Министерство образования и науки
Донецкой Народной Республики
Государственная организация высшего профессионального образования
«Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

На правах рукописи

Алексеев Сергей Борисович

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика предпринимательства

Диссертация
на соискание ученой степени
доктора экономических наук
Том 1

Экземпляр диссертации идентичен
по содержанию с другими экземплярами,
которые были представлены
в диссертационный совет
Ученый секретарь диссертационного
совета Д 01.004.01
А.Н. Германчук

Научный консультант:
д.э.н., профессор
Аптекарь С. С.

Донецк-2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

ТОМ 1

ВВЕДЕНИЕ 4
РАЗДЕЛ 1 ПАРАДИГМА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ 23
1.1. Исследование проблем использования стратегического управления в формировании стратегического потенциала предприятия 23
1.2. Сущность и структура стратегического потенциала предприятия 40
1.3. Концепция формирования стратегического потенциала предприятия . . 57
Выводы по разделу 1……. 78
РАЗДЕЛ 2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ 82
2.1. Архитектура формирования стратегического потенциала 82
2.2. Концептуальные основы формирования стратегического потенциала торгового предприятия . . . ……. 100
2.3. Информационное обеспечение формирования стратегического потенциала торгового предприятия 137
Выводы по разделу 2…….. 152
РАЗДЕЛ 3 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ 156
3.1. Методология анализа внешнего стратегического потенциала торгового предприятия 156
3.2. Методические подходы к анализу внешнего стратегического макропотенциала предприятия 178
3.3. Методология анализа внешнего стратегического микропотенциала предприятия 186
Выводы по разделу 3……. 218
РАЗДЕЛ 4 МЕТОДОЛОГИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ. .. . . . . ……. 221

4.1. Методология установления стратегических целей торгового предприятия…… 221
4.2. Методология обоснования и выбора стратегий достижения целей в разрезе элементов внешнего стратегического потенциала 246
4.3. Методология обоснования функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия 279
Выводы по разделу 4……. 301
РАЗДЕЛ 5 МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ 306
5.1. Методология формирования элементов объектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия 306
5.2. Методология формирования элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия 329
5.3. Методология использования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия 352
Выводы по разделу 5……. 383
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 388
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 396
ТОМ 2. ПРИЛОЖЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Для современных кризисных условий, которые характеризуются политической и экономической нестабильностью и экономической блокадой Донбасса со стороны Украины, одной из основных отраслей, способных функционировать, несмотря на жесткие условия, является розничная торговля. В условиях дефицита товаров и необходимости, тем не менее, удовлетворения потребительских запросов роль розничной торговли как отрасли экономики особенно возрастает. Однако, функционирование торговых предприятий осложнено наличием большого количества факторов внешней среды, которые быстро и непредсказуемо изменяются. Несмотря на то, что торговля является многофункциональной отраслью, которая наиболее быстро реагирует на экономические изменения, анализ развития внутренней торговли Донецкого региона за период с 2005 по 2014 годы позволяет проследить негативную тенденцию убыточности начиная с 2007 года. При этом постоянно снижается доля предприятий, которые получают прибыль с 93,1% в 2005 году до 44,8% в 2014 году.

Такие тенденции значительно повышают актуальность эффективного формирования стратегического потенциала торгового предприятия, поскольку результаты исследований свидетельствуют о том, что большинство предприятий торговли в течение достаточно большого периода не достигают своих стратегических целей. С другой стороны, в сложившихся условиях для торговых предприятий Донбасса возникают новые возможности, связанные с налаживанием предпринимательских отношений с поставщиками из Российской Федерации, ослаблением конкуренции из-за ухода многих игроков с регионального рынка продуктов питания, изменениями ценовой, товарной, налоговой политики в молодой Донецкой республике.

Однако теоретические вопросы формирования стратегического потенциала в современной экономической литературе исследованы фрагментарно, не

разработана единая концепция формирования стратегического потенциала торгового предприятия, отсутствуют действенные механизмы использования стратегического потенциала в процессе достижения целей. Требуют усовершенствования также методологические основы и методические инструменты анализа и оценки элементов как внешнего, так и внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, формирования и выбора стратегий, принятия управленческих решений в процессе формирования стратегических возможностей.

Таким образом, в условиях неопределенности и быстрых изменений факторов внешней среды торговые предприятия Донбасса для обеспечения своего выживания и развития должны не просто использовать стратегическое управление, а формировать свой стратегический потенциал как возможности достижения стратегических целей, что подтверждает актуальность и своевременность исследования.

Степень разработанности проблемы. В основе современной концепции формирования стратегических возможностей предприятия лежат фундаментальные исследования таких зарубежных ученых, как Д. Аакер, И. Ансофф, Р. Акофф, М. Армстронг, К. Боумэн, Р.М. Грант, П. Друкер, Б. Карлофф, Ж. Ламбен, М.Х. Мескон, Г. Минцберг, М. Портер, А. Томпсон, Г. Хамел.

Значительное влияние на развитие современного стратегического планирования оказали также труды российских и украинских исследователей, среди которых необходимо отметить Е.М. Азимину, Л.В. Балабанову, О.С. Виханского, М.О. Кизима, И.М. Кирчату, А.П. Наливайко, В.Д. Немцова, В.В. Пастухову, А.А. Пилипенко, С.Я Салыгу, А.Г Семенова, Р.А. Фатхутдинова, З.Е Шершневу и др.

Отдельные вопросы формирования стратегического потенциала торгового предприятия рассмотрели такие авторы, как Е.М. Азарян, В.В. Апопий, А.А. Бакунов, Б. Берман, Н.Ю. Возиянова, Н.М Гуржий, Ф. Котлер, В.В. Никишкин, А.А. Садеков, Л.В. Фролова. Однако, несмотря на большое количество

исследований в данной области, современное формирование стратегических возможностей на торговом предприятии методологически недоработано, практически не используется и нуждается в разработке новых теоретико-методологических подходов и механизмов.

Что касается вопросов формирования и использования потенциала предприятия в целом, то они в настоящее время недостаточно изучены. Среди авторов, исследующих эти проблемы в теоретическом аспекте, следует отметить Т.А. Ашимбаева, Л.В. Беззубко, Т.С. Бронникову, А.Э. Воронкову, Л.М. Газуду, О.Д. Гудзинского, О.В. Израйлеву, Т.В. Калинеску, И.Н. Карапейчика, Н.С. Краснокутскую, Е.В. Лапина, И.П. Отенко, О.С. Федонина. Большинство авторов говорят о важности изучения и оценки потенциала предприятия и одновременно все отмечают сложность этой экономической категории для изучения. При этом ученые выдвигают разнообразные взгляды на содержание, структуру, процесс формирования потенциала предприятия, методологию его оценки, планирования, диагностики, особенно в долгосрочной перспективе.

Таким образом, дальнейшего развития требуют вопросы разработки концепции формирования стратегического потенциала торгового предприятия, использования комплексного подхода, методологии и механизмов формирования и использования стратегического потенциала на основе использования положений традиционной концепции стратегического управления предприятием и формирования стратегического потенциала. Научная значимость выделенных проблем и необходимость проведения дополнительных научных исследований в сфере формирования стратегического потенциала торгового предприятия стали основой для выбора темы исследования, определили его цель и логику.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является комплексное решение проблемы формирования стратегического потенциала торгового предприятия на основе разработки теоретических и концептуальных положений, совершенствования методологии и разработки механизмов формирования и использования стратегических возможностей.

Достижение поставленной цели предусматривает решение широкого диапазона задач, агрегированных в пять основных блоков:

1. Представить теоретико-методологическое обоснование парадигмы формирования стратегического потенциала предприятия:

- исследовать сущность и эволюцию современного стратегического управления предприятием, определить его принципы, функции, этапы развития и проблемы внедрения на торговых предприятиях;

- усовершенствовать теоретические трактовки сущности и структуры стратегического потенциала предприятия на основе анализа эволюции существующих подходов;

- обосновать концепцию формирования стратегического потенциала предприятия, предложить концептуальную схему формирования стратегического потенциала и комплексный подход к формированию стратегического потенциала.

2. Исследовать теоретические аспекты формирования стратегического потенциала предприятия:

- разработать архитектуру формирования стратегического потенциала предприятия, которая обеспечивает взаимосвязь теоретических концепций, реализацию процессов и организацию обеспечения формирования стратегического потенциала;

- усовершенствовать концептуальные основы формирования стратегического потенциала торгового предприятия, выделить его характерные черты, разработать концептуальные модели формирования внешнего и внутреннего стратегического потенциала с учетом особенностей деятельности торгового предприятия;

- разработать механизм и структуру системы информационного обеспечения формирования стратегического потенциала торгового предприятия.

3. Разработать методологические аспекты анализа внешнего стратегического потенциала торгового предприятия:

- раскрыть содержание механизма анализа стратегического потенциала торгового предприятия, предложить структуру анализа, разработать механизм проведения стратегических наблюдений;

- усовершенствовать методологию анализа внешнего макропотенциала торгового предприятия, разработать методику расчета теоретического и достижимого стратегического макропотенциала;

- предложить определения и методики расчетов рыночного, снабженческого, посреднического, контактного, конкурентного потенциалов торгового предприятия.

4. Обосновать методологию стратегического планирования на торговом предприятии на основе стратегического потенциала:

- разработать определение, механизмы формирования и выбора стратегических целей торгового предприятия, модель процесса формирования внешних стратегических целей предприятия, предложить комплексный научно-методический подход к формированию критериев выбора стратегических целей "SMART+";

- разработать механизм формирования стратегических альтернатив достижения общих целей элементов внешнего стратегического потенциала торгового предприятия, обосновать научно-методический потенциальный подход к формированию стратегических альтернатив и комплексный потенциальный подход к формированию критериев выбора стратегических альтернатив;

- предложить механизм и потенциально - функциональный научно-методический подход к формированию функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия.

5. Разработать методологию формирования и использования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия:

- разработать механизм формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, предложить комплексный подход к формированию элементов внутреннего стратегического потенциала, разработать

методики расчета элементов объектной и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала;

- обосновать математическую модель расчета нормативных значений элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия;

- разработать концептуальную схему использования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, предложить комплексный научно-методический подход к использованию внутреннего стратегического потенциала;

- разработать модель условной нелинейной оптимизации коэффициентов использования внутреннего стратегического потенциала методом условного градиента;

- обосновать оптимальные решения, направленные на формирование всех элементов внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, процесс выбора альтернативных решений и разработки приоритетных решений с использованием теории игр.

Объектом исследования являются процессы формирования и использования стратегического потенциала торгового предприятия на основе комплексного подхода.

Предметом исследования явились теоретические и методологические основы формирования базовых и координационных механизмов формирования стратегического потенциала торгового предприятия.

Диссертационное исследование выполнено в соответствии с Паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика предпринимательства (п. 8.13 «Стратегическое планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности», п. 8.11 – «Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах»).

Научная новизна полученных результатов заключается в том, что в диссертации разработана концепция, развиты теоретические, методологические и

методические основы формирования стратегического потенциала торгового предприятия.

1. Сформулирован комплексный подход к формированию стратегического потенциала торгового предприятия – подход, который на основе совершенствования теоретических положений управленческих концепций стратегического управления, управления стратегическим маркетингом и управления потенциалом позволяет сочетать современные подходы при определении, структуризации, формировании, оценке и использовании стратегического потенциала предприятия. Разработана концепция формирования стратегического потенциала предприятия как комплексная научно-обоснованная идея использования внешних и формирования внутренних возможностей предприятия в области достижения стратегических целей. Предложена концептуальная схема формирования стратегического потенциала предприятия, обосновано выделение процессов формирования и использования двух отдельных взаимосвязанных элементов стратегического потенциала – внешнего и внутреннего потенциалов. Это позволит усовершенствовать систему формирования стратегического потенциала с точки зрения использования внешних и формирования внутренних возможностей предприятия в области достижения стратегических целей.

2. Получили дальнейшее развитие теоретические основы формирования стратегического потенциала торгового предприятия, в частности: 1) уточнены понятия потенциала предприятия (как совокупности возможностей предприятия используя все имеющиеся ресурсы, осуществлять результативную хозяйственную деятельность, направленную на долгосрочное выживание в окружающей среде и достижение поставленных целей) и стратегического потенциала предприятия (который в отличие от существующего ресурсного подхода рассматривается как совокупность текущих и будущих возможностей предприятия по достижению стратегических целей и реализации стратегий развития; 2) усовершенствована структура стратегического потенциала предприятия на основе синтеза пяти научных подходов – глобального, функционального, процессного, ресурсного и

блочно-модульного, разработана комплексная классификация стратегического потенциала предприятия, которая позволяет использовать комплексный подход к формированию стратегического потенциала торгового предприятия.

3. Представлена архитектура формирования стратегического потенциала как логическое сочетание совокупности элементов и процессов формирования стратегического потенциала предприятия на теоретическом, функциональном, процессном, методологическом и организационном уровнях, использование которой обеспечивает внедрение комплексного подхода к формированию стратегического потенциала торгового предприятия. На основе анализа и синтеза существующих научных подходов обоснованы определения элементов объектной и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия: торгового, трудового, финансового, инновационного, управленческого, организационного, кадрового, маркетингового потенциалов. Впервые предложены понятия торгово-закупочного, посреднического, контактного потенциалов, которые позволят комплексно анализировать внешний стратегический потенциал торгового предприятия.

4. Предложены и научно обоснованы концептуальные модели формирования внешнего макропотенциала и микропотенциала торгового предприятия, которые отличаются от существующих тем, что предусматривают формирование внутреннего стратегического потенциала на основе внешнего. Это позволит совершенствовать систему формирования стратегического потенциала с точки зрения использования внешних и формирования внутренних возможностей предприятия в области достижения стратегических целей. Разработан механизм информационного обеспечения формирования стратегического потенциала торгового предприятия, представляющий собой систему взаимосвязанных элементов: цель, задачи, требования, функции, принципы, структуру, методологию, практическая реализация которого будет способствовать принятию эффективных решений по формированию стратегического потенциала на основе поиска, получения, хранения, накопления, передачи и обработки стратегической информации.

5. Усовершенствованы методологические основы формирования стратегического потенциала торгового предприятия, а именно: 1) предложена система обеспечения, в которой к существующим подсистемам информационного и методологического обеспечения добавлены подсистемы организационного и управленческого обеспечения; 2) определен механизм проведения стратегических наблюдений, направленных на определение долгосрочных тенденций изменения элементов внешнего макропотенциала и микропотенциала торгового предприятия. Внедрение предложенной системы обеспечения и механизма будет способствовать формированию стратегического потенциала, необходимого для достижения стратегических целей предприятия.

6. Усовершенствован научно – методический подход к анализу макроокружения торгового предприятия, который в отличие от существующих, предполагает проведение трендвотчинга, расчет желаемого и достижимого стратегического макропотенциала торгового предприятия с определением коэффициентов их использования, который позволяет получить количественное выражение влияния факторов макроокружения на стратегические возможности предприятия.

7. Усовершенствованы определения рыночного и конкурентного потенциала торгового предприятия, предложен научно-методический подход к анализу стратегического потенциала торгового предприятия, который дополнен методиками расчета элементов внешнего потенциала торгового предприятия (рыночного, снабженческого, посреднического, контактного, конкурентного потенциалов). Разработанные методики позволят усовершенствовать процессы анализа стратегического потенциала торгового предприятия и принятия решений по его формированию и использованию.

8. Предложен механизм формирования и выбора стратегических целей торгового предприятия и модель процесса формирования внешних стратегических целей предприятия на основе его внешнего стратегического потенциала. Усовершенствован научно-методический подход к выбору стратегических целей торгового предприятия на основе комплексного подхода

"SMART+", который в отличие от существующих сочетает комплементарный, целевой, количественный, стимулирующий подходы и подход "SMART", что дает возможность комплексно обосновать выбор стратегических целей в процессе формирования стратегического потенциала.

9. Разработан механизм формирования стратегических альтернатив, обоснован комплексный потенциальный подход к формированию критериев выбора стратегических альтернатив и процесс выбора стратегических альтернатив за счет внедрения предложенной шкалы оценивания стратегических альтернатив, которая, в отличие от существующих, содержит приоритетные и второстепенные критерии выбора и позволит эффективно осуществлять выбор стратегических альтернатив в процессе планирования стратегического потенциала торгового предприятия.

10. Разработан потенциально-функциональный научно-методический подход к формированию функциональных стратегий торгового предприятия, который в отличие от существующих, основан на использовании общих стратегий внешнего стратегического потенциала торгового предприятия и позволяет формировать функциональные стратегии элементов внутреннего стратегического потенциала на основе функциональной декомпозиции стратегий обеспечения. Внедрение данного подхода позволит обеспечить процесс формирования внутреннего стратегического потенциала, обосновать структуру и нормативные значения его элементов.

11. Разработан механизм формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия и методики расчета элементов объектной и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия – торгового, трудового, финансового, инвестиционного, управленческого, организационного, кадрового и маркетингового потенциалов. Предложен комплексный подход к формированию элементов внутреннего стратегического потенциала, который позволил сформировать элементы внутреннего стратегического потенциала на основе требований, которые

выдвигают соответствующие функциональные стратегии и определить необходимые для реализации функциональных стратегий значения элементов.

12. Разработана концептуальная схема использования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, предложен комплексный научно-методический подход к использованию внутреннего стратегического потенциала, который позволит оптимизировать коэффициенты использования элементов внутреннего стратегического потенциала. Для реализации подхода определены характеристики и разработана модель условной нелинейной оптимизации коэффициентов использования внутреннего стратегического потенциала методом условного градиента.

13. Усовершенствован научно-методический подход к выбору альтернативных решений относительно формирования оптимального внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, который в отличие от существующих, содержит оценку соответствия решений критериям выбора функциональных стратегий, оценку соответствия решений показателям, которые контролируются в методиках расчета элементов объектной составляющей внутреннего потенциала и учет условий неопределенности факторов внешней среды на основе расчета критериев выбора оптимальных альтернатив с помощью теории игр. Это позволит эффективно осуществлять процесс выбора оптимальных решений по использованию элементов внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия в процессе реализации стратегий.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическое значение полученных результатов определяется актуальностью цели и задач диссертационного исследования, а также достигнутым уровнем разработанности исследуемых проблем, научной новизной, полученной в результате диссертационного исследования, развитием методологии и расширением подходов к решению проблем формирования стратегического потенциала торгового предприятия и заключается в научном обогащении теоретико-методологического базиса формирования стратегического потенциала торгового предприятия с целью обеспечения выживания в условиях быстрых изменений

внешней среды и обеспечения развития в долгосрочной перспективе. Разработанные в диссертации выводы и рекомендации относительно формирования стратегического потенциала торгового предприятия могут стать основой для дальнейших исследований в области формирования отдельных элементов внешнего и внутреннего стратегического потенциала как торговых, так и производственных предприятий.

Практическая значимость полученных результатов состоит в том, что разработанные и предложенные в диссертационной работе научные идеи, научно-методические подходы и выводы могут быть использованы для решения актуальных проблем формирования стратегического потенциала в практической деятельности торговых предприятий.

Наибольшее практическое значение имеют следующие научно-прикладные разработки и рекомендации: концептуальные модели формирования внешнего и внутреннего потенциала торгового предприятия, механизмы анализа маропотенциала, информационного обеспечения формирования стратегического потенциала, формирования и выбора стратегических целей, формирования и выбора стратегических альтернатив и функциональных стратегий, формирования и использования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия; научно-методические подходы: комплексный подход к формированию стратегического потенциала, к формированию критериев выбора стратегических целей "SMART+", потенциальный подход к формированию стратегических альтернатив, потенциально - функциональный подход к формированию функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала, комплексный подход к использованию внутреннего стратегического потенциала; методики расчетов рыночного, снабженческого, посреднического, контактного, конкурентного потенциалов, элементов объектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия – торгового, трудового, финансового, инвестиционного потенциалов и субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала – управленческого,

организационного, кадрового, маркетингового потенциалов торгового предприятия, обоснования их нормативных значений.

Предложения и рекомендации, разработанные в диссертационной работе, одобрены и внедрены в практику деятельности торговых предприятий, что подтверждено соответствующими актами внедрения: Управления торговли и бытового обслуживания Калининского районного совета г. Донецка; ООО НВЦ «Политехник» (акт внедрения №22-09 от 12.09.2015г.); ООО «Айден» (акт внедрения №8/124 от 5.08.2015г.); ООО «Сегмент» (акт внедрения №284 от 27.09.2015 г.); ООО «Сарепта К» (акт внедрения № 2/56 от 3.02.2014г.); ООО «Горняк» (акт внедрения № 132 от 31.08.2015г.); ООО «Евлагите» (акт внедрения № 112 от 29.07.2015г.).

Основные положения диссертационной работы используются в учебном процессе при изучении дисциплин «Управленческая экономика» «Потенциал и развитие предприятия», «Управление потенциалом предприятия», «Экономика торгового предприятия», «Планирование и контроль на предприятии», «Стратегия предприятия», «Стратегическое управление предприятием», «Управление экономической безопасностью предприятия», «Обоснование хозяйственных решений».

Методология и методы исследования. Теоретической и информационной базой исследования являются научные концепции и теоретические разработки российских, украинских и зарубежных ученых по проблемам формирования стратегических возможностей, стратегическому маркетингу, формированию и оценке потенциала предприятия; информационные материалы статистических, справочных, периодических изданий; ресурсы Internet; отчетность исследуемых предприятий.

Методологической основой диссертационной работы является совокупность принципов, приемов научного исследования, общенаучные и специальные аналитические методы, которые позволили решить поставленные задачи и комплексно исследовать процессы формирования и использования стратегического потенциала предприятия. Для получения обоснованных

результатов в работе использованы методы: структурно-логического и семантического анализа (для обоснования категориального аппарата), системного и комплексного анализа (при исследовании стратегического потенциала торгового предприятия и его отдельных составляющих, при обосновании формирования и выбора стратегических целей и стратегий их достижения); логического анализа и анкетного опроса (при проведении диагностики процессов формирования стратегических альтернатив и выбора стратегий на исследуемых предприятиях), экспертной и рейтинговой оценки (при формировании критериев выбора стратегических альтернатив и функциональных стратегий внутреннего стратегического потенциала), сравнительного и экономического анализа (при разработке методик определения элементов стратегического потенциала торгового предприятия – торгового, трудового, финансового, инновационного, управленческого, организационного, кадрового, маркетингового потенциалов), факторного анализа (при определении влияния факторов макроокружения и микроокружения на стратегический потенциал предприятия), экономико-математические (метод регрессионно-корелляционного анализа – для получения уравнений связи между элементами субъектной и объектной составляющих стратегического потенциала предприятия, метод условного градиента – для построения модели условной нелинейной оптимизации коэффициентов использования внутреннего стратегического потенциала, методы теории игр – для обоснования приоритетных решений относительно формирования оптимального внутреннего стратегического потенциала в условиях неопределенности), экономико–статистические (индексный метод для анализа экономических показателей состояния розничной торговли Донецкого региона и расчета показателей оценки элементов стратегического потенциала) метод компьютерного эксперимента (для получения нормативных значений коэффициентов, которые влияют на каждый элемент внутреннего стратегического потенциала предприятия).

Проведение всех расчетов осуществлялось с использованием современных компьютерных технологий.

Положения, выносимые на защиту. По результатам исследования на защиту выносятся следующие основные положения.

1. В результате исследования сущности и эволюции современного стратегического управления предприятием обоснованы основные причины несовершенства действующей системы стратегического управления предприятием в современных условиях. Для решения этой проблемы сформулирован комплексный подход к формированию стратегического потенциала торгового предприятия. Исследование существующих концепций стратегического планирования и стратегического маркетинга позволило разработать концепцию формирования стратегического потенциала предприятия.

2. В результате исследования эволюции трактовок дефиниций «потенциал предприятия» и «стратегический потенциал предприятия» определены современные подходы к толкованию данных категорий – ресурсный, результатный, стратегический; использование комплексного подхода позволило разработать авторские трактовки потенциала и стратегического потенциала. На основе синтеза пяти научных подходов усовершенствована комплексная классификация стратегического потенциала предприятия.

3. На основе синтеза существующих подходов разработана архитектура формирования стратегического потенциала предприятия. На основе анализа и синтеза существующих научных подходов предложены определения элементов объектной и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия: торгового, трудового, финансового, инновационного, управленческого, организационного, кадрового, маркетингового потенциалов, впервые предложены понятия торгово-закупочного, посреднического, контактного потенциалов.

4. Разработан механизм информационного обеспечения формирования стратегического потенциала торгового предприятия, исследованы характеристики, преимущества и недостатки новейших IT – технологий. Проведен анализ развития внутренней торговли Донецкой области в последние годы, результаты которого позволяют проследить падение розничного

товарооборота и тенденцию убыточности начиная с 2007 года. Предложен механизм анализа стратегического потенциала торгового предприятия, определение и механизм проведения стратегических наблюдений.

5. С целью устранения недостатков существующих методов для анализа внешнего макропотенциала предложена методика расчета желаемого и достижимого стратегического макропотенциала торгового предприятия, выполнен анализ коэффициентов использования стратегического макропотенциала для исследуемых торговых предприятий Донецкого региона.

6. На основе анализа мнений авторов современной экономической литературы предложены определения рыночного и конкурентного потенциала торгового предприятия. Разработаны методики расчетов рыночного, торгово-закупочного, посреднического, контактного, конкурентного потенциалов торгового предприятия, проведен их анализ на примере исследуемых торговых предприятий, который показал недостаточное использование всех элементов внешнего стратегического потенциала.

7. На основе анализа существующих подходов предложено определение стратегических целей торгового предприятия. Предложен механизм формирования и выбора стратегических целей торгового предприятия на основе его внешнего стратегического потенциала. В пределах использования комплексного подхода к управлению стратегическим потенциалом торгового предприятия предложен комплексный подход к формированию критериев выбора стратегических целей "SMART+", с использованием которого осуществлен выбор стратегических целей для исследуемых предприятий.

8. Разработан механизм формирования стратегических альтернатив достижения общих целей элементов внешнего стратегического потенциала торгового предприятия и предложен научно-методический потенциальный подход к формированию стратегических альтернатив, с помощью которого сформированы общие стратегии элементов внешнего потенциала и стратегии их обеспечения. На основе обобщения подходов к определению критериев выбора стратегических альтернатив в современной экономической литературе разработан

комплексный потенциальный подход к формированию критериев выбора стратегических альтернатив, предложен механизм выбора стратегических альтернатив на основе комплексного потенциального подхода.

9. На основе предложенного потенциального научно-методического подхода к формированию стратегических альтернатив разработан механизм формирования функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия и предложен потенциально - функциональный научно-методический подход к формированию функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала.

10. Предложен комплексный подход к формированию элементов внутреннего стратегического потенциала, разработан механизм формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия и методики расчета элементов объектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия – торгового, трудового, финансового и инвестиционного потенциалов, рассчитаны их фактические и нормативные значения для исследуемых предприятий. Разработаны методики расчета элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия – управленческого, организационного, кадрового, маркетингового потенциалов, рассчитаны их фактические и нормативные значения для исследуемых предприятий.

11. Для определения зависимости каждого элемента субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала от элементов объектной составляющей внутреннего стратегического потенциала разработана многофакторная эконометрическая математическая модель. С использованием полученных с помощью математической модели уравнений связи с элементами объектной составляющей внутреннего стратегического потенциала были рассчитаны нормативные значения элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала исследуемых предприятий.

12. Разработана концептуальная схема использования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, предложен комплексный

научно-методический подход к использованию внутреннего стратегического потенциала. На основе анализа экономико-математических методов и моделей в экономике разработана модель условной нелинейной оптимизации коэффициентов использования внутреннего стратегического потенциала методом условного градиента. При помощи данной модели методом компьютерного эксперимента получены нормативные значения коэффициентов, влияющих на каждый элемент внутреннего стратегического потенциала предприятия и оптимальное значение коэффициента использования каждого элемента внутреннего стратегического потенциала.

13. На основе анализа отклонений фактических и рассчитанных нормативных значений коэффициентов, которые влияют на соответствующие показатели элементов стратегического потенциала, разработаны альтернативные решения в отношении формирования оптимального внутреннего стратегического потенциала предприятия. Для учета возможного влияния изменения факторов внешней среды торгового предприятия на реализацию решений и окончательного выбора решений в условиях неопределенности с помощью теории игр обоснованы приоритетные решения по формированию оптимального внутреннего стратегического потенциала.

Степень достоверности и апробация результатов. Диссертационная работа представляет собой самостоятельный научный труд. Все научные положения, результаты и выводы, которые изложены в диссертации и выносятся на защиту, получены лично автором. Из научных трудов, опубликованных в соавторстве, использованы только те идеи и положения, которые являются результатом личных исследований соискателя. Основные положения и результаты, изложенные в диссертации, обсуждались и получили одобрение на 37 научных и научно-практических конференциях, которые состоялись в Украине и за ее пределами (гг. Донецк, Симферополь, Тернополь, Херсон, Одесса, Полтава, Харьков, Тольятти, Ставрополь, Минск, Прага).

Публикации. Основные положения диссертационной работы опубликованы в 57 научных работах, из которых: 1 авторская и 3 коллективных

монографии (37,56 п.л.); 25 статей в научных специализированных изданиях (11,8 п.л.); 28 тезисов докладов (5,81 п.л.). Общий объем опубликованного материала, который принадлежит автору лично, составляет 54,66 условных печатных листов.

Структура диссертационной работы определяется поставленной целью и соответствует логической последовательности решения определенных автором задач исследования. Диссертационная работа состоит из введения, пяти разделов, содержащих 15 параграфов, заключения, списка использованных источников, содержащего 497 наименований и приложений (объемом 146 страниц).

РАЗДЕЛ 1
ПАРАДИГМА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Исследование проблем использования стратегического управления в формировании стратегического потенциала предприятия

В условиях преодоления последствий экономического кризиса отечественные предприятия вынуждены все больше внимания уделять проблемам эффективного управления своей хозяйственной деятельностью для обеспечения выживания в долгосрочной перспективе и достижения поставленных целей. Одной из главных проблем современного менеджмента остается неопределенность и непредсказуемость быстрых изменений внешней среды предприятия, что требует от руководителей использования научно обоснованных концепций управления, наиболее актуальной из которых является концепция стратегического управления.

Лишь использование стратегического управления позволяет предприятию устанавливать долгосрочные стратегические цели на основе анализа внешней и внутренней среды, разрабатывать стратегии их достижения, эффективная реализация которых обеспечивает долгосрочное выживание в рыночной среде, которая динамически изменяется, и достижения желаемых результатов хозяйственной деятельности.

Преимущества стратегического подхода к управлению предприятием неоднократно отмечались как зарубежными, так и отечественными учеными [1, 8, 42, 51, 89, 130, 171, 221, 248, 269, 307, 312, 343, 352, 385, 414 и др.], анализ научных работ которых позволил кратко сформулировать их в следующих положениях:

стратегическое управление позволяет обеспечить целеустремленную экономическую деятельность предприятия в течение долгосрочного периода времени;

стратегическое управление позволяет определять не только стратегические цели, но и стратегии их достижения при наличии стратегических альтернатив;

стратегическое управление формирует определенную культуру управления за счет использования научно-обоснованных механизмов и подходов;

стратегическое управление объединяет усилия всего персонала на достижение стратегических целей;

стратегическое управление систематизирует и дифференцирует направления деятельности предприятия в долгосрочной перспективе;

стратегическому управлению присущи свойства гибкости, что позволяет своевременно приспосабливаться к изменениям окружающей среды.

Кроме теоретических положений существует уже немалый позитивный опыт использования стратегического управления на отечественных предприятиях.

Однако мировой экономический кризис осложнил процессы прогнозирования и планирования стратегических изменений, что привело к ограничениям в использовании традиционных механизмов стратегического управления и необходимости совершенствования системы стратегического управления на предприятии.

Проведенные кабинетные исследования показали отсутствие единого подхода к дефиниции понятия «стратегическое управление» (Таблица А1 приложения А).

Анализ научных суждений как отечественных, так и зарубежных авторов по поводу трактовки этой категории на уровне предприятия позволил выделить четыре основных подхода – действенный, процессный, системный и потенциальный (Рисунок 1.1).

Представителями действенного, или концептуального подхода к исследуемой дефиниции являются как зарубежные авторы - разработчики концепции стратегического управления - Д. Аакер [1, с.42], И. Ансофф [43, с.414],

А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [413, с.33], так и российские ученые - В.Г. Герасимчук [147, с. 26], Р.Л. Дафт [171, с.810], М.Х. Корецкий [244, с. 23], М.М. Смирнов [388, с.7], которые рассматривают стратегическое управление как отдельный вид деятельности, определяют его состав и структуру, основные отличия и характеристики, последовательность необходимых для его реализации действий.

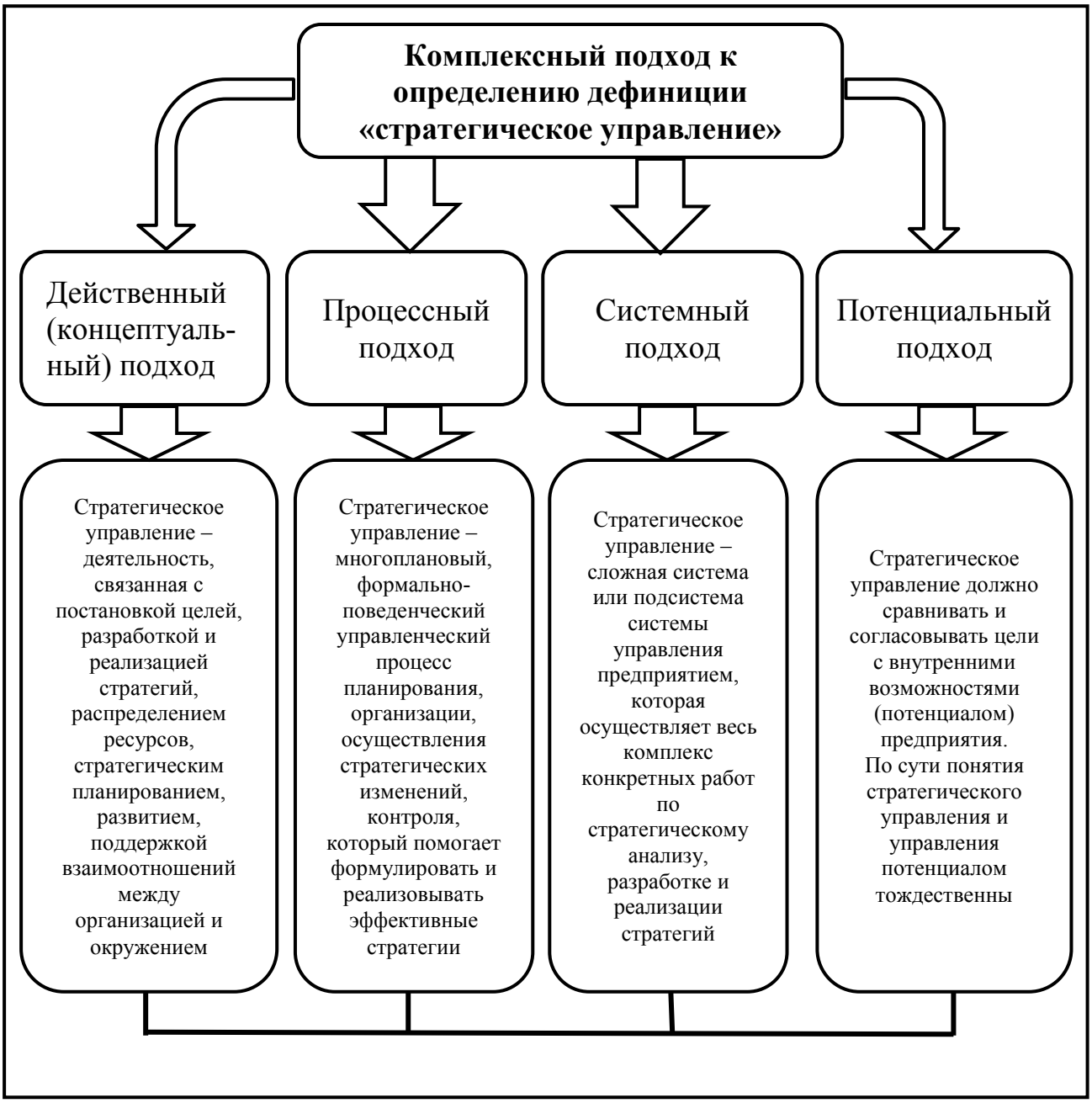


Рисунок 1.1 – **Основные подходы к определению понятия «стратегическое управление»**

Их определения трактуют стратегическое управление достаточно широко как деятельность, связанную с постановкой целей, разработкой и реализацией стратегий, распределением ресурсов, стратегическим планированием, развитием деловых способностей, поддержанием отношений между организацией и окружением, поддержкой информационных систем и программ управления знаниями.

Вторая группа авторов рассматривает стратегическое управление с позиций процессного подхода - Л.В. Балабанова [68, с. 19], М.В. Володькина [137, с.9], А.В. Войчак [132, с.78], К.И. Редченко [369, с. 262]. По мнению этих авторов, стратегическое управление представляет собой многоплановый, формально поведенческий управленческий процесс планирования, организации, осуществления стратегических изменений, контроля, который помогает формулировать и реализовывать эффективные стратегии для выполнения миссии и реализации долгосрочных целей на протяжении планового периода с учетом изменений, которые происходят во внешней среде.

Третья группа авторов обосновывает свое понимание стратегического управления положениями системного подхода - В.А. Василенко, В.И. Шостка [110,с.263], Б.М. Мизюк [310, с.10], В.С. Соловьев [394, с.379], Е.А. Уткин [423, с.189-190]. Эти ученые трактуют стратегическое управление как сложную систему, или подсистему системы управления предприятием, предназначенную для определения социально организованных систем разных уровней (типов), классов и видов, которая осуществляет весь комплекс конкретных работ профессиональной деятельности по осуществлению стратегического анализа, развития, реализации и контроллинга стратегии организации.

Представители четвертого, потенциального подхода - К. Боумен [100, с.171], В.В. Глухов [150, с.56], М.М. Тренев [416, с.263] добавляют к концептуальному пониманию стратегического управления необходимость сравнения и согласования целей с внутренними возможностями (потенциалом) предприятия, или вообще отождествляют стратегическое управление и управление потенциалом.

Следует отметить, что существенных противоречий между исследованными научными взглядами авторов на определение понятия «стратегическое управление предприятием» нет, выделенные четыре подхода дополняют друг друга, и каждый из них в сущности лишь добавляет к концептуальному пониманию дефиниции отдельные дополнительные трактовки или черты.

Для наиболее объективного логического обоснования всесторонней трактовки исследуемой дефиниции целесообразно предложить комплексный подход к определению понятия «стратегическое управление предприятием», который предусматривает сочетание управленческих процессного и системного подходов с действенным и потенциальным подходами. С позиций комплексного подхода предлагается следующее определение:

Стратегическое управление – это система управления процессом осуществления деятельности, связанной с постановкой долгосрочных целей, согласованных со стратегическим потенциалом, разработкой и реализацией стратегий, которая позволяет предприятию выполнять миссию, эффективно существовать и развиваться в окружающей среде. Предложенное определение включает элементы всех четырех подходов, реализует интегрированную трактовку стратегических действий на предприятии, учитывает выделение отдельного вида деятельности - стратегической деятельности, рассматривает стратегическое управление как многоплановый управленческий процесс и одновременно как сложную систему, которая должна эффективно взаимодействовать с системой управления предприятием вообще и обеспечивать формирование и использование стратегического потенциала предприятия.

Основная цель современного стратегического управления – создание такой системы управления деятельностью предприятия, которая давала бы возможность на основе анализа внешнего и внутреннего стратегического потенциала формулировать миссию и стратегические цели предприятия, разрабатывать, обосновывать и реализовывать корпоративную и функциональные стратегии их достижения таким образом, чтобы обеспечивать эффективное долгосрочное развитие предприятия в окружающей среде.

Исследования показали, что большинство авторов – классиков стратегического менеджмента, определяя основные задачи стратегического управления на предприятии, ([1, с.40-42], [307, с.256-257]) относят к ним, прежде всего, задачи, связанные непосредственно с отдельными элементами процесса стратегического управления: своевременное рассмотрение стратегических альтернатив и принятие стратегических решений; выбор миссии, установление стратегических целей и информирование о них; обоснование распределения ресурсов согласно стратегическим направлениям развития предприятия; разработку моделей и методик, которые должны помочь собирать и анализировать информацию для принятия стратегических решений в процессе осуществления стратегической деятельности; помощь предприятию в приспособлении к динамическим изменениям внешней среды; создание организационных стратегий на корпоративном и функциональном уровнях; эффективную реализацию разработанных корпоративной и функциональных стратегий.

Другую группу задач по мнению авторов составляют задачи модификации общей системы управления предприятием: обеспечение лучшего учета и контроля результатов деятельности предприятия; принятие долгосрочного взгляда на вещи, разработка стратегического видения проблем; создание системы стратегического менеджмента и контроля на предприятии; обеспечение горизонтальных и вертикальных коммуникаций и функциональных координирующих подсистем стратегического управления; внутренняя координация с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций; сочетание стратегических планов с оперативными и финансовыми планами, а также с программой развития предприятия; изменение роли высшего руководства, перенос внимания с оперативного управления на принятие стратегических решений, которое является приоритетом высшего звена менеджмента.

В пределах комплексного подхода к стратегическому управлению задачи, связанные с элементами процесса стратегического управления, направлены на выполнение на предприятии отдельных действий в процессе стратегической

деятельности, а задачи модификации общей системы управления на предприятии направлены на создание системы стратегического менеджмента и сочетание ее с общей системой управления на предприятии в отношении функций, методов, задач, связующих процессов управления.

При этом авторы рассматривают в качестве объекта стратегического управления ресурсы предприятия и их распределение согласно стратегическим направлениям развития предприятия [307, с.256], но не уделяют внимания стратегическим возможностям, то есть управление стратегическим потенциалом предприятия, по их мнению, вообще не входит в круг заданий стратегического управления.

