діяльності ринкових структур* // *Фінанси України*. – 2003. – № 11. – С. 36–42.
5. Міщенко А. П. *Стратегічне управління: Навч. посібник*. – К., 2004. – 335 с.
6. Редченко К. І. *Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібник*. – Л.: *Новий світ–2000*, 2003. – 271 с.