Основные современные принципы стратегического управления отражены в таблице 1.1. Анализ показал, что ни один из современных принципов стратегического управления не рассматривает формирование стратегического потенциала предприятия как элемент стратегического управления и не учитывает процессы формирования и использования стратегического потенциала в системе стратегического управления предприятием. Функция управления рассматривается в экономической литературе как отдельное направление управленческой деятельности. Функция менеджмента – это вид управленческой деятельности, который обеспечивает формирование средств влияния на деятельность организации [125]. Анри Файоль, который является разработчиком функционального подхода к управленческой деятельности, считал, что существует пять первичных функций управления: планирование, организация, распоряжение, координация, контроль [336].

В современной литературе более распространенными являются функции организации, планирования, мотивации, контроля, координации, руководства, исследования, принятия решений, подбора персонала, проведения переговоров, заключения соглашений, некоторые авторы как отдельную функцию менеджмента выделяют целеобразование – функцию разработки целей и согласования их с параметрами внешней и внутренней среды [482], которая присуща именно стратегическому управлению.

Таблица 1.1 – **Основные современные принципы стратегического управления** (адаптировано на основе [168, с.80])

Наименование принципа	**Сущность принципа**
Глобализация	проявляется в ускорении процесса интернационализации рынков
Комплексность	реализуется как интеграция маркетинга, финансов, менеджмента персонала, исследований и разработок
Демократизация	реализуется как демократизация разработки и реализации стратегий, то есть привлечение сотрудников всех уровней к стратегическому процессу
Интеллектуализация стратегического процесса	проявляется в отходе от операционно матричного подхода и готовых моделей стратегий и увеличении роли знаний в генерировании стратегических идей
Информатизация	проявляется в переходе к информационному обществу, в котором прибыль организации растет благодаря гибкости и интегрированности в бизнес-процесс информации, знаний и умений, которые в свою очередь являются ключевыми ресурсами, необходимыми для развития
Компьютеризация	реализуется как переход от традиционного использования компьютеров для обработки данных к построению моделей будущих стратегий, использования компьютерных экспертных систем на всех стадиях формирования стратегии
Уникальная ценность	проявляется в идентификации параметров предприятия, которые являются наиболее привлекательными для существующих потребителей, то есть в том, что предприятие определяет собственную уникальную ценность и превращает ее в долгосрочную стратегию
Стратегическая интеграция	проявляется в сохранении эффективности и конкурентоспособности предприятия, интеграции разных видов деятельности и координации работы персонала; стратегическое взаимодействие – реализуется в рассмотрении взаимодействия потребителя и продавца как равноправного сотрудничества с регулярным обменом информацией с расчетом на длительную перспективу совместного существования, то есть симбиоз
Стратегическая конгруэнтность	означает работу всех подразделений предприятия «на одной волне», то есть согласованность целей и стратегий всех подразделений, которые входят в состав предприятия, поддержка и выполнение корпоративных стратегических заданий
Динамизм стратегических исследований	предлагает новую (динамическую) концепцию исследования потребительского поведения вместо прежней статической концепции, которая допускала построение прогнозов потребностей и спроса без учета психологических факторов мотивации поведения

К основным функциям стратегического управления относят следующие [66, с.23]:

стратегическая организация (оптимизация организационной структуры, реализация стратегий, реализация стратегических программ, распределение стратегических ресурсов, создание корпоративной культуры, проведение стратегических изменений);

стратегическое планирование (формирование и уточнение миссии предприятия, разработка стратегических целей; разработка стратегий их достижения; разработка стратегических программ, разработка мероприятий по их выполнению);

стратегический анализ (исследование макросреды, стратегический анализ позиции предприятия на рынке, исследование целевого рынка, исследование конкурентов, исследование поставщиков, исследование маркетинговых посредников; исследование контактных аудиторий, выявление стратегических рисков);

стратегический контроль (оценка степени достижения целей, оценка эффективности реализации стратегий, анализ товарного портфеля, анализ эффективности стратегического управления, оценка конкурентоспособности потенциала, разработка и реализация корректирующих действий.

Нельзя полностью согласиться с авторами, потому что, во-первых, оценку конкурентоспособности потенциала предприятия авторы относят к функции стратегического контроля, но без определения стратегического потенциала невозможно осуществление ни стратегической организации, ни стратегического планирования.

Во-вторых, учитывая, что согласно классическому определению управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации [307, с.38], к определенным авторами функциям стратегического управления необходимо добавить стратегическую мотивацию, сущность которой в стратегическом управлении заключается в мотивации руководителей и всего персонала стратегическими целями, результатами реализации стратегий, возможностью принимать участие в процессе стратегического управления.

Реализация функции стратегической мотивации тоже невозможна без использования стратегического потенциала предприятия, поскольку мотивация работников зависит от возможностей персонала разных групп и уровней.

Некоторые авторы отождествляют этапы и функции стратегического управления [72, 123] и считают, что к функциям стратегического управления относятся также стратегическое прогнозирование и стратегическая регуляция. Отождествление функций и этапов стратегического управления возможно только в пределах использования процессного подхода, когда этапы процесса стратегического управления функционально различаются, и не может быть справедливым при использовании комплексного подхода.

Методология стратегического управления содержит методы анализа внешней и внутренней среды, методические подходы к обоснованию стратегических целей, методы разработки и выбора стратегий, методы оценки эффективности реализации стратегий, которые следует отнести к специфическим методам стратегического управления и не отрицает использование традиционных методов менеджмента, – административных, экономических, морально-психологических.

В.П. Герасимчук обобщает требования к стратегическому управлению (Рисунок 1.2). Как видно из рисунка 1.2, среди требований к стратегическому управлению также нет ни одного связанного с формированием стратегического потенциала предприятия.

Сравнительная характеристика стратегического и оперативного управления предприятием [66, с.22; 67, с.32] дает возможность определить основные отличия стратегического и оперативного управления по основным характеристикам, а именно - если оперативное управление ориентировано на поиск путей повышения эффективности использования внутреннего потенциала, то ни одна характеристика стратегического управления не касается стратегического потенциала.

Рисунок 1.2 – **Требования к стратегическому управлению** [147,, с.30]

Анализ показал существование разных подходов к стратегическому управлению в процессе эволюции его концепций [1, с.29-35; 43, с.47; 64, с.11; 312, с.23]. На основе анализа можно сделать вывод об отсутствии существенных разногласий в определении авторами основных этапов эволюции стратегического управления, все авторы отмечают формирование теоретических основ стратегического управления в 1990-х годах, существование на протяжении эволюции разных подходов к пониманию сущности, направленности, структуры и содержания стратегического управления как отдельного вида управленческой деятельности в рамках общего управления предприятием. Авторы выделяют также доминирование стратегических проблем и необходимость получения стратегических преимуществ в конкурентной борьбе, ориентацию на внешнюю среду как предпосылки возникновения и развития парадигмы стратегического управления и недостаточную разработанность концепции стратегического

управления предприятием на настоящее время.

В течение достаточно большого периода эволюции рассмотренные системы управления предприятием не отрицали, а лишь в процессе модификации дополняли друг друга. Анализ предпосылок возникновения и развития взглядов на основные положения концепции стратегического управления позволил четко определить четыре этапа развития парадигмы стратегического управления (Таблица 1.2), каждый из которых может рассматриваться как отдельная концепция.

Таблица 1.2 – **Этапы развития парадигмы и основные концепции стратегического управления (составлено автором)**

Этапы развития парадигмы	**Наименование концепции**	**Основные характеристики концепции**
1900-1950 годы	Бюджетирование, управление по отклонениям	Контроль за отклонениями, разработка годового бюджета и текущих планов, реагирование на ситуацию, которая сложилась, планирование, ориентированное внутрь организации
1950-1960 годы	Долгосрочное планирование, управление “от достигнутого” с элементами предвидения будущего	Прогнозирование роста, управления сложностью, планирование на долгосрочную перспективу (5-10 лет) на основе экстраполяции тенденций, использование элементов анализа ситуации, которая сложилась на предприятии и во внешней среде, ориентация на выполнение долгосрочных планов
1960-1990 годы	Стратегическое планирование, управление “по целям” с ориентацией на внешнюю среду	Концентрируется на анализе внешней среды и определении стратегических целей. Наличие “стратегического мышления”, внимание уделяется не только долгосрочному прогнозированию, а также углубленному изучению рынка, конкурентов, потребностей потребителей. В планировании используется программно-целевой метод.
1990 годы – по настоящее время	Стратегическое управление (стратегический менеджмент)	Стратегическое планирование, которое пронизывает все системы предприятия. Ориентация на будущее и подготовка будущего. Ключевые стратегические решения принимаются быстро и независимо от цикла планирования. Опережающее управление по отношению к установлению стратегических ориентиров деятельности предприятия.

Как определяет Д. Аакер, появление такой системы управления, как

бюджетирование (бюджетное планирование) относится приблизительно к началу 1900-х годов. Основное внимание этой системы акцентируется на контроле за отклонениями, а сущность заключается в том, что сначала для всех отделов предприятия разрабатывается годовой бюджет, а руководство тщательным образом анализирует отклонение от него, обнаруживает причины отклонений и в случае необходимости принимает решение относительно корректирующих действий. То есть сущность бюджетирования заключается в управлении “по отклонениям”.

Следующая система управления основана на долгосрочном планировании и основное внимание в ней уделяется прогнозированию роста и управлению сложностью. И. Ансофф относит появление долгосрочного планирования к периоду 1950-1960-х годов. При этом концепция долгосрочного планирования охватывает период два, пять, или десять лет и предусматривает, что в будущем будут продолжаться прошлые тенденции, а задача планирования заключается в подготовке кадровых ресурсов и производственных мощностей к будущему росту или сокращению объемов деятельности.

Третьим этапом эволюции концепции стратегического управления является стратегическое планирование, появление которого авторы относят и к 1960-м, и к 1970-м, и к 1980-м годам. Основное его положение состоит в том, что экстраполяция прошлых тенденций неадекватно отображает будущее и новейшие тенденции нуждаются в стратегических корректировках [1, с.32]. Поэтому стратегическое планирование концентрируется на анализе внешней среды и определении стратегических целей, а внимание уделяется не только долгосрочному прогнозированию, а углубленному изучению рынка, конкурентов, потребностей потребителей. Этот этап развития также называют “управлением по целям” с ориентацией на внешнюю среду.

Четвертый этап – стратегическое управление (стратегическое рыночное управление, стратегический менеджмент) появляется на рубеже 1990-х годов и действует как ведущая концепция по настоящее время.

Основная парадигма стратегического управления заключается в том, что в условиях быстрых изменений окружающей среды периодическое и долгосрочное планирование неэффективно, ключевые стратегические решения должны приниматься быстро и независимо от цикла планирования.

На современном этапе в теории стратегическое управление должно обеспечивать выживание и устойчивое развитие предприятия в переменчивых условиях внешней среды за счет стратегического анализа внешней и внутренней среды, правильного формирования миссии и установления стратегических целей, обоснованного выбора и эффективной реализации стратегий их достижения.

Но на практике внедрение стратегического управления на предприятии приостанавливается целым рядом глобальных (присущих большинству отечественных предприятий) проблем. Часть современных проблем стратегического управления связана с непониманием важности его внедрения руководителями предприятий, неумением сформулировать цели и стратегии их достижения, другая часть непосредственно связана с изменениями внешней среды, формированием и реализацией стратегического потенциала предприятия в процессе достижения стратегических целей.

Среди основных причин несовершенства действующей системы стратегического управления предприятием в современных условиях большинство авторов экономической литературы выделяют следующие [62, с.80; 67, с.27-28; 288, с.35, 12, с.1146]:

1. Отсутствие системы. В большинстве отечественных предприятий наблюдается использование лишь фрагментов стратегического управления, которые не сформированы в единую систему.

2. Отсутствие эффективного механизма реализации стратегий.

3. Отсутствие связи между стратегическим и оперативным управлением. На современных отечественных предприятиях нет стыковки реализации стратегии и текущей деятельности.

На предприятиях торговли, невзирая на достаточно быстрое реагирование этой отрасли на изменения в экономике государства вообще, казалось бы,

постоянное приспособление к потребностям и требованиям потребительского рынка, указанные проблемы не только существуют, а еще и дополняются другими, присущими торговой отрасли. Обобщение глобальных проблем стратегического управления в торговле представлено на рисунке 1.3.

Рисунок 1.3 – **Глобальные проблемы современного стратегического управления на торговых предприятиях (авторская разработка)**

Проблема информационного обеспечения [16, с.101, 66, с.30-31] возникает у торговых предприятий в связи с низкой оперативностью, а иногда даже и

невозможностью ознакомления с необходимой информацией о состоянии внешней среды.

Проблема организации стратегического управления на торговых предприятиях обусловлена тем, что на большинстве торговых предприятий отсутствует система стратегического управления, не осуществляется стратегическое планирование, стратегический анализ и контроль. К этому следует добавить, что на большинстве торговых предприятий не определяется миссия и стратегические цели, не обосновываются стратегии и вообще нет даже долгосрочного планирования деятельности.

Проблема кадрового обеспечения имеет два аспекта: во-первых, на торговых предприятиях не хватает, или вообще нет специалистов, которые имеют необходимый уровень знаний и опыт по вопросам стратегического управления; во-вторых, организационные изменения, которые связаны с внедрением стратегического управления в деятельность предприятия, встречают активное сопротивление со стороны как управленческого, так и операционного персонала.

Проблема непредвиденности и высокого динамизма изменений внешней среды осложняет ее анализ и прогнозирование.

Для торговых предприятий на современном этапе развития сложно предсказуемыми являются изменения не только факторов макросреды, но и непосредственного окружения. На предприятии не оценивается уровень приспособления внутренней среды к требованиям внешней и реакции на изменения внешней среды являются несвоевременными и неадекватными.

Как отмечает В.О. Василенко, стратегическое планирование будет эффективным лишь тогда, когда руководство предприятия будет владеть информацией о состоянии потенциала развития организации, что позволит определять не только эффективные стратегии компании, а также и разрабатывать стратегии опережения [111, с.92].

Но для определения стратегий опережения следует анализировать не только внутренний потенциал развития предприятия, а комплексный стратегический

потенциал, который определяет возможности как внутренней, так и внешней среды предприятия.

Проблема дефицита средств обусловливает нежелание руководителей торговых предприятий тратить средства на проведение стратегического анализа и исследований внешней среды, на привлечение специалистов в сфере стратегического управления к решению стратегических вопросов, на разработку стратегических планов и исследование для обоснования стратегий развития. Вообще, в условиях дефицита средств предприятие тратит их лишь на текущие краткосрочные цели.

Проблема определения и приоритета стратегических целей также имеет два аспекта: во-первых, торговые предприятия четко не определяют миссию и стратегические цели, которые подчинены миссии и определены в параметрах и времени; во-вторых – приоритетными для руководства торговых предприятий остаются оперативные, краткосрочные цели, как правило, ориентированные на решение внутренних вопросов предприятия.

Проблемы анализа и контроля связаны прежде всего с отсутствием на современных торговых предприятиях эффективных механизмов анализа внешней и внутренней среды, стратегического потенциала, разработки и выбора стратегий, контроля за их реализацией. Исходя из этого, стратегическое управление торговым предприятием базируется на изучении и прогнозировании времени ожидания снижения товарооборота и прибыли с целью опережающего принятие мер для предупреждения кризиса [63, с.97].

Л.В. Фролова в монографии «Механизм логистического управления торговым предприятием» указывает на недостатки традиционной логики современного стратегического управления торговым предприятием, которое базируется на относительной стабильности предприятия в течение планового периода и приводит к бюрократизации механизма управления предприятием, потому что не учитывает динамику процессов в окружающей среде [439, с. 42-43].

Анализ рассмотренных проблем свидетельствует о том, что главной проблемой является отсутствие действенного механизма формирования

стратегического потенциала предприятия, а процесс стратегического управления на торговых предприятиях нельзя считать не только успешным, но даже и глобально внедренным.

Следует отметить, что определенные проблемы связаны между собой и вытекают одна из другой, а их совокупность отражает: во-первых несовершенство теоретической базы стратегического управления как концепции, во-вторых, отсутствие действенных механизмов стратегического управления на современном этапе развития, в-третьих, обнаруженные проблемы свидетельствуют о необходимости использования стратегического управления на торговых предприятиях, особенно в условиях существующего кризисного положения.

То есть актуальность совершенствования действующей системы стратегического управления на торговом предприятии бесспорно доказана.

Одним из основных направлений совершенствования системы стратегического управления торговым предприятием должна быть разработка и внедрение концепции формирования стратегического потенциала, которая основана на концентрации основных элементов концепции стратегического управления для формирования и использования стратегических возможностей достижения целей предприятия.

1.2. Сущность и структура стратегического потенциала предприятия

Одним из основных условий эффективного формирования стратегического потенциала является анализ стратегических возможностей предприятия, а использование стратегического потенциала предприятия является условием его выживания во внешней среде..

Невзирая на уже большое количество научных работ, посвященных формированию и оценке потенциала предприятия, анализу и формированию стратегического потенциала в экономической литературе уделяется недостаточно

внимания. Отечественная и зарубежная наука пока не имеют единой точки зрения на определение его содержания и структуры, недостаточно разработан категориальный и методологический аппарат формирования стратегического потенциала, четко не определено его место в стратегическом планировании и аспекты влияния на эффективность выбора и реализации стратегий развития.

При этом некоторые авторы рассматривают стратегический потенциал предприятия лишь структурно и фрагментарно [81, 87, 224, 233, 356], а другие ученые [69, 160, 142, 271, 357, 429] вообще не выделяют стратегический потенциал как экономическую категорию. Что же касается определения сущности и содержания понятия «стратегический потенциал предприятия» в экономической литературе, то и здесь нужно обратить внимание на наличие разнообразия подходов и трактовок. Поэтому обобщение научных идей по поводу определения понятия «стратегический потенциал предприятия» сегодня является целесообразным и достаточно актуальным.

Основой для выделения понятия «стратегический потенциал предприятия» является использование в современной науке системного подхода, согласно которому предприятие рассматривается как открытая система, состоящая из взаимосвязанных элементов. При этом рассматривается система ресурсов предприятия, которая с позиций стратегического управления должна обеспечить эффективную реализацию его корпоративной и функциональных стратегий. Именно степень использования ресурсов и возможностей обусловливает эффективность функционирования предприятия, его стратегические позиции и перспективы долгосрочного развития.

Ресурсная теория основана на стратегической взаимосвязи внешнего положения экономического объекта в многомерном рыночном пространстве и внутреннего состояния данного объекта [302, с.145]. В соответствии с широко распространенным определением ресурсы – это все активы, способности, организационные процессы, фирменные атрибуты, информация, знания и т.д., которые контролируются предприятием и дают ему возможность разрабатывать

и использовать стратегии, которые ведут к повышению рациональности и эффективности производства. [486, с. 99].

Основные положения современной ресурсной теории могут быть сформированы следующим образом [225, с.20-24]:

функционирование экономики рассматривается с точки зрения деятельности и взаимодействия самостоятельных фирм;

успех экономической деятельности фирмы в стратегическом плане определяется ее постоянными конкурентными преимуществами в сравнении с другими фирмами;

в свою очередь, основным фактором достижения конкурентных преимуществ является наличие под контролем стратегических ресурсов, то есть ресурсов, которые предоставляют возможности осуществлять реализацию конкурентных стратегий;

эффективное использование этих ресурсов может быть обеспечено особенными качествами фирмы, которые относятся к возможностям и способностям.

То есть уже в концептуальных положениях ресурсной теории можно с одной стороны проследить отделение понятий “возможности”, “способности” от понятия “ресурсы”, с другой стороны – элементы стратегического подхода и приоритетность стратегических ресурсов для достижения предприятием конкурентных преимуществ. Ведущие ученые-разработчики теории стратегического менеджмента [42, 100, 129, 171, 249, 312, 357, 423] также разделяют понятия “ресурсы”, “возможности” и “компетенции”. При этом ресурсы выступают базовой единицей экономического анализа деятельности предприятия, а возможности рассматриваются как особенные качества организационных структур, на базе которых предприятие использует классические факторы производства более эффективно, чем конкуренты и таким образом обеспечивает формирование конкурентных преимуществ.

Таким образом, успех и эффективность хозяйственной деятельности предприятия зависят не только от наличия всех видов ресурсов, но и от

возможностей их использования, а стратегические ресурсы и стратегические возможности их использования выступают объектом стратегического управления предприятием.

Для проведения исследования сущности стратегического потенциала предприятия как экономической категории, прежде всего, следует всесторонне проанализировать теоретические определения категории «потенциал предприятия». Среди авторов, которые занимались анализом эволюции представлений о сущности потенциала, следует выделить О. С. Федонина, И. М. Репину, О. Чаленко [428, 457]. Тщательное изучение эволюции научных подходов и представлений относительно понятия «потенциал» позволили определить срок начала его внедрения в практику научных исследований.

А именно – появление в науке этого термина было связано с активной разработкой ряда проблем комплексной оценки уровня развития производственных сил еще в двадцатые годы прошлого века. С того времени в трактовке этого понятия можно проследить несколько этапов (Рисунок 1.4.).

В 20-е годы в своих трудах В. Вейц и К.Г. Воблый впервые определили и раскрыли понятие «потенциала производственных сил» как потенциальной возможности страны производить материальные блага для удовлетворения потребностей населения [118, с.22].

В 50-е годы С. Г. Струмилин предложил понятие «экономический потенциал» как совокупную производственную силу труда всех работоспособных членов общества [402, с.12]. В экономической трактовке возможностей ведения хозяйственной деятельности отдельного конкретного предприятия, общества, государства большинство авторов современной экономической литературы также выделяют категорию «экономический потенциал», но уже в другом понимании.

В 60-70-е годы появляются понятия «потенциал расширенного воспроизводства», под которым понимают ресурсные возможности национальной экономики для осуществления экономического роста [323,с.207] и «производственный потенциал», которое трактуется как производственные

ресурсы, которые в процессе производства приобретают формы факторов производства.

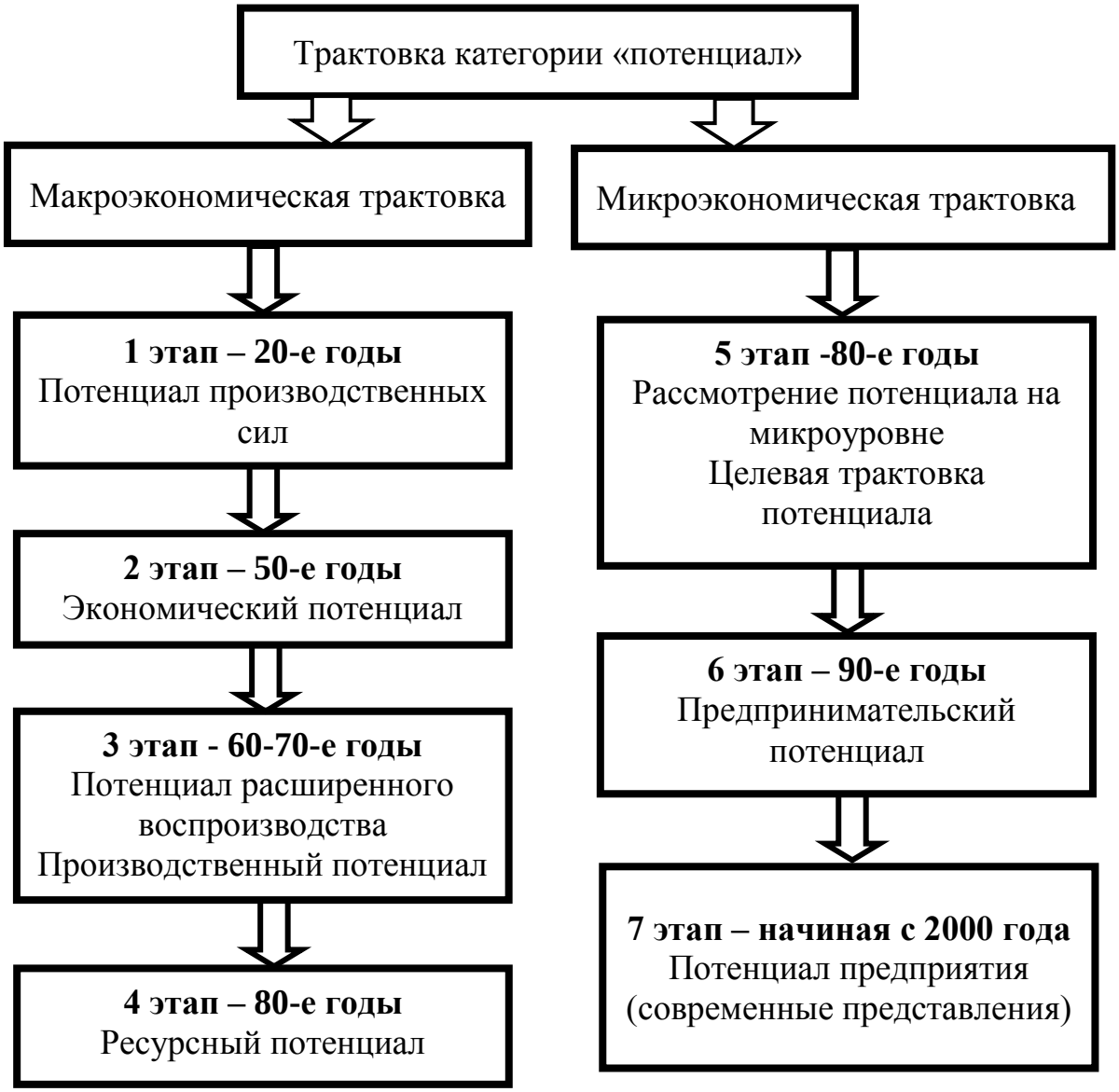


Рисунок 1.4 – **Эволюция трактовки категории «потенциал»** (составлено автором)

В 80-ые годы потенциал впервые рассматривается как обобщенная характеристика ресурсов, привязанная к месту и времени [3, с.24]. С этого момента начинается развитие ресурсной концепции потенциала.

В 80-ые же годы впервые потенциал начинают изучать на уровне отдельного хозяйствующего субъекта – предприятия и появляется целевая трактовка потенциала, который начинает рассматриваться как средства, запасы,

источники, которые имеются в наличии и могут быть мобилизованы для достижения определенной цели или решения определенной задачи [54, с.6].

В 90-ые годы ресурсный и целевой подходы к определению потенциала объединяют в категорию «предпринимательский потенциал», который рассматривают как совокупность ресурсов (трудовых, материальных, технических, финансовых, инновационных и т. п.), навыков и возможностей руководителей, специалистов и других категорий персонала относительно производства товаров, осуществления услуг (работ), получения максимального дохода (прибыли) и обеспечения постоянного функционирования и развития предприятия. Здесь уже четко выделяется микроуровень – предприятие.

И на конец, начиная с 2000 года и по настоящее время авторы выделяют категорию «потенциал предприятия».

Термин “потенциал” сочетает дефиниции “возможности” и “способности”. Толковый словарь трактует возможность как благоприятное условие, обстоятельство, ситуацию, при которой возможно что-то сделать, а способность – как естественную одаренность, умение, возможность осуществлять какие-либо действия [282, с. 63,703]. Нужно отметить, что лишь относительно сочетания возможностей и способностей в трактовке понятия “потенциал предприятия” между авторами современной экономической литературы не существует противоречий. В других аспектах, к сожалению, как справедливо отмечает М.А. Мотов [315, с.131], многообразие понятий мешает осознать суть вопроса. Трактовки дефиниции «потенциал предприятия», которые разрабатываются независимыми учеными, содержат очень часто одинаковый смысл.

Поэтому важно обратить внимание на смысловой аспект и ключевые характеристики современной трактовки понятия “потенциал предприятия” и всесторонне рассмотреть сущность этой дефиниции. Понятие «потенциал» в своем этимологическом значении происходит от латинского слова «potentia», что в переводе трактуется как «сила», «возможность», «скрытая возможность» [391, с.485].

Большинство авторов современной литературы определяют этот термин в широком понимании как возможности, имеющиеся силы, запасы, средства или как уровень мощности в любом отношении. Современные подходы к определению категории “потенциал предприятия” приведены в таблице Б1 приложения Б. Обобщая современные мнения ученых относительно содержания исследуемой дефиниции, следует отметить, что в трактовке понятия потенциала предприятия вообще существенных разногласий в определениях авторов не существует, но по нашему мнению, четко выделяются три основных научно – теоретических подхода – ресурсный, результатный, стратегический (Таблица 1.3).

Таблица 1.3 – **Научные подходы к трактовке понятия «потенциал предприятия»** (составлено автором)

Название подхода	**Представители подхода**	**Основное содержание подхода**
Ресурсный	Д.Аакер, Р Акофф, В.Вейц, А.В.Бандурин, О.В. Бридун, В.Н. Гончаров, Т.Л.Нидзельская, И.П.Отенко, Б.А. Чуб	Под потенциалом предприятия следует понимать совокупность имеющихся его ресурсов, которые являются взаимосвязанными и взаимозависимыми. При этом под ресурсами авторы понимают как классические ресурсы производства, так и организационную структуру, систему управления предприятием и способности персонала к познанию и управлению.
Результатный	М.Х. Мескон, О.В. Березин, В.Н. Гавва, О.О. Минаева, Н.Г. Миценко, О.В. Козлов, В.В. Россоха, Л.И. Самоукин, О.С. Федонин, Н.С. Краснокутская	Потенциал предприятия – это совокупность возможностей предприятия достигать определенных результатов деятельности. К результатам авторы относят обеспечение функционирования предприятия, увеличение эффективности его деятельности, достижение и поддержку конкурентных преимуществ, создание экономических благ, которые максимально удовлетворяют корпоративные и общественные интересы и даже создание экономических и производственных отношений между субъектами хозяйственной деятельности.
Стратегический	В Лукс, К. Фляйшер, О.Д. Гудзинский, Н.В. Касьянова, П.Г. Кливец, И.В. Рябовол,	Потенциал предприятия представляет собой совокупность его возможностей, которые могут быть использованы для достижения как глобальных, так и локальных стратегических целей.

Анализ таблицы позволяет утверждать, что, несмотря на разнообразие понимания сущности потенциала авторами выделенных трех подходов, все без исключения авторы выдвигают одинаковые мысли относительно того, что: потенциал представляет собой возможности использования имеющихся ресурсов предприятия; к ресурсам следует относить не только классические ресурсы производства (материальные, нематериальные, трудовые, информационные, финансовые), но и организационную структуру, систему управления предприятием и компетенции персонала; оценка потенциала должна обнаруживать предельные возможности использования ресурсов, которые позволяют определить уровень использования потенциала предприятия; потенциал предусматривает сочетание прошлого (ресурсы), настоящего (возможности) и будущего (цели).

Именно наличие общих черт дает возможность совместить мнения представителей всех трех подходов и предложить комплексный подход к определению содержания категорий «потенциал предприятия» и «стратегический потенциал предприятия» Действительно, если потенциал, по мнению представителей ресурсного подхода, представляет собой предельные возможности использования ресурсов предприятия, то очевидно, что эти ресурсы оно использует в процессе текущей хозяйственной деятельности как раз для достижения определенного результата (переход к результатному подходу).

А чтобы существовать в окружающей среде в долгосрочной перспективе и достигать желаемых результатов, предприятие должно устанавливать стратегические цели, разрабатывать и выбирать стратегические альтернативы, формировать и использовать свой потенциал для их достижения (переход к стратегическому подходу).

Таким образом, существенных противоречий в трактовке понятия потенциала у представителей ресурсного, результатного и стратегического подхода нет [20, с.56], что дает возможность совместить эти подходы в комплексный подход к сущности категории “потенциал предприятия” и предложить определение, которое содержит элементы всех трех подходов:

Потенциал предприятия – это совокупность возможностей предприятия используя все имеющиеся ресурсы, осуществлять результативную хозяйственную деятельность, направленную на долгосрочное выживание в окружающей среде и достижение поставленных целей.

Относительно трактовки содержания понятия “стратегический потенциал предприятия” в современной экономической литературе, прежде всего, некоторые авторы [65, 428, 435, 441] отождествляют его с понятием «потенциал предприятия»; другая группа авторов [224, 233, 142] выделяет стратегический потенциал как отдельную экономическую категорию.

Обобщение мнений авторов стратегической концепции потенциала дало возможность предложить следующее определение дефиниции стратегического потенциала предприятия по аналогии с вышеприведенным определением потенциала:

Стратегический потенциал предприятия – это совокупность текущих и будущих возможностей предприятия относительно достижения стратегических целей и реализации стратегий развития за счет наиболее эффективного использования стратегических ресурсов в процессе хозяйственной деятельности.

Таким образом, категория «стратегический потенциал предприятия», как и категория «потенциал предприятия» охватывает все аспекты хозяйственной деятельности предприятия, представляет собой совокупность имеющихся и будущих возможностей эффективного использования ресурсов для достижения целей. Сравнение данных категорий показало отсутствие существенной разницы между ними и позволило отождествлять их при последующем рассмотрении, используя единое понятие «стратегический потенциал предприятия».

После определения сущности категории «стратегический потенциал предприятия», для последующего рассмотрения комплексного подхода к формированию потенциала, возникает необходимость рассмотреть структуру потенциала и предложить классификацию его элементов, что обусловлено как разнообразием рассмотренных подходов к сущности потенциала, так и тем, что

полной, развернутой классификации элементов потенциала в настоящее время не существует.

Тщательный анализ современной экономической литературы по вопросам формирования и оценки стратегического потенциала предприятия дает основание утверждать, что большинство авторов сосредотачивают внимание только на отдельных составляющих структурных элементах совокупного стратегического потенциала предприятия.

Некоторые авторы [141, 428] предлагают выделять по уровню абстрагированности – потенциал человечества, естественный, экономический, социокультурный, психофизиологический; по уровню агрегативности оценки – потенциал мирового хозяйства, национальной экономики, отраслевой, региональный, территориальный, потенциал предприятий, структурных подразделений, отдельных рабочих мест; по отраслевому признаку – промышленный, строительный, транспортно-коммуникационный, научный, сельскохозяйственный и тому подобное. Следует сразу отметить, что в данном исследовании мы будем рассматривать стратегический потенциал лишь на микроуровне – на уровне отдельного предприятия. Последующее исследование позволяет определить большое количество научных суждений авторов относительно определения структуры потенциала предприятия в современной экономической литературе (Таблица 1.4).

Анализ таблицы 1.4 позволяет выделить следующие подходы к определению структуры стратегического потенциала предприятия:

1. **Глобальный подход** - выделение в структуре потенциала глобальных элементов, а именно - объектной и субъектной составляющих [441, 428, 256], триединой природы потенциала, которая заключается в целостности его субъектной и объектной составляющих, а также процессов, которые их объединяют [339, с.6], экономической, экологической и социальной составляющих [271, с.65], структуризация потенциала по объектам исследования, по степени реализации, по сфере реализации, по принципу иерархии.

2. **Функциональный подход** – выделение в структуре стратегического потенциала элементов, которые выполняют отдельные функции. По функциональным направлениям большинство авторов [142, 233, 255, 428, 441] выделяют производственный, технологический, организационный, финансовый, маркетинговый, инновационный, фондовый, трудовой, научно-технический, управленческий, логистический, информационный, инфраструктурный потенциал.

Таблица 1.4 - **Научные подходы к определению структуры стратегического потенциала предприятия** (авторская разработка)

Название подхода	**Основные разработчики**	**Содержание подхода**
Глобальный подход	Газуда Л.М. Краснокутская Н.С. Лапин Е.В., Мармуль Л., Отенко И.П., Федонин О.С., Фролова Л.В.	выделение в структуре потенциала объектной и субъектной, экономической, экологической и социальной составляющих, ресурсов, резервов и возможностей развития, а также процессов, что их объединяют, структуризация потенциала по объектам исследования, по степени реализации, по сфере реализации, по принципу иерархии
Функциональный подход	Балабанова Л.В., Блонская В..И., Гавва В.Н., Должанский И.З., Калинеску Т.В., Кирчата И.М., Россоха В.В., Тимошенко Н.Ю., Цибульска Л.О., Хомяков В.И.	выделение в структуре потенциала функциональных составляющих - финансовой, интеллектуальной, организационной, управленческой, научно-исследовательской, производственно-технологической, маркетинговой, информационно методологической
Процессный подход	Гречина И.В., Крючкова И.В., Чаленко О.	выделение в структуре потенциала предприятия потенциала взаимодействующих процессов
Ресурсный подход	Ашимбаев ТА., Белоусова К.О., Вантух В.П., Избембетова Ж.Д., Злыдень И.М., Попова О.Ю.	структуризация потенциала на основе выделения отдельных видов ресурсов
Блочно-модульный подход	Кливец П.Г., Семерунь Л.В.	Блочно-модульная структуризация потенциала предприятия с представлением структуры потенциала в форме куба

Л.В. Балабанова в составе маркетингового потенциала отдельно выделяет социальный потенциал и рыночно-сбытовый потенциал [68, с.12]. В.И. Блонская [95, с.267] выделяет финансовую, интеллектуальную, организационную, управленческую, научно-исследовательскую, производственно-технологическую, маркетинговую, информационно методологическую составляющие потенциала предприятия.

Некоторые авторы (Л.О. Цыбульская, А.А. Чухно, П.П. Крайнев, О.В. Кендюхов) как отдельную составляющую предлагают выделять интеллектуальный потенциал предприятия, который в условиях формирования инновационной модели развития экономики выступает решающим фактором экономического роста [455, с.246]. При этом, определяя структуру интеллектуального потенциала, большинство исследователей ассоциируют его с понятием “интеллектуальный капитал” [406, с.133]. Большинство ученых предлагают также разделять интеллектуальный потенциал на человеческий, структурный и потребительский, уделяя наибольшее внимание человеческому потенциалу – совокупности знаний, опыта, навыков, творческих возможностей, способностей конкретных физических лиц.

Очевидно, что человеческий потенциал оценивается по таким критериям, как уровень образования, опыт работы, уровень творческих способностей, мотивация и т.д.

Поэтому на наш взгляд нецелесообразно выделять человеческий потенциал и вообще интеллектуальный потенциал как отдельную составляющую в классификации потенциала предприятия, поскольку он уже присутствует в составе кадрового потенциала предприятия, структурный потенциал – в составе организационного потенциала, а потребительский потенциал – в составе маркетингового потенциала.

3. **Процессный подход** - выделение в структуре потенциала взаимодействующих процессов. Взяв за основу законы взаимодействующих процессов и функциональные законы развития и усовершенствования экономической системы, Гречина И.В. предлагает в структуре совокупного

потенциала экономической системы выделять потенциал взаимодействующих процессов.

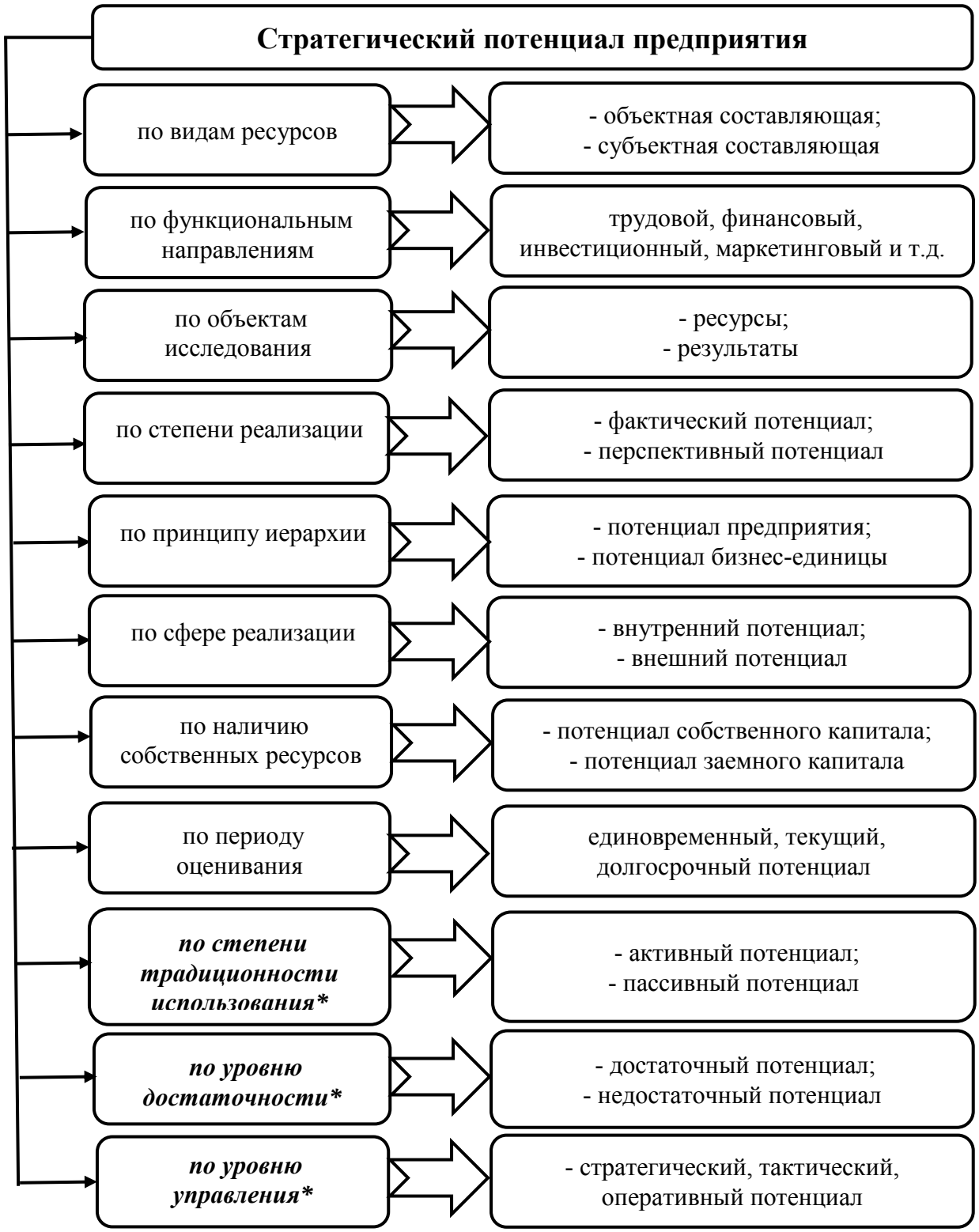
При этом потенциал взаимодействующих процессов содержит, по мнению автора, экономический, социальный и естественно-экологический потенциал экономической системы и таким образом дает возможность оценить не только внутренний потенциал, но и потенциал внешней среды [160, с.187].

4. **Ресурсный подход** - структуризация потенциала на основе выделения отдельных видов ресурсов. О.Ю. Попова, К.О. Белоусова предлагают рассмотрение понятия ресурсного потенциала предприятия с позиции объективной характеристики ресурсов предприятия, причем ресурсный потенциал, по мнению авторов, должен включать не только качественные и количественные характеристики ресурсов, но и степень эффективности их использования за счет активизации хозяйственных процессов, возможность обеспечения экономического роста, который выражается в создании дополнительного продукта.

5. Блочно-модульный подход. Некоторые авторы (Фролова Л.В., Семерунь Л.В.) предлагают блочно-модульную структуризацию потенциала предприятия. Авторы представляют стратегический потенциал предприятия в виде синергического шестиугольника, который содержит подсистемы управления товарооборотом, доходами, персоналом, оборотными активами, капиталом, расходами торгового предприятия [445, с. 121].

Обобщение научных суждений авторов по поводу структуризации элементов потенциала предприятия подтверждает целесообразность использования комплексного подхода, применение которого дает возможность осуществлять структуризацию стратегического потенциала предприятия по многим критериям.

Проведенное исследование содержания и видовых проявлений потенциала позволило предложить агрегированную классификацию элементов стратегического потенциала предприятия (Рисунок 1.5).



*- предложено автором

Рисунок 1.5 – **Агрегированная классификация стратегического потенциала предприятия**

По видам ресурсов были выделены субъектные и объектные составляющие потенциала. Объектные составляющие имеют материальную форму, потребляются и воспроизводятся в той или другой форме в процессе функционирования предприятия.

Субъектные составляющие связаны с социальной формой их выявления, они не потребляются, а являются общеэкономическим, общехозяйственным фактором рационального потребления объектных составляющих [262, с.62]. Субъектные составляющие потенциала предприятия – это способности коллективов к созданию максимального объема материальных благ и услуг, а также способности управленческого аппарата предприятия оптимально использовать имеющиеся ресурсы.

По функциональным направлениям, резюмируя мнения большинства авторов [65, 96, 429, 256, 233, 441, 450] были выделены производственный, трудовой, финансовый, инновационный, управленческий, организационный, кадровый, маркетинговый потенциалы.

По объекту исследования выделены ресурсная и результатная составляющие потенциала предприятия.

В основе ресурсной составляющей находятся возможности относительно использования ресурсов, в основе результатной – возможности относительно достижения результатов деятельности предприятия.

По степени реализации выделены фактический потенциал – достигнутый и реализованный предприятием на момент оценки и перспективный – возможности, которые могут появиться или возможности, которые есть в наличии, но не реализованы на момент оценки потенциала предприятия (на основе выделения некоторыми авторами базового и скрытого потенциала [478, с.12]).

По принципу иерархии выделен потенциал предприятия вообще и потенциал отдельных направлений деятельности, а также потенциал отдельных бизнес – единиц.

Учитывая комплексный подход к управлению стратегическим потенциалом предприятия и то, что большое количество предприятий реализует стратегии

диверсификации хозяйственной деятельности, такое выделение является, по мнению автора важным и актуальным.

По сфере реализации выделены внутренний потенциал – возможности, которые содержатся во внутренней среде предприятия и внешний, к которому следует отнести возможности внешней среды.

По наличию ресурсов предлагается выделять потенциал собственного и заемного капитала, по периоду оценивания - единовременный, текущий, долгосрочный стратегический потенциал.

По степени традиционности использования выделяется активная часть потенциала – ресурсы, которые в данный момент привлечены для решения стратегических задач и используются, а также пассивная часть – ресурсы, которые не используются предприятием в данный момент, но могут быть использованы. По уровню обеспеченности предлагается выделять достаточный и недостаточный потенциал с позиций достижения стратегических целей предприятия.

По уровню управления целесообразно выделение стратегического, тактического и оперативного потенциала, которое обусловлено отличиями управленческих действий на разных уровнях управления и как следствие - необходимостью использования разных видов потенциала.

С позиций антикризисного управления предприятием некоторые авторы [13, с.76, 81, 395, 474] предлагают также выделять категории “антикризисный потенциал”, “санационный потенциал”, “потенциал выживания”.

При этом антикризисный потенциал авторы рассматривают, как совокупные потенциальные возможности предприятия противодействовать кризису, которые возникают в результате использования имеющихся и привлеченных ресурсов предприятия в процессе реализации антикризисных мероприятий в условиях динамической внешней среды.

То есть главным признаком антикризисного потенциала является способность предприятия противостоять кризисным явлениям.

С понятием “антикризисный потенциал” тесно связана категория “санационный потенциал”, под которой понимают наличие у предприятия

финансово-экономических, производственно-технических, организационно-правовых и трудовых ресурсов, которые обусловливают удачное проведение мероприятий по преодолению кризиса [14, с.36].

Совокупность антикризисного потенциала и санационного потенциала формируют дефиницию “потенциал выживания”, который, по мнению Л.О. Лигоненко, представляет собой совокупность ресурсов, перспектив развития и внешних условий, которые обеспечивают нормализацию состояния предприятия, возобновление его конкурентоспособности и способствуют повышению эффективности деятельности [274, с. 267].

Резюмируя позиции авторов, следует отметить, что все предложенные понятия (антикризисный потенциал, санационный потенциал, потенциал выживания) в своей основе содержат возможности использования ресурсов, возможности внешних условий, возможности увеличения объемов реализации продукции, рыночные возможности и организационные возможности предприятия.

Таким образом, все элементы, которые указанные авторы предлагают включить в состав потенциала выживания предприятия, уже содержатся в предложенной классификации элементов стратегического потенциала, что дает основания не выделять их повторно.

В соответствии с предложенным определением, стратегический потенциал предприятия и представляет собой возможности выживания в долгосрочной перспективе и достижения при этом установленных стратегических целей.

Кроме предложенной классификации элементов стратегического потенциала предприятия, следует обратить внимание на то, что структура стратегического потенциала предприятия тесно связана с его основной деятельностью и как следствие, – бесспорно зависит от отрасли, в которой осуществляет свою хозяйственную деятельность предприятие [256].

Отраслевая специфика формирует характерные черты деятельности предприятия и определяет структуру его потенциала.

Хотя при этом остаются элементы, характерные для потенциала предприятия любой отрасли (кадровый, инновационный, управленческий, маркетинговый потенциал).

Поэтому следует согласиться с авторами относительно отраслевых особенностей классификации потенциала, но выделять отраслевую составляющую как отдельный элемент классификации предприятия не является целесообразным.

1.3. Концепция формирования стратегического потенциала предприятия

В современных условиях ведения хозяйства, которые характеризуются большой степенью изменчивости и непредсказуемости факторов окружающей среды, последствиями экономического кризиса процесс стратегического управления предприятием осложняется.

Как показал анализ, традиционные методы стратегического управления сегодня не срабатывают, и возникает необходимость разработки новых элементов концепции стратегического управления, а также новых научных подходов к управлению торговым предприятием.

Перечисленные выше проблемы стратегического управления в настоящее время могут быть решены лишь при условии не просто использования стратегических ресурсов предприятия, а тщательного поиска, формирования, оценки и использования стратегических возможностей достижения целей, то есть стратегического потенциала предприятия.

Формирование стратегического потенциала должно обеспечить предприятию долгосрочное выживание путем определения стратегических целей на основе возможностей внешней среды и формирования внутренних возможностей на основе баланса с внешними возможностями, достижения целей

стратегического развития предприятия за счет эффективного формирования и использованием стратегических возможностей.

В процессе стратегического планирования деятельности предприятия должно осуществляться формирование его стратегического потенциала, то есть возможностей достижения его стратегических целей.

При этом как сами цели должны быть согласованы с потенциалом предприятия, так и стратегический потенциал должен формироваться на основе определенных стратегических целей. Согласно теории стратегического управления предприятие определяет цели на основе анализа внешней среды и внутренней среды и должно приспосабливать внутреннюю среду к требованиям внешней. То есть, стратегический потенциал предприятия должен формироваться таким образом, чтобы позволять предприятию достигать целей. Данное положение дает возможность предложить следующее определение управления стратегическим потенциалом:

Управление стратегическим потенциалом – это управление процессом формирования и использования стратегических возможностей предприятия, направленное на долгосрочное выживание предприятия в окружающей среде и достижение стратегических целей.

Если основная цель стратегического управления – создание системы управления, которая дает возможность сформулировать миссию и стратегические цели предприятия, разрабатывать и реализовывать стратегии их достижения, то **основная цель формирования стратегического потенциала -** формирование и использование стратегических возможностей предприятия относительно достижения стратегических целей. Формирование стратегического потенциала отличается от стратегического управления, равно как и стратегическое планирование.

Сравнительная характеристика стратегического управления и управления формированием стратегического потенциала дает возможность выделить особенности формированием стратегического потенциала как отдельной сферы управления предприятием (Таблица 1.5).

Таблица 1.5 – **Сравнительная характеристика стратегического управления и формирования стратегического потенциала предприятия (авторская разработка)**

Основные характе-ристики	Стратегическое управление	Формирование стратегического потенциала
Миссия	Выживание в долгосрочной перспективе путем создания системы стратегического управления	Долгосрочное выживание путем определения стратегических целей на основе потенциала внешней среды и формирование внутреннего стратегического потенциала на основе баланса с внешними возможностями
Цели	Эффективное управление ресурсами в долгосрочной перспективе, стратегическое развитие предприятия	Достижение целей стратегического развития предприятия за счет эффективного формирования и использования стратегических возможностей
Акцент внимания менеджмента	Перенесение внимания на внешнюю среду, поиск путей адаптации к ней	Акцент на поиск и формирование возможностей достижения стратегических целей, оптимизацию использования стратегического потенциала
Учет фактора времени	Ориентация на долгосрочную перспективу, стратегическое развитие	Ориентация на долгосрочное эффективное формирование и использование стратегического потенциала предприятия
Планирование	Долгосрочные стратегические планы, которые разрабатываются на основе определения стратегических целей	Долгосрочные стратегические планы формирования и использования стратегического потенциала предприятия для достижения стратегических целей
Контроль	Стратегический контроль эффективности реализации стратегий развития предприятия	Стратегический контроль эффективности использования стратегического потенциала для достижения стратегических целей предприятия
Управление персоналом	Рассмотрение персонала как основного источника успеха для достижения стратегических целей	Рассмотрение стратегического потенциала персонала как основного условия достижения стратегических целей
Основа построения системы управления	Рынок и его потребности, система диагностики внешней и внутренней среды	Стратегические цели предприятия, система у формирования и использования возможностей их достижения
Оценка эффектив-ности	Оценка степени своевременности реагирования на изменения внешней среды и соответствия результатов деятельности стратегическим целям	Оценка уровня использования стратегического потенциала и его соответствия условиям достижения стратегических целей предприятия

Акцент внимания при формировании стратегического потенциала ориентирован на поиск и формирование возможностей достижения стратегических целей, оптимизацию использования стратегического потенциала предприятия.

Формирование стратегического потенциала предусматривает разработку и реализацию долгосрочных стратегических планов формирования и использования стратегического потенциала предприятия в процессе разработки и реализации корпоративных и функциональных стратегий, стратегический контроль эффективности использования стратегического потенциала для достижения стратегических целей, рассмотрение стратегического потенциала персонала как основного условия достижения стратегических целей.

Оценка уровня эффективности формирования стратегического потенциала должна проводиться на основе оценки уровня использования стратегического потенциала и его соответствия условиям достижения стратегических целей предприятия, которые устанавливаются с учетом внешней среды и могут достигаться только путем комплексного формирования и использования стратегических возможностей предприятия, а именно – его стратегического потенциала.

Таким образом, концептуальная основа формирования стратегического потенциала заключается в формировании и использовании возможностей достижения стратегических целей.

Основными детерминантами формирования стратегического потенциала предлагается считать: ориентацию на стратегические цели предприятия; взаимосвязь со стратегическим управлением; оценку возможностей внешней и внутренней среды предприятия; оптимизацию процессов формирования и использования стратегического потенциала; формирование внешних и внутренних элементов стратегического потенциала; поиск возможностей формирования стратегических ресурсов предприятия; формирование стратегического потенциала на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях; оценку степени использования стратегического потенциала для

достижения целей; использование комплексного подхода к формированию стратегического потенциала. (Рисунок 1.6).

Рисунок 1.6 – **Детерминанты формирования стратегического потенциала (авторская разработка)**

Формирование стратегического потенциала предприятия является сложной системой, которая объединяет современные существующие подходы стратегического менеджмента, стратегического маркетинга и управления потенциалом в единый комплексный подход к управлению предприятием, который должен базироваться на современной методологии управления, органически функционировать в пределах общей структуры и схемы управления

предприятием, использовать элементы трех подходов в пределах единых объекта и предмета, дефиниций, принципов, функций, этапов, инструментария, то есть в пределах единой управленческой концепции.

Отсюда предлагается сформировать следующее определение:

Концепция формирования стратегического потенциала предприятия – это комплексная, научно обоснованная идея использования внешних и формирования внутренних возможностей предприятия в области достижения стратегических целей, которая основана на комплексном использовании концепций стратегического планирования и стратегического маркетинга для разработки механизмов формирования стратегического потенциала предприятия.

Использование концепции стратегического управления (концептуальная схема приведена в приложении В) обусловлено тем, что именно оно позволяет предприятию устанавливать стратегические цели и разрабатывать стратегии их достижения, а возможности достижения стратегических целей формируют стратегический потенциал предприятия.

Отсюда можно сделать вывод, что формирование стратегического потенциала предприятия является, в сущности, элементом стратегического планирования.

Использование концепции стратегического маркетинга обусловлено тем, что стратегический маркетинг является основой маркетинговой политики предприятия, которая учитывает интересы всех субъектов рынка в среде предприятия, базируется на результатах анализа и прогноза существующих условий окружающей среды, а также учете сильных и слабых сторон деятельности предприятия, следовательно, она открывает новые возможности, создает и обеспечивает перспективы развития предприятия в долгосрочной перспективе [168, с.36].

Условия, которые способствовали появлению стратегического маркетинга, следующие: усиление изменчивости внешней и внутренней среды предприятия; повышение роли требований к качеству товаров и услуг, со стороны потребителей в результате роста доходов и свободы выбора; дифференциация потребностей

потребителей и, как следствие, необходимость их более полного удовлетворения; влияние научно-технического прогресса на объем и совершенствование производства, сокращение сроков производства и выведения товаров на рынок, что не могло не отразиться на степени насыщения рынка; ценовая и неценовая конкуренция, которая усилилась на национальном и международном уровнях и, как следствие, рост расходов на продвижение товара в этих условиях; растущие требования относительно защиты прав потребителей и охране окружающей среды [143., с. 56].

Р.П. Диксон, Р.А. Фатхутдинов рассматривают стратегический маркетинг как целенаправленные действия предприятия относительно поиска возможностей создания конкурентных преимуществ и управления конкурентными преимуществами в процессе разработки и реализации стратегий предприятия. Ж.Ж. Ламбен определяет стратегический маркетинг как анализ потребностей физических лиц и организаций [269, с.39].

Ф. Котлер утверждает, что стратегический маркетинг представляет собой процесс, направленный на повышение степени удовлетворения потребителей. Н.М. Гуржий определяет, что стратегический маркетинг открывает перед предприятием новые возможности и обеспечивает перспективы развития в долгосрочной перспективе.

В целом, анализ предпосылок возникновения и определений стратегического маркетинга позволяет проследить аналогию концепции стратегического маркетинга и стратегического управления, а также предпосылки создания концепции управления формированием стратегического потенциала как стратегическими возможностями предприятия.

Н.А. Шмелев среди основных детерминант стратегического маркетинга определяет ориентацию на стратегические возможности предприятия (стратегический потенциал).

Следующие детерминанты, по мнению автора, заключаются в ориентации на глобальные цели, взаимосвязи стратегического маркетинга и корпоративного менеджмента, ориентации на перспективные нововведения, мониторинге внешней

и внутренней среды, адаптивности к изменениям, многовариантном ситуационном планировании с динамическим непрерывным характером, многовариантном характере распределения ресурсов (прослеживается связь с концепцией стратегического управления), ориентации на предварительно определенный сегмент рынка [477, с.27-30].

Основой концепции стратегического маркетинга является механизм управления стратегическим маркетингом, который обеспечивает маркетинговую устойчивость, необходимые стратегические изменения и реализацию маркетинговых стратегий и включает три механизма: механизм управления маркетинговой устойчивостью, механизм управления стратегическим изменениями, механизм управления реализацией маркетинговых стратегий [168, с. 68-70].

Маркетинговая устойчивость является разновидностью экономической устойчивости предприятия и отражает совокупность маркетинговых стратегий в реализации достижения целей предприятия, а также в определении зависимости предприятия от рыночных факторов, в том числе от емкости рынка, конкуренции, эластичности спроса [349, с. 73].

Стратегические изменения И. Ансофф определяет как четырехстадийный процесс, который включает стадии анализа текущей ситуации, анализа факторов ситуации, выбора стратегии изменения и контроля за ее реализацией и внедрением [43, с.205].

С.А. Попов считает, что именно стратегические изменения являются главными носителями нового качества в ходе развития организации и представляют собой ключевой объект управления в процессе реализации каждой функциональной и специализированной, а также корпоративной стратегии в целом, стратегические изменения обусловливают переход предприятия из одного стратегического состояния в другое [357, с.98].

Механизм реализации маркетинговых стратегий, по мнению Л.В. Балабановой должен включать механизмы адаптации организационной структуры, обеспечения ресурсами, формирования стратегического управления

персоналом, формирования стратегической направленности и организационной культуры, формирования базы стратегических данных, контроля и координации реализации стратегий [67, с.201].

Анализ приведенных механизмов позволяет утверждать, что механизм управления реализацией маркетинговых стратегий не отличается от механизма реализации других функциональных стратегий – кадровой, финансовой, инновационной, управленческой и т.д.

Прослеживается аналогия между концепциями стратегического планирования и стратегического маркетинга и в определении проблем реализации маркетинговых стратегий: неадекватность определения времени, необходимого для реализации стратегии, непредсказуемые факторы внешней среды, низкая координация между разными структурными подразделениями предприятия, снижение со временем внимания к реализации стратегий, разногласие имеющейся квалификации персонала с необходимой для реализации стратегий компетенцией, неэффективность работы имеющихся информационных систем мониторинга реализации стратегий [350, с.7]. Концепции стратегического маркетинга и формирования стратегического потенциала совмещает категория “маркетинговый потенциал предприятия”, который позволяет предприятию определить его возможности относительно осуществления маркетинговой деятельности с целью достижения стратегических целей.

Концептуальная схема формирования стратегического потенциала предприятия, основанная на использовании комплексного подхода, должна содержать: объект и предмет, основные категории, принципы, детерминанты и императивы, методологию управления стратегическим потенциалом, механизмы и инструментарий управления стратегическим потенциалом (Рисунок 1.7).

Объект формирования стратегического потенциала предприятия - это процессы формирования и эффективного использования стратегического потенциала предприятия. Предмет формирования стратегического потенциала предприятия – это разработка механизмов достижения стратегических целей предприятия за счет стратегичекого потенциала.

КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Объект – процессы формирования и использования стратегического потенциала
Предмет - возможности достижения стратегических целей предприятия

Механизмы: комплексный механизм формирования стратегического потенциала; механизмы формирования и использования внешнего и внутреннего стратегического потенциала, механизмы разработки и выбора целей и стратегий элементов внешнего и внутреннего потенциала

Категории: стратегическое управление, потенциал предприятия, стратегический потенциал предприятия, формирование стратегического потенциала, комплексный подход к формированию стратегического потенциала

Детерминанты: ориентация на стратегические цели, взаимосвязь со стратегическим управлением, анализ внешней и внутренней среды, взаимосвязь процессов формирования и использования потенциала, формирование как объектных, так и субъектных элементов потенциала, поиск возможностей использования как активного, так и пассивного потенциала, формирование стратегического потенциала на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях, использование комплексного подхода к формированию стратегического потенциала

Императивы: обеспечение целевого формирования стратегического потенциала; обеспечение эффективного использования стратегического потенциала; реализация всех основных составляющих стратегического потенциала; обеспечение реализации управленческих функций; обеспечение соответствия организационной структуры и схемы управления предприятием; обеспечение процесса принятия решений; информационное обеспечение; обеспечение выбора целей и стратегий в процессе формирования стратегического потенциала; обеспечение формирования элементов внутреннего потенциала, достаточных для реализации выбранных функциональных стратегий

Принципы: комплексность, последовательность, системность, целеустремленность, непрерывность, гибкость, стратегическая конгруэнтность, стратегический контроль потенциала, интеллектуализация, приоритетность

Методология и инструментарий: методология анализа внешнего макро- и микропотенциалов; методология установления и выбора стратегических целей на основе внешнего потенциала; методология разработки и выбора стратегий достижения целей внешнего потенциала, методология разработки и выбора функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала, методология формирования элементов объектной и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала, методология использования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия

Рисунок 1.7 – **Концептуальная схема формирования стратегического потенциала предприятия (авторская разработка)**

В основе предложенной концепции формирования стратегического потенциала находится комплексный механизм управления стратегическим потенциалом, который содержит взаимосвязанные механизмы управления формированием и использованием стратегического потенциала предприятия для достижения стратегических целей.

Механизм управления стратегическим потенциалом представляет собой комплекс элементов и сочетание процессов, которые должны решить проблему обеспечения формирования и развития стратегического потенциала предприятия и его эффективного использования, что характеризуются рядом специфических связей и взаимодействий.

Механизм функционирования и развития потенциала предприятия является совокупностью экономических, мотивационных, организационных, правовых аспектов управленческого взаимодействия его подсистем, обеспечивая согласованность интересов объектов и субъектов управления [342, с.12]. При определении сути, вида и элементного состава стратегического потенциала целесообразно предотвращать необоснованное их расширение, включать в концепцию управления потенциалом лишь те элементы, которые могут быть измерены количественно и качественно, элементы потенциала должны обеспечить их сопоставление на уровнях макро- и микроэкономических явлений [473, с. 58-59]

Поэтому комплексный механизм формирования стратегического потенциала предприятия, который предлагается, основан на выделении процессов формирования и использования двух отдельных взаимосвязанных элементов стратегического потенциала - внешнего и внутреннего стратегического потенциала.

Внешний стратегический потенциал предприятия – это совокупность возможностей внешней среды предприятия относительно достижения его стратегических целей.

Внутренний стратегический потенциал предприятия – это совокупность внутренних возможностей предприятия относительно достижения его

стратегических целей путем формирования и использования стратегических ресурсов.

Из приведенных определений становится очевидным, что эти две составляющие в формировании стратегического потенциала выполняют разные функции. Внешний стратегический потенциал является основой для определения миссии и стратегических целей предприятия, а внутренний стратегический потенциал предприятия должен формироваться на основе системы стратегических целей и стратегий, определенных на основе анализа внешнего стратегического потенциала предприятия.

То есть внешний потенциал выполняет формирующую функцию для внутреннего потенциала, которая заключается в формировании стратегических целей, а внутренний потенциал выполняет стратегическую функцию, которая заключается в выборе стратегий достижения установленных стратегических целей и их реализации.

Процесс приспособления, или адаптации, внутренней среды предприятия к требованиям внешней является необходимым условием стабильного положения предприятия в окружающей обстановке, стабилизации основных бизнес - процессов и вообще стабилизации экономической деятельности предприятия как процесса достижения и поддержки определенных стабилизационных параметров его существования в долгосрочной перспективе за счет достижения баланса внутреннего и внешнего стратегического потенциала предприятия.

Комплексный механизм формирования стратегического потенциала предприятия содержит следующие механизмы:

механизм формирования внешнего стратегического потенциала предприятия, который включает механизмы анализа и использования внешнего потенциала;

механизм формирования внутреннего стратегического потенциала предприятия, который включает механизмы формирования и использования внутреннего потенциала.

Механизмы использования как внешнего, так и внутреннего стратегического потенциала в некоторых аспектах аналогичны механизмам реализации стратегий на предприятии и являются проявлением реализации концепции стратегического управления в формировании стратегического потенциала. Но проблемы реализации стратегий чаще всего являются следствием неэффективного управления именно стратегическим потенциалом предприятия как возможностями достижения стратегических целей. Поэтому механизмы формирования стратегического потенциала предприятия, которые предлагаются, должны решить и проблемы реализации стратегий на предприятии.

Базовыми категориями концепции формирования стратегического потенциала являются стратегическое управление, потенциал предприятия, стратегический потенциал предприятия, управление стратегическим потенциалом, комплексный подход к управлению стратегическим потенциалом, внешний стратегический потенциал, внутренний стратегический потенциал, определения которых были предложены или уточнены автором.

Важнейшей категорией концепции формирования стратегического потенциала является комплексный подход к формированию стратегического потенциала.

Комплексный подход к формированию стратегического потенциала – подход, который на основе управленческих концепций стратегического управления, управления стратегическим маркетингом и управления потенциалом позволяет сформулировать концепцию формирования стратегического потенциала предприятия и сочетать современные подходы в едином подходе к определению, структуризации, формированию, оценке, и использованию стратегического потенциала предприятия.

Необходимость использования комплексного подхода к формированию стратегического потенциала предприятия обусловлена следующими причинами:

1. Потенциал предприятия, как и само предприятие, представляет собой целостную систему, которая содержит взаимосвязанные и взаимозависимые

элементы и характеризуется такими же чертами, которые присущи социально-экономической системе вообще.

2. Эффект синергизма, который определяется большинством авторов, которые рассматривают проблемы оценки потенциала предприятия, заключается в том, что совокупный потенциал предприятия всегда больше, чем просто сумма составляющих потенциала, а это значит что учет синергии нуждается в рассматривании потенциала именно комплексно.

3. Как было определено, стратегический потенциал по содержанию заключает в себе возможности достижения стратегических целей предприятия, которые касаются всего предприятия в целом, поэтому управление стратегическим потенциалом неотъемлемо от управления достижением стратегических целей.

4. Все элементы стратегического потенциала настолько тесно связаны между собой, что изменение любого из них сразу вызывает изменение всех других элементов и составляющих.

5. Внешний и внутренний стратегический потенциал, субъектная и объектная составляющие внутреннего потенциала являются подсистемами единого стратегического потенциала предприятия, процесс формирования которых должен быть комплексным, потому что формирование отдельных элементов процесса не может быть эффективным и обеспечить достижение стратегических целей.

Согласно логике стратегического управления предприятием, элементы комплексного подхода к формированию стратегического потенциала торгового предприятия представлены на рисунке 1.8.

Использование комплексного подхода также было обосновано сочетанием действенного, процессного, системного и потенциального подходов при определении стратегического управления, ресурсного, результатного и стратегического подхода при определении стратегического потенциала предприятия, глобального, ресурсного, функционального, процессного, блочно-модульного подходов при определении структуры стратегического потенциала, а

также при определении теоретического подхода к созданию концепции формирования стратегического потенциала предприятия.

Рисунок 1.8 – **Элементы комплексного подхода к формированию стратегического потенциала предприятия (авторская разработка)**

При этом все перечисленные на рисунке элементы комплексного подхода к формированию стратегического потенциала предприятия также тесно связаны между собой и представляют единую систему, в результате чего используют единые подходы.

Основные требования, законы, правила и функции процесса стратегического управления на предприятии, которые должны обеспечить эффективное формирование его стратегического потенциала, обобщают императивы формирования стратегического потенциала предприятия (Рисунок 1.9).

Рисунок 1.9 – **Императивы формирования стратегического потенциала (авторская разработка)**

Использование комплексного подхода к формированию стратегического потенциала позволит предприятию формировать внешний стратегический потенциал на основе анализа внешней среды, внутренний стратегический потенциал – на основе требований внешнего потенциала, оценивать и

планировать все элементы стратегического потенциала на основе разработанных и выбранных стратегий и реализовывать стратегический потенциал в процессе реализации корпоративной, деловых и функциональных стратегий предприятия.

Принципы формирования стратегического потенциала предприятия основываются на принципах концепции стратегического управления и управления стратегическим маркетингом, но при этом учитывают основные положения предложенной концепции формирования стратегического потенциала предприятия.

С позиций комплексного подхода основными принципами формирования стратегического потенциала предприятия предлагается считать следующие:

комплексность (заключается в использовании комплексного подхода к формированию стратегического потенциала, который совмещает элементы трех концепций и современных управленческих подходов);

последовательность (выражается в последовательном выполнении действий, направленных на формирование и использование стратегического потенциала);

системность (реализуется в рассмотрении стратегического потенциала как сложной открытой системы);

целенаправленность (выражается в целевой ориентации формирования стратегического потенциала на достижение стратегических целей предприятия); непрерывность (реализуется в непрерывном процессе формирования и использования стратегического потенциала);

гибкость (заключается в создании возможностей внесения изменений в процессы формирования и использования внутреннего стратегического потенциала предприятия в ответ на изменения внешнего стратегического потенциала);

стратегическая конгруэнтность (реализуется в согласованности потенциалов всех подразделений предприятия для решения стратегических задач);

стратегический контроль потенциала (предусматривает постоянный контроль соответствия стратегического потенциала требованиям реализации стратегических целей предприятия);

интеллектуализация (выражается в формировании как материального, так и интеллектуального потенциала персонала предприятия); приоритетность (заключается в первоочередном формировании таких возможностей (элементов стратегического потенциала), которые имеют первоочередное значение для достижения стратегических целей предприятия).

Методология формирования стратегического потенциала включает методологию стратегического анализа, методологию оценки стратегического потенциала, методологию определения стратегических целей, согласованных со стратегическим потенциалом, методологию обоснования и выбора стратегий формирования и использования стратегического потенциала, методологию реализации корпоративной и функциональных стратегий за счет использования стратегического потенциала предприятия.

На первом этапе формирования стратегического потенциала предприятие осуществляет стратегический анализ, который является основой для установления стратегических целей и формирования стратегических возможностей предприятия и основан на стратегических наблюдениях, которые создают информационную базу для анализа внешнего стратегического потенциала и должны предоставлять не только своевременную информацию о состоянии факторов внешней среды, но и позволять осуществлять прогнозирование перспектив развития, которые заключают в себе стратегические возможности, то есть внешний стратегический потенциал предприятия.

Процесс стратегических наблюдений включает следующие этапы: сбор, сортировка, обработка, анализ и оценка стратегической информации, прогнозирование стратегических изменений.

Методы проведения стратегических наблюдений по своей сути аналогичны методам анализа внешней среды, которые предлагает стратегическое управление и методам маркетинговых наблюдений, которые предлагает стратегический

маркетинг. К методам стратегических наблюдений относятся: «кабинетные» методы сбора информации, полевые методы, использование консалтинговых компаний, внешнее наблюдение, сбор информации из открытых источников, сбор закрытой информации.

В основе стратегического анализа деятельности предприятия находятся следующие методологические принципы [168, с.82]: системный подход, принцип комплексного анализа, динамический принцип, принцип сравнительного анализа, принцип учета специфики предприятия.

Большинство авторов [115, 135, 168, 181, 409, 434] разделяют методы стратегического анализа на общеэкономические и общеметодологические, традиционные, специфические, количественные и качественные.

При этом для проведения анализа внешнего стратегического потенциала предприятия в литературе предлагаются следующие методы стратегического анализа: матричные методы анализа, портфельный анализ, метод экспертных оценок, метод рейтинговой оценки, отраслевой анализ, анализ стратегических групп, SWOT-анализ, SPACE – анализ, PEST-анализ, анализ стоимостных цепочек, бенчмаркинг, анализ жизненного цикла отдельного товара и предприятия в целом.

С позиций комплексного подхода к формированию стратегического потенциала предприятия целесообразно классифицировать методы формирования стратегического потенциала в зависимости от сферы их использования (Таблица 1.6).

В процессе анализа внешнего стратегического потенциала предприятия необходимо оценить внешние возможности предприятия и соответствие стратегических целей выявленным возможностям. Анализ внутреннего стратегического потенциала предприятия должен оценить внутренние возможности предприятия относительно использования внутренних стратегических ресурсов и соответствие внутренних возможностей внешним возможностям, а также стратегическим целям предприятия.

Таблица 1.6 – **Существующие методы формирования стратегического потенциала предприятия**

Сфера использования	Совокупность методов
Стратегические наблюдения	- «кабинетные» методы сбора информации; - полевые методы; - использование консалтинговых компаний; - внешнее наблюдение; - сбор информации из открытых источников; - сбор закрытой информации.
Анализ внешнего стратегического потенциала	- матричные методы анализа; - портфельный анализ - метод экспертных оценок; - метод рейтинговой оценки; - отраслевой анализ; - анализ стратегических групп; - SWOT - анализ; - SPACE – анализ; - PEST-анализ**;** - анализ стоимостных цепочек; - бенчмаркинг; - анализ жизненного цикла; - анализ векторов роста (матрица И. Ансоффа).
Анализ внутреннего стратегического потенциала	- горизонтальный анализ отчетности; - вертикальный анализ отчетности; - трендовый анализ; - прогнозный анализ; - сравнительный и пространственный анализ; - факторный анализ; - анализ точки безубыточности; - анализ формирования и использование отдельных элементов стратегического потенциала;
Управление формированием стратегического потенциала	- административные методы управления; - экономические методы управления; - социально-психологические методы управления; - модели компании; - «дерево целей»; - ключевые факторы успеха КФУ (KPI); - анализ «слепых» зон; - GAP – анализ; - сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard)

Среди традиционных методов анализа внутреннего стратегического потенциала выделяют анализ экономической отчетности предприятия с целью изучения абсолютных показателей; горизонтальный анализ отчетности с целью сравнения каждой статьи с предыдущим периодом; вертикальный анализ отчетности с целью определения структуры показателей; трендовый анализ с целью определения основных тенденций изменения показателей; прогнозный анализ финансового состояния; сравнительный и пространственный анализ с целью сравнения деятельности отдельных подразделений (филиалов, дочерних предприятий), а также сравнительный межхозяйственный анализ показателей данного предприятия с показателями других предприятий [346,с.238].

К специфическим методам анализа внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия относятся факторный анализ с целью определения отдельных факторов, которые влияют на результативный показатель, анализ точки безубыточности с целью определения минимального товарооборота, анализ формирования и использование отдельных элементов стратегического потенциала.

Методы управления формированием стратегического потенциала предприятия должны обеспечить процессы формирования и использования стратегического потенциала для достижения стратегических целей.

К основным методам управления формированием стратегического потенциала необходимо отнести как общие методы управление персоналом (административные, экономические, социально – психологические), так и специфические методы управления стратегическими возможностями предприятия – модели компании (организационная, финансовая, производственная, логистическая, имитационная, функциональная, обобщенная бизнес-модель [464]), которые дают возможность анализировать состояние и стратегический потенциал предприятия, сравнивать с аналогичными моделями и потенциалом конкурентов, рассматривать последствия изменений внешнего потенциала и его влияние на внутренний потенциал предприятия, разрабатывать конкурентоспособные стратегии управления потенциалом; разработка «дерева

целей», согласованных с внешним потенциалом предприятия; определение ключевых факторов успеха (каналы сбыта, послепродажный сервис, возможности привлекать финансовые ресурсы, скорость реакции на изменения внешней среды, имидж [340]; метод «слепых зон», который определяет причины ошибок в процессе принятия стратегических решений; GAP – анализ, который определяет стратегические разрывы между желаемыми и реальными показателями деятельности предприятия, разработка сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) с целью сочетания количественных и качественных показателей стратегического потенциала в единую систему. "Баланс" в пределах сбалансированной системы показателей носит многоплановый характер и охватывает связи между монетарными и немонетарными величинами измерения, стратегическим и оперативным уровнями управления, предыдущими и будущими результатами, а также внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия [451].

Инструментарий формирования стратегического потенциала содержит конкретные подходы к анализу внешнего и внутреннего потенциала предприятия, оценке и выявлению стратегических приоритетов и установлению стратегических целей, оценке стратегического потенциала, формированию внутреннего стратегического потенциала предприятия на основе требований внешнего стратегического потенциала, использованию стратегического потенциала в процессе реализации стратегий предприятия.

Реализация предложенной концепции формирования стратегического потенциала предприятия позволит повысить эффективность формирования и использования стратегического потенциала в процессе реализации стратегий его развития.

Выводы по разделу 1.

Исследование парадигмы формирования стратегического потенциала предприятия позволило сделать следующие выводы:

1. Предложен комплексный подход к определению понятия «стратегическое управление предприятием», который сочетает управленческие процессный и системный подходы с действенным и потенциальным подходами. С позиций комплексного подхода стратегическое управление определено как система управления процессом осуществления деятельности, связанной с постановкой долгосрочных целей, согласованных со стратегическим потенциалом, разработкой и реализацией стратегий, которая позволяет предприятию выполнять миссию, эффективно существовать и развиваться в окружающей среде.

2. Анализ предпосылок возникновения и развития взглядов на основные положения концепции стратегического управления позволил четко определить четыре этапа развития парадигмы стратегического управления, каждый из которых может рассматриваться как отдельная концепция: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегическое управление.

3. Обоснованы основные причины несовершенства действующей системы стратегического управления предприятием в современных условиях и проблемы ее внедрения на торговых предприятиях, к которым относятся отсутствие системы, отсутствие эффективного механизма реализации стратегий, отсутствие связи между стратегическим и оперативным управлением, проблема информационного обеспечения, проблема организации стратегического управления, проблема кадрового обеспечения, проблема непредвиденности и высокого динамизма изменений внешней среды, проблема дефицита средств, проблема определения и приоритета стратегических целей, проблема возобновления жизненного цикла предприятия. Анализ рассмотренных проблем свидетельствует о том, что требуется разработка концепции формирования стратегических возможностей предприятия, а процесс стратегического управления на торговых предприятиях нельзя считать не только успешным, но

даже и глобально внедренным и подтверждает актуальность совершенствования действующей системы стратегического управления на торговом предприятии.

4. Исследована эволюция трактовок дефиниций «потенциал предприятия» и «стратегический потенциал предприятия», выделены современные подходы к толкованию данных категорий – ресурсный, результатный, стратегический, на основе использования комплексного подхода разработаны авторские трактовки потенциала как совокупности возможностей предприятия используя все имеющиеся ресурсы, осуществлять результативную хозяйственную деятельность, направленную на долгосрочное выживание в окружающей среде и достижение поставленных целей и стратегического потенциала как совокупности текущих и будущих возможностей предприятия относительно достижения стратегических целей и реализации стратегий развития за счет наиболее эффективного использования стратегических ресурсов в процессе хозяйственной деятельности.

5. Усовершенствована структура стратегического потенциала предприятия на основе синтеза пяти научных подходов – глобального, функционального, процессного, ресурсного и блочно-модульного, разработана агрегативная классификация стратегического потенциала предприятия.

6. Разработана концепция формирования стратегического потенциала предприятия как комплексная, научно обоснованная идея использования внешних и формирования внутренних возможностей предприятия в области достижения стратегических целей, которая основана на комплексном использовании концепций стратегического планирования и стратегического маркетинга для разработки механизмов формирования стратегического потенциала предприятия.

7. Предложена концептуальная схема формирования стратегического потенциала предприятия, основанная на использовании комплексного подхода, которая содержит: объект и предмет, основные категории, принципы, детерминанты и императивы, методологию формирования стратегического

потенциала, механизмы и инструментарий формирования стратегического потенциала предприятия.

8. Обосновано выделение процессов формирования и использования двух отдельных взаимосвязанных элементов стратегического потенциала – внешнего стратегического потенциала как совокупности возможностей внешней среды предприятия относительно достижения его стратегических целей и внутреннего стратегического потенциала как совокупности внутренних возможностей предприятия относительно достижения его стратегических целей путем формирования и использования стратегических ресурсов. Установлено что внешний потенциал выполняет формирующую функцию, а внутренний – стратегическую функцию.

9. Предложен комплексный подход к формированию стратегического потенциала торгового предприятия – подход, который на основе управленческих концепций стратегического управления, управления стратегическим маркетингом и управления потенциалом позволяет сформулировать концепцию формирования стратегического потенциала предприятия и сочетать современные подходы в едином подходе к определению, структуризации, формированию, оценке, и использованию стратегического потенциала предприятия.

РАЗДЕЛ 2
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Архитектура формирования стратегического потенциала предприятия

Многоаспектность процесса формирования стратегического потенциала торгового предприятия обусловливает необходимость определения его архитектуры и ее основных элементов.

Стратегическая архитектура по определению Г. Хамела и К. Прахалада показывает организации, какие возможности ей необходимо наращивать прямо сейчас, запросы каких новых групп потребителей начать удовлетворять немедленно, какие новые каналы сбыта освоить уже сегодня, к каким приоритетам развития стремиться в данный момент для того, чтобы занять желаемое положение в будущем.

Таким образом, стратегическая архитектура – это, в сущности, генеральный план развертывания новых функций, нахождения новых компетенций, или перегруппировки имеющихся, и новая конфигурация системы взаимодействия с потребителями [447, с.152].

Фактически определяя стратегическую архитектуру как планирование создания и развития возможностей, авторы говорят об элементе формирования стратегического потенциала предприятия.

Л.В. Балабанова, В.В. Холод определяют стратегическую архитектуру как организацию деятельности по разработке и внедрению в жизнь конкурентных маркетинговых стратегий и реализации на предприятии определенных действий, которые представляют собой организационные инструменты реализации стратегий: создание организационной структуры, способной успешно реализовать

выбранные стратегии; обеспечение внутреннего руководства, необходимого для реализации стратегий и их усовершенствования в процессе реализации; распределение ресурсов в те виды деятельности, которые определяют стратегический успех; создание соответствующего рабочего окружения и корпоративной культуры, которая поддерживают конкурентные стратегии [69, с. 252].

Ф. Котлер понимает архитектуру маркетинга как совокупность таких элементов, как маркетинговая среда, глобальный рынок, потребительские рынки и потребительское поведение, поведение потребителей на рынке предприятий, маркетинговая информация и маркетинговые исследования [249, с.181].

Корпоративную архитектуру отождествляют также с бизнес-моделью предприятия и рассматривают как общую модель организации бизнеса, которая определяет продукты, технологии, процессы, структуры и информационную поддержку деятельности предприятия [241, с.132].

К общим чертам архитектуры Е.И. Всяких, А.Г. Зуева, Б.В. Носков, С.П. Киселев относят следующие [361, с.15]: архитектура определяет основные компоненты: архитектура определяет взаимосвязи между компонентами и взаимодействия между ними; уровень детализации архитектуры выбирается таким, что “изымается” вся информация о компонентах, которая не важна с точки зрения вопросов взаимодействия с остальными компонентами архитектуры; поведение компонент является частью архитектуры настолько, насколько это важно с точки зрения взаимодействия с другими компонентами; каждая система имеет архитектуру, даже система, которая состоит из одной компоненты; архитектура содержит объяснение и обоснование по поводу своих компонент и структуры; определения архитектуры не содержат описания самих компонент.

Анализ мнений авторов по поводу содержания стратегической архитектуры дает возможность предложить следующее авторское определение:

Архитектура формирования стратегического потенциала предприятия - логическое сочетание совокупности элементов формирования стратегического потенциала предприятия на теоретическом, функциональном, процессном,

методологическом и организационном уровнях с основными процессами формирования и использования стратегического потенциала.

Графически архитектура формирования стратегического потенциала предприятия представлена на рисунке 2.1.

Моделирование архитектуры формирования стратегического потенциала на основе использования комплексного подхода имеет главной целью построение целостной комплексной системы формирования стратегического потенциала на предприятии, которая органически вписывается в систему управления предприятием вообще.

Архитектура формирования стратегического потенциала должна обеспечить представление взаимосвязи системы управления стратегическим потенциалом и системы управления предприятием, система управления стратегическим потенциалом предприятия должна обеспечить достижение стратегических целей без нанесения убытков и снижения эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

Поэтому архитектуру формирования стратегического потенциала предприятия нужно рассматривать на разных уровнях, но комплексно, то есть теоретические концепции, функции, процессы, методология и организация формирования стратегического потенциала и являются фактически архитектурой такой системы управления предприятием, которая позволит ему сформировать стратегический потенциал, необходимый для получения результатов хозяйственной деятельности в виде эффективного долгосрочного функционирования и достижения стратегических целей за счет использования стратегического потенциала.

С позиций именно комплексного подхода архитектура формирования стратегического потенциала должна содержать не только элементы стратегического планирования и управления, а также элементы, связанные с хозяйственной, управленческой, маркетинговой, финансовой, инновационной, деятельностью предприятия, которые обеспечивают взаимодействие всех

подсистем и элементов в единой системе, предназначенной для эффективного формирования и использования стратегического потенциала.

Рисунок 2.1 – **Архитектура формирования стратегического потенциала предприятия (авторская разработка)**

Как видно из рисунка 2.1, архитектура формирования стратегического потенциала содержит отдельные, но взаимосвязанные уровни, которые включают элементы единого комплексного управленческого процесса, направленного на достижение единых результатов.

Архитектура формирования стратегического потенциала предприятия на теоретическом уровне объединяет концепции стратегического управления, управления стратегическим маркетингом и предложенную концепцию управления формированием стратегического потенциала.

На функциональном уровне архитектура формирования стратегического потенциала включает реализацию основных функций общего стратегического управления, а именно - стратегическое планирование, стратегическую мотивацию, стратегическую организацию, стратегический контроль.

В условиях нестабильности внешней среды и преодоления последствий кризисных явлений в экономике проблема стратегического планирования формирования и использования стратегического потенциала для достижения стратегических целей предприятия приобретает особенную актуальность, а недостаточная теоретическая разработка проблемы стратегического планирования потенциала и недостаточная подготовленность руководителей предприятий к осуществлению процесса стратегического планирования потенциала обусловливают необходимость проведения дальнейших теоретических исследований в данном направлении.

Процесс планирования стратегического потенциала (Рисунок 2.2) должен включать следующие этапы: стратегические наблюдения; стратегический анализ; формирование стратегических целей; формирование стратегического потенциала; разработку стратегических альтернатив; оценку стратегических альтернатив с позиций использования стратегического потенциала; выбор стратегий, прогнозирование уровня использования стратегического потенциала в процессе реализации стратегий. В основу стратегического планирования с оценкой уровня использования стратегического потенциала положены два подхода к стратегии повышения эффективности использования потенциала [57]:

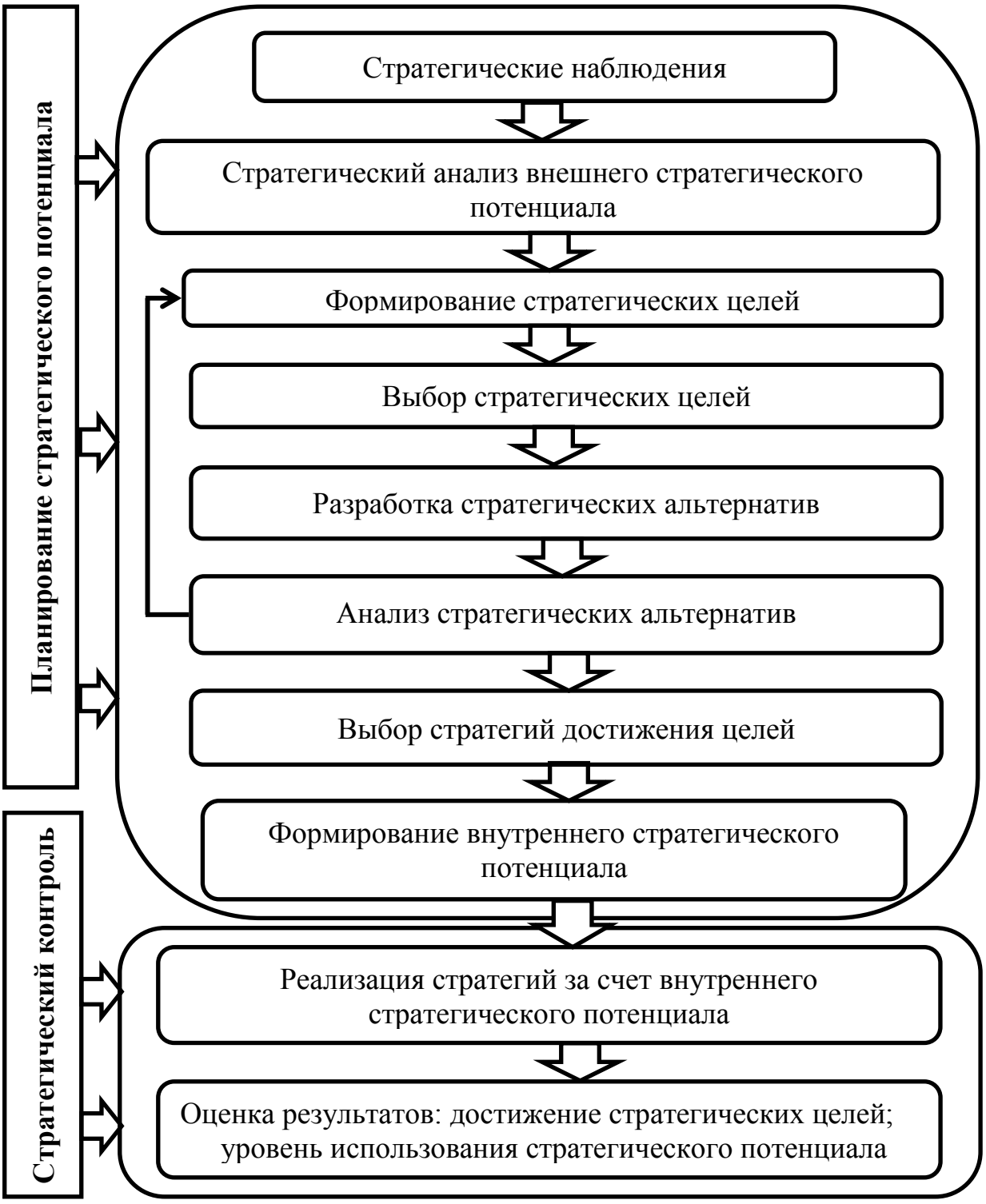


Рисунок 2.2 – **Этапы планирования и контроля стратегического потенциала предприятия (авторская разработка)**

1. «Подход снизу», под которым понимается разработка стратегий повышения эффективности использования отдельных элементов стратегического потенциала предприятия, что в конечном итоге приведет к его росту, а стратегия

повышения эффективности использования потенциала рассматривается как результат разработки стратегий повышения эффективности использования его составляющих;

2. «Подход сверху», под которым понимаются кардинальные изменения стратегий предприятия на основе анализа изменений внешней среды и определения стратегических целей. Рост потенциала происходит как результат реализации стратегий предприятия.

С позиций предложенной концепции формирования стратегического потенциала предприятия очевидной является необходимость использования «подхода сверху», при котором формирование стратегического потенциала осуществляется на основе определения целей и выбранных стратегий в процессе стратегического управления.

Использование первого подхода ориентировано лишь на повышение эффективности использования отдельных элементов потенциала, не связано с внешней средой и не является целесообразным в пределах комплексного подхода.

Неверной позицией является и определение стратегий формирования и развития потенциала предприятия на основе состава, структуры и качества имеющихся ресурсов предприятия [324], поскольку основой для формирования внутреннего потенциала должны быть стратегии достижения целей, а не имеющиеся ресурсы.

В научных трудах, посвященных планированию создания «потенциала успеха» [43, 214, с.85], как правило, выделяют четыре пути – ориентацию на существующий внутренний потенциал на существующих рынках, создание нового потенциала на существующих рынках, освоение новых рынков с помощью существующего потенциала, освоение новых рынков с помощью создания нового потенциала.

Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал отмечают, что эффективная формальная стратегия должна содержать три главных составляющих: основные цели деятельности, наиболее весомые элементы политики, которые направляют и ограничивают поле деятельности и последовательность основных действий [312,

с.30]. В концепции управления формированием стратегического потенциала предприятия стратегические цели, которые устанавливаются, служат основанием для формирования стратегического потенциала.

Формирование стратегических целей предприятия должно осуществляться на основе стратегического анализа его внешнего стратегического потенциала. Входным этапом разработки системы стратегических целей большинство авторов [65, 75, 128, 168, 248, 307, 470 и др.] предлагают определение миссии предприятия. Миссия предприятия – это концентрированное выражение стратегических ориентиров развития предприятия на перспективу [68, с.14], миссия – это основная обобщенная долгосрочная цель предприятия, в которой задекларировано его назначение [75, с.78].

Н.М. Гуржий различает миссию – назначение, миссию-политику и миссию - ориентацию предприятия. Миссия-назначение дает представление об основных свойствах предприятия: виды деятельности, их особенности и полезность; миссия-политика – это концентрация самих основных целей развития предприятия; миссия-ориентация дает уже более четкое представление о поведении предприятия в ближайший период и на перспективу [168, с.49].

В любой трактовке если миссия – это главная стратегическая цель деятельности предприятия, которая определяет в перспективе его положение в окружающей среде, то главное задание управления стратегическим потенциалом предприятия – обеспечить выполнение миссии.

На основе определенной миссии предприятие разрабатывает систему стратегических целей, которые, невзирая на разнообразие форм, размеров и видов деятельности предприятий достаточно идентичны и направлены на долгосрочное выживание предприятия в окружающей среде, достижение высоких финансовых результатов деятельности, оптимизацию структуры и стоимости имущества, увеличение рыночной доли и укрепление конкурентной позиции, оптимизацию разных аспектов внутренней хозяйственной деятельности и эффективное использование стратегического потенциала предприятия.

Очевидно, что, поскольку стратегический потенциал отражает возможности достижения стратегических целей, то цели управления формированием стратегического потенциала предприятия должны быть подчинены целям общего стратегического управления предприятием.

Для выполнения миссии некоторые авторы предлагают разрабатывать генеральную (общую) стратегию развития, которая связана с деятельностью предприятия в целом, использованием всех ресурсов и при условии реализации которой функционирование и структура предприятия будут отвечать внешним условиям [168, с.50; 443, с.99].

Но, во-первых, предприятие устанавливает не одну стратегическую цель, а систему целей, каждая из которых предусматривает использование отдельной стратегии и определить одну генеральную стратегию деятельности предприятия невозможно, во-вторых, формирование генеральной стратегии как единого корпоративного плана абсолютно аналогично формированию базовых стратегий развития, в-третьих, предприятие никогда не использует одинаковую стратегию на разных рынках, в различных условиях функционирования, в разные периоды существования. Поэтому понятие генеральной стратегии как средства выполнения миссии предприятия может существовать лишь на теоретическом уровне, является достаточно дискуссионным, а ее определение на практике – просто невозможным. Также не может существовать и единой генеральной стратегии управления формирования стратегического потенциала предприятия.

Формирование стратегических альтернатив в планировании стратегического потенциала предприятия имеет целью разработку возможных вариантов стратегий достижения целей.

Поскольку стратегическое планирование, в сущности, представляет собой современную модификацию внутрифирменного планирования, целью которого является решение задач, стоящих перед предприятием, определенных как в зависимости от состояния и динамической колебаний среды внешнего рыночного окружения, так и в зависимости от внутренней среды [66, с.45], то формирование

стратегического набора стратегий управления стратегическим потенциалом аналогично формированию стратегий в классическом стратегическом управлении.

Ключевым вопросом усовершенствования существующего стратегического управления потенциалом предприятия торговли является учет сущности стратегии, потому что сама по себе, она должна предусматривать все условия, необходимые для обеспечения наилучших шансов достижения эффективности деятельности предприятия в целом [439, с.94].

В пределах концепции стратегического управления предприятием выделяются разные трактовки понятия “стратегия”, с которыми не всегда можно согласиться. Так, И. Ансофф понимает стратегию как набор правил для принятия решений, которыми организация пользуется в процессе своей деятельности [42, с.46], но правила лишь устанавливают определенные процедуры и ограничения деятельности предприятия, не имеют выраженной целевой направленности и не служат средствами достижения стратегических целей, то есть отождествлять понятие “стратегия” и “правило” нецелесообразно.

Дискуссионным является и понимание стратегии как долгосрочного плана достижения конкретной цели, как предлагают В. Артеменко [52, с.38], Р.М. Кобринович [235, с.81], А.П. Наливайко [320, с.18], А. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [307, с.254], поскольку любой долгосрочный план предусматривает достижение определенного конкретного положения, которое характеризуется набором четко определенных параметров, однако такой подход не учитывает непредвиденность и неуправляемость изменений внешней среды предприятия.

По тем же причинам нецелесообразно рассматривать стратегию как программу, или обобщающую модель действий, как предлагают И.Н. Герчикова, Дж. Мидлтон, Р.А.Фатхутдинов [426, с. 91], А.Д. Чандлер [458, с.23].

Дискуссионным является также отождествление стратегии со средством достижения конкурентоспособности предприятия, которое предлагают К. Енрюс [320, с.18], А. Томпсон, А. Стрикленд, А.П.Мищенко [314, с.11], поскольку выбор и реализация стратегии приводят к достижению стратегических целей,

которые, как правило, связаны с более широким аспектом проблем, чем только конкурентоспособность предприятия.

Следует согласиться с авторами, которые рассматривают стратегию как общее направление развития предприятия, которое касается сферы его деятельности, позиции предприятия в окружающей среде, способов использования средств достижения стратегических целей [51, с.39; 65, с.17; 127, с.92; 130, с.44].

В условиях динамической внешней среды процесс формирования стратегического потенциала предприятия должен быть циклическим (рисунок 2.2), что позволяет оперативно отслеживать изменения факторов среды и корректировать соответственно этим изменениям стратегические цели предприятия.

Трактовка стратегического потенциала как совокупности текущих и будущих возможностей предприятия относительно достижения стратегических целей предприятия дает основание предложить следующее определение:

Стратегия формирования стратегического потенциала – это модель формирования стратегических возможностей внешней и внутренней среды предприятия относительно достижения стратегических целей.

При этом стратегия формирования стратегического потенциала торгового предприятия не должна быть подстратегией общей базовой финансовой стратегии предприятия, как предлагают Л.В. Фролова и О.В. Григораш [443, с.99-100], а должна рассматриваться как отдельный элемент стратегического управления предприятием.

В теории и практике стратегического управления предприятием существуют разные подходы к выбору стратегий достижения целей и разнообразные подходы к классификации стратегий развития или сокращения предприятия, среди которых, как показал анализ, выделяются ресурсный, уровневый, рыночный, функциональный, процессный, конкурентный подходы, подход “жизненного цикла”, подход выделения базовых стратегий (Таблица 2.1).

Таблица 2.1 – **Научные подходы к классификации стратегий предприятия***

Научный подход	Авторы	Классификация стратегий
1	2	3
Ресурсный подход (развитие ресурсов)	Б.Карлоф [221, с.148]	**Портфельные** стратегии – выбор хозяйственных направлений, в которые следует осуществить инвестирование и **деловые** стратегии – обобщенные модели действий, необходимых для достижения поставленных целей путем использования и развития имеющихся в наличии ресурсов компании.
Уровневый подход (в зависимости от уровня – пирамида стратегий)	А.Томпсон [413, с. 134], М. Портер [359, с.53], М.О. Кизим [228, с.92]	Три уровня (типа) стратегий: **корпоративная** – общая стратегия развития предприятия; **деловая** – стратегия достижения долгосрочных конкурентных преимуществ; **функциональная –** стратегия, которая разрабатывается функциональными службами предприятия.
Рыночный подход (в зависимости от позиции на рынке)	А.Томпсон [413, с. 47], В.Д.Немцов [322, с.296]	**Стратегия лидерства** – стратегия фирмы, которая бросает вызов окружению; **стратегия последователя** – стратегия фирмы, которая сохраняет свое место на рынке; **стратегия новичка** – стратегия фирмы, которая только что появилась на рынке
Функциональный подход (в зависимости от функции стратегии)	А.П. Мищенко, А.П. Наливайко [320, с. 35]	Выделение **функциональных стратегий**: товарно-рыночной, ресурсно-рыночной, ценовой, технологической, интеграционной, инвестиционно-финансовой, социальной, сбытовой и стратегии управления
Конкурентный подход (стратегии конкуренции)	М.Портер [359, с. 111], Н.М. Гуржий [168, с.57]	**Стратегия ценового лидерства**, **стратегия продуктового лидерства** (дифференциации), **сфокусированная стратегия** (стратегия лидерства в нише). Согласно матрице конкурентных преимуществ – **предупреждающие стратегии** (нападение, защита, атака, прорыв по курсу, сосредоточение сил на участке), **пассивные стратегии** (перехват, блокировка, следование, окружение, сохранение позиций, обход)

Продолжение таблицы 2.1		
1	2	3
Подход выделения базовых стратегий	В.Д. Немцов, М.Е. Довгань, О.С.Виханский [322, с. 312-319]	Стратегии **концентрированного роста**, стратегии **интегрированного роста**, стратегии **диверсифицированного, роста**, стратегии **сокращения** (стратегии ликвидации, стратегии сокращения, стратегии сокращения расходов)
Подход “жизненного цикла” (в зависимости от этапа жизненного цикла)	О.О. Ильчук [209, с.151], З.Е Шершнева [470, с.127]	Стратегии **роста, стабилизации, сокращения, реструктуризации, активные** и **пассивные** (реактивные) стратегии на разных этапах жизненного цикла предприятия.
Процессный подход	Н.М. Гуржий [168, с.58], Л.В. Балабанова, И.С Фоломкина [65]	**Стратегии планирования** (корпоративного, итеративного, интуитивного, хаотического планирования), **стратегии организации** (действий, развития, формализованная и неформализованная стратегии), **стратегии контроля** (стратегии стратегического, тактического и оперативного контроля).

*- составлено автором

Каждому подходу присущ собственный набор стратегий, которые позволяют предприятию достигать определенной цели в определенном аспекте деятельности, при этом каждая стратегия использует определенный стратегический потенциал.

В.А. Зинченко также в зависимости от степени новизны для предприятия выделяет традиционную и оригинальную стратегии, в зависимости от спонтанности возникновения – запланированную и реальную стратегию, в зависимости от сложности – однонаправленную и комбинированную стратегию, в зависимости от характера влияния – организационную и управленческую стратегии [198, с.112].

Н.М. Гуржий, рассматривая портфель стратегий маркетингового управления предприятием, отдельно выделяет рекламные стратегии, PR – стратегии,

стратегии стимулирования сбыта, сбытовые стратегии (стратегию проталкивания, вытягивания, инвестирования и избирательного развития, выхода с рынка) [168, с.59].

Для выполнения каждой из выделенных стратегий необходимы собственные стратегические возможности, то есть свой стратегический потенциал, а учитывая, что предприятие на практике реализует определенный стратегический набор, то есть композицию стратегий, то необходимым является формирование соответствующего набора стратегий управления его стратегическим потенциалом.

Стратегическая мотивация предусматривает мотивацию менеджеров и работников предприятия для достижения стратегических целей в двух аспектах – социально-психологическом (мотивация целями, возможностями карьерного роста, перспективами лидерства) и экономическом (мотивация доходами и заработной платой). Относительно экономических методов мотивации, наиболее распространенным является метод разработки системы мотивации на основе показателей [44, 121], который предусматривает разработку сбалансированной системы показателей, которая содержит показатели операционного уровня и включение этих показателей в систему оплаты труда работников предприятия. Поскольку достижение стратегических целей происходит за счет использования стратегического потенциала, то стимулирование достижения системы целей, которая формализуется в систему показателей, является, в сущности, мотивацией наиболее эффективного использования стратегического потенциала.

Стратегическая организация предусматривает создание необходимых условий для эффективного управления стратегическим потенциалом предприятия в процессе достижения стратегических целей.

Доказанным является существование зависимости между стратегиями, которые реализует предприятие и его организационной структурой. А. Чандлер утверждает, что организации с ограниченными рынками сбыта имеют тенденцию к формированию линейно-функциональной структуры и в вопросах стратегии являются централизованными, а в процессе развития возникает тенденция к

децентрализации структурных подразделений предприятия, чем больше организация дифференцирует свои стратегии, тем более свободным становится выбор организационной структуры [458, с.135-137].

Следствием этого процесса является появление матричных и сетевых структур.

Для эффективного формирования стратегического потенциала предприятия важно существование организационной структуры и схемы управления предприятием, которые бы отвечали выбранным стратегиям развития и позволяли осуществлять все функции и процессы управления, выделение для этого какого-то отдельного типа организационной структуры и схемы управления принципиального значения не имеет.

Стратегический контроль в формировании стратегического потенциала предприятия должен осуществлять постоянную проверку соответствия стратегических целей, стратегий, планов и программ развития предприятия его стратегическим возможностям.

Главной целью стратегического контроля в формировании стратегического потенциала является определение того, как эффективно предприятие формирует и использует свой стратегический потенциал для достижения стратегических целей, какие существуют резервы формирования и использования как внешнего, так и внутреннего стратегического потенциала, то есть какие новые стратегические возможности появляются в процессе реализации стратегий.

Основным задачами стратегического контроля в формировании стратегического потенциала предприятия являются оценка соответствия стратегических целей стратегическому потенциалу, оценка достаточности стратегического потенциала для реализации выбранных предприятием стратегий, оценка уровня использования стратегического потенциала в процессе реализации стратегий, оценка выполнения планов формирования и использования внешнего и внутреннего стратегического потенциала предприятия.

На процессном уровне архитектура формирования стратегического потенциала предприятия включает процессы стратегического планирования,

управления стратегическим маркетингом и управления стратегическим потенциалом.

Следует отметить, что поскольку согласно комплексному теоретическому подходу к созданию концепции формирования стратегического потенциала предприятия концепция управления стратегическим маркетингом и концепция управления стратегическим потенциалом являются элементами концепции стратегического управления, то процессы управления стратегическим маркетингом и стратегическим потенциалом также являются элементами процесса стратегического управления предприятием.

Процесс стратегического управления предприятием, по мнению большинства авторов [43, 57, 100, 130, 147, 307, 312, 426, 458] содержит следующие этапы, каждый из которых, в сущности, в свою очередь, является отдельным процессом: анализ внешней среды, анализ внутренней среды, определение миссии и стратегических целей, выбор стратегий, реализация стратегий.

Процесс управления стратегическим маркетингом в свою очередь, содержит три этапа, каждый из которых является отдельным процессом: стратегические маркетинговые исследования, стратегическое прогнозирование и реализация портфеля маркетинговых стратегий [168, с.76].

Процесс управления формированием стратегического потенциала, по мнению автора, также содержит этапы, каждый из которых является отдельным процессом: процесс оценки и анализа стратегического потенциала, процесс формирования стратегического потенциала, процесс использования стратегического потенциала. Таким образом, процессы управления стратегическим маркетингом и управления стратегическим потенциалом являются элементами процесса стратегического управления предприятием.

Сочетание процессного и системного подходов в рамках комплексного подхода к формированию стратегического потенциала предприятия, которое предлагается, позволяет выделить в формировании стратегического потенциала процессную систему и систему обеспечения (Рисунок 2.3). Основой процессной

системы являются механизмы формирования и использования стратегического потенциала предприятия, которые формируют основную фазу процесса управления стратегическим потенциалом.

Рисунок 2.3 – **Система формирования стратегического потенциала предприятия (авторская разработка)**

Процессы анализа внешнего и внутреннего стратегического потенциала, а также анализа соответствия целей стратегическому потенциалу предприятия создают аналитическую (подготовительную) фазу, а процесс контроля уровня использования стратегического потенциала для достижения стратегических целей предприятия – заключительную (контролирующую) фазу процесса.

Предлагаемая система обеспечения процесса формирования стратегического потенциала предприятия включает:

1. Подсистему информационного обеспечения, целью которой является информационное обеспечение всех фаз процессной подсистемы информацией путем ее сбора, систематизации, формализации и представления в виде, необходимом для проведения анализа.

2. Подсистему методологического обеспечения, которая отражает архитектуру формирования стратегического потенциала предприятия на методологическом уровне и содержит методологию анализа стратегического потенциала, методологию формирования стратегического потенциала, методологию использования стратегического потенциала, методологию управления стратегическим потенциалом.

3. Подсистему организационного обеспечения, которая отражает архитектуру формирования стратегического потенциала предприятия на организационно-управленческом уровне и содержит организационную структуру и схему управления предприятием, отвечающие требованиям осуществления процесса формирования стратегического потенциала предприятия.

4. Подсистему управленческого обеспечения, которая содержит инструменты управления анализом, формированием и использованием стратегического потенциала предприятия.

В процессе осуществления формирования стратегического потенциала предприятия все его подразделения должны ориентировать свою деятельность на предложенную архитектуру.

Безусловными достоинствами предложенной архитектуры формирования стратегического потенциала предприятия является то, что она:

объединяет все архитектурные уровни в единую систему;

обеспечивает взаимосвязь теоретических концепций, выполнения управленческих функций, реализацию процессов и организацию методологического, информационного, организационного и управленческого обеспечения эффективного формирования и использования стратегического потенциала предприятия;

обеспечивает использование комплексного подхода к формированию стратегического потенциала предприятия, органическое сочетание разных подходов в единую систему;

помогает осуществлять процессы формирования и использования стратегического потенциала предприятия;

определяет место и связь формирования стратегического потенциала предприятия со стратегическим управлением предприятием на всех этапах;

позволяет выделить ключевые процессы, особенности управленческих функций и необходимое обеспечение формирования стратегического потенциала;

дает возможность согласовать корпоративные стратегии предприятия и стратегии формирования его стратегического потенциала;

связывает результаты стратегического управления с результатами формирования стратегического потенциала предприятия.

Однако для эффективного использования архитектуры в формировании стратегического потенциала предприятию необходимо теоретически и методологически обосновать все элементы процессной системы.

2.2. Концептуальные основы формирования стратегического потенциала торгового предприятия

Рассматривая комплекс вопросов, которые касаются формирования потенциала предприятия, большинство авторов современной экономической литературы [21, 57, 59, 87, 113, 160, 209, 256, 271, 338, 357, 429] связывают

формирование потенциала с формированием предприятия как социально-экономической системы. При этом, как отмечают авторы, в период кризисных явлений в экономике недостаточно внимания уделяется формированию стратегического потенциала предприятия как на практике, так и в научных исследованиях.

В то же время, под воздействием кризиса, наблюдается неэффективное использование всех элементов потенциала на большинстве действующих предприятий, снижение квалификационного уровня работников, производительности труда и эффективности системы управления предприятием.

Не менее важной особенностью формирования потенциала отечественных предприятий является наследство советских времен, под воздействием которого формировались основные фонды, размеры предприятий, технологии производства, подходы к стратегическому управлению. В результате кризисных явлений осуществилась потеря многих элементов стратегического потенциала, что привело к неспособности некоторых предприятий вообще выживать в условиях рыночной среды.

Начиная исследование формирования стратегического потенциала торгового предприятия с рассмотрения предприятия как объекта управления, который в рыночных конкурентных условиях является сложной иерархической системой, целесообразно, прежде всего, рассмотреть особенности социально - экономической системы, используя теоретические постулаты системного подхода. Большинство авторов [4, 82, 85, 160, 162, 256, 429 и др.] одинаково определяют свойства, присущие экономической системе.

Сущность свойств торгового предприятия как системы раскрыта в таблице Д1 приложения Д. Следует согласиться с большинством авторов в том, что наличие перечисленных свойств экономической системы обусловливает общие положения, которые должны быть учтены при исследовании процесса формирования стратегического потенциала предприятия, но перечень свойств, которые предлагаются, не является полным. Обобщение и дополнение научных позиций авторов относительно формирования потенциала предприятия, учитывая

свойства предприятия как социально-экономической системы, дает возможность выделить следующие характерные черты формирования его стратегического потенциала (Таблица 2.2).

Таблица 2.2 – **Характерные черты стратегического потенциала торгового предприятия** (составлено автором)

Название характерной черты	**Характеристика черты стратегического потенциала торгового предприятия**
1	2
Сложность	Стратегический потенциал предприятия представляет собой сложную систему, которая содержит большое количество элементов и большое количество разнохарактерных связей между ними
Нестационарность	Стратегический потенциал предприятия постоянно находится в процессе развития, имеет переменчивые параметры и стохастическое поведение
Уникальность	В любое время стратегический потенциал предприятия характеризуется уникальными, присущими лишь этому предприятию ресурсными, компетентностными, организационными и управленческими возможностями
Паретоэффективность	Никогда невозможно улучшить эффективность использования отдельного элемента стратегического потенциала предприятия, не изменяя эффективность использования другого элемента
Альтернативность	Учитывая многоаспектность и многоэлементность стратегического потенциала предприятия, для достижения любой стратегической цели всегда существует определенное количество альтернативных путей
Адаптивность	Предусматривает наличие способностей и механизмов адаптации элементов стратегического потенциала предприятия к быстрым изменениям окружающей среды
Коммуникативность	Стратегический потенциал предприятия существует в условиях взаимодействия и взаимозависимости всех его элементов от внешней среды. Взаимодействие может быть прямым – когда стратегический потенциал предприятия создается под воздействием окружающей среды и обратным – когда стратегические действия предприятия изменяют окружающую среду
Синергичность	Эффективность использования стратегического потенциала предприятия всегда будет больше суммы эффективностей использования отдельных его элементов, добиться эффективного использования стратегического потенциала предприятия можно только используя комплексный подход к формированию всех его элементов и управлению ими как единой системой.
Иерархичность	Каждый элемент стратегического потенциала предприятия является подсистемой, существование которой подчинено стратегическим целям другой, более глобальной подсистемы.

Продолжение таблицы 2.2	
1	2
Предельность	Поскольку, как было определено, стратегический потенциал предприятия представляет собой возможности предприятия относительно достижения стратегических целей, то очевидно, что возможности каждого элемента и стратегического потенциала предприятия в целом являются предельными
Противо-энтропийность	Стратегический потенциал предприятия, как и каждый его элемент, способствует противодействию разрушительного влияния факторов внешней среды и сохранению стабильного устойчивого положения, невзирая на негативные изменения
Множественность описания	Поскольку стратегический потенциал предприятия является сложным явлением, то из-за невозможности исследования всех его элементов и параметров возникает необходимость описания и изучения его отдельных элементов
Способность к развитию	Стратегический потенциал предприятия, как и само предприятие, и его стратегические цели, является способным к развитию и находится в процессе постоянного формирования и изменения
Приоритет интересов системы высшего уровня	Стратегический потенциал предприятия и каждый из его элементов подчинены и служат для достижения стратегических целей предприятия, а управление стратегическим потенциалом предприятия, как было определено, является элементом стратегического управления предприятием
Последовательность	Стратегический потенциал формируется и изменяется последовательно, по мере формирования стратегических целей предприятия, выбора стратегий и их реализации
Конкуренто-способность	Результатом формирования и использования стратегического потенциала всегда становится определенная конкурентная позиция предприятия. Некоторые авторы даже утверждают, что оценка потенциала предприятия и является определением уровня его конкурентоспособности
Стратегичность	Стратегический потенциал предприятия формируется в прямой зависимости от стратегий развития, которые выбирает предприятие и выступает своеобразным гарантом их достижения
Непрерывность существования	Стратегический потенциал предприятия формируется и существует непрерывно, в течение всего периода существования предприятия с момента основания до момента ликвидации предприятия

Таким образом, для исследования процесса формирования стратегического потенциала предприятия автором предложен дополнительно к существующим в литературе учет таких свойств стратегического потенциала, как последовательность, конкурентоспособность, стратегичность и непрерывность существования. Все они действительно присущи стратегическому потенциалу торгового предприятия и должны быть определены и учтены при проведении последующих исследований формирования потенциала предприятия.

Процесс формирования потенциала предприятия рассматривается в экономической литературе как создание предпринимательских и рыночных возможностей достижения целей предприятия, то есть именно в стратегическом аспекте, что не противоречит предложенному автором отождествлению понятий стратегического потенциала и потенциала предприятия.

Чаще всего под формированием потенциала предприятия авторы понимают идентификацию и создание спектра предпринимательских возможностей, его структуризацию и построение определенных организационных форм ради стабильного развития и эффективного воссоздания [429, с.27, 438, с.53]; процесс реализации мероприятий по обеспечению рыночных возможностей предприятия путем изменения его характеристик и свойств к необходимому уровню в соответствии с поставленными целями [142, с.18, 230, с.25]; создание и организацию системы ресурсов и компетенций таким образом, чтобы результат их взаимодействия был фактором успеха в достижении стратегических, тактических и оперативных целей предприятия [256, с. 28, 296, с. 51].

Однако большинство авторов не предлагают общую модель формирования стратегического потенциала предприятия на основе системного анализа и основных черт, которые присущи предприятию как социально-экономической системе, а также модели связи предприятия с окружающей средой. Анализируя внешние факторы, авторы пытаются разработать стратегические решения, которые обеспечат алгоритмы взаимодействия предприятия с окружающей средой, позволяющие лишь поддерживать потенциал предприятия на уровне, необходимом для достижения стратегических целей [149]. Такой подход нельзя считать верным, поскольку стратегические цели должны формироваться с учетом стратегического потенциала. а стратегии, которые реализует предприятие, должны обеспечивать достаточный уровень использования стратегического потенциала.

С другой стороны предприятие действительно должно формировать такой стратегический потенциал, которого будет достаточно для реализации выбранных стратегий развития. Поэтому исходя из выделенных основных характерных черт стратегического потенциала целесообразно построить концептуальную модель

формирования стратегического потенциала торгового предприятия, которая в условиях использования комплексного подхода должна объединить существующие подходы к формированию потенциала.

В основе концептуальной модели формирования стратегического потенциала торгового предприятия должна быть взаимосвязь между внутренней и внешней средой предприятия и адаптация потенциала внутренней среды предприятия к внешнему потенциалу. Поскольку предприятие в условиях рыночной экономики является открытой системой и происходит постоянное его взаимодействие с внешней средой, то и стратегический потенциал предприятия формируется под воздействием внешней среды.

Все без исключения авторы экономической литературы по вопросам стратегического управления и стратегического маркетинга подчеркивают, что с целью эффективного функционирования предприятию необходимо оценивать потенциал развития и определять влияние внешней среды на его деятельность [203, с.140]; в то же время авторы экономической литературы по вопросам управления потенциалом недостаточно внимания уделяют учету возможностей внешней среды при формировании потенциала предприятия.

С начала 70-х годов прошлого столетия, когда представители Гарвардской школы бизнеса предложили понятие внешней среды предприятия, вопросам анализа и учета факторов внешней среды при определении стратегии развития предприятия посвящено большое количество работ. Существуют разные классификации факторов внешней среды, но большинство авторов утверждают, что внешняя среда предприятия состоит из микросреды, которая влияет на деятельность предприятия более всего и создает рыночные возможности и угрозы, и макросреды, которая влияет как на само предприятие, так и на микросреду [7, с. 78-80; 192, с.16; 203,с.141; 249, с. 175; 307, с.115; 470, с.68].

Относительно классификации факторов макросреды, позиции авторов тоже мало чем отличаются. Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг предлагают учитывать демографическую, экономическую, экологическую, научно-техническую, политическую и культурную среду [249, с.182],

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – экономическое, технологическое, социально-культурное, законодательное и политическое влияние на деятельность предприятия [307, с. 114], П. Шварц – экономические, политические, социально-демографические, технологические, географические факторы [494, с.37]. Л.В. Шаруга добавляет к этому перечню международные факторы [308, с.493], О.С. Виханский – правовую среду [130, с. 44], З.Е. Шершнева – деятельность правительства и тенденции ресурсного обеспечения [470, с.70-71].

При этом все авторы подчеркивают тезис о том, что на микросреду предприятие само должно иметь возможность влиять, а факторы макросреды предприятие должно лишь учитывать в своей хозяйственной деятельности, поэтому макросреду также называют «средой непрямого влияния». Не менее важным является также то, что макросреда более сложный и непредсказуемый объект, чем микросреда, следовательно и прогнозирование последствий влияния его факторов на деятельность предприятия является более сложным и трудоемким, а результаты прогнозирования – нестабильными [253, с.97].

Этим объясняется наше предложение учитывать факторы внешней макросреды в концептуальной модели формирования стратегического потенциала предприятия как не оказывающие существенного влияния на формирование внешнего потенциала конкретного предприятия, а влияющие на микросреду в целом и определяемые одной интегральной оценкой.

Отсюда становится очевидной необходимость предложения дефиниции «внешний макропотенциал предприятия»:

Внешний стратегический макропотенциал торгового предприятия – это характеристика стратегического потенциала, которая оценивает совокупность возможностей внешней среды непрямого влияния относительно формирования целей и реализации стратегий развития предприятия.

Резюмируя мнения авторов относительно состава макросреды, целесообразно предложить следующую структуру макропотенциала торгового предприятия (Таблица 2.3). Как видно из таблицы, в структуре внешнего стратегического макропотенциала торгового предприятия предлагается выделить

шесть групп факторов непрямого влияния, которые существенно не отличаются от аналогичных факторов, влияющих на деятельность производственного предприятия, но некоторые из них имеют особенности, присущие лишь сфере розничной торговли. Так, например, розничная торговля характеризуется повышенным значением географического фактора, экологический фактор для торговли не ограничивает, а наоборот, создает новые возможности работы с экологическими брендами, технологический фактор не нуждается в значительных капиталовложениях и не играет такую существенную роль, как для производственного предприятия.

Таблица 2.3 – **Характеристика структурных элементов внешнего макропотенциала торгового предприятия** (составлено автором)

Фактор макросреды	**Характеристика потенциала фактора макросреды**
Экономические возможности	Рост платежеспособности населения, стабильность национальной валюты, возможности налоговой политики, возможности таможенной политики
Политико-правовые возможности	Активизация экономических реформ, политическая стабильность, действенность законодательных актов, сертификация товаров, возможности антимонопольной политики
Культурно-демографические возможности	Рост численности населения, уменьшение процентной доли пенсионеров и нетрудоспособных, повышение рождаемости, изменение структуры спроса, повышение культурного уровня населения, повышение уровня образования
Географические возможности	Возможности географического расположения, близость к покупателям, близость к поставщикам, близость к остановкам транспорта
Экологические возможности	Использование экологических брендов, ориентация на экологические товары, продукты без ГМО
Технологические возможности	Возможности использования новых технологий торговли – теле-маркетинг, почтовая торговля, интернет-магазины

Что касается факторов микросреды, или среды прямого влияния, то и здесь мнения авторов также в основном совпадают. Так, в качестве субъектов микросреды Ф.Котлер Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг, Е.М. Азарян,

Л.В. Шаруга выделяют клиентов (рынки), поставщиков, конкурентов, посредников и контактные аудиторий [249, с. 175; 7, с.79-80; 308, с.508].

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури к факторам прямого влияния добавляют государственные органы власти и профсоюзы [307, с. 116], но в Украине профсоюзы существенно не влияют на деятельность торговых предприятий, а органы местной власти целесообразно отнести к контактным аудиториям, как и партнеров, которых выделяет отдельно З.Е. Шершнева [470, с. 92].

Любой из этих факторов, безусловно, прямо и существенно влияет на деятельность торгового предприятия и согласно теории стратегического управления (SWOT-анализ), создает возможности и угрозы для его деятельности и достижения им стратегических целей.

Поскольку стратегический потенциал рассматривается нами в рамках комплексного подхода как совокупность текущих и будущих возможностей предприятия относительно достижения стратегических целей и реализации стратегий развития, то очевидно, что именно микросреда создает внешний микропотенциал торгового предприятия – это характеристика стратегического потенциала, которая оценивает совокупность возможностей внешней среды прямого влияния относительно формирования целей и реализации стратегий развития предприятия, то есть его возможности относительно всех взаимоотношений с покупателями, посредниками, поставщиками, конкурентами и контактными аудиториями.

Следует заметить, что некоторые авторы (В.Н. Гавва, Е.А.Божко, Н.С. Краснокутская, Х.А. Фасхиев, О.С. Федонин), отождествляют конкурентоспособность потенциала предприятия и конкурентоспособность предприятия. На наш взгляд, нельзя согласиться с таким утверждением, поскольку предложенная концептуальная модель формирования стратегического потенциала предприятия рассматривает конкурентный потенциал именно как возможности конкретного предприятия в микросреде по сравнению с возможностями каждого из конкурентов, действующих в той же среде, а также и

те возможности, которые появляются в результате структурных и позиционных изменений в конкурентной среде. То есть конкурентный потенциал предприятия в модели формирования стратегического потенциала предприятия формируется в микросреде.

Неверным также является отождествление авторами рыночного и внешнего потенциала предприятия, поскольку микросреда содержит не только целевые рынки, но еще четыре элемента, а рыночный потенциал представляет собой возможности предприятия именно относительно целевых рынков – существующих и потенциальных покупателей товаров, их спроса и потребностей, условий продажи и послепродажного обслуживания.

Таким образом, совокупность возможностей, которые предоставляет внешняя среда предприятия, формирует внешний стратегический потенциал предприятия, каждый из элементов которого создает возможности для предприятия, относительно формирования цен, управления каналами сбыта, управления расходами и другие, которые в совокупности приводят к качественным изменениям положения предприятия в микросреде, увеличивая его возможности относительно достижения стратегических целей.

Однако никто из авторов не выделяет в структуре внешнего потенциала предприятия торгово-закупочный, посреднический и контактный потенциалы, в результате чего такие важные компоненты внешней среды, как поставщики, посредники и контактные аудитории остаются будто бы за пределами исследования стратегического потенциала предприятия. Поэтому, рассматривая формирование стратегического потенциала предприятия, которое начинается именно с внешнего потенциала, кроме рыночного и конкурентного потенциалов обязательно необходимо исследовать:

торгово-закупочный потенциал торгового предприятия как возможности, созданные взаимодействием предприятия с поставщиками, для которых предприятие является покупателем и в условиях развитой конкурентной среды может использовать разнообразные прогрессивные схемы управления снабжением;

посреднический потенциал торгового предприятия как возможности, созданные за счет управления каналами сбыта предприятия, которые в условиях развитой сети являются основой для использования прогрессивных схем управления сбытом предприятия;

контактный потенциал торгового предприятия как возможности, которые созданы взаимодействием предприятия с контактными аудиториями (финансовыми учреждениями, органами власти, другими предприятиями отрасли, средствами массовой информации, и т.д.), которые непосредственно создают условия функционирования и развития предприятия в микросреде.

Таким образом, концептуальная модель формирования внешнего стратегического потенциала торгового предприятия, которая предлагается, представлена на рисунке 2.4.

В совокупности возможности внешней среды формируют внешний стратегический потенциал предприятия, анализ которого в стратегической перспективе является основанием для определения возможностей достижения стратегических целей. Проводя SWOT – анализ, предприятие определяет сильные и слабые стороны своей позиции во внешней среде, а также возможности и угрозы, которые для него создает микросреда, при этом возможности внешней среды и являются внешним стратегическим потенциалом предприятия.

Некоторые авторы [377, с.115] вообще относят к анализу внешней среды предприятия именно анализ возможностей и угроз. В этом прослеживается устойчивая связь предложенной модели формирования внешнего стратегического потенциала предприятия и SWOT – анализа. Угрозы же в понимании разработчиков теории SWOT – анализа выступают в виде факторов, которые ограничивают возможности предприятия во внешней среде [249, с. 119; 470, с. 144]. Таким образом, анализ угроз также может быть отнесен к анализу возможностей, то есть к анализу внешнего потенциала предприятия. На основе такого анализа, как утверждают авторы-разработчики теории стратегического управления, предприятие формирует миссию как главную концепцию своего поведения на целевых рынках и главную цель в стратегической перспективе. На

основе SWOT–анализа и сформулированной миссии предприятие определяет стратегические цели во внешней среде, которым должны быть подчиненные его внутренние цели и стратегии их достижения.

Рисунок 2.4 - **Концептуальная модель формирования внешнего стратегического потенциала предприятия (авторская разработка)**

Внутренний стратегический потенциал отображает внутренние возможности предприятия относительно достижения стратегических целей путем формирования и использования стратегических ресурсов.

То есть внутренний стратегический потенциал формируется на основе системы стратегических целей, определенных в результате анализа внешнего стратегического потенциала предприятия. Отсюда очевидным является утверждение, что стратегический потенциал предприятия заключает в себе две составляющие – внешний и внутренний потенциал, но эти составляющие выполняют разные функции.

Внешний стратегический потенциал является основой для определения миссии и стратегических целей предприятия, которые в свою очередь являются основой для формирования внутреннего стратегического потенциала.

То есть внешний потенциал выполняет формирующую функцию для внутреннего потенциала, которая заключается в формировании стратегических целей, а внутренний потенциал выполняет стратегическую функцию, которая заключается в выборе стратегий достижения установленных стратегических целей и их реализации. При чем, как отмечает большинство авторов, которые считаются классиками теории стратегического управления (Д. Аакер, И. Ансофф, М. Армстронг, К. Боумен, Б. Карлофф, Г. Минцберг, А Томпсон и др.), анализ стратегических целей современных успешных предприятий позволяет сделать вывод об их идентичности.

То есть, большинство предприятий определяют более-менее одинаковую систему стратегических целей, направленных на увеличение дохода и прибыли, занятие лидирующих позиций на целевых рынках, выпуск новых видов продукции, увеличение стоимости имущества. Но что касается стратегий достижения целей, то кроме базовых корпоративных стратегий, сложно найти даже два предприятия, которые реализуют одинаковый набор стратегий.

Невзирая на действительно большое разнообразие компоновки даже базовых стратегий в реальный стратегический набор для конкретного предприятия, стратегические ресурсы, как и стратегические внутренние возможности предприятия существенно не зависят от выбранного для достижения целей стратегического набора, а как следствие – внутренний потенциал

предприятия остается неизменным независимо от сформированной системы целей на этапе ее формирования.

Поэтому можно утверждать, что независимо от сформированной системы стратегических целей внутренние возможности их достижения, то есть внутренний стратегический потенциал предприятия формируется за счет одинаковых внутренних стратегических ресурсов. Поэтому для любого предприятия предлагается определить три базовых стратегии формирования стратегических ресурсов, три источника формирования внутреннего стратегического потенциала:

1. Стратегия повышения эффективности использования имеющихся стратегических ресурсов, которые предприятие традиционно использует.

2. Стратегия использования имеющихся ресурсов, которые предприятие на данный момент не использует.

3. Стратегия создания новых стратегических ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей.

В зависимости от характеристик стратегических целей, которые предприятие устанавливает на основе анализа внешнего стратегического потенциала, оно может использовать одну из предложенных стратегий, или комбинацию стратегий формирования внутреннего стратегического потенциала.

На следующем этапе предприятие осуществляет реализацию выбранного стратегического набора за счет формирования и использования внутреннего стратегического потенциала и получает результаты реализации, которые в той или иной мере отражают достижение стратегических целей.

Соответственно и параметры положения предприятия во внешней среде после реализации стратегий изменяются и становятся основой для определения новых стратегических целей. То есть существует непрерывная обратная связь между реализацией стратегий предприятия и формированием его стратегических целей.

Таким образом, концептуальная модель формирования стратегического потенциала предприятия понимает стратегический потенциал предприятия как

совокупность двух составляющих – внешнего и внутреннего потенциала, которые в процессе формирования стратегического потенциала выполняют соответственно формирующую функцию и стратегическую функцию, которая заключается в выборе и реализации стратегий.

Для рассмотрения процесса формирования внутреннего стратегического потенциала необходимо сначала определить структуру внутренней среды предприятия, потому что каждый ее элемент заключает в себе внутренние стратегические возможности, то есть является составной частью внутреннего стратегического потенциала (Таблица 2.4)

Как видно из таблицы, относительно факторов внутренней среды позиции авторов существенно отличаются, используются разные подходы к классификации элементов внутреннего потенциала, которые уже рассматривались.

Однако, дискуссионным является утверждение М.Х. Мескона о том, что стратегические цели являются элементом внутренней среды, поскольку они определяются на основе внешнего стратегического потенциала, нельзя согласиться также и с З.Е. Шершневой, которая отождествляет внутреннюю среду и производственный потенциал предприятия. Относительно материальной, или материально-технической составляющей, которую предлагают О.В. Григораш, Л.В. Фролова, В. Ханжина, она является аналогичной ресурсной составляющей, которая предлагается А.Ю. Аренковим и Я.Ю. Салеховой. Так же и кадровая, профессиональная, трудовая составляющие, которые выделяют О.В. Григораш, Л.В. Фролова, В.А. Каюда, В.В. Воликов, В. Ханжина, Е. Попов являются идентичными по функциональным признакам составляющими внутреннего потенциала предприятия.

Обобщая мнения авторов относительно факторов внутренней среды предприятия и предложенную в параграфе 1.2. структуру стратегического потенциала предприятия, целесообразно предложить концептуальную модель формирования внутреннего потенциала предприятия (Рисунок 2.5).

Таблица 2.4 – **Связь факторов внутренней среды и элементов внутреннего стратегического потенциала предприятия***

Авторы	Факторы внутренней среды	Элементы внутреннего стратегического потенциала
М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [307, с.89]	Цели, задачи, организационная структура, технологии, персонал	Организационный потенциал, технологический потенциал, кадровый потенциал
Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс [249, с. 175]	Высшее руководство, финансовый отдел, производственный отдел, отдел исследований и разработок, бухгалтерия	Управленческий потенциал, кадровый потенциал
З.Е. Шершнева [470, с.95]	Система элементов, которые используют разные функции в процессе производства продукции	Производственный потенциал
Л.В. Фролова, О.В. Григораш [443, с.21]	Финансовая, маркетинговая, торговая, материально-техническая, кадровая, управленческая составляющие	Финансовый, маркетинговый, торговый, кадровый, управленческий потенциал
И.А. Аренков, Я.Ю. Салехова [48]	Конкурентная, маркетинговая, инновационная, ресурсная, творческая составляющие	Конкурентный, маркетинговый, инновационный, торговый, кадровый потенциал
В.А. Коюда, В.В. Воликов [251]	Интеллектуальная, информационная, профессиональная, технологическая составляющие	Интеллектуальный, информационный, кадровый, технологический потенциал
В. Ханжина, Е. Попов [448]	Трудовая, информационная, финансовая, материальная составляющая	Трудовой, информационный. финансовый, торговый потенциал
Р.К. Горшков [156]	Инвестиционная, хозяйственная, финансовая составляющие	Инвестиционный. хозяйственный, финансовый потенциал
О.С. Иванилов [208, с. 6]	Инновационная составляющая	Инновационный потенциал

*- составлено автором

Как видно из рисунка, внутренний стратегический потенциал предприятия с учетом определенных стратегий формирования стратегических ресурсов содержит субъектную и объектную составляющие.

Целесообразно пояснить отличия маркетингового и рыночного потенциала в составе внутреннего стратегического потенциала предприятия с позиций комплексного подхода.

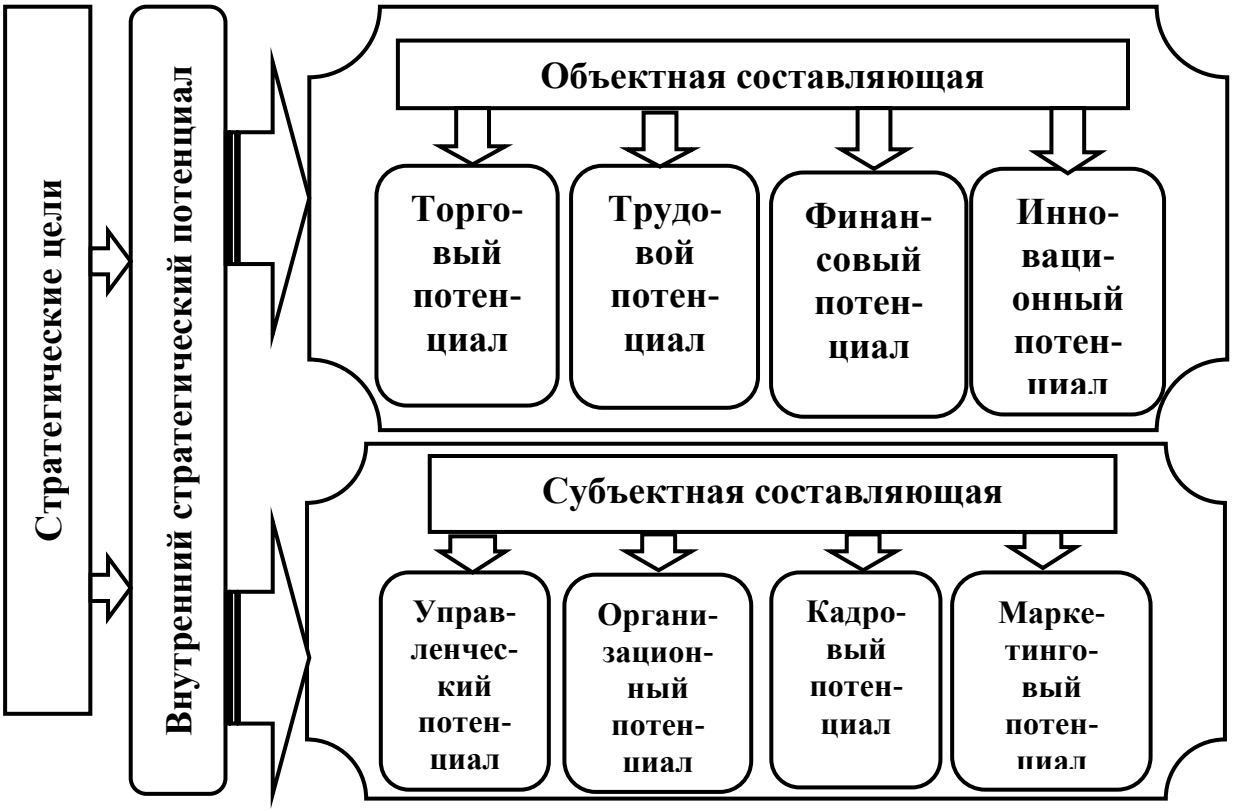


Рисунок 2.5 - **Концептуальная модель формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия ВСП (авторская разработка)**

Под рыночным потенциалом предлагается понимать возможности, созданные категорией «покупатели», или «клиенты», которая входит во внешний микропотенциал предприятия. Эти возможности фактически создаются на целевых рынках, с которыми работает, или собирается работать предприятие и могут быть выражены в приверженности покупателей к определенным группам товаров, в ценовых предположениях покупателей, в особенностях структуры потребностей определенных сегментов рынка или в особенностях поведения покупателей.

Все перечисленные возможности в конечном итоге реализуются в возможностях увеличения товарооборота предприятия и как следствие – в увеличении торгового дохода и прибыли.

Что касается маркетингового потенциала предприятия, то он относится к внутреннему стратегическому потенциалу предприятия, как видно из рисунка 2.5 и отображает внутренние возможности службы маркетинга на предприятии создавать и эффективно реализовывать мероприятия маркетингового комплекса, которые направлены на целевые рынки и с позиций комплексного подхода могут быть выражены в разработке товарной, ценовой политики предприятия на отдельных целевых рынках, а также в разработке комплекса продвижения (реклама, личная продажа, стимулирование сбыта и пропаганда) и управления каналами сбыта товаров. Именно потому, что эти возможности безусловно зависят от действий работников службы маркетинга предприятия, маркетинговый потенциал отнесен к субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала предприятия.

Второй теоретический аспект, который нуждается в объяснении, - это отличия трудового и кадрового потенциала в составе субъектной и объектной составляющих внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия. Трудовой потенциал определяется как персонифицированная рабочая сила, которая рассматривается в совокупности своих качественных характеристик [256, с.16], поэтому он бесспорно принадлежит к внутреннему стратегическому потенциалу предприятия.

Но с позиции комплексного подхода, то есть создания стратегических возможностей, трудовой потенциал имеет двойственную природу. С одной стороны, стратегические возможности персонала создаются в процессе выполнения рабочими своих профессиональных обязанностей и традиционно экономика рассматривает эффективность использования рабочих предприятия как эффективность трудовых ресурсов. То есть, персонал и его труд в пределах выполнения профессиональных обязанностей выступает как ресурс и может иметь дополнительные возможности использования как и любой другой ресурс предприятия. С другой стороны, кадровый потенциал персонала предприятия исследуется именно персонифицировано и может быть выражен в уровне образования, опыта, компетенций каждого отдельного работника. Поэтому

бесспорно, кадровый потенциал должен быть отнесен к субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала предприятия.

Стратегический торговый потенциал торгового предприятия в экономической литературе по вопросам управления потенциалом предприятия на настоящее время не имеет однозначной трактовки и как специфическая дефиниция вообще не определен, что обусловливает необходимость формирования определения данного понятия. Анализ существующих подходов к определению стратегического торгового потенциала торгового предприятия позволяет выделить шесть подходов к трактовке данной дефиниции.

Представители конкурентного подхода (Т.О. Загорная, Ф.А. Шаповалов [193],О.В. Овчинникова [332, с. 175]) отождествляют торговый и конкурентный потенциалы торгового предприятия, рассматривают торговый потенциал как возможности достижения конкурентных преимуществ, которые должны обеспечить создание и поддержку определенной конкурентной позиции торговому предприятию.

Ресурсный подход (Л.И. Абалкин [2, с.214], Е.В. Лапин [270, с.64], И.И. Лукинов [286, с. 12] трактует торговый потенциал как совокупность ресурсов, которыми владеет предприятие и которые принимают вид факторов производства по аналогии с производственным потенциалом производственного предприятия и дают возможность производства (продажи) максимального количества товаров и услуг

Ресурсно-целевой подход (А.С. Лившиц, В.А. Скулин [273]) заключается в сопоставлении торгового потенциала как совокупности ресурсов с целями, которые стоят перед ним. К.М. Рахлин, О.Ю.Серова [368], представители целевого подхода, трактуют торговый потенциал как возможностей достижения целей в области основной деятельности торгового предприятия.

Отдельно следует выделить экономический (результатный) подход (С.И. Ускова [422], Л.В. Фролова [442, с.51]), представители которого отождествляют экономический и торговый потенциалы и трактуют торговый потенциал как

возможности повышения эффективности использования ресурсов и получения дополнительных экономических выгод.

И, наконец, рыночный подход (С.Н. Ликасова, В.В. Шлычков [473]) трактует торговый потенциал как возможности наиболее полного удовлетворения спроса населения на товары и услуги. Резюмируя мнения авторов и учитывая положения предложенного комплексного подхода к формированию внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, целесообразно предложить следующее определение:

Стратегический торговый потенциал (СТП) – это возможности роста торгового дохода за счет продажи необходимого для реализации функциональных стратегий количества товаров с целью полного удовлетворения спроса покупателей, получения дополнительных конкурентных преимуществ и повышения эффективности использования ресурсов торгового предприятия.

Таким образом, предложенное определение учитывает элементы всех существующих подходов, отвечает общей предложенной концепции управления стратегическим потенциалом торгового предприятия.

Относительно определения стратегического трудового потенциала анализ современной экономической литературы позволяет выделить семь подходов. Представители хронологическо- численного подхода В.В.Адамчук, О.В.Ромашов, М.Е.Сорокина [6, с.26] основными показателями трудового потенциала предприятия считают человеко-часы, или численность разных категорий персонала. Подход скрытых возможностей (В.А. Антонова [45], Л.В. Фролова [443, с.23] рассматривает трудовой потенциал как скрытые, еще не использованные возможности и способности кадрового состава предприятия относительно выполнения профессиональных обязанностей.

Представители системного подхода К.В. Багринцева, К.А. Мачин [61], А.Г. Гольдфарб [154, с.234] трактуют трудовой потенциал как сложную систему взаимосвязанных составляющих: кадровой (квалификационной), организационной, материально-технической, мотивационной. Сторонники личностного подхода Е.М. Бронникова [102], В.И. Видяпина [124], Л.В. Беззубко

[90, с.16] считают, что трудовой потенциал – это естественные и приобретенные способности людей относительно выполнения определенных действий для достижения целей организации в пределах профессиональной компетенции; физические и духовные черты каждого отдельного работника.

Коллективный подход (И.В. Зайцева [194], А.В. Шабурова [463, с.74]) рассматривает трудовой потенциал коллектива, который содержит личные потенциалы работников, морально-психологический климат, корпоративную культуру и условия социального развития, ресурсный подход отождествляет трудовой потенциал с трудовыми ресурсами в сочетании их количественных и качественных характеристик, которые содержат численность, количество рабочего времени, объем знаний, квалификацию, и тому подобное [247, с.65, 205, 257, с.52], а стоимостной подход оценивает стоимость трудового потенциала как суммы расходов на оплату труда, на материальное поощрение, на учебу и повышение квалификации персонала [4, с.187].

Сочетание рассмотренных подходов дает основания предложить авторское определение стратегического трудового потенциала: Стратегический трудовой потенциал (СТрП) – имеющиеся и скрытые возможности трудового коллектива предприятия реализовывать стратегии его развития.

Авторское определение объединяет все семь существующих в современной экономической литературе подходов к трактовке данной дефиниции и учитывает положения концепции управления стратегическим потенциалом предприятия, а также то, что согласно концептуальной модели формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия (Рисунок 2.5) трудовой потенциал является элементом объектной составляющей ВСП.

К определению стратегического финансового потенциала торгового предприятия в современной экономической литературе также существуют различные подходы. Н.В. Арестова предлагает выделять в составе финансового потенциала краткосрочную (ликвидность, вероятность банкротства) и долгосрочную (финансовая устойчивость) составляющие [49, с.15], Е.В. Белова, Т.Н. Толстых, О.И Маслак под финансовым потенциалом понимают совокупность

финансовых и инвестиционных ресурсов предприятия, которые позволяют ему осуществлять эффективную инвестиционную и хозяйственную деятельность и обеспечивать стратегическое направление развития [80, с.88, 412, с.18, 301, с.125].

Представители целевого подхода – В.О. Кунцевич, Л.И. Журова трактуют финансовый потенциал как совокупность имеющихся финансовых ресурсов и возможностей их привлечения и управления ими для достижения стратегических и тактических целей предприятия [265, с.125, 190], результатного - как финансовые возможности достижения финансовых результатов [436, 219] (оценка финансового потенциала показателями рентабельности капитала).

В.Я Заруба предлагает рассмотрение и оценка финансового потенциала на трех уровнях иерархии системы менеджмента предприятия – стратегическом, тактическом, оперативном [195, с.33] (иерархический подход), О.В. Израйлева [207, с.14] и И.Ю. Мерзлов [305] рассматривают финансовый потенциал предприятия как совокупность условий осуществления денежного оборота и формирования финансовых отношений в процессе осуществления деятельности предприятия (подход формирования отношений), а А.Г. Кайгородов, А.А. Хомякова [216, 20] предлагают использование в качестве критерия оценки финансового потенциала рыночной стоимости предприятия (стоимостной подход).

Объединение данных подходов дало возможность предложить авторское определение: Стратегический финансовый потенциал (СФП) – это возможности эффективного управления финансовыми ресурсами торгового предприятия в процессе реализации стратегий достижения его целей.

Рассматривая стратегический инновационный потенциал, авторы современной экономической литературы, прежде всего, выделяют научно-технический подход, который заключается в отождествлении инновационного и научно-технического потенциалов, рассмотрении инновационного потенциала как совокупности информации о результатах научно-технических разработок, изобретений, достижений, и тому подобное [170, с.29, 303, с.37].

Представители интегрального подхода – Е.П. Маскайкин и М. Гусаков [300, с.47, 169,с.4] понимают под инновационным потенциалом совокупность производственно-технологического, трудового, финансового, организационно, управленческого и интеллектуального потенциалов, ресурсного - совокупность разных видов ресурсов, которые обеспечивают осуществление предприятием инновационной деятельности, сами возможности осуществления инновационной деятельности на предприятии [185, с.21, 220 с.28, 396, с.243].

М.В. Альгина и В.А. Бондарь, представители отраслевого подхода, считают, что суть инновационного потенциала в достижении научно-технического потенциала отраслей, которые могут изменить структуру общественного производства в сторону повышения доли наукоемких высокотехнологичных производств в валовом продукте государства, Г.Л. Волкова [134], А.А. Докукина [179, с.71] под инновационным потенциалом понимают совокупность всех видов ресурсов, потенциальных возможностей и научно- творческой компоненты, которые мобилизуются для достижения целей инновационного развития предприятия. И, наконец, сторонники факторного подхода - В.Д. Волосатов,

Ю.В. Бабанова [138, с.136] считают, что инновационный потенциал – это Совокупность факторов внешней и внутренней среды предприятия, использование которых позволяет внедрять инновации.

Резюмируя мнения авторов, и объединяя существующие подходы в рамках комплексного подхода к управлению стратегическим потенциалом, предлагается следующее определение: Стратегический инновационный потенциал (СИП) – возможности эффективного управления инновационной деятельностью торгового предприятия в процессе реализации стратегий достижения его целей.

Относительно элементов субъектной составляющей стратегического потенциала торгового предприятия, следует отметить, что в современной экономической литературе также не существует единой трактовки управленческого, организационного, кадрового и маркетингового потенциалов.

Так, относительно управленческого потенциала предприятия авторы современной экономической литературы отмечают сложность и неоднозначность

данной дефиниции, трактовки ее в научных трудах зависят от методологических подходов разных научных школ, или от целей и задач конкретных экономических исследований [213, с.124].

Управленческий потенциал авторы понимают как возможности и способности личности решать задачи в области управления и организации деятельности других людей [83], возможности личности к самоактуализации, осмыслению жизни, личной зрелости [280] (психологический подход), возможности проведения стратегических изменений в таких областях, как стиль управления, организационная культура, стимулирование и мотивация персонала (стратегический подход)[122, с.33], возможности достижения высокого качества управления как внутренними процессами на предприятии - эффективность коммуникаций, процесс принятия решений, и тому подобное, так и внешними - насыщение рынка, конкурентоспособность, достижение стратегических целей (качественный подход) [23, 128, 182, с.82, 331].

Отдельно следует выделить конкурентный подход, предложенный Г.И. Гридневой, И.А. Панкратовой, Е.А. Иларионовой, сущность которого заключается в рассмотрении конкурентоспособности управленческого потенциала, которая определяется совокупностью основных характеристик (коммуникативные, психофизиологические, интеллектуальные, социально-демографические качества, способности к инновациям) как части общей конкурентоспособности предприятия [163, с.45] и факторный подход, который позволяет выделить основные факторы, влияющие на качество управленческого потенциала – адаптивность, управляемость, наличие определенной эффективной кадровой политики [295].

Л.А. Грузинова и Н.К. Романюк отмечают двоякую природу исследуемой дефиниции и утверждают, что управленческий потенциал с одной стороны представляет собой совокупность знаний, опыта и индивидуальных способностей работников, которые осуществляют функции управления, а с другой стороны – это совокупные способности системы управления предприятия в принятии

решений, которые отвечают внешним требованиям, определенным целям и стратегиям [165, с. 158, 372].

Резюмируя мнения авторов и учитывая положения предложенного комплексного подхода к формирования элементов ВСП целесообразно предложить следующее определение: стратегический управленческий потенциал (СПУ) – это возможности отдельных руководителей и самой системы управления разрабатывать и эффективно реализовывать общие, деловые и функциональные стратегии развития для достижения внешних и внутренних целей предприятия.

Организационный потенциал предприятия С.Н. Кукушкин, Е.А. Наумова определяют как совокупность источников, возможностей и средств, которые используются для эффективной и результативной деятельности предприятия в направлении достижения его целей (целевой подход) [263, с.9]; И.Г. Ягненкова и Т.Н. Юхновская рассматривают организационный потенциал как процесс и как способности работников организовывать этот процесс (процессный подход) [480, с.169].

П.В. Аристархов, С.И. Кухаренко изучают организационный потенциал с позиций стоимостного подхода как организационные возможности, направленные на создание продукта и стоимости [267, с.34]; А.П. Свинцова и А.Э. Воронкова – из позиций трудового подхода как систему согласования действий работников в процессе производства продукции [141, с. 105; 384, с.105].

Следует отметить, что позиции авторов в известной мере пересекаются, но ни один из них не связывает организационный потенциал с возможностями реализации стратегий предприятия, то есть со стратегическим потенциалом.

Е.Н. Демидова, С.В. Смирнов, Г.А. Поташева, рассматривая организационный потенциал с позиций системного подхода, отмечают, что понятие организационного потенциала имеет системные свойства – целостность, иерархичность, интегративность, распределение задач между подразделениями предприятия, функциональную стабильность и структурное единство распределения полномочий [172; 389, с.26], но не рассматривают структуру

организационного потенциала как совокупность элементов системы, а также такие системные свойства как гибкость, адаптивность, и тому подобное.

А.П. Ковалев рассматривает теорию организационного потенциала как элемент концепции стратегического менеджмента, которая характеризуется переносом акцентов управления с внутренней на внешнюю среду и направленностью стратегических ресурсов на реализацию стратегий [238, с.243], но при этом автор не уделяет внимания формированию стратегических ресурсов и структуре организационного потенциала.

Е.П. Третьякова, исследуя соотношение категорий «организационный потенциал» и «организационный капитал» в современной литературе, в известной мере отождествляет эти понятия и определяет организационный потенциал как способности предприятия получать экономические выгоды за счет использования организационных ресурсов (результатный подход) [417, с. 100], но какие именно организационные ресурсы имеются в виду, автор не уточняет.

П.П. Трубчак считает организационный потенциал наиболее важным элементом общего потенциала предприятия, который является интегральной дефиницией и заключает в себе финансовый, трудовой, производственный, маркетинговый, инновационный потенциалы, с чем нельзя согласиться, и отражает суммарную максимально возможную организационную способность предприятия комплексно оптимизировать взаимодействие его структурных подразделений [419], но автор не определяет в чем именно выражается комплексная оптимизация взаимодействия подразделений.

С позиций концепции управления стратегическим потенциалом предприятия на первом месте должны находиться возможности достижения стратегических целей, а структуру организационного потенциала должны составлять организационная структура и схема управления предприятием. Поэтому наиболее соответствующим авторской концепции является следующее определение:

Стратегический организационный потенциал (СОП) торгового предприятия – это возможности организационной структуры и схемы управления

предприятием относительно содействия разработке и эффективной реализации стратегий достижения его целей.

Кадровый потенциал предприятия по мнению А.С. Андреева и О.В. Сокол должен полностью отвечать требованиям реализации его стратегических целей [38], И.Б. Назарова отмечает также необходимость развития и обновления кадрового потенциала в процессе достижения стратегических целей [318, с.12], что полностью отвечает концепции управления стратегическим потенциалом торгового предприятия.

Е.Н. Коломоец под кадровым потенциалом понимает совокупность возможностей и способностей кадров обеспечить эффективное развитие организации [240], а с позиций концепции управления стратегическим потенциалом именно реализация стратегий должна обеспечить эффективное развитие торгового предприятия, а кадровый потенциал, в свою очередь, должен обеспечить реализацию стратегий.

В работах большого количества ученых прослеживается отождествление трудового и кадрового потенциалов. Так, Л.С. Зеленцова, А.В. Мурадян [197, с.223] рассматривают кадровый потенциал организации как совокупность трех составляющих: интеллектуальной (знания, личные качества работников), физической (оборудование и рабочие места) и социальной (корпоративная культура, социальные условия развития, качество жизни).

В.В. Бессмертная определяет кадровый потенциал как совокупность количественных и качественных характеристик работников [90, с.49], А.В. Сорока – как совокупность физических характеристик, теоретических знаний, практического опыта и индивидуальных способностей работников [397, с.7].

Однако рассмотрение кадрового потенциала как трудового вступает в противоречие с предложенной структурой и архитектурой стратегического потенциала предприятия. Следует четко разделять трудовой потенциал, который относится к объектной составляющей и отражает материальную базу труда, условия труда, показатели численности персонала и кадровый потенциал,

который относится к субъектной составляющей и отражает теоретические знания, опыт, индивидуальные способности работников.

Авторской позиции придерживаются также Л.В. Беззубко [77, с. 127] и Л.Ф. Суходоева, которые говорят о невозможности рассмотрения кадров как других видов ресурсов и кадрового потенциала как элемента трудового потенциала предприятия [404, с.166].

В.В. Жильченкова и В.А. Хацинская рассматривают факторы, которые влияют на формирование кадрового потенциала, при этом выделяют внешние факторы (нормативные ограничения и ситуация на рынке труда) и внутренние (цели предприятия, стиль управления, условия труда, качественные характеристики коллектива) [189], к которым с позиций концепции управления стратегическим потенциалом целесообразно добавить общую, деловые и функциональные стратегии, которые реализуются на предприятии.

В целом, резюмируя мнения авторов и учитывая стратегическую направленность кадрового потенциала как элемента внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, целесообразно предложить следующее определение: Стратегический кадровый потенциал торгового предприятия (СКП) – это интеллектуальные, творческие, инновационные персонифицированные возможности коллектива работников предприятия способствовать разработке и реализации стратегий достижения его целей.

Исследуя маркетинговый потенциал предприятия, первая группа авторов рассматривают его как возможности обеспечения конкурентоспособности. Так, по мнению Н. Рожко, В. Бурлицкой маркетинговый потенциал представляет собой совокупную возможность маркетинговой системы (предприятия) обеспечивать постоянную его конкурентоспособность благодаря планированию и проведению эффективных маркетинговых мероприятий [370, с. 61]; такой же мысли придерживается Л.А. Толпежников, который утверждает что маркетинговый потенциал имеет место лишь когда маркетинговая система предприятия обеспечивает его конкурентоспособность [410, с. 243]; Е.В. Дмитриева и

Ю.В. Шеина также утверждают, что главное задание маркетингового потенциала – обеспечить конкурентоспособность предприятия на рынке [178, с.56].

Но на конкурентоспособность предприятия влияет большое количество факторов, при этом маркетинговые факторы – лишь отдельная группа и не отображают все аспекты категории «конкурентоспособность».

Другая группа авторов [41, 57, 70, 193 и др.] отождествляет рыночный и маркетинговый потенциалы, с чем также нельзя согласиться, поскольку понятие «маркетинговые возможности» значительно шире, чем «рыночные возможности», кроме того, согласно предложенной архитектуре управления стратегическим потенциалом, маркетинговый потенциал относится к внутренней среде предприятия, а рыночный – к внешней.

Близкой является позиция И.К. Кифоренко и А.А. Прохоренко, которые характеризуют маркетинговый потенциал как степень использования рыночных возможностей [232, с. 52].

О.И. Дидченко, А.В. Зозулев, используя положения концепции интегрированного маркетинга и учитывая многоаспектность категории маркетингового потенциала, вообще считают, что маркетинговый потенциал предприятия заключает в себе производственный, трудовой, информационный потенциалы [175, с. 271], В.В. Кучер добавляет в состав маркетингового потенциала еще инновационный и управленческий потенциалы [268]. С такой позицией также нельзя согласиться, поскольку, невзирая на приоритетность маркетинговых аспектов, составляющие совокупного потенциала предприятия следует рассматривать отдельно.

Т.П. Коваленко отмечает, что сущность маркетингового потенциала предприятия заключается в максимальной возможности предприятия использовать ведущие достижения в области маркетинга [236], но автор не уточняет какие именно ведущие достижения имеются в виду. А.А. Пилипенко и К.М. Березовский объединяют три сферы проявления маркетингового потенциала предприятия: возможности достижения определенного уровня конкурентоспособности, возможности достижения определенного уровня

использования ресурсов и возможности достижения определенной рыночной позиции [348, с. 112].

Продолжая комплексное рассмотрение исследуемой дефиниции и учитывая положения концепции управления стратегическим потенциалом, целесообразно предложить следующее определение: Стратегический маркетинговый потенциал торгового предприятия (СМП) – это совокупность маркетинговых возможностей предприятия реализовывать стратегии его развития на целевых рынках.

Таким образом, предложенные определения элементов внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия сведены в таблице 2.5.

Как видно из таблицы, поскольку в экономической литературе мнения авторов относительно определения элементов потенциала предприятия существенно отличаются, предложены авторские определения элементов внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия с учетом специфики торговли, комплексного подхода и стратегической ориентации потенциала.

Далее следует более детально остановиться на некоторых особенностях современной торговли в контексте формирования стратегического потенциала торгового предприятия. Современная торговля характеризуется наибольшим количеством предприятий частной и коллективной форм собственности среди других отраслей и является наиболее распространенным направлением ведения бизнеса, что также обусловливает выбор отрасли исследования.

Как следствие наличия большого количества торговых предприятий, в отрасли наблюдается наивысший уровень конкуренции в сравнении с производственными отраслями.

А.А. Бакунов, В.А. Распопова определяют основные современные проблемы сетей розничной торговли в Донецкой области, с которыми следует согласиться [63, с.68]: значительное снижение объемов общего розничного товарооборота и темпов его роста; резкое повышение индексов потребительских цен (инфляции) на товары и услуги; снижение притока инвестиционных ресурсов в развитие материально-технической базы торговых предприятий; недостаточный уровень технической переоснастки сети розничной торговли за счет недостатка средств на

содержание и воспроизводство основных фондов предприятий; непропорциональное увеличение денежных доходов населения в соответствии с ростом темпов инфляции и розничных цен на товары и услуги; снижение уровня обеспеченности населения сетью розничной торговли; негативные показатели финансовых результатов и рентабельности основной деятельности; недостаточное обеспечение надлежащего качества и безопасности товаров и услуг; недостаточный уровень торгового обслуживания.

Таблица 2.5 – **Определения элементов внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия (авторская разработка)**

Элемент внутреннего стратегического потенциала	**Определение элемента внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия**
Стратегический торговый потенциал	Возможности роста торгового дохода за счет продажи необходимого для реализации функциональных стратегий количества товаров с целью полного удовлетворения спроса покупателей, получения дополнительных конкурентных преимуществ и повышения эффективности использования ресурсов торгового предприятия.
Стратегический трудовой потенциал	Имеющиеся и скрытые возможности трудового коллектива предприятия реализовывать стратегии его развития.
Стратегический финансовый потенциал	Возможности эффективного управления финансовыми ресурсами торгового предприятия в процессе реализации стратегий достижения его целей.
Стратегический инновационный потенциал	Возможности эффективного управления инновационной деятельностью торгового предприятия в процессе реализации стратегий достижения его целей.
Стратегический управленческий потенциал	Возможности отдельных руководителей и самой системы управления разрабатывать и эффективно реализовывать общие, деловые и функциональные стратегии развития для достижения внешних и внутренних целей предприятия
Стратегический организационный потенциал	Возможности организационной структуры и схемы управления предприятием относительно содействия разработке и эффективной реализации стратегий достижения его целей
Стратегический кадровый потенциал	Интеллектуальные, творческие, инновационные персонифицированные возможности коллектива работников способствовать достижению стратегических целей
Стратегический маркетинговый потенциал	Совокупность маркетинговых возможностей предприятия реализовывать стратегии его развития на целевых рынках

Л.А. Омельянович и С.В. Чимирис добавляют к указанным проблемам также недостаток у торговых предприятий Донецкой области собственных средств финансирования при наблюдающейся в последние годы тенденции сокращения текущих обязательств и снижения эффективности использования финансовых ресурсов [335, с.65].

Определенные проблемы значительно повышают актуальность эффективного управления стратегическим потенциалом торгового предприятия, поскольку результаты исследований свидетельствуют о том, что большинство предприятий торговли в течение достаточно большого периода не достигают своих стратегических целей.

Особенности формирования стратегического потенциала торгового предприятия связаны с особенностями основной деятельности предприятий торговли. Как справедливо отмечают Н.В. Ващенко и И.В. Ковалева, особенностью торговли как отрасли национальной экономики является, прежде всего, создание новой потребительской стоимости не в сфере производства, а в сфере товарного обращения [116, с.193].

Т.М. Громова определяет торговлю с позиций современной экономической теории как отрасль экономики, которая реально функционирует и институциолизована формальными и неформальными правилами и нормами как необходимая и эффективная составляющая сферы обращения; объектами ее деятельности являются товарный обмен в форме купли-продажи товаров и предоставления всех необходимых для этого процесса услуг как производителям товаров, так и потребителям [164, с.15].

Н.Ю. Возиянова рассматривает роль и значение торговли и справедливо отмечает, что торговая деятельность помимо операций по смене форм стоимости, купли-продажи товаров, включает операции, связанные с перемещением товаров от производителя к потребителю, то есть торговля обеспечивает связь между производителем и потребителем, активно влияет на объем и структуру производства и формирование потребностей [131, с.36].

Реализация стратегического потенциала осуществляется в процессе реализации предприятием розничной торговли своих функций, которые выделяет Е.В. Виноградова: исследование конъюнктуры товарного рынка, определение спроса и предложения на конкретные виды товаров, формирование широкого ассортимента товаров и услуг, осуществление технологических операций по приему, хранению, маркировке и подготовке товаров к продаже, установление цен на товары, участие в продвижении товаров на рынок, создание благоприятных условий для продажи товаров, оказание поставщикам и потребителям транспортно-экспедиционных, консультационных, рекламных, информационных и других услуг [126].

Среди современных особенностей розничной торговли авторы выделяют присутствие большого количества операторов из-за низких барьеров входа на рынок, разнообразия спроса потребителей, как по товарному ассортименту, так и по ценовому диапазону, географических ограничений для обслуживаемых групп населения (пешеходная доступность, район города) [226, с.75]; важность проблем ценообразования, поскольку в розничной торговле цена является ключевым фактором позиционирования магазина [328, с.24]; разнообразие методов продажи товаров: индивидуальное обслуживание покупателей или продажа товаров через прилавок (традиционный метод продажи), открытая выкладка товаров, продажа товаров по образцам или каталогам, продажа товаров по предварительным заказам, продажа методом самообслуживания [460, с.13]; развитие инновационных процессов, связанных с появлением новых форматов магазинов (гипермаркет, супермаркет, дискаунтер, магазин у дома) и новых форм торговой деятельности (интернет-магазины, почта, телемаркетинг) [440, с.44].

Резюмируя мнения авторов, современные особенности деятельности предприятий розничной торговли целесообразно разделить на три группы: особенности, связанные с ролью торговли в сфере обмена, особенности, связанные с основной деятельностью торговых предприятий, особенности, связанные с функциями, которые выполняют торговые предприятия - функциональные особенности (Рисунок 2.6).

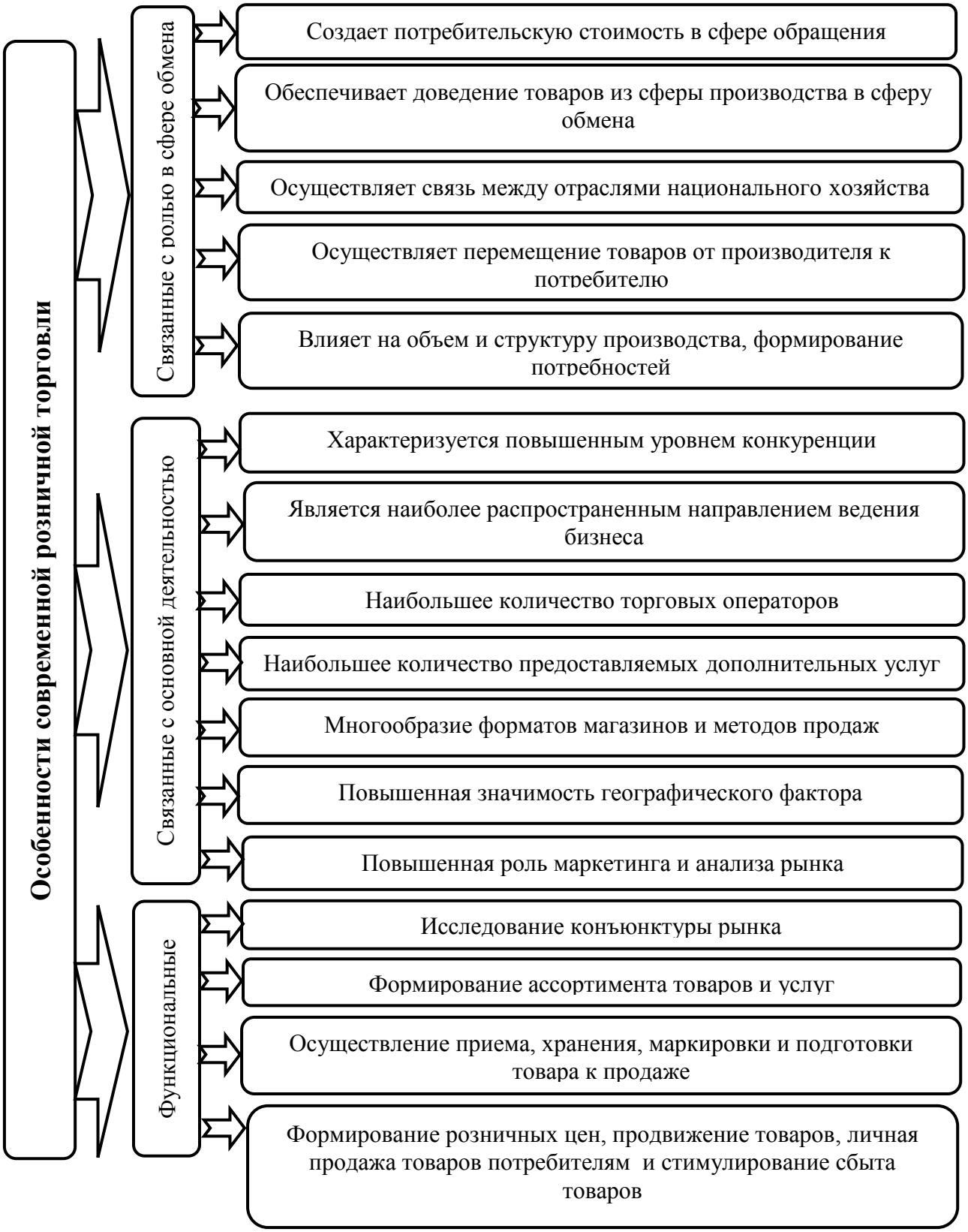


Рисунок 2.6 - **Современные особенности деятельности предприятий розничной торговли** (составлено автором)

Выделенные особенности деятельности торговых предприятий обуславливают необходимость выделить приоритетные составляющие стратегического потенциала, которые создают наибольшие возможности для розничного торгового предприятия.

Анализ научной литературы по вопросам формирования, оценки и управления потенциалом предприятия позволяет сделать вывод, что вопросы особенностей формирования потенциала на торговых предприятиях раскрыты недостаточно.

Это обусловливает необходимость внести ряд предложений относительно учета особенностей предприятий и сетей розничной торговли при формировании и использовании стратегического потенциала торгового предприятия (Таблица 2.6).

Анализ таблицы позволяет выделить следующие особенности формировании и использовании стратегического потенциала розничного торгового предприятия:

1. При анализе потенциала макросреды (макропотенциала) торговое предприятие обязано учитывать географический потенциал как возможности, связанные с удобством географического расположения места торговли для потребителя; экологический фактор макроокружения для торгового предприятия создает дополнительный потенциал использования экологических брендов при формировании ассортимента товаров и разработки товаров собственных торговых марок; технологический фактор макроокружения для розничных торговых предприятий не нуждается в значительных капиталовложениях.

2. Особенностями формирования микропотенциала является то, что рыночные возможности (рыночный потенциал) розничного торгового предприятия формируются на основе анализа структуры потребностей потребителей, структуры расходов и платежеспособности домохозяйств, динамики потребления отдельных товарных групп и отдельных товаров; торгово-закупочный потенциал предприятия розничной торговли подразумевает выделение потенциала собственных торговых марок, особенно эта особенность распространена в деятельности крупных сетей ритейла, осуществляющих

розничную торговлю продуктами питания и сотрудничающих с производителями на уровне разработки, производства и продвижения товаров собственных торговых марок.

Таблица 2.6 - **Особенности стратегического потенциала розничного торгового предприятия***

Элемент стратегического потенциала	**Особенности для торгового предприятия**
Стратегический макропотенциал	
Географические возможности	близость к потребителю может оказаться решающей при принятии решения о покупке, удобство географического расположения места торговли создает географический потенциал
Экологический фактор	не ограничивает, а наоборот, создает новые возможности работы с экологическими брендами
Технологический фактор	технологический фактор не нуждается в значительных капиталовложениях, хотя играет существенную роль
Стратегический микропотенциал	
Рыночный потенциал	учет динамики потребления продукта, зависимость от структуры расходов и платежеспособности домохозяйств
Торгово-закупочный потенциал	выделение потенциала собственных торговых марок, потенциала получения дополнительного торгового дохода от поставщиков за счет рекламы и мерчандайзинга, потенциала снижения штрафных санкций
Посреднический потенциал	возможности доставки товаров населению, обслуживания корпоративных праздников, продажи по предварительным заказам, возможности реализации широкого ассортимента товаров
Контактный потенциал	использование возможностей местных контактных аудиторий (жители районов, которые находятся рядом с магазинами сети, местные органы власти)
Конкурентный потенциал	рассмотрение в качестве конкурентных возможностей торговой площади, количества магазинов в сети, широты ассортимента, товаров собственных торговых марок, качества личной продажи
Внутренний стратегический потенциал	
Торговый потенциал	возможности привлечения и использования внутренних стратегических ресурсов торгового предприятия для получения максимального товарооборота
Трудовой потенциал	возможности роста производительности труда продавцов и кассиров за счет сокращения времени обслуживания клиентов и факторов личной продажи
Инновационный потенциал	инновации в направлении собственных торговых марок, рекламных услуг, мерчандайзинга, доставки и послепродажного обслуживания, расширения торговой сети
Организационный потенциал	возможности организации функционирования торговой сети
Маркетинговый потенциал	возможности использования всех элементов маркетингового комплекса
Управленческий потенциал	возможности внедрения IT – технологий в процесс управления

*- составлено автором

В торгово-закупочном потенциале следует также выделять потенциал получения дополнительного торгового дохода от поставщиков за счет рекламы и мерчандайзинга, потенциал снижения штрафных санкций за отсутствие товара поставщика на прилавке, потенциал сокращения случаев возврата товара поставщику, потенциал оптимизации управления взаимодействием с поставщиками.

Возможности использования посредников в деятельности предприятия розничной торговли (посреднический потенциал) включают возможности доставки товаров населению, обслуживания корпоративных праздников, продажи по предварительным заказам, возможности реализации через посредников как продовольственных, так и непродовольственных товаров. Возможности взаимодействия с контактными аудиториями (контактный потенциал) предприятия розничной торговли помимо традиционных контактных аудиторий (органы власти, финансовые круги, СМИ и т.д.) включает возможности взаимодействия с местными контактными аудиториями (жителями районов, которые находятся рядом с магазинами сети). Конкурентные возможности торговой сети (конкурентный потенциал) включает возможности создания конкурентных преимуществ, связанных с наличием и использованием торговой площади, количеством магазинов в сети, широтой ассортимента, использованием товаров собственных торговых марок, качеством личной продажи.

3. К особенностям формирования составляющих внутреннего стратегического потенциала предприятия розничной торговли следует отнести: во-первых, наличие торгового потенциала (по аналогии с производственным), который характеризуется как возможности привлечения и использования внутренних стратегических ресурсов торгового предприятия для получения максимального товарооборота; во-вторых – трудовой потенциал отражает возможности роста производительности труда продавцов и кассиров за счет сокращения времени обслуживания клиентов и факторов личной продажи; в-третьих, инновационный потенциал торгового предприятия направлен на разработку и реализацию товаров собственных торговых марок, рекламных услуг,

мерчандайзинга, доставки и послепродажного обслуживания, расширения торговой сети; в-четвертых, организационный потенциал отражает возможности организации функционирования торговой сети, а управленческий потенциал – возможности управления торговой сетью и внедрения IT – технологий в процесс управления; в-пятых, основу маркетингового потенциала предприятия розничной торговли составляют возможности разработки и реализации в полном объеме всех элементов маркетингового комплекса с учетом повышенного значения маркетинга в торговой деятельности.

Таким образом, рассмотренные особенности современной розничной торговли и выделенные особенности формирования элементов стратегического потенциала торгового предприятия являются основой для формирования процесса управления потенциалом розничной торговой сети, должны быть учтены при разработке концепции, структуры и архитектуры управления стратегическим потенциалом торгового предприятия и обуславливают формирование элементов его внешнего и внутреннего стратегического потенциала.

2.3. Информационное обеспечение формирования стратегического потенциала торгового предприятия

Подсистема информационного обеспечения является составной частью системы формирования стратегического потенциала торгового предприятия. Выделение подсистемы информационного обеспечения обусловлено тем, что на современном этапе развития эффективное управление любыми процессами на торговом предприятии возможно только при условии эффективного использования информационных ресурсов для анализа и принятия управленческих решений.

Информационное обеспечение является необходимым условием не только подготовительной (аналитической) фазы процесса формирования стратегического

потенциала торгового предприятия, но и процессов основной фазы (формирование и использование стратегического потенциала) и заключительной (контролирующей) фазы (контроля использования стратегического потенциала и достижения стратегических целей). Актуальность информационного обеспечения подтверждается большим количеством научных разработок в данном направлении.

Как отмечают, например, Е.Е. Степанова, Н.В. Хмелевская, совершенствование функционирования любой организации невозможно без обоснованного и рационального сбора, обработки и анализа информационных ресурсов [401, с. 24].

Информация является одной из самых сложных, еще полностью не изученных областей современной науки, при этом трудности исследований усугубляются нечеткостью определений самого понятия «информация».

В теории управления целесообразно использовать определение информации как совокупности данных об изменениях, происходящих в системе и окружающей обстановке, которая уменьшает степень неопределенности наших знаний о конкретном объекте, это обмен данными между людьми, человеком и автоматом, между автоматом и автоматом [462].

Поскольку, как было определено, процесс формирования стратегического потенциала является элементом процесса стратегического управления торговым предприятием, то целесообразно использовать понятие стратегической информации.

Под стратегической информацией следует понимать данные, которые способны помочь реализации стратегических целей предприятия на основе формирования системы показателей, мониторинг, диагностика и корректировка которых позволяют сохранить и укрепить в будущем стратегические позиции предприятия [321, с.71].

Именно стратегическая информация как совокупность данных об изменениях внешнего и внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия является основой для контроля, анализа и принятия управленческих

решений относительно формирования и использования стратегического потенциала.

Информационное обеспечение авторы определяют как совокупность систем классификации и кодировки технико-экономической информации, унифицированных систем документации и массивов информации, которые используются в процессе управления [407, с.19], как процесс удовлетворения потребностей менеджеров и маркетологов в информации, которая обеспечивает управленческую деятельность с помощью специальных методов и способов использования этой информации, а также профессиональных знаний специалистов, которые принимают решения [107, с.145], создание информационных условий функционирования предприятия, обеспечение необходимой информацией, включение в систему средств поиска, получения, хранения, накопления, передачи, обработки информации, организация банков данных [99, с.243].

Обобщение мнений авторов и учет особенностей разработанной модели формирования стратегического потенциала торгового предприятия позволяет предложить следующее определение: **информационное обеспечение формирования стратегического потенциала торгового предприятия** – это процесс создания условий удовлетворения потребностей менеджеров в информации об изменениях, которые происходят в состоянии внешнего и внутреннего потенциала, необходимый для осуществления эффективного управления стратегическим потенциалом в процессе достижения целей.

Предлагаемый механизм информационного обеспечения формирования стратегического потенциала торгового предприятия представляет собой систему взаимосвязанных элементов: цель, задания, требования, функции, принципы, структура, методология, которые должны способствовать принятию эффективных решений относительно формирования стратегического потенциала на основе поиска, получения, хранения, накопления, передачи и обработки стратегической информации (Рисунок 2.7).

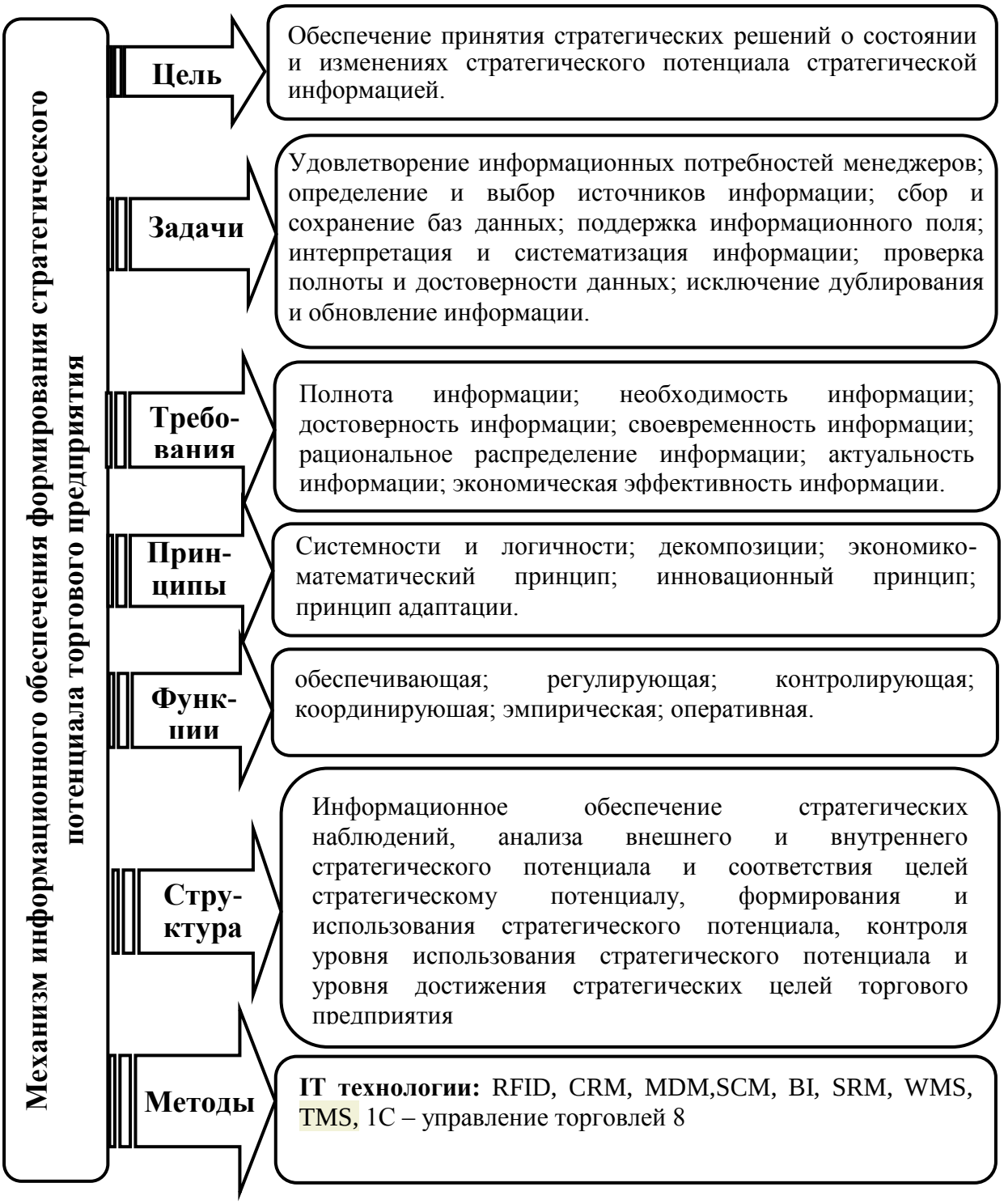


Рисунок 2.7 – **Механизм информационного обеспечения формирования стратегического потенциала торгового предприятия (авторская разработка)**

Целью информационного обеспечения формирования стратегического потенциала торгового предприятия является обеспечение принятия стратегических решений о состоянии и изменениях внешнего и внутреннего стратегического потенциала стратегической информацией, необходимой для

осуществления стратегических наблюдений, процессов анализа, планирования и контроля использования стратегического потенциала.

К заданиям информационного обеспечения процессформирования стратегического потенциала целесообразно отнести: удовлетворение информационных потребностей менеджеров; определение и отбор источников информации; сбор, хранение баз данных стратегической информации; поддержка информационного поля стратегического менеджмента; информационное обеспечение обоснования стратегий; интерпретация и систематизация полученной информации; проверка полноты и достоверности данных; исключение дублирования информации; постоянное обновление информации [разработано на основе 218, с.17; 168, с. 60].

Требования к информационному обеспечению формирования стратегического потенциала торгового предприятия касаются характеристик информации, необходимой для эффективного осуществления процесса управления: полнота информации для каждого звена управления (определяется отношением информации полученной и заказанной); целесообразность информации; достоверность информации; своевременность получения информации; агрегированость (рациональное распределение информации на уровнях управления); актуальность информации; экономическая эффективность информации [разработано на основе 76, с.22; 481, с.127].

Основные принципы создания информационной системы обеспечения формирования стратегического потенциала на торговом предприятии связаны с внедрением системотехнических подходов и заключаются в следующем [разработано на основе 407, с. 48; 145, с.42]: принцип системности и логичности – выбор операционной системы и программного обеспечения зависит от реальных экономических заданий управления стратегическим потенциалом; экономико-математический принцип заключается в широком использовании в управлении стратегическим потенциалом экономико-математических методов и стандартных программ прогнозно-статистического характера; принцип декомпозиции – заключается в распределении задач управления стратегическим потенциалом

торгового предприятия на ряд комплексов (модулей) задач, каждый из которых моделирует отдельную сферу управления; инновационный принцип – предусматривает использование новых методов и включение их в систему автоматизации управления стратегическим потенциалом; принцип адаптации – предусматривает приспособление информационного обеспечения управления стратегическим потенциалом к реальным изменениям факторов внешнего и внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия.

К функциям информационного обеспечения формирования стратегического потенциала торгового предприятия предлагается отнести следующие [разработано на основе 73]: обеспечивающая (обеспечение предприятия информацией о состоянии и изменениях стратегического потенциала); регулирующая (регуляция движения информационных ресурсов для использования в процессе управления стратегическим потенциалом); контролирующая (контроль состояния стратегического потенциала и достижения стратегических целей); координирующая (обеспечение за счет предоставления информации согласованности действий подразделений торгового предприятия в процессе управления стратегическим потенциалом); эмпирическая (накопление и обобщение опыта использования информации в управлении стратегическим потенциалом предприятия, создание информационных баз данных), оперативная (быстрое и своевременное представление информации о состоянии и изменениях стратегического потенциала предприятия пользователям).

Система информационного обеспечения формирования стратегического потенциала торгового предприятия должна включать те элементы, которые являются необходимыми для информационного обеспечения подготовительной, основной и заключительной фаз процесса управления стратегическим потенциалом.

Большинство авторов, которые описывают структуру информационного обеспечения управления, говорят о ее формировании в зависимости от тех функций и заданий, которые выполняет информационная система. Например, Д.И. Иванов, анализируя информационное обеспечение бухгалтерского учета,

считает, что основными элементами информационной системы являются учетные и аналитические процессы и принципы организации работы на предприятии, а именно: система внутреннего и внешнего документооборота; система оперативного, управленческого и бухгалтерского учета, система планирования и контроля [204]; Г.А. Титаренко, описывая информационные технологии, относит к структурным элементам информационной системы реквизит, показатели, информационные сообщения, информационные массивы, информационные потоки [407, с.56]; Н.М. Гуржий, рассматривая информационную поддержку стратегического маркетинга, выделяет в качестве элементов информационной системы подсистему маркетинговой разведки, стратегического маркетингового анализа, диагностики системы управления стратегическим маркетингом [168, с.61].

Таким образом, предлагаются следующие элементы системы информационного обеспечения формирования стратегического потенциала торгового предприятия: информационное обеспечение стратегических наблюдений; информационное обеспечение анализа внешнего и внутреннего стратегического потенциала предприятия и соответствия целей стратегическому потенциалу; информационное обеспечение формирования и использование стратегического потенциала; информационное обеспечение контроля уровня использования стратегического потенциала и уровня достижения стратегических целей торгового предприятия (Рисунок 2.8).

Методология информационного обеспечения нашла отражение в современных информационных технологиях управления предприятием. Внедрение информационных технологий в процессы управления торговым предприятием вообще связано с целым рядом проблем.

Как отмечают Г. Мюллер-Штеванс и С. Ашванден, использование информационных технологий (ИТ) является наиболее неоднозначной внутренней проблемой, которую руководство предприятия отказывается решать, перекладывая всю ответственность на руководителей информационных подразделений, или обращаясь к внешним специалистам [317].

Чтобы начинать внедрение ИТ, как далее отмечают авторы, во-первых нужно определить какой именно вклад она будет вносить в торговый процесс: будет ли она функцией обеспечения, составной частью продукта или организационным инструментом.

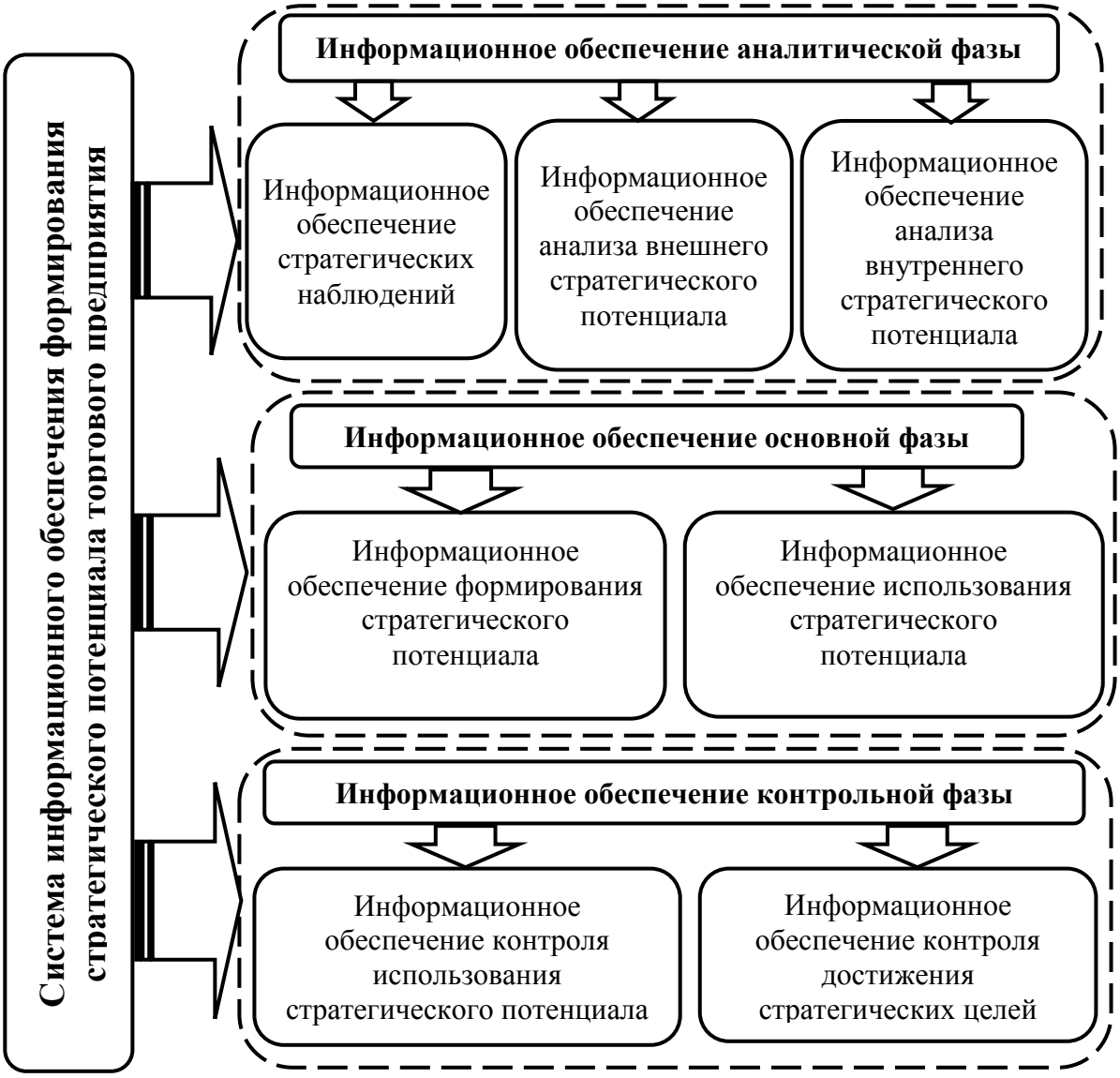


Рисунок 2.8 – **Система информационного обеспечения формирования стратегического потенциала торгового предприятия (авторская разработка)**

Начиная с 90-х годов XX столетия на отечественных производственных предприятиях осуществляются попытки внедрения интегрированных информационных систем автоматизации процессов управления предприятием ERP (системы Enterprise Resources Planning - планирование ресурсов

предприятия), которые содержат совокупность следующих подсистем: управление финансами, управление материальными потоками MRP, управление производством MPS (Master Production Schedule), управление проектами, управление сервисным обслуживанием, управление качеством, систему управления пополнением запасов PDS (Pond-Draining System, SIC – Statistical Inventory Control), управления персоналом, системы автоматизации проектно-конструкторской деятельности и технологической подготовки производства - (САПР/АСТПП - CAD/CAM/CAE/PDM). [258].

Последний из стандартов систем управления предприятием - CSRP (Customer Synchronized Resource Planning) – планирование ресурсов, синхронизированное с покупателями, охватывает еще и отношения с клиентами. Таким образом, если MRP, MPS и PDS ориентированы на внутреннюю организацию предприятия, то CSRP заключает в себе полный цикл – от проектирования будущего изделия с учетом требований заказчика к гарантийному и сервисному обслуживанию после продажи [239].

Однако все перечисленные ИТ-системы разработаны и приспособлены к требованиям и особенностям производственного предприятия и ориентированы на небольшое количество клиентов, проектную и производственную деятельность на основе предыдущих соглашений и заказов, большие объемы партий готовой продукции, наличие большого количества функциональных подразделений, сложной структуры и схемы управления предприятием.

Как показал анализ, торговые предприятия, деятельность которых характеризуется большой степенью неопределенности спроса, большим количеством покупателей и розничными условиями реализации товаров, используют лишь так называемые «ИТ-системы начального уровня», характерной чертой которых является охват только отдельных процессов – бухгалтерия, снабжение, ассортимент, остатки товаров.

Сфера использования даже ИТ-технологий второго уровня, таких как технология управления продажами CRM (управление взаимоотношениями с клиентами) для контроля продаж и создания базы данных клиентов и ИТ-

технологии бюджетного управления БДДС (бюджет движения денежных средств), целью которой является контроль использования денежных средств, на торговом предприятии ограничена.

Сложные же системы третьего уровня, такие как IT-Enterprise, которые содержат готовые решения для автоматизации деятельности всех подразделений промышленного предприятия относительно управления производством и ресурсами (MRP II, MES, APS, CSRP, SCM) на предприятиях торговли вообще не используются.

Принципиальным вопросом для торговых предприятий является принятие решения о необходимости приспособления информационной системы к существующему торговому процессу, или приспособления самого торгового процесса к требованиям информационной системы, без которого невозможно эффективное ее функционирование и рациональное использование в управлении.

Как отмечает П. Михайлов, современные торговые предприятия используют такие специализированные информационные продукты, как 1С («Патерсон»), SAP Retail («Копейка», «Эльдорадо»), Axapta Retail («Перекресток»), Navision и другие, но в отличие от иностранных розничных торговых сетей (например Auchan или Metro AG), в которых информационные системы используются с начала существования сети [313].

Большинство больших розничных торговых сетей, которые функционируют на территории Донбасса, уже автоматизировали основные бизнес-процессы с помощью простых специализированных информационных систем.

Перечень, характеристики, преимущества и недостатки новейших ИТ – технологий, которые используются в деятельности розничных торговых сетей, представлены в таблице 2.7.

К принципиальным особенностям информационных систем, разработанных специально для розничной торговли, следует отнести необходимость работы с большим и быстро обновляемым перечнем товаров, а также ориентацию на каждого клиента. Поэтому для обеспечения конкурентных преимуществ торгового предприятия М.В. Дзюба предлагает внедрение существующей

системы радиочастотных меток RFID (Radio-FrequencyIdentification) [174, с.29], П. Михайлов - системы CRM (Customer Relationship Management) – управление взаимоотношениями с клиентами [313].

Таблица 2.7 – **ИТ-технологии, используемые в деятельности розничных торговых сетей Донецкой области** (составлено автором)

Название ИТ–технологии	**Характерис-тики**	**Преимущества**	**Недостатки**
1	2	3	4
Система радиочастотных меток RFID	Самообслуживание покупателя с помощью карманного компьютера (Электронное устройство покупателя (PSA — personal shopping assistant))	Автоматизация получения покупателем информации о товаре с помощью PSA. Автоматизация консультирования покупателя, стимулирования продажи, маркировки и сканирования товара на кассах, расчета за покупку, сокращение торгового персонала.	Необходимость значительных расходов на глобальное распространение RFID, необходимость глобального обеспечения покупателей платежными карточками, снижение роли личной продажи
Система CRM – управление взаимоотноше - ниями с клиентами	Автоматизирован-ный сбор данных о покупателях и постоянная информационная связь с покупателями	Наличие обратной связи с покупателями, возможность автоматизированного распространения информации среди покупателей и получения информации от них	Ограниченность использования в сфере розничной торговли при большом количестве покупателей и отсутствие каналов обратной связи со многими из них
Система электронного номенклатурного справочника товаров MDM	Автоматизирован-ная система учета и группировки товаров	Автоматизированный учет большого количества товаров, быстрое выявление общих закономерностей товарных групп	Принятие решений относительно категорий товаров вместо каждого отдельного товара
Система управления сетями магазинов SCM	Управление всеми кассами и скидками розничной сети из единого центра	Интегрируется с SAP Retail, Microsoft Dynamics AX, 1С, учет требований отдельного сегмента рынка, легкая масштабируемость в условиях роста сети, надежность, опыт эксплуатации	Ограниченность в использовании только вопросами кассового обслуживания покупателей
Системы анализа данных BI (системы класса SAP, Microsoft Dynamics AX, Oracle BI)	Обработка значительного количества информации с большой скоростью	Позволяют быстро получать данные об эффективности работы всего предприятия, формировать отчеты намного быстрее, чем в ERP - системах, повышают скорость анализа	Не являются адаптированными к особенностям деятельности торгового предприятия (сети)

Продолжение таблицы 2.7

1	2	3	4
Система управления взаимодействием с поставщиками SRM	Автоматизированная система управления взаимодействием с поставщиками	SRM интегрируется с другими модулями SAP Business Suite, поддерживает обмен данными с ERP и SCM – системами. Оптимизация закупочной деятельности, улучшение уровня обслуживания клиентов	Ограниченность использования взаимоотношениями с поставщиками. Перекладывание рисков продажи на поставщиков.
Система управления складом WMS	Автоматизирует все процессы складской работы на торговом предприятии	Оптимизация складских операций, повышение скорости поиска товара, управление товарами, которые имеют ограниченные сроки реализации, оптимизация складских площадей	Большой количество времени на формализацию исходных данных, необходимость высокого уровня квалификации складского персонала
Система управления транспортом TMS	Автоматизирует управление транспортными перевозками	Обеспечивает расчет стоимости перевозок разными видами транспорта, агрегирует данные о погрузочно-разгрузочных работах, отслеживает сроки перевозок	Ограничена в использовании для розничных торговых сетей при условиях доставки товаров поставщиками
Программный продукт 1С – управление торговлей 8	Автоматизированная система управления продажами	Интегрируется с другими программными продуктами 1С, автоматизирует управление продажами, торговыми представителями, запасами, закупками, финансовый учет	Среди контрагентов рассматривает лишь покупателей и поставщиков

Система RFID в совокупности с развитием беспроводных сетей позволяет практически полностью автоматизировать процесс осуществления покупки, даже консультирование покупателя осуществляется в электронном виде [355].

Принципиальной особенностью информационных систем, разработанных специально для розничной торговли, является необходимость работы с большим ассортиментом товаров (от 2000 наименований в формате «дискаунтер» до 40000 наименований в формате «гипермаркет»).

Поэтому целесообразным является использование электронного номенклатурного справочника товаров MDM, что позволяет быстро обнаружить

общие закономерности товарных групп и принимать решения относительно категорий товаров [313]

Системы управления сетями магазинов Supply Chain Management (SCM) позволяют из единого центра управлять всеми кассами и скидками розничной сети. Среди преимуществ системы выделяют учет требований отдельного сегмента рынка, легкую масштабируемость в условиях роста сети, функциональность, надежность, опыт эксплуатации [363].

Системы анализа данных BI для обработки значительного количества информации с большой скоростью позволяют быстро получать данные об эффективности работы всего предприятия, формировать отчеты намного быстрее, чем в ERP-системах, повышают скорость анализа [74]. Программный продукт «1С –управление торговлей 8» автоматизирует управление продажами, торговыми представителями, запасами, закупками, финансовый учет, но среди контрагентов рассматривает лишь покупателей и поставщиков.

Система управления взаимодействием с поставщиками SRM (Supplier Relationship Management System) позволяет оптимизировать закупочную деятельность торгового предприятия, самостоятельное создание работниками предприятия электронных заказов на закупку, которая дает возможность улучшить уровень обслуживания клиентов, но переводит риски продажи на поставщиков за счет возврата товаров [313].

Система управления складом WMS (Warehouse Management System) автоматизирует и оптимизирует все процессы складской работы на торговом предприятии, повышает скорость поиска товара, эффективность управления товарами, которые имеют ограниченные сроки продажи, выполняет задание оптимизации складских площадей, но ограничена проблемами внедрения - большим количеством времени на формализацию исходных данных и необходимостью высокого уровня квалификации складского персонала [293].

Система управления транспортом Transportation Management System (TMS) является частью структуры SCM (Supply Chain Management) и обеспечивает расчет стоимости перевозок разными видами транспорта,

отслеживает сроки перевозок, однако является ограниченной в использовании для розничных торговых сетей при условиях доставки товаров поставщиками.

Сфера использования рассмотренных IT – технологий в формировании стратегического потенциала торгового предприятия представлена на рисунке 2.9.

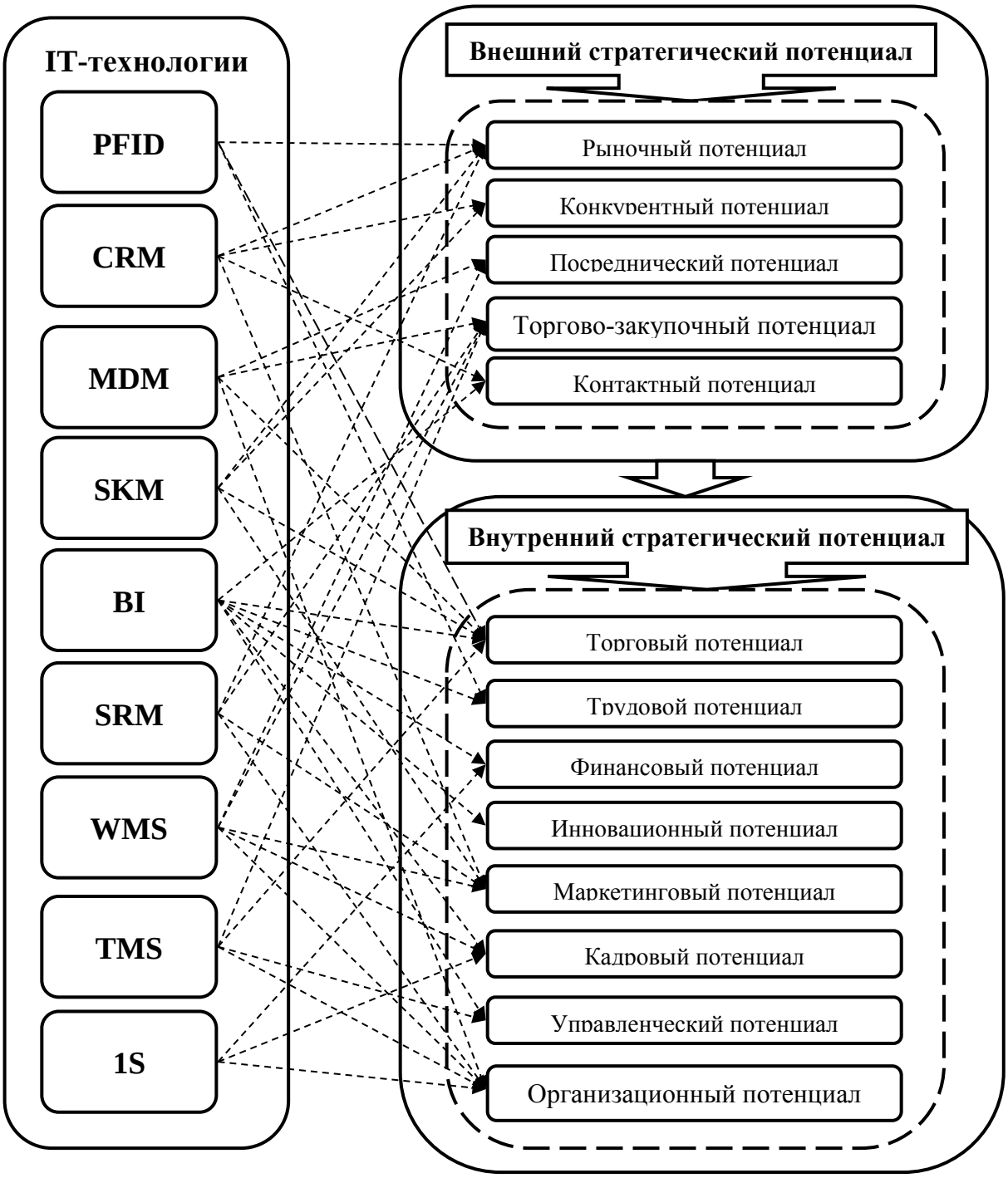


Рисунок 2.9 – **Сфера использования IT – технологий в формировании стратегического потенциала торгового предприятия** (разработано автором)

Как видно из рисунка, каждая из рассмотренных IT – технологий может использоваться в управлении несколькими элементами внешнего и внутреннего потенциала торгового предприятия, но имеет свои ограничения применения и недостатки, которые создают проблемы внедрения современных информационных технологий как на малом и среднем торговом предприятии, так и в большой торговой сети.

Относительно сложности процессов внедрения IT-технологий в процессы управления предприятием авторы придерживаются приблизительно одинаковых позиций. На первом месте находится проблема морального износа существующей информационной системы на предприятии, в результате чего она не способна играть решающую роль в обеспечении управления и ее поддержка является нецелесообразной экономически и организационно.

На втором месте среди проблем внедрения информационных систем выделяют неформализованность и хаотичность внутренних принципов управления предприятием, которая приводит к неопределенности заданий информационного обеспечения [223, с. 233].

Исследование проблем внедрения информационных технологий на торговых предприятиях, которое осуществлялось группой ученых под руководством профессоров А.М. Морозова, И.Е. Сергеева показало, что сегодняшняя ситуация на рынке консалтинга характеризуется двумя особенностями: с одной стороны, существует большое количество предложений относительно разработки и внедрения информационных систем класса ERP, с другой стороны – практически отсутствует опыт их успешной реализации. При этом цена одного рабочего места ERP - системы колеблется в пределах 10-40 тыс. долларов США, а средний срок эксплуатации – 15 лет [411].

Следующей проблемой И.В. Кальницкая считает отсутствие на большинстве торговых предприятий научно-обоснованного планирования бизнес-процессов и вообще хозяйственной деятельности, в результате чего не возникает потребность внедрения современного сложного информационного обеспечения [218, с.174].

Ю.В. Арзуманян и К.М. Мкртчян, рассматривая внедрение информационных систем в процесс стратегического управления предприятием, выделяют также проблему согласования стратегических целей предприятия с возможностями использования информационных технологий [50].

Неопределенность и высокая изменчивость внешней среды торгового предприятия приводят в процессе эксплуатации информационных систем также к возникновению транзакционных расходов поиска информации, связанных с неполнотой, недостаточной четкостью и необходимостью дополнительного сбора информации. Когда уровень информационной неопределенности высок, руководители предприятия считают целесообразным отказаться от любых действий, а не тратить средства на дополнительный поиск информации [Цветков, с.115].

Основными путями решения выделенных проблем внедрения информационных систем в формирование стратегического потенциала торгового предприятия должны быть следующие: замена традиционной изношенной информационной системы на предприятии; убеждение руководства в необходимости инвестирования в информационное обеспечение управления стратегическим потенциалом путем экономического обоснования целесообразности; четкая определенность стратегических целей и задач информационного обеспечения управления стратегическим потенциалом на предприятии; разработка эффективной системы формирования стратегического потенциала.

Выводы по разделу 2.

Исследование теоретических аспектов формирования стратегического потенциала предприятия позволило сделать следующие выводы:

1. На основе анализа подходов к определению стратегической архитектуры предложено определение архитектуры формирования стратегического потенциала предприятия как построения и логического сочетания совокупности элементов

управления стратегическим потенциалом предприятия на теоретическом, функциональном, процессном, методологическом и организационном уровнях с основными процессами формирования и использования стратегического потенциала с целью долгосрочного эффективного функционирования и достижения стратегических целей предприятия.

2. С целью обеспечения планирования формирования стратегического потенциала углублено содержание процесса планирования стратегического потенциала, который включает следующие этапы: стратегические наблюдения; стратегический анализ; формирование стратегических целей; формирование стратегического потенциала; разработку стратегических альтернатив; оценку стратегических альтернатив с позиций использования стратегического потенциала; выбор стратегий, прогнозирование уровня использования стратегического потенциала в процессе реализации стратегий.

3. На основе анализа современной литературы определены цели формирования стратегического потенциала и понятие стратегии формирования стратегического потенциала предприятия как процесса формирования стратегических возможностей внешней и внутренней среды предприятия относительно достижения стратегических целей.

4. Для осуществления контроля формирования стратегического потенциала обоснованы задачи стратегического контроля в управлении стратегическим потенциалом предприятия: оценка соответствия стратегических целей стратегическому потенциалу, оценка достаточности стратегического потенциала для реализации выбранных предприятием стратегий, оценка уровня использования стратегического потенциала в процессе реализации стратегий, оценка выполнения планов формирования и использования внешнего и внутреннего стратегического потенциала предприятия.

5. Разработана структура системы обеспечения процесса формирования стратегического потенциала предприятия, которая включает подсистему информационного обеспечения, подсистему методологического обеспечения,

подсистему организационного обеспечения и подсистему управленческого обеспечения.

6. Выделены характерные черты стратегического потенциала торгового предприятия: сложность, нестационарность, уникальность, паретоэффективность, альтернативность, адаптивность, коммуникативность, синергичность, иерархичность, предельность, противоэнтропийность, множественность описания, способность к развитию, приоритет интересов системы высшего уровня, в том числе автором обоснованы такие черты, как последовательность, конкурентоспособность, стратегичность и непрерывность существования.

7. С целью формирования внешнего стратегического потенциала разработана структура внешнего стратегического макропотенциала торгового предприятия, которая содержит шесть групп факторов непрямого влияния, выделены ее особенности, присущие лишь сфере розничной торговли.

8. Учитывая необходимость формирования стратегического потенциала всех элементов внешней среды торгового предприятия, предложены понятия торгово-закупочного потенциала торгового предприятия как возможностей, связанных со взаимодействием предприятия с поставщиками; посреднического потенциала торгового предприятия как возможностей, созданных с управлением каналами сбыта; контактного потенциала торгового предприятия как возможностей, которые созданы со взаимодействием предприятия с контактными аудиториями.

9. На основе анализа и синтеза существующих подходов, а также используя положения предложенной концепции формирования стратегического потенциала и комплексного подхода к формированию стратегического потенциала разработаны концептуальные модели формирования внешнего и внутреннего потенциала торгового предприятия, предложены три стратегии формирования стратегических ресурсов: стратегия повышения эффективности использования имеющихся стратегических ресурсов, которые предприятие традиционно использует, стратегия использования имеющихся ресурсов, которые предприятие

на данный момент не использует, стратегия создания новых стратегических ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей.

10. На основе анализа и синтеза существующих научных подходов предложены определения элементов объектной и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия: торгового, трудового, финансового, инновационного, управленческого, организационного, кадрового, маркетингового потенциалов.

11. Выделены особенности современной торговли, связанные с ролью торговли в сфере обмена, с основной деятельностью торговых предприятий, с функциями, которые выполняют торговые предприятия и обоснованы приоритетные направления формирования стратегического потенциала торгового предприятия.

12. Предложен механизм информационного обеспечения формирования стратегического потенциала торгового предприятия, который содержит: цель, задания, требования, функции, принципы, структуру, методологию способствует принятию эффективных управленческих решений относительно управления стратегическим потенциалом на основе поиска, получения, хранения, накопления, передачи и обработки стратегической информации.

13. Исследованы характеристики, преимущества и недостатки новейших ИТ – технологий, сфера их использования в деятельности розничных торговых сетей и в формировании их стратегического потенциала, а также проблемы внедрения информационных технологий на торговых предприятиях, предложены пути их решения.

РАЗДЕЛ 3
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Методология анализа внешнего стратегического потенциала торгового предприятия

Анализ внешнего стратегического потенциала формирует подготовительную (аналитическую) фазу процесса формирования стратегического потенциала торгового предприятия (см. Рисунок 2.3). и является первым этапом процесса планирования стратегического потенциала (см. Рисунок 2.2). Поскольку формирование стратегического потенциала торгового предприятия, как было определено, является частью процесса стратегического управления предприятием, то основой для осуществления анализа внешнего стратегического потенциала должна быть теория и методология стратегического анализа. Центр внимания ученых и специалистов в области стратегического менеджмента, который был сконцентрирован в 60-ые годы XX столетия на анализе внутренних факторов, в 90-ые годы, с появлением ресурсного подхода к стратегии (RBV), уже фокусировался на связях между стратегией предприятия и внешней средой [78].

Однако, по мнению Н. Фосса, данный подход тоже не является конечным, поскольку в окружающей среде существует большое количество скрытых резервов и источников конкурентных преимуществ, необходимых для достижения стратегических целей [488, с. 307]. Дж. Барни, Г. Санчес, Дж. Тисс, Г. Хэмелл, К.К. Прахалад считают, что в условиях постоянных быстрых изменений окружающей среды именно потенциал предприятия, то есть возможности его действий являются более обоснованной базой для разработки стратегии чем потребности, которые предприятие способно удовлетворить [486].

То есть, в нынешних условиях проблема анализа внешнего стратегического потенциала предприятия является актуальной и недостаточно исследованной в стратегическом менеджменте.

Относительно определения стратегического анализа, его значения и места в процессе стратегического управления предприятием, авторы экономической литературы по вопросам стратегического управления [53, 71, 72, 135, 146, 159, 497] тоже придерживаются разных научных позиций. Так, по мнению Н.М. Горкуши стратегический анализ – это комплексное исследование позитивных и негативных факторов, которые могут влиять на экономическое положение предприятия в перспективе, а также путей достижения целей предприятия [146]; В. Баранчеев понимает стратегический анализ как изучение окружения предприятия [71]; Д.В. Арутюнова подразделяет стратегический анализ на анализ внешней и внутренней среды предприятия [53, с. 124]; С. Винтер рассматривает стратегический анализ как анализ ресурсов и возможностей предприятия с точки зрения создания стойких конкурентных преимуществ [497, с. 992]; А.М. Гершун считает, что стратегический анализ дает возможность разрабатывать стратегические решения, которые обеспечивают алгоритмы взаимодействия предприятия с внешней средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, раскрыть его угрозы и возможности [149]; М.С. Барахоева рассматривает стратегический анализ как одну из разновидностей управленческого анализа, которая позволяет принимать решения, направленные на достижение стратегических целей предприятия [72, с.71].

Обобщение мнений авторов и основных положений теории стратегического управления и концепции управления стратегическим потенциалом торгового предприятия позволяет предложить следующее определение:

Анализ стратегического потенциала торгового предприятия – это элемент стратегического анализа, который содержит анализ внешнего и внутреннего потенциала, дает возможность разрабатывать стратегии и поддерживать стратегический потенциал на уровне, необходимом для достижения стратегических целей. Механизм анализа стратегического

потенциала торгового предприятия содержит объект, предмет, требования, принципы, цель, задачи, этапы, структуру, функции, инструментарий (Рисунок 3.1).

МЕХАНИЗМ АНАЛИЗА ВНЕШНЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

Объект анализа – факторы внешней среды прямого и непрямого влияния, которые определяют цели и стратегии развития торгового предприятия

Предмет анализа – внешний микро-и макро- потенциал торгового предприятия и уровень их использования для достижения стратегических целей

Принципы анализа – комплексности, системности, хронологичности, целенаправленности, непрерывности, эффективности, гибкости, последовательности, формализованности, научности

Цель анализа – наблюдение и анализ факторов внешней среды и тенденций их изменения для оценки внешнего стратегического потенциала и уровня его использования

Задачи анализа: наблюдения и анализ факторов внешней среды предприятия непрямого влияния с целью выявления тенденций их изменения и определения внешнего стратегического макропотенциала предприятия; наблюдение и анализ факторов внешней среды прямого влияния с целью определения рыночного, конкурентного, посреднического, торгово-закупочного и контактного потенциала предприятия; определение показателей степени использования макропотенциала и микропотенциала предприятия; определение на основе анализа внешнего стратегического потенциала стратегических целей торгового предприятия

Этапы проведения анализа:
1. Стратегические наблюдения.
2. Анализ маропотенциала торгового предприятия.
3. Анализ микропотенциала торгового предприятия.

Функции анализа: аналитическая, целевая, контролирующая, стимулирующая.

Инструментарий анализа:
1. Методики проведения стратегических наблюдений: методы получения информации, информационные технологии, методы прогнозирования.
2. Методика анализа макропотенциала торгового предприятия: PCTEG – анализ, трендвотчинг, метод определения желаемого и достижимого стратегического макропотенциала, коэффициентов использования желаемого и достижимого макропотенциала торгового предприятия.
3. Методика анализа микропотенциала торгового предприятия: рыночного, посреднического, торгово-закупочного, контактного, конкурентного

Рисунок 3.1 – **Механизм анализа внешнего стратегического потенциала предприятия (авторская разработка)**

Объектом анализа внешнего стратегического потенциала торгового предприятия являются факторы внешней среды прямого и непрямого влияния, которые определяют цели и стратегии его развития.

Предметом анализа внешнего стратегического потенциала являются возможности внешней среды, то есть внешний макро- и микро- потенциал торгового предприятия и уровень их использования для достижения стратегических целей.

Высокий динамизм изменения факторов внешней среды выдвигает к анализу внешнего стратегического потенциала предприятия следующие требования: анализ должен охватывать все элементы внешнего макропотенциала и микропотенциала предприятия, которые предусмотрены концептуальной моделью формирования внешнего стратегического потенциала; анализ должен быть системным, то есть рассматривать внешний стратегический потенциал как единую систему взаимосвязанных элементов; в процессе анализа следует рассматривать не только текущий, но и будущий внешний потенциал предприятия [42, с.212], при этом период, на который осуществляется прогноз, должен совпадать с периодом достижения стратегических целей; анализ должен быть направлен на определение показателей, которые будут способствовать принятию решений относительно достижения стратегических целей торгового предприятия; анализ должен осуществляться непрерывно, чтобы обеспечить отражение быстрых изменений внешней среды; анализ должен быть эффективным, то есть расходы на его проведение не должны превышать доходы от внедрения его результатов; анализ должен быть гибким, то есть использовать для разных факторов внешней среды разные методы [78].

В процессе анализа последовательно рассматриваются сначала факторы внешнего макропотенциала, потом – микропотенциала; результаты анализа должны быть формализованы в систему факторов, которая предоставит возможность использовать их в процессе управления стратегическим потенциалом торгового предприятия; в процессе анализа стратегического потенциала должны использоваться научно-обоснованные методы исследований.

Определение требований к анализу внешнего стратегического потенциала торгового предприятия обусловливает использование в процессе проведения анализа определенных принципов. Взаимосвязь заданий и принципов анализа внешнего стратегического потенциала представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1. - **Взаимосвязь требований и принципов анализа внешнего стратегического потенциала торгового предприятия***

Требования к анализу	Принципы анализа
Анализ должен охватывать все элементы внешнего макропотенциала и микропотенциала предприятия	**комплексности**
Анализ должен быть системным, то есть рассматривать внешний стратегический потенциал как единую систему взаимосвязанных элементов	**системности**
В процессе анализа следует рассматривать не только текущий, но и будущий внешний потенциал предприятия	**хронологичности**
Анализ должен быть направлен на определение показателей, которые будут способствовать принятию решений относительно достижения стратегических целей торгового предприятия	**целенаправленности**
Анализ должен осуществляться непрерывно, чтобы обеспечить отражение быстрых изменений внешней среды	**непрерывности**
Анализ должен быть эффективным, то есть расходы на его проведение не должны превышать доходы от внедрения его результатов	**эффективности**
Анализ должен быть гибким, то есть использовать для разных факторов внешней среды разные методы	**гибкости**
Анализ должен последовательно рассматривать сначала факторы внешнего макропотенциала, потом – микро- потенциала	**последовательности**
Результаты анализа должны быть формализованы в систему факторов, которая предоставит возможность использовать их в процессе управления стратегическим потенциалом торгового предприятия	**формализованности**
В процессе анализа стратегического потенциала должны использоваться научно-обоснованные методы исследований	**научности**

*-составлено автором

Целью анализа внешнего стратегического потенциала торгового предприятия является наблюдение и анализ факторов внешней среды и тенденций их изменения для оценки внешнего стратегического потенциала и уровня его использования.

Задачи анализа внешнего стратегического потенциала предприятия с одной стороны, аналогичны задачам классического стратегического анализа, которые определены в экономической литературе по вопросам стратегического управления, таким, как оценка влияния факторов внешней среды на стратегии предприятия [26, с. 18; 135; 155, с.17]; разработка на основе стратегического анализа стратегического плана предприятия [285, с.47]; оценка стратегического климата функционирования предприятия (стратегических условий, которые создаются внешней средой) [250, с.95]; определение конкурентоспособности и конкурентных преимуществ предприятия [264, с.33; 471,с.42]; всесторонняя поддержка принятия стратегических решений на предприятии [146]. С другой стороны, задачи анализа внешнего стратегического потенциала предприятия имеют свои особенности, обусловленные концепцией и архитектурой управления стратегическим потенциалом.

Поэтому к задачам анализа внешнего стратегического потенциала торгового предприятия следует отнести:

1. Наблюдение и анализ факторов внешней среды предприятия непрямого влияния с целью выявления тенденций их изменения и определения внешнего стратегического макропотенциала предприятия.

2. Наблюдение и анализ факторов внешней среды прямого влияния с целью определения рыночного, конкурентного, посреднического, торгово-закупочного и контактного потенциала предприятия.

3. Определение показателей степени использования макропотенциала и микропотенциала предприятия.

4. Определение на основе анализа внешнего стратегического потенциала стратегических целей торгового предприятия.

Определенные задачи обусловливают следующие *этапы* проведения анализа внешнего стратегического потенциала торгового предприятия:

1. Стратегические наблюдения.
2. Анализ макропотенциала торгового предприятия.
3. Анализ микропотенциала торгового предприятия.
4. Определение стратегических целей торгового предприятия.

Данные этапы и концептуальная модель формирования внешнего стратегического потенциала обусловливают следующее содержание анализа внешнего стратегического потенциала торгового предприятия (Рисунок 3.2).

Рисунок 3.2. – **Содержание анализа внешнего стратегического потенциала торгового предприятия (авторская разработка)**

К функциям анализа внешнего стратегического потенциала торгового предприятия относятся: аналитическая, которая заключается в анализе факторов внешней среды предприятия и выявлении тенденций их изменения; целевая, которая заключается в формировании и корректировке стратегических целей предприятия на основе результатов анализа и определения степени использования внешнего стратегического потенциала; контролирующая, которая заключается в контроле за соответствием стратегических целей и стратегий, реализуемых торговым предприятием, его внешнему стратегическому потенциалу; стимулирующая, которая заключается в стимулировании роста степени использования внешнего стратегического потенциала торгового предприятия для реализации стратегий роста.

Формирование стратегического потенциала торгового предприятия должно основываться на принятии стратегических решений только на основании проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды. Состояние и быстрые изменения факторов внешней среды торгового предприятия прямо влияют на обоснование выбора стратегий, которые реализуются, и на процессы формирования и использования его стратегического потенциала, который обусловливает необходимость постоянного проведения стратегических наблюдений.

Наблюдение как общенаучный метод эмпирического исследования предусматривает целеустремленное, специально организованное изучение предметов и явлений объективной действительности, которые выступают объектом исследования [125]. В общенаучном понимании наблюдения выступают инструментом апробации выдвинутых гипотез или промежуточных результатов исследования с использованием аксиоматизируемых знаний об объекте (в нашем случае – стратегический потенциал предприятия).

В современной экономической литературе господствует понимание стратегических наблюдений лишь как маркетинговой системы, маркетинговой

разведки [152, 168, 249, 477] или как статистического мониторинга конкурентной среды [112, 459].

Так, Е.П. Голубков понимает маркетинговую разведку как постоянную деятельность по сбору текущей информации об изменениях внешней среды маркетинга [152, с.256]; Ф. Котлер считает, что система маркетинговой разведки должна предоставлять всю информацию о динамике внешней среды [249, с. 37], Н.А. Шмелев добавляет тезис о том, что маркетинговая разведка допускает получение информации об окружающей среде из разных источников легальным и открытым способом [477, с.75]; Н.М. Гуржий отождествляет систему маркетинговых наблюдений и маркетинговую разведку [168, с.90].

Резюмируя мнения авторов, следует во-первых, не согласиться с утверждениями о том, что система наблюдений за внешней средой торгового предприятия нужна для получения информации лишь для разработки и реализации маркетингового комплекса; во-вторых, отметить то, что стратегические наблюдения являются основанием и этапом проведения стратегического анализа, как было определено, в-третьих, стратегические наблюдения охватывают и маркетинговую разведку, и мониторинг внешней среды; в-четвертых, стратегические наблюдения нужны не только для получения текущей информации об изменениях факторов внешней среды, а в первую очередь - для определения долгосрочных тенденций их изменения, которые могут быть положены в основу определения стратегических целей и разработки будущих стратегий.

Приведенные обобщения дают возможность предложить следующее определение: **Стратегические наблюдения** – это элемент анализа внешнего стратегического потенциала предприятия, необходимый для определения долгосрочных тенденций изменения его элементов, и обеспечения процесса проведения стратегического анализа необходимой информацией.

Механизм проведения стратегических наблюдений содержит цель, принципы, функции, этапы, методы сбора информации, методы прогнозирования. Как видно из предложенного определения, целью стратегических наблюдений

является определение долгосрочных тенденций изменения элементов внешнего макропотенциала и микропотенциала торгового предприятия и обеспечение процесса проведения стратегического анализа необходимой информацией.

Принципы создания и функции механизма стратегических наблюдений аналогичны предложенным принципам создания и функциям информационной системы обеспечения управления стратегическим потенциалом на торговом предприятии. К принципам относятся: принцип полноты, принцип достоверности, принцип системности и логичности; экономико- математический принцип; принцип декомпозиции; инновационный принцип; принцип адаптации. К функциям относятся: обеспечивающая; регулирующая; контролирующая; координирующая; эмпирическая; оперативная.

Учитывая сложность поиска и получения достоверной информации о состоянии и изменениях внешней среды предприятия, большое разнообразие возможных источников информации, первым этапом процесса стратегического наблюдения должен быть поиск и систематизация источников информации о внешней среде.

Кроме того, предлагается добавить как отдельный последний этап проведения стратегических наблюдений стратегическое прогнозирование, поскольку стратегическое прогнозирование, суть которого заключается в разработке долгосрочных прогнозов относительно динамики изменений и состояния факторов внешней среды торгового предприятия, является более широким понятием чем стратегическое предвидение, которое определяется как прогноз исключительно состояния внешней среды. Некоторые авторы [485, с.236; 155, с. 39] даже считают, что стратегическое предвидение является лишь одной из функций стратегического прогнозирования.

Модель процесса проведения маркетинговой разведки SCIP (“Разведывательный цикл обработки информации”) содержит пять этапов процесса разведки: планирование и выбор опубликованной информации, сбор информации из первичных источников, анализ собранной информации и создание информационного продукта, доведение продукта до заказчика [484, с.79].

Преимуществами этой модели является то, что она предусматривает обязательный сбор информации из первичных источников, недостатками – то, что разработка информационного продукта на заказ исключает множество аспектов обратной связи между собранной информацией и принятием стратегических решений на предприятии.

Поэтому предлагаются следующие этапы проведения стратегических наблюдений:

1. Поиск и систематизация источников получения стратегической информации.
2. Сбор стратегической информации.
3. Сортировка, обработка и оценка собранной стратегической информации.
4. Стратегическое предвидение.
5. Стратегическое прогнозирование.

С целью апробации и анализа используемых методов стратегических наблюдений целесообразно охарактеризовать объекты исследования (Таблицы 3.2, 3.3), в качестве которых выступают торговые сети розничной торговли продуктами питания разных форматов, которые функционируют на территории Донецкой области. Определения типов магазинов торговых сетей приведены в таблице Д2 приложения Д.

Французская торговая сеть “Aushan” открыла свои гипермаркеты на территории Украины в 2007 году, в городе Донецке – 1 гипермаркет открыт в 2008 году. Управление всей деятельностью «Ашан» в Украине осуществляет предприятие ПАО «Ашан Украина Гипермаркет», имеющее в своем составе ряд структурных подразделений, среди которых консалтинговые, финансовые и строительные компании.

По состоянию на 2014 год на территории Украины функционирует 10 гипермаркетов сети, расположенных в 7 областях. «Ашан» тесно сотрудничает с другим крупнейшим украинским ритейлером - ЧАО «Фуршет», у которого в 2007 году было выкуплено 20% акций, в руководство «Фуршета» был введен президент

«Ашан» по Восточной Европе Жан Майе, в 2010 году компании «Ашан» и «Фуршет» создали общую логистическую сеть.

Таблица 3.2 – **Форматы исследуемых предприятий розничной торговли продуктами питания Донецкой области***

Формат	Исследуемые предприятия	Количество магазинов в Украине	Количество магазинов в Донецкой области
Гипермаркет	ПАО “Ашан Украина Гипермаркет”	9	1
	ООО “Торговый дом “Амстор”	3	2
Супермаркет	ТПГ «Fozzy Group «Сельпо»	410	6
	ЧАО «Фуршет»	113	3
	ООО “Торговый дом “Амстор”	26	18
	ООО “ТЦ “Обжора”	11	11
Дискаунтер	ООО “АТБ-маркет”	630	192
	ООО «Украинский ритейл»	111	52
	ООО “ТЦ “Обжора”	3	3

*- составлено автором

Сеть супермаркетов «Фуршет» была первой национальной сетью продуктовых супермаркетов, которая начала свою деятельность в 1992 году с открытия нескольких супермаркетов «Ля Фуршет». В настоящее время ЧАО «Фуршет» насчитывает 116 магазинов, из которых 106 – на территории Украины, 10 – на территории Молдовы, в том числе 7 супермаркетов-ресторанов «Гурман-Фуршет» и 1 минигипермаркет «Народный» (ассортимент – свыше 40000 товаров). Более чем 80% ассортимента сети составляют товары отечественного производства, сеть имеет собственные мясоперерабатывающие, пельменные, кондитерские, кулинарные, рыбные производства и пекарни.

Торгово-промышленная группа ТПГ «Fozzy Group» – украинская группа предприятий, являющаяся самым крупным игроком на рынке розничной торговли Украины, которая работает с 1997 года и включает сеть супермаркетов «Сельпо» (244 магазина), сеть дискаунтеров «Фора» (186 магазинов, не работают на территории Донецкой области), сеть магазинов мобильных телефонов RINGOO (312 магазинов), 31 фарммаркет «Белая ромашка». Кроме того, ТПГ принадлежит

14 ресторанов и ресторанных комплексов, Неженский консервный завод, птицефабрика, ПАО «Банк ВОСТОК».

Таблица 3.3 - **Характеристика исследуемых предприятий розничной торговли продуктами питания Донецкой области***

Название предприятия	**Торговый формат**	**Количе-ство магазинов**	**Торговая площадь, м^2**	**Среднее количество покупателей за сутки, чел.**	**Средний ассортимент товаров, наимен.**
ПАТ “Ашан Украина Гипермаркет”	гипермаркет	10	108000	120000	70000
ТПГ «Fozzy Group «Сельпо»	супермаркет	244	980000	1500000	20000
ЧАО «Фуршет»	супермаркет	106	413400	500000	20000
ООО “Торговый дом “Амстор”	гипермаркет супермаркет	29	260000	290000	50000
ООО “ТЦ “Обжора”	супермаркет дискаунтер	14	112000	35000	19000
ООО “АТБ-маркет”	дискаунтер	758	227400	2000000	5000
ООО «Украинский ритейл»	дискаунтер	111	50850	100000	6000

*- составлено автором

Торговая сеть «Амстор» входит в топ-10 торговых операторов FMCG по суммарной торговой площади согласно исследованиям консалтинговой компании GT Partners Ukraine. Первый супермаркет “Амстор” был открыт в городе Донецке в 2003 году, в настоящее время “Амстор” насчитывает 29 магазинов формата «супермаркет» и «гипермаркет» в шести областях Украины. В торговой сети работает более 10 тысяч работников. По рейтингу журнала “Forbes” ООО “Торговый дом “Амстор” входит в ТОП-100 самых богатых компаний Украины (62 место) и занимает 5 место среди ритейлеров.

Торговая сеть дискаунтеров “АТБ” принадлежит ООО АТБ-маркет”, которое начало функционировать в 1993 году с 6 магазинов предприятия

“Агротехбизнес” в Днепропетровске. На 1 июля 2014 года сеть насчитывает 758 магазинов в 191 городе, 16 поселках городского типа и селах. Предприятие работает в 16-ти областях Украины. В настоящее время “АТБ” – сеть, которая занимает первое место в Украине по количеству торговых объектов. «АТБ-маркет» владеет одной из крупнейших в Украине логистической инфраструктурой с грузооборотом более чем 3700 тонн за сутки.

ООО «Украинский ритейл» было основано в городе Донецке в 2006 году и владеет сетью дискаунтеров под общей торговой маркой «Брусничка», которые расположены в шести областях Украины. В 2011 году компания представила новую концепцию магазинов – «Фреш-маркет», сделав основной идеей бренда свежесть и качество продуктов питания. Общая численность работников около 3 тысяч человек, кроме магазинов работают три центра распределения общей торговой площадью 12000 $м^2$.

Методы получения информации в процессе проведения стратегических наблюдений аналогичны методам сбора информации и процессе маркетинговых наблюдений и имеют следующую классификацию [разработано на основе 249, с.353; 168, с.100; 468, с.5]: кабинетные методы: изучение государственной статистики, изучение аналитических отчетов, изучение СМИ, изучение сайтов конкурентов, анализ внутренней отчетности; полевые методы: опрос собственного торгового персонала, опрос потребителей, посещения презентаций; сбор информации из открытых источников (может предусматривать использование как кабинетных, так и полевых методов): анализ рекламных обращений конкурентов, посещения выставок, посещения отраслевых конференций; анализ финансовой отчетности; сбор информации из закрытых источников(может предусматривать использование как кабинетных, так и полевых методов): опрос покупателей, опрос поставщиков, получение информации от прежних сотрудников, тайных покупателей, получение информации под видом поставщика, сбор информации в контактных аудиториях, посещение и проведение рекламных акций.

Использование источников получения информации на исследуемых предприятиях розничной торговли отображено в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – **Использование источников получения информации в процессе стратегических наблюдений** (составлено автором)

Источники сбора информации	**ПАО “Ашан Украина Гипермаркет”**	**ЧАО «Фур-шет»**	**ООО “Торговый дом “Амстор”**	**ООО “ТЦ “Обжо-ра”**	**ООО “АТБ-маркет”**
изучение государственной статистики	2	2	2	2	2
изучение аналитических отчетов	1	2	1	0	1
изучение СМИ	2	2	2	2	1
изучение сайтов конкурентов	1	1	2	1	1
анализ внутренней отчетности	2	2	2	2	2
посещение презентаций	1	1	0	0	0
анализ рекламных обращений конкурентов	2	2	2	1	1
посещение выставок	1	1	1	1	1
посещение отраслевых конференций	1	0	1	0	0
анализ финансовой отчетности	0	0	1	1	0
опрос покупателей	2	2	2	2	2
опрос поставщиков	1	1	2	2	1
получение информации от прежних сотрудников	0	0	2	2	2
Mystery shopping – «тайный покупатель»	0	1	2	1	1
получение информации под видом поставщика	0	0	1	2	2
сбор информации в контактных аудиториях	2	2	2	1	1
сбор информации во время посещения и проведения рекламных акций	2	1	2	2	2

Примечание: 2 - всегда используется; 1 - редко используется; 0 - не используется.

Анализ таблицы 3.4 дает возможность сделать вывод, что чаще всего исследуемые предприятия используют кабинетные источники: изучение государственной статистики, изучение СМИ, анализ собственной внутренней отчетности, анализ рекламных обращений конкурентов. Полевыми методами, которые используются, являются опрос собственного торгового персонала, опрос покупателей, сбор информации во время проведения и посещения рекламных акций. Приоритетность использования данных методов сбора информации, как показали проведенные опросы, обусловливает использование на исследуемых предприятиях лишь двух методов прогнозирования – метода экстраполяции трендов и метода регрессионного анализа.

Основные каналы получения информации во время проведения стратегических наблюдений классифицируются авторами [351, с.53; 449, с.39] как «4К+1» система, которая содержит четыре главных группы каналов получения информации «К»: канал «Текст» - включает публикации, базы данные, которые предоставляют до 40% информации; канал «Фирма» - включает покупателей, поставщиков, контактные аудитории, агентов, которые предоставляют 30-40% информации; канал «Консультант» - включает консультантов и администрацию компаний, общественные службы, которые предоставляют до 10-15% информации.

Канал «Беседа» - включает ярмарки, выставки, салоны, конференции, которые предоставляют 5-6% информации и дополнительный канал «Джокер» («+1»), который дополняет объем информации до 100% за счет случайной информации.

Использование перечисленных каналов информации и информационных технологий на исследуемых предприятиях в процессе проведения стратегических наблюдений отражает таблица 3.5.

Как показывает таблица 3.5, исследуемые торговые сети используют в процессе стратегических наблюдений все выделенные каналы получения информации, исключение составляет канал «Беседа», который не используется

сетями дискаунтеров, поскольку они не принимают участия в выставках и отраслевых конференциях.

Таблица 3.5 – **Использование каналов получения информации и информационных технологий в процессе стратегических наблюдений на исследуемых предприятиях** (составлено автором)

Информационные каналы и информационные технологии	ПАО “Ашан Украина Гипермаркет”	ЧАО «Фуршет»	ООО “Торговый дом “Амстор”	ООО “ТЦ “Обжора”	ООО “АТБ-маркет”, ООО «Украинский ритейл»
Каналы получения информации					
Канал «Текст»	2	2	2	2	2
Канал «Фирма»	2	2	2	2	2
Канал «Консультант»	1	1	1	2	2
Канал «Беседа»	1	1	1	1	0
Канал «Джокер»	0	1	1	1	1
Информационные технологии					
Система радиочастотных меток **RFID**	2	2	2	2	2
Система **CRM** – управление взаимодействием с клиентами	2	2	2	2	1
Система электронного номенклатурного справочника товаров **MDM**	2	2	2	2	2
Система управления сетями магазинов **SCM**	2	2	2	2	2
Системы анализа данных **BI**	2	2	2	2	2
Система управления взаимодействием с поставщиками **SRM**	2	2	2	2	2
Система управления складом **WMS**	2	2	2	1	1
Система управления транспортом **TMS**	2	2	2	1	1
Программный продукт **1С** – управление торговлей 8	2	2	2	2	2

Примечание: 2 – постоянное использование; 1 – перманентное использование; 0 – канал (технология) не используется.

Относительно информационных технологий, то тотальное их использование на исследуемых предприятиях подтверждает тот факт, что в параграфе 2.3 были

рассмотрены действительно самые распространенные информационные технологии, которые реально применяются на торговых предприятиях.

Перманентное использование автоматизированной системы управления складом WMS в магазинах формата «дискаунтер» объясняется небольшой площадью складских помещений и небольшим количеством наименований товаров на складе.

Отсутствие необходимости осуществления транспортных перевозок магазинами формата «дискаунтер» объясняет перманентное использование автоматизированной системы управления транспортом TMS, которая применяется лишь во время централизованной доставки товаров магазинам из единых центров распределения.

Таким образом, используя рассмотренные источники сбора информации, каналы получения информации и информационные технологии, торговые сети имеют возможность путем проведения стратегических наблюдений получать, систематизировать, обрабатывать и накапливать информацию, необходимую для проведения стратегического анализа.

Рассмотрение информационного поля торгового предприятия в процессе осуществления стратегических наблюдений предусматривает определение и анализ информации о состоянии и изменениях факторов внешней среды, которые существенно влияют на его внешний стратегический потенциал.

Информационное поле создает разнообразная информация о рынке продуктов питания в Украине и Донецкой области. Для современных кризисных условий характерной чертой является развитие торговли, поскольку именно эта отрасль наиболее динамически и быстро реагирует на любые изменения в экономике.

В условиях роста потребительских требований и расширения структуры потребления роль розничной торговли как отрасли экономики растет. Соответственно растет и заинтересованность проблемами развития торговли со стороны как отечественных, так и зарубежных ведущих ученых - экономистов, о чем свидетельствуют исследования таких известных в экономической науке

авторов, как О.М. Азарян, В.В. Апопий, Г.Джоунс, Н.А. Голошубова, И. Бланк, И. Бергер, Л.О. Лигоненко, Е.Воронова, М. Окландер, И.Сорока, А.А.Садеков, Л.В.Фролова, А.А.Бакунов и др.

Выбор отрасли проведения исследования в данной работе обусловлен также тем, что сегодня торговля выступает как многофункциональная социально-экономическая подсистема национальной экономики, которая должна обеспечить реализацию выработанной производственной стоимости товаров, доведение их из сферы производства в сферу потребления, при этом именно торговля реализует связи между отраслями народного хозяйства страны и способствует их материально-техническому и сырьевому обеспечению. [46, с. 70; 333, с.55]. Торговля как общественный индикатор отображает все пропорции и диспропорции, которые возникают в национальной экономике [63, с. 55].

Анализ развития внутренней торговли Донецкой области в последние годы позволяет проследить замедление темпов роста объемов товарооборота в 2008 году, падение темпов роста объемов товарооборота на 26,6% в 2009 году, что было обусловлено экономическим кризисом, затем умеренный рост (11-17%) на протяжении периода с 2010 по 2012 годы, замедление темпов роста в 2013 году и резкое падение розничного товарооборота на 37,5% в 2014 году, обусловленное кризисом и военными действиями в Донбассе.

Изменение объемов товарооборота розничной торговли Донбасса за период 2007-2014 годы отражают таблица 3.6 и рисунок 3.3.

Анализ динамики финансовых результатов от обычной деятельности торговых предприятий Донецкой области до налогообложения за период с 2005 по 2014 годы отражает негативную тенденцию получения убытков начиная с 2007 года (Таблица Е1 приложения Е).

Кроме того, как видно из таблицы, постоянно снижается доля предприятий, которые получают прибыль от обычной деятельности с 93,1% в 2005 году до 44,8% в 2014 году. Динамика показателей рентабельности торговых предприятий Донецкой области, приведенная в таблице Е2, отображает те же тенденции.

Таблица 3.6 – **Динамика розничного товарооборота предприятий Донецкой области за период 2007-2014 год** (разработано на основе http://www.ukrstat.gov.ua)

Год	**Розничный товарооборот, млн. грн.**	**Темп роста объема розничного товарооборота в сравнительных ценах, %**	**Розничный товарооборот продовольст-венных товаров, млн. грн.**	**Доля розничного товарооборота продовольст-венных товаров,%**
2007	15683,6	133,7	4137,7	0,26
2008	22115,0	120,8	5539,0	0,25
2009	20039,9	73,4	7774,4	0,39
2010	25092,3	111,6	8084,5	0,32
2011	31239,9	113,7	10040,4	0,32
2012	37757,2	117,7	12371,3	0,33
2013	39741,2	104,0	16282,2	0,41
2014	28648,3	62,5	12453,1	0,43

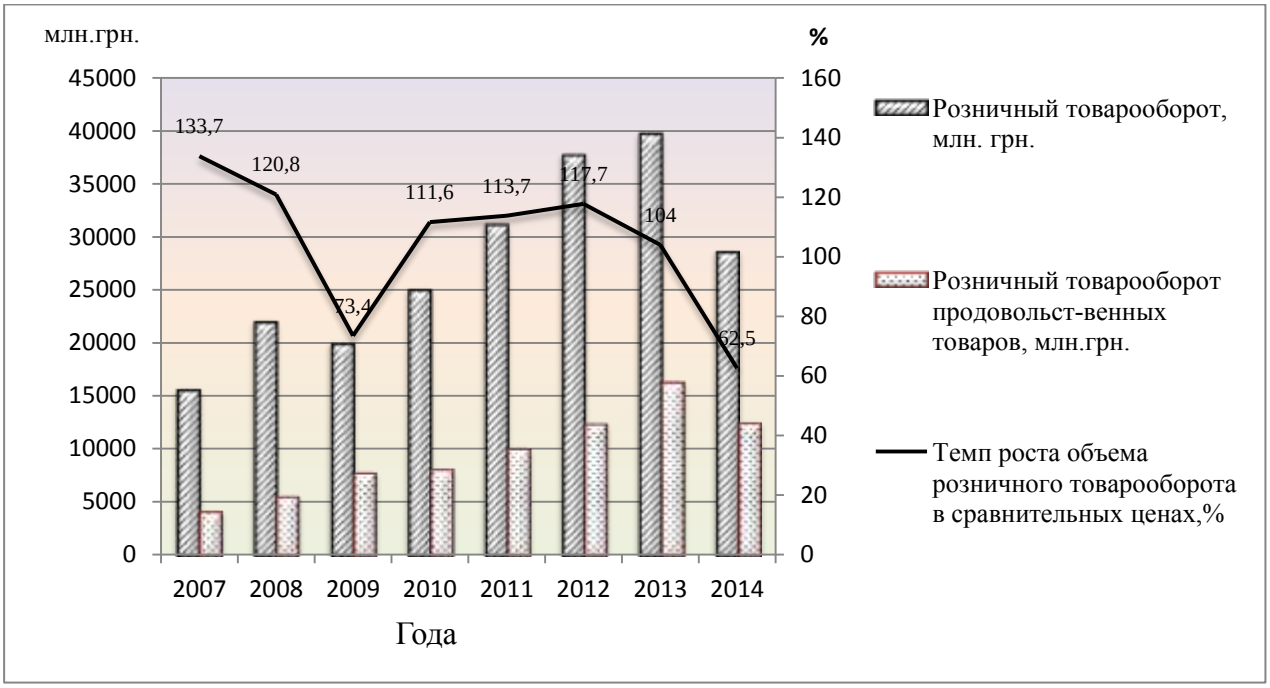


Рисунок 3.3 – **Динамика товарооборота розничной торговли, товарооборота продовольственных и непродовольственных товаров в Донецкой области за 2007 - 2014 гг.**

Как показывает рисунок Е1 приложения Е, удельный вес продовольственных товаров в общем товарообороте Донецкой области за период 2007-2014 годы имеет тенденцию неуклонного роста (от 26 до 43%), в то время как доля продажи продовольственных товаров продолжает сокращаться, что обычно и происходит в период кризиса.

Анализ специализации сети предприятий розничной торговли Донецкой области (Таблица Е3 приложения Е) показал, что на фоне сокращения количества предприятий торговли до 2014 года наблюдалось увеличение количества универсамов, супермаркетов (от 57 в 2007 до 181 в 2013году) и гипермаркетов (от 10 до 19) с универсальным ассортиментом продовольственных товаров.

Исследованные тенденции свидетельствуют о перспективах работы продуктовых дискаунтеров, супермаркетов и гипермаркетов на территории Донецкой области и подтверждают актуальность выбранного объекта исследования.

Рынок больших сетей торговли продуктами питания – это 10 крупнейших ритейлеров, которые по данным портала Planet Retail контролируют более 82% общих продаж продуктов питания (Таблица 3.7, Рисунок 3.4) и показывали до 2014 года стабильные темпы роста (Таблица Ж2 приложения Ж).

По темпам роста заметно опережают конкурентов АТБ и Фоззи, при этом, как показывают таблицы Ж1 и Ж3, не только за счет открытия новых магазинов, а также за счет роста товарооборота каждой торговой площадки. В результате общая рыночная доля ритейлеров «ТОП-10» растет.

Методы анализа внешнего стратегического потенциала торгового предприятия должны базироваться на методах стратегического анализа внешней макро – и микросреды предприятия, которые достаточно широко описаны в современной отечественной и зарубежной экономической литературе по вопросам стратегического управления предприятием [1, 43, 159, 414], управления стратегическим маркетингом [65, 168, 66, 67], стратегического анализа [53, 71, 72, 135, 146, 155], конкурентоспособности предприятия [86, 426].

Таблица 3.7 - **Объем продаж и доля рынка 10 крупнейших торговых сетей на рынке продуктов питания Украины** (разработано на основе http://www.sales-support.com.ua/index.php/novosti/ 27-10 - krupnejshikh - ritejlerov - ukrainy.html)

Торговая сеть	Количество магазинов в 2014 году	Объем продаж продуктов питания в 2014 году, тыс. грн.	Рыночная доля сети в Украине в 2014 году, %
«Fozzy Group «Сельпо»	402	22 898 404	16,49
"АТБ-маркет"	514	20 227 164	15,87
«Metro Group»	38	9 691 724	13,26
«Retail Group»	64	7 654 394	9,51
«Фуршет»	107	7 354 885	8,12
«Амстор»	25	2 065 018	7,46
«Ашан»	8	1 820 171	5,19
«Pakko»	89	1 565 538	3,78
«Rewe Group»	25	1 400 355	1,59
«X5 Retail Group»	14	657 529	0,8
Итого	1431	75 335 182	82,07

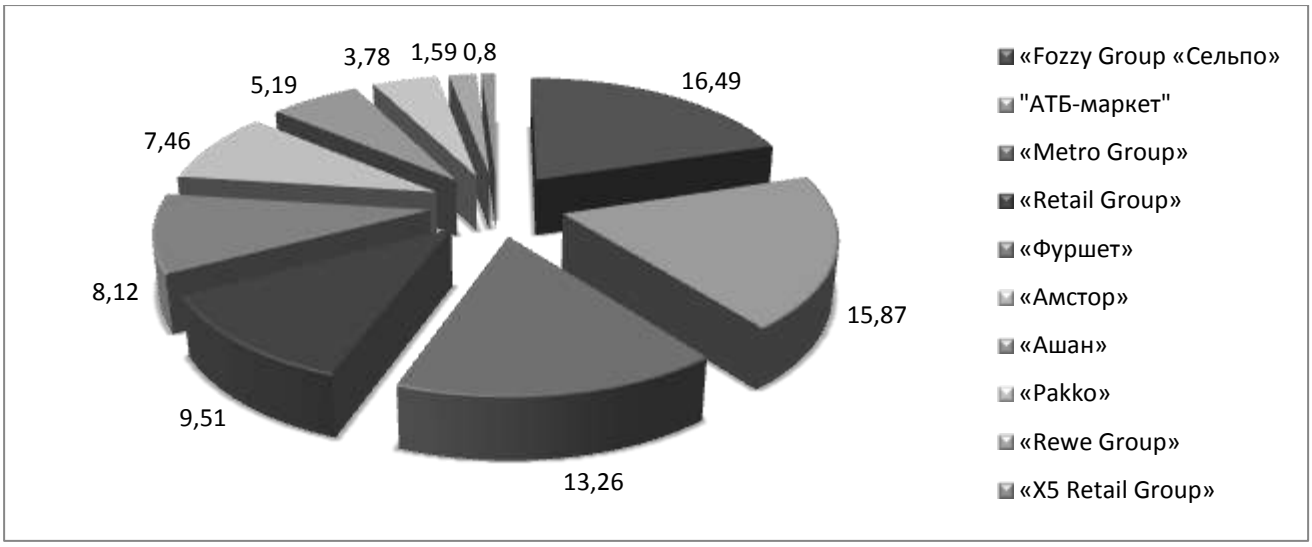


Рисунок 3.4 – **Рыночная доля 10 крупнейших ритейлеров Украины**

Однако проведенные кабинетные исследования дают основание утверждать, что как у авторов нет единого подхода к определению сущности и этапов проведения стратегического анализа, так нет и единой позиции относительно его методов.

Бесспорными являются только утверждение о том, что торговое предприятие, как и вся сеть, является открытой системой, которая находится в постоянном взаимодействии с окружающей средой [311, с.16] и что единицей анализа должна быть стратегическая зона ведения хозяйства [43, с.34].

3.2. Методические подходы к анализу внешнего стратегического макропотенциала предприятия

Среди методов анализа влияния факторов макроокружения предприятия наиболее часто в литературе предлагается использование PEST, или STEP – анализа, что одно и то же, поскольку в обоих случаях это инструмент, который используется для определения влияния политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов макроокружения предприятия [201, с.189]

Следующим методом, который предлагается для стратегического анализа макроокружения, является метод составления профиля среды, который предусматривает вписывание отдельных факторов среды в таблицу, где каждому фактору экспертным путем дается оценка: важности для отрасли (большая-3, умеренная-2, низкая-1); влияния на предприятие (большое-3, умеренное-2, низкое-1); направленности влияния (позитивная+, негативная-).

Потом три экспертные оценки перемножают и получают интегрированную [155, с.93].

Для комплексного анализа макроокружения используют также методику T.E.M.P.L.E.S. (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society) [149].

Каждый из факторов анализируют, определяют направленность и степень влияния, а также стратегические перспективы развития.

Другие методы анализа внешней среды, которые предлагаются (SWOT-анализ, SPACE-анализ и др.) используются при проведении анализа микроокружения предприятия, или же для комплексного анализа конкурентной (маркетинговой) позиции предприятия [168, с. 132; 290, с.87].

Каждый из этих методов имеет свои преимущества и недостатки, отраженные в приложении З1, но существуют также общие преимущества и недостатки, присущие всем трем методам.

Поэтому для определения и анализа внешнего макропотенциала предлагается применение нового, интегрированного метода «PCTEG - анализ», который должен устранить недостатки и усилить по возможности преимущества существующих методов.

Нецелесообразным является лишь использование метода T.E.M.P.L.E.S., потому что он представляет собой фактически расширенный вариант метода PEST (законодательная составляющая входит в политическую и т.д.).

Основным недостатком существующих методов стратегического анализа макроокружения является то, что полученные результаты анализа не выражены в конкретных количественных показателях, которые могут служить основанием для принятия стратегических решений, что осложняет использование их в стратегическом управлении, а факторы макроокружения изменяются быстро, спонтанно и непредсказуемо, откуда возникает необходимость постоянного обновления данных.

Решение этой проблемы предлагает концепция трендвотчинга, которая появилась в конце XX столетия.

Трендвотчинг (от англ. “trend”- тенденция, “watching”- наблюдения) – означает деятельность, которая направлена на наблюдение за тенденциями изменений окружения предприятия.

Этот термин, как правило, употребляют для определения деятельности узкопрофильных маркетинговых компаний или самостоятельных трендвотчингових агентств, которые занимаются постоянным мониторингом новых трендов [421, с.30].

С учетом стратегической направленности трендвотчинга, этапы анализа внешнего стратегического макропотенциала предприятия отражены на рисунке 3.5.

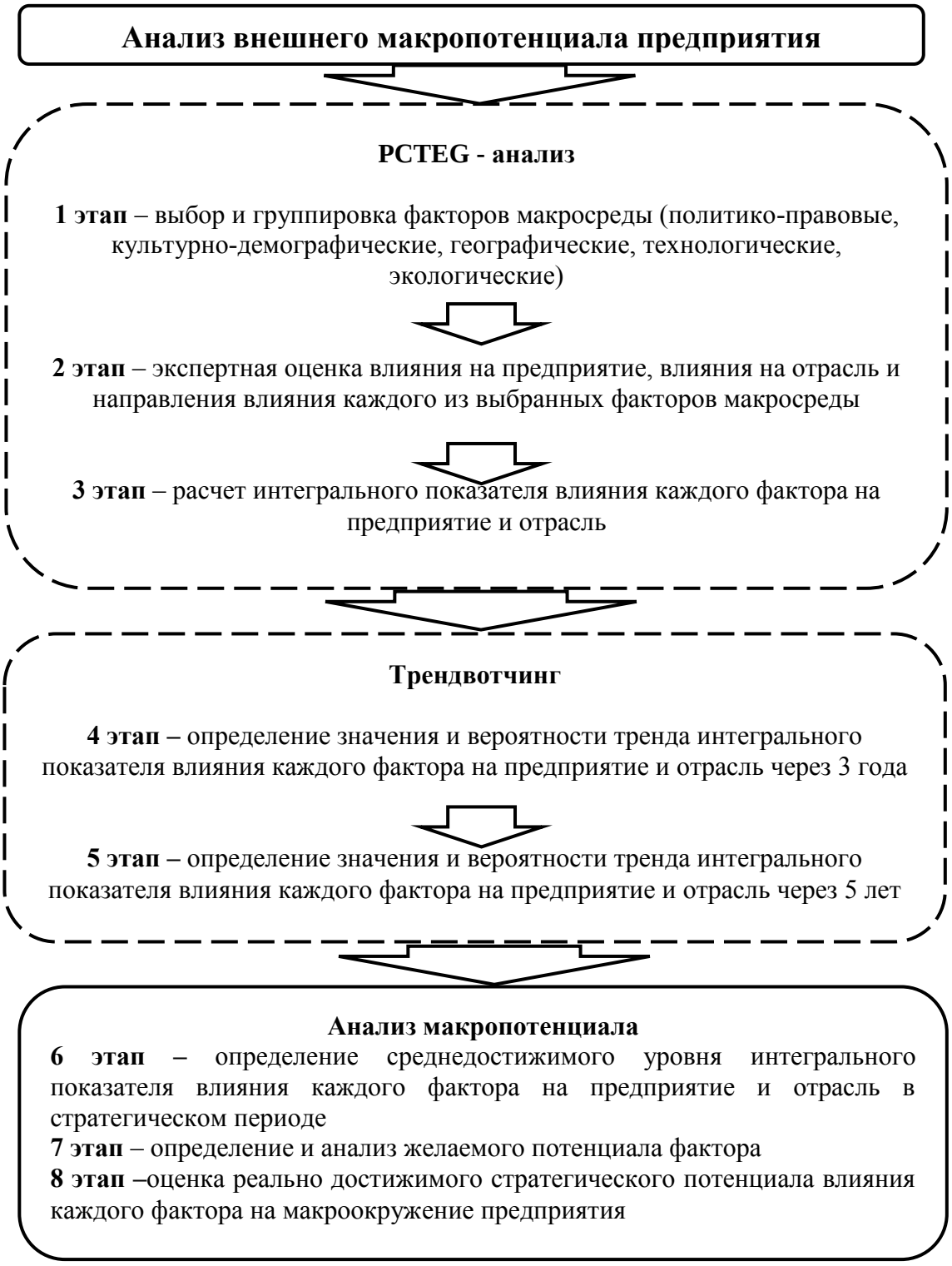


Рисунок 3.5 – **Процесс анализа внешнего макропотенциала торгового предприятия (авторская разработка)**

Как видно из рисунка, процесс анализа внешнего макропотенциала включает три фазы:

1 фаза. PCTEG – анализ – анализ влияния политико-правовых (Political), культурно-демографических (Culture), технологических (Technologic), экологических (Ecologic) и географических (Geographic) факторов на предприятие и отрасль содержит три этапа:

На *первом этапе* осуществляется выбор и группировка факторов макросреды (их перечень и характеристика потенциала каждого фактора был детально обоснован в параграфе 2.2).

На *втором этапе* осуществляется экспертная оценка влияния на предприятие, влияния на отрасль и направления влияния каждого из выбранных факторов макроокружения с использованием трехбалльной шкалы (большой-3, умеренный-2, низкий-1); направленности влияния (позитивная+1, негативная -1).

На *третьем этапе* рассчитывается интегральный показатель влияния каждого фактора на предприятие и отрасль по формуле:

$$Iфi = \sqrt{Coi \cdot Cпi} \cdot Нв_i, \qquad (3.1)$$

где Iфi – интегральный показатель степени влияния i-го фактора на предприятие и отрасль;

Co_i – показатель степени влияния i-го фактора макроокружения на отрасль;

$Cп_i$ – показатель степени влияния i-го фактора на предприятие;

$Нв_i$ – направленность влияния i-го фактора (+1 или -1).

2 фаза. *Трендвотчинг* – экспертная оценка значений и вероятности трендов, которые отражают изменение факторов макроокружения в стратегическом периоде.

На *четвертом этапе* осуществляется определение значения и вероятности тренда интегрального показателя влияния каждого i-го фактора макроокружения на предприятие и отрасль через 3 года, на *пятом этапе* – через 5 лет (вероятность

определяется десятичной дробью, значение которой находится в пределах от 0 до 1).

3 фаза. *Анализ макропотенциала* - содержит также два этапа: на *шестом этапе* определяется среднедостижимый уровень интегрального показателя влияния каждого фактора на предприятие и отрасль в стратегическом периоде (5 лет) по формуле:

$$Iф_{iсд} = \frac{(Iф_i + Iф_{i3} \cdot p_{i3} + Iф_{i5} \cdot p_{i5})}{3}, \quad (3.2)$$

где $Iф_{iсд}$ – уровень интегрального показателя влияния i-го фактора на предприятие и отрасль в стратегическом периоде;

Iфi - интегральный показатель влияния i-го фактора на предприятие и отрасль;

$Iф_{i3}$, $Iф_{i5}$ - значение тренда интегрального показателя влияния i-го фактора макроокружения на предприятие и отрасль через 3 года и 5 лет;

P_{i3}, p_{i5} – вероятность достижения прогнозного значения интегрального показателя влияния i-го фактора макроокружения на предприятие и отрасль через 3 года и 5 лет (определяется методом экстраполяции).

На *седьмом этапе* осуществляется определение и анализ внешнего стратегического желаемого потенциала влияния каждого фактора макроокружения по формуле:

$$П_{iтеор} = C_{max} - Iф_{iсд}, \quad (3.3)$$

где C_{max} - максимально возможное значение показателя степени влияния i-го фактора макроокружения (при использовании трехбалльной шкалы оценки и желаемой позитивной направленности всех факторов $C_{max} = 3$).

После расчета желаемого потенциала, учитывая то, что достоверность максимально желаемого влияния всех факторов макроокружения мала, *на восьмом этапе* целесообразно оценить реально достижимый стратегический

потенциал влияния каждого фактора макроокружения на предприятие по формуле:

$$П_{iдос} = С_{iдос} - Iф_{iсд}\ , \qquad (3.4)$$

где $С_{iдос}$ - среднедостижимое значение влияния фактора макросреды на предприятие и отрасль, которое рассчитывается на основе значений показателей степени влияния i-го фактора макроокружения текущего года по формуле:

$$С_{iдос} = \frac{(Сг_i - Сп_i)}{2} \qquad (3.5)$$

Результаты расчета желаемого и достижимого стратегического макропотенциала для ООО «Торговый дом «Амстор» приведены в приложении З2 и в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - **Результаты расчета желаемого и достижимого стратегического макропотенциала для ООО «Торговый дом Амстор»** (составлено автором)

Группа факторов макроокружения	**Желаемый стратегический макропотенциал $\sum П_{iж.}$**	**Достижимый стратегический макропотенциал $\sum Пi_{дос}$**	**Отклонение**
Политико-правовые факторы	19,31	14,81	4,5
Культурно-демографические факторы	9,27	2,77	6,5
Технологические факторы	8,14	1,64	6,5
Экологические факторы	5,02	0,02	5,0
Географические факторы	4,72	0,72	4,0
Совокупный потенциал	46,46	19,96	26,5

Результаты расчета теоретического и достижимого стратегического макропотенциала для ПАО «Ашан Украина» и ООО «АТБ-маркет» приведены в таблицах З2.2 и З2.3 приложения З2.

В конце анализа стратегического макропотенциала торговой сети, как было определено в содержании анализа стратегического макропотенциала (Рисунок 3.2), определяется уровень использования стратегического макропотенциала путем расчета коэффициентов использования стратегического макропотенциала по формулам 3.6 и 3.7:

$$\text{Киж} = \frac{\sum \text{Iф}_\text{i}}{\sum \text{П}_\text{iтеор}}, \tag{3.6}$$

где Киж – коэффициент использования желаемого стратегического макропотенциала;

$\sum \text{Iф}_\text{i}$ - совокупный фактический интегральный показатель влияния факторов макроокружения на предприятие и отрасль;

$\sum \text{П}_\text{iтеор}$ – желаемый стратегический макропотенциал предприятия.

$$\text{Кид} = \frac{\sum \text{Iф}_\text{i}}{\sum \text{П}_\text{iдос}}, \tag{3.7}$$

где Кид – коэффициент использования достижимого стратегического макропотенциала;

$\sum \text{Iф}_\text{i}$ – совокупный фактический интегральный показатель влияния факторов макроокружения на предприятие и отрасль;

$\sum \text{П}_\text{iдос}$ – достижимый стратегический макропотенциал предприятия.

Результаты расчета коэффициентов использования стратегического макропотенциала исследуемых торговых сетей, осуществляющих торговлю продуктами питания на территории Донецкого региона, представлены в таблице 3.9 и на рисунке 3.6.

Таблица 3.9 - **Результаты расчета коэффициентов использования стратегического макропотенциала исследуемых торговых сетей***

Название предприятия	Совокупный фактический интегральный показатель влияния $\sum I\phi_i$	Совокупный желаемый макро-потенциал $\sum П_{теор.}$	Совокупный достижимый стратегический потенциал $\sum Пi_{дос}$	Коэффициент использо-вания желаемого потенциала Киж	Коэффициент использования достижимого потенциала Кид
ПАО "Ашан Украина" (гипермаркет)	19,6215	48,2161	18,2161	0,4069	1,0771
ООО "Торговый дом «Амстор» (супермаркет)	21,2779	46,4573	19,9573	0,4580	1,0661
ООО "АТБ - маркет" (дискаунтер)	11,1815	56,5128	31,0128	0,1978	0,3605

*- составлено автором

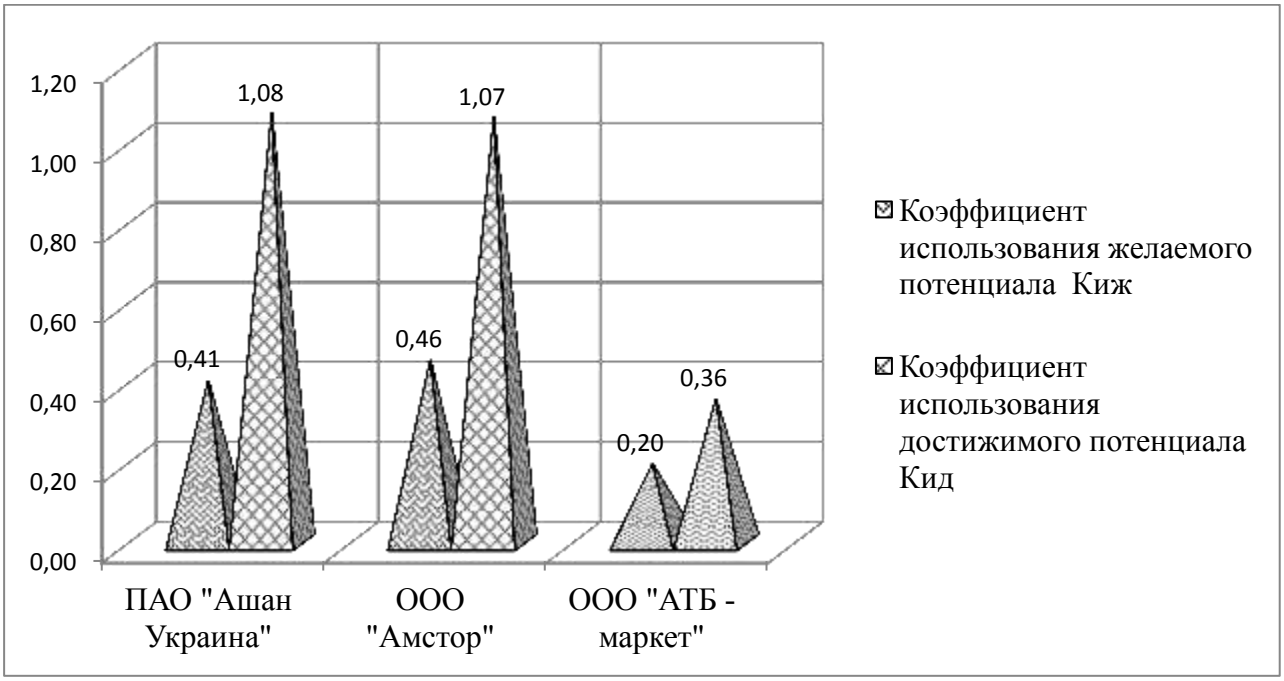


Рисунок 3.6 - **Коэффициенты использования стратегического макропотенциала торговых сетей**

Таким образом, предложенная методология проведения анализа стратегического макропотенциала в отличие от существующих:

- использует комплексный подход к проведению анализа стратегического макропотенциала торговой сети за счет выбора и группировки факторов макроокружения в процессе проведения PCTEG – анализа;
- позволяет осуществлять количественную оценку стратегического макропотенциала торговой сети;
- использует тредвотчинг как инструмент стратегического прогнозирования и позволяет установить прогнозные значения и вероятность тренда интегрального показателя влияния каждого фактора на предприятие и отрасль через 3 и 5 лет;
- устраняет необходимость проведения постоянных стратегических наблюдений за счет использования трендвотчинга;
- позволяет оценивать как теоретический (желаемый), так и достижимый стратегический макропотенциал;
- позволяет определять коэффициенты использования стратегического макропотенциала как отношение фактического интегрального показателя влияния макроокружения к теоретическому и достижимому совокупному потенциалу макроокружения;
- позволяет использовать результаты анализа стратегического макропотенциала для определения стратегических целей торгового предприятия (торговой сети).

3.3. Методология анализа внешнего стратегического микропотенциала предприятия

Анализ внешнего стратегического микропотенциала согласно предложенному содержанию анализа внешнего стратегического потенциала (рисунок 3.2) содержит пять этапов, каждый из которых предусматривает разработку соответствующей методики расчета.

Уровень разработанности научно - методических подходов к анализу элементов внешнего стратегического потенциала в современной экономической литературе отображен в таблице 3.10.

Как видно из таблицы, в настоящее время в экономической литературе по вопросам стратегического анализа и управления потенциалом предприятия не существует единого подхода к определению понятия ни одного элемента внешнего стратегического потенциала, существуют только разработанные методические подходы к оценке и анализу рыночного и конкурентного потенциала, но они не доведены до методик количественного расчета.

Таблица 3.10 – **Уровень разработанности научно-методических подходов к анализу элементов внешнего стратегического потенциала в современной экономической литературе** (составлено автором)

Элемент внешнего стратегического микропотенциала (этапы анализа)	**Уровень разработанности научно-методического подхода к анализу**			
	Наличие единого подхода к определению понятия	**Наличие методических подходов к оценке**	**Наличие методических подходов к анализу**	**Наличие методик количественного расчета**
1.Рыночный потенциал	0	2	1	0
2.Торгово-закупочный потенциал	0	0	1	0
3.Посреднический потенциал	0	0	0	0
4.Контактный потенциал	0	0	0	0
5.Конкурентный потенциал	0	2	2	0

Примечание: 0 – подхода (методики) не существует; 1 – существуют отдельные элементы подхода (методики); 2 - существуют разработанные подход (методика).

Такая ситуация обусловливает необходимость разработки научно-методического подхода к анализу торгово-закупочного, посреднического и контактного потенциалов и усовершенствования научно-методических подходов

к анализу рыночного и конкурентного потенциалов путем разработки методик количественного расчета с учетом особенностей деятельности торговых сетей.

Начинать разработку научно-методического подхода целесообразно с определения понятий элементов внешнего стратегического микропотенциала торгового предприятия, потом проанализировать имеющиеся методические подходы к анализу и оценке каждого элемента, если они существуют, а уже после на основе анализа разработать методики количественного расчета.

Под рыночным потенциалом в современной экономической литературе понимают совокупность средств и возможностей предприятия относительно реализации рыночной деятельности на определенной территории [214, с. 84; 382, с.13] (но авторы не раскрывают, что именно они понимают под рыночной деятельностью); возможность управления ресурсами предприятия на определенных этапах его развития в целях эффективного взаимодействия с рынком [57; 70, с.92; 448] (но не понятно, как именно определяется эффективное взаимодействие с рынком); подсистему системы формирования потенциала предприятия, которая отражает степень соответствия внутренних ресурсных возможностей предприятия рыночному спросу [103,с.24; 210, с.99] (но рыночные возможности формируются во внешней среде и внутренние ресурсные возможности предприятия с ними не связаны); возможности предприятия, которое действует в условиях рыночной среды, осуществлять работу по удовлетворению запросов потребителей, используя наиболее эффективным образом имеющиеся ресурсы [140, с.5] (но не уточняется, какую именно работу имеет в виду автор – товарную, ассортиментную, ценовую, маркетинговую политику, сбытовую деятельность, или же что-то другое).

Определение рыночного потенциала, по нашему мнению, прежде всего должно базироваться на определении рынка как совокупности имеющихся и потенциальных покупателей определенного товара [249, с.28] и предусматривать удовлетворение их спроса.

Резюмируя мнения авторов по поводу определения рыночного потенциала предприятия и учитывая положения предложенной концепции формирования

стратегического потенциала и особенности деятельности торговых сетей, целесообразно предложить следующее определение:

Рыночный потенциал торгового предприятия – это максимальные возможности удовлетворения спроса целевых рынков за счет реализации товаров и услуг с целью максимизации товарооборота и оптимизации рыночной позиции предприятия.

Определения торгово-закупочного, посреднического и контактного потенциалов, которых не существуют в современной экономической литературе, были предложены во втором разделе при разработке концептуальной модели формирования внешнего стратегического потенциала торгового предприятия.

Анализу конкурентного потенциала предприятия, в отличие от торгово-закупочного, посреднического и контактного потенциалов, посвящено большое количество научных публикаций, в которых авторы по разному трактуют данную дефиницию, к тому же в последние годы определение данной дефиниции претерпело существенные изменения (Таблица 3.11).

Как видно из таблицы 3.11, в течение последних десяти лет понимание конкурентного потенциала трансформировалось от трактовок ресурсного подхода до понимания потенциала предприятия вообще, с которым нельзя согласиться, поскольку потенциал предприятия более широкое понятие и, как было определено, предусматривает рассмотрение возможностей использования всех имеющихся ресурсов; рассмотрения потенциала как возможностей создания конкурентных преимуществ; представления конкурентного потенциала как элемента общего потенциала предприятия; поиска конкурентного потенциала не только во внешней, но и во внутренней среде предприятия в современную трактовку конкурентного потенциала как способности предприятия сохранять и увеличивать конкурентную долю на определенных сегментах целевых рынков.

Поэтому целесообразно предложить следующее определение: конкурентный потенциал торгового предприятия – это его стратегические возможности создавать, сохранять и увеличивать рыночную долю на целевых рынках.

Таблица 3.11 – **Трактовка дефиниции «Конкурентный потенциал предприятия»** (составлено автором)

Авторы	**Год**	**Определение конкурентного потенциала предприятия**
Г.С. Рахимова [367]	2003	Совокупность естественных, материальных, трудовых, финансовых возможностей хозяйствующих субъектов, которая предоставляет им преимущество перед конкурентами
М. Портер [358, с.162]	2005	Совокупность имеющихся возможностей, которые обеспечивают функционирование и развитие предприятия в условиях конкуренции
Т.Г. Философова, В.А. Быков [433, с.124]	2007	Ориентация и мобилизация потенциала предприятия на реализацию конкурентной стратегии и создание конкурентных преимуществ
Г.Л. Беляев [86, с.245]	2007	Конкурентный потенциал можно охарактеризовать шестью аспектами внутренней среды: финансы, производство, маркетинг, управление, персонал, технология
О.С. Романова [371, с.128]	2007	Упорядоченная совокупность внешних и внутренних ресурсов предприятия, которая позволяет ему реализовать свои возможности на рынке
М.В. Лисенков [277, с.63]	2008	Совокупность ресурсов и возможностей создания конкурентных преимуществ
И.А. Аренков, Я.Ю. Салехова [48]	2011	Внутренние и внешние конкурентные возможности фирмы, которые позволяют предприятию вести эффективную конкурентную борьбу на рынке за счет формирования конкурентных преимуществ
А.Н.Асаул [55, с.27], Н.В. Фарафонова [424, с.79]	2011	Средства, ресурсы, скрытые и нереализованные резервы, возможности и способности субъекта обеспечить повышение уровня конкурентоспособности
В.И. Белых [84,с.2], А.А. Суска [403, с.278]	2012	Внутренний и внешний ресурсный потенциал, который позволяет экономически активным субъектам достигать преимуществ в организационной, производственной, экономической и управленческой деятельности
Т.У. Кадыров [215, с. 97]	2013	Конкурентный потенциал характеризует не только способность предприятия устоять в конкурентной борьбе, но и возможность сохранения и расширения его доли на определенном сегменте рынка

Таким образом, все элементы внешнего стратегического микропотенциала торгового предприятия отражают определенные возможности улучшения взаимодействия торгового предприятия с соответствующими элементами

микроокружения, которые должны выражаться в росте товарооборота, торгового дохода или других показателей его деятельности.

Предложенные определения и положения разработанной концепции формирования стратегического потенциала торгового предприятия, которые предусматривают установление стратегических целей и выбор стратегий на основе анализа внешнего потенциала, обусловливают следующие императивы научно-методического подхода к анализу элементов внешнего стратегического микропотенциала торгового предприятия:

Двустороннее влияние предусматривает, что в отличие от факторов макроокружения, элементы микроокружения осуществляют максимальное влияние на деятельность торгового предприятия, но и само предприятие должно иметь возможность осуществлять влияние на них, что и выражается в формировании внешнего микропотенциала.

Стратегическая направленность анализа обусловлена предложенной концепцией управления стратегическим потенциалом предприятия и предусматривает проведение анализа в стратегической перспективе с предвидением изменений факторов микроокружения на три и пять лет вперед.

Комплексное единство анализа выражает применение предложенного комплексного подхода к формированию стратегического потенциала торгового предприятия и заключается с одной стороны, в рассмотрении комплекса факторов, которые влияют на формирование каждого элемента внешнего микропотенциала; с другой стороны – в оценке влияния потенциала каждого элемента на основные показатели хозяйственной деятельности торговой сети и прежде всего – на увеличение товарооборота и торгового дохода.

Императив комплексного единства обусловливает необходимость количественного расчета каждого элемента внешнего микропотенциала, поскольку следующим этапом планирования стратегического потенциала является установление стратегических целей (рисунок 2.2), которые должны быть формализованы в конкретные количественные нормативы с целью осуществления

эффективного управления формированием и использованием стратегического потенциала.

Указанные императивы обусловливают основные положения научно-методического подхода к анализу рыночного, торгово-закупочного, посреднического, контактного и конкурентного потенциалов торгового предприятия.

Из предложенного определения рыночного потенциала очевидно, что рыночный потенциал торговой сети ритейла, основной деятельностью которой является торговля продуктами питания, формируется под воздействием экономических факторов макроокружения (рост потребления продуктов питания, рост численности населения, рост доходов домохозяйств, рост доли расходов домохозяйств на продукты питания), которые являются факторами прямого влияния на предприятие, поскольку определяют стратегические перспективы развития и спрос на рынке продуктов питания и зависят от рыночной позиции предприятия, которое определяется его рыночной долей.

Анализ рынка продуктов питания Донецкой области позволяет определить тенденцию роста потребления всех основных продуктов питания за последние три года.

По данным официального сайта Главного управления статистики Донецкой области численность населения Донецкой области в 2014 году составляет 4352,7 тыс. человек (9,6% народонаселения Украины) и в последние годы растет в среднем со скоростью 7,7% за год (то есть индекс роста рынка составляет 1,077); 60% населения Донецкой области работает (рост доли работающих составляет в среднем 2,8% в год).

В 2014 году совокупные среднемесячные ресурсы домохозяйства Донецкой области составили 4625 грн., что больше чем в 2013 году на 13,3% (то есть индекс роста совокупных ресурсов домохозяйства составляет 1,13).

Среднемесячные расходы домохозяйств в 2014 году составили 3607 грн., что на 5,4% больше расходов 2013 года; в структуре совокупных расходов домохозяйств удельный вес расходов на продукты питания составил 52,8% в 2014

году против 54,3% в 2013 году и 51,4 в 2012 году (то есть средний индекс роста доли расходов на продукты питания составляет 1,01).

Динамика изменения рыночной доли исследуемых предприятий на рынке продуктов питания Донецкой области показана в таблице И1 приложения И. Анализ динамики рыночной доли дает основание сделать вывод о том, что исследуемые лидеры рынка продуктов питания занимают около 80% рынка; все предприятия имеют позитивную тенденцию роста рыночной доли в течение последних лет; максимальную рыночную долю в Донецкой области имеют сети супермаркетов “Амстор” и дискаунтеров “АТБ”; лидерами по темпам роста рыночной доли являются сети дискаунтеров “АТБ” и “Брусничка”.

Методика расчета и результаты анализа рыночного потенциала исследуемых торговых сетей представлены в таблице 3.12.

Как видно из таблицы, наибольшим рыночным потенциалом обладают торговые сети “Амстор”, “Обжора” и “АТБ” а коэффициент использования рыночного потенциала торговых сетей “Ашан”, “Сельпо” и “Фуршет” больше, чем единица (это означает, что фактические темпы роста товарооборота предприятия превышают рыночный потенциал).

Для осуществления анализа торгово-закупочного потенциала, сначала рассмотрим существующие методы и стратегии оценки, отбора и взаимодействия предприятия с поставщиками.

В экономической литературе по вопросам маркетингового и логистического управления предприятием существует большое количество подходов и методик отбора и управления взаимодействием с поставщиками.

Так, М. Линдерс, Х. Фирон [275] и Л.В. Скоробагатая [387, с.126] предлагают метод категорий преимуществ, который заключается в оценке поставщика по критериям цены, своевременности снабжения, производственной мощности и дистрибъютерских возможностей.

А.В. Зозулев, Н.С. Кубышина [200] предлагают шкалированную оценку поставщика по его финансовому состоянию, наличию бонусных программ и надежности, О.М. Астафьева - по квалификации и компетентности руководства и

работников[56] , М.В. Новиков [330], Л.В. Фролова [444] - по объему снабжения и условиям платежа.

Таблица 3.12 – **Методика расчета и результаты анализа рыночного потенциала исследуемых торговых сетей (авторская разработка)**

Этапы анализа	**Исходные значения**	**Формула расчета**
Методика расчета рыночного потенциала		
1. Определение интегрального индекса роста спроса на рынке продуктов питания	Индекс роста потребления продукта **Iрпп = 1,035**	Интегральный индекс роста спроса на рынке $I_{рс} = \sqrt[4]{I_{рпп} \cdot I_{рр} \cdot I_{рсрд} \cdot I_{рдр}}$
	Индекс роста рынка **Iрр = 1,077**	
	Индекс роста совокупных среднемесячных ресурсов домохозяйства **Iрсрд = 1,13**	
	Индекс роста доли расходов на продукты питания **Iрдр = 1,01**	
2.Определение рыночного потенциала предприятия	Интегральный индекс роста спроса на рынке $\mathbf{I_{рс}}$ = 1,05	Рыночный потенциал предприятия $РП = \mathbf{1} + \frac{I_{рс} \cdot РД}{\mathbf{100}}$
	Рыночная доля предприятия **РД**	
3.Определение коэффициента использования рыночного потенциала предприятия	Рыночный потенциал предприятия **РП**	Коэффициент использования рыночного потенциала предприятия $Ки_{рп} = \frac{Iф_т}{РП}$
	Фактический индекс роста товарооборота предприятия **Iфт**	
Результаты анализа рыночного потенциала		
Предприятие	**Рыночный потенциал**	**Коэффициент использования рыночного потенциала**
ПАО “Ашан Украина Гипермаркет”	1,0241	1,0536
ООО “Торговый дом “Амстор”	1,0509	0,8144
ООО “ТЦ “Обжора”	1,1302	0,8954
ТПГ «Fozzy Group «Сельпо»	1,0347	1,0351
ЧАО «Фуршет»	1,0263	1,0154
ООО “АТБ-маркет”	1,2667	0,8739
ООО «Украинский ритейл»	1,1061	0,9412

Е.А. Еремина, используя метод доминирующих характеристик, предлагает оценивать поставщиков по одному, главному критерию [186, с.121], сторонники территориального метода - А.Н. Важаев, Ю.А. Самарова [108] главным критерием при отборе поставщиков считают географическое положение.

Г.В. Климова [234, с.45], А.Н. Середкин [386] распределяют процесс снабжения на несколько вариантов (миссий), для каждого из которых рассчитывают возможные доходы и расходы, используя метод оценки расходов, А.В. Андрейчиков, Т. Саати [39, с. 29; 376, с.35] используют метод рангов, который основан на попарном сравнении поставщиков и построении шкалы весомости поставщика.

Оценка надежности поставщика в свою очередь, основана на логистических правилах «7-R», является интегральной и предусматривает учет показателей количества неосуществленных поставок, количества поставок с отклонениями, длительности поставки, времени между двумя поставками, рисков в интервалах поставок, достоверности недопоставки [151, 309].

Однако, перечисленные методы:

во-первых, ориентированы лишь на выбор поставщика;

во-вторых, не раскрывают возможности взаимодействия с поставщиками (торгово-закупочный потенциал);

в-третьих, в большинстве случаев учитывают лишь экономическую составляющую взаимодействия с поставщиками (доходы, расходы, бонусы, цены, прибыль);

в-четвертых, предусматривают построение математических моделей и программных модулей оптимизации, что осложняет их использование в практической деятельности предприятий торговли, поскольку они не обеспечены технологиями соответствующего уровня и персоналом нужной квалификации.

Анализ управления взаимодействием с поставщиками на предприятиях торговли продуктами питания позволяет выделить следующие особенности управления снабжением в торговых сетях:

во-первых, торговые сети используют автоматизированную систему управления взаимодействием с поставщиками SRM;

во-вторых, почти все продуктовые торговые сети имеют собственные торговые марки;

в-третьих, торговые сети получают во взаимодействии с поставщиками дополнительный доход от рекламных услуг и мерчандайзинга;

в-четвертых, поставки продуктов питания осуществляются раз или два раза в неделю по предварительному заказу, условия снабжения предусматривают доставку продуктов за счет поставщика и расчеты по факту поставки;

в-пятых, торговые сети проводят соревнование между поставщиками на тендерной основе;

в-шестых, взаимодействие с поставщиком предусматривает штрафные санкции поставщику за любое нарушение сроков поставки, качества или ассортимента товара и штрафные санкции магазину за отсутствие товара в надлежащем месте в торговом зале;

в-седьмых, заключенные договора с поставщиками предусматривают возвращение товара, на который заканчивается срок годности.

Рассмотренные теоретические основы взаимодействия с поставщиками и особенности взаимодействия с поставщиками в исследуемых торговых сетях, обусловливают выделение в структуре торгово-закупочного потенциала двух составляющих: экономической, которая содержит возможности увеличения экономических выгод от взаимодействия с поставщиками, и управленческой, которая оптимизирует процесс взаимодействия с поставщиками.

Структура торгово-закупочного потенциала, которая предлагается, представлена на рисунке 3.7., характеристика составляющих торгово-закупочного потенциала согласно разработанной концепции формирования стратегического потенциала – в таблице 3.13.

Методика расчета элементов торгово-закупочного потенциала, которая предлагается, представлена в таблице 3.14.

Рисунок 3.7 - **Торгово-закупочный потенциал торгового предприятия (авторская разработка)**

Чтобы рассчитать совокупный торгово-закупочный потенциал торговой сети, кроме перечисленных элементов, необходимо также учитывать интегральный индекс роста спроса на рынке, поскольку увеличение спроса предусматривает рост объемов заказов поставщикам.

Таким образом, пятым этапом рассчитывается совокупный торгово-закупочный потенциал торговой сети:

$$ПС = \sqrt[5]{Птнп \cdot Пддп \cdot Пшсп \cdot Упп \cdot Iус}, \quad (3.8)$$

где Iус – интегральный индекс увеличения спроса на рынке.

Таблица 3.13 – **Характеристика составных элементов торгово-закупочного потенциала торговой сети (авторская разработка)**

№	Название элемента	Характеристика элемента
1. Экономическая составляющая		
1.1. Потенциал увеличения торговой надбавки за счет поставщиков		
1.1.1	Ценовой потенциал	Возможности увеличения торговой надбавки за счет снижения закупочных цен
1.1.2	Потенциал собственных торговых марок	Возможности увеличения торговой надбавки за счет прямого снабжения товарами собственного производства
1.1.3	Потенциал повышения качества товаров	Возможности увеличения торговой надбавки за счет повышения розничной цены на товары, относительно которых у покупателей создается впечатление высокого качества
1.2. Потенциал получения дополнительного торгового дохода от поставщиков		
1.2.1	Потенциал рекламных услуг	Возможности получения дополнительного дохода от поставщиков за счет предоставления рекламных услуг в виде рекламы товаров поставщика средствами: реклама в системе внутреннего радио магазина; реклама на тележках; размещение рекламных плакатов; проведение промо-акций и дегустаций; раздача рекламных материалов на кассах; размещение напольных наклеек; размещение рекламы на фирменной одежде продавцов и кассиров.
1.2.2	Мерчандайзинговый потенциал	Возможности получения дополнительного дохода от мерчандайзинга – размещения товаров поставщика в прикассовой зоне, размещения товаров поставщика в проходах, выкладка товаров поставщика на торцах прилавков.
1.3. Потенциал оптимизации штрафных санкций		
1.3.1	Потенциал снижения штрафных санкций магазинов	Возможности снижения штрафных санкций магазинов за отсутствие товара поставщика на прилавке, несвоевременную выкладку, несоблюдение условий соглашений мерчандайзинга
1.3.2	Потенциал снижения возвратов товара поставщикам	Возможности сокращения возвратов товара поставщикам в результате окончания срока продажи продуктов за счет оптимизации заказов, работы службы приема товаров, работы заведующих отделами магазинов.
2. Управленческая составляющая		
2.1	Потенциал отбора поставщиков	Возможности оптимизации отбора поставщиков по экономически обоснованным критериям
2.2	Потенциал управления сроками снабжения	Возможности оптимизации сроков снабжения на основе заказов заведующих отделами магазинов
2.3	Потенциал формирования заказа	Возможности оптимизации ассортимента, качества, брендинга, количества товаров, которые заказываются поставщику
2.4	Тендерный потенциал	Возможности изменения условий организации и проведения тендерных соревнований между поставщиками

Таблица 3.14 - **Методика расчета элементов торгово-закупочного потенциала торговой сети (авторская разработка)**

Этапы	Входные значения	Формулы
1. Расчет потенциала увеличения торговой надбавки за счет поставщиков	Максимальный за период индекс увеличения торговой надбавки за счет снижения цен поставщиками **Iсц**	Потенциал увеличения торговой надбавки за счет поставщиков: $Пт_{нп} = \sqrt[3]{I_{сц} \cdot I_{стм} \cdot I_{к}}$
	Максимальный за период индекс увеличения торговой надбавки за счет продажи товаров собственных торговых марок **Iстм**	
	Максимальный за период индекс увеличения торговой надбавки за счет повышения цен на качественные товары **Iк**	
2. Расчет потенциала получения дополнительного дохода от поставщиков	Максимальный за период индекс увеличения торгового дохода за счет предоставления рекламных услуг поставщикам **Iтдр**	Потенциал получения дополнительного дохода от поставщиков: $Пд_{дп} = \sqrt{I_{тдр} \cdot I_{тдм}}$
	Максимальный за период индекс увеличения торгового дохода от соглашений мерчандайзинга с поставщиками **Iтдм**	
3. Расчет потенциала оптимизации штрафных санкций	Максимальный за период индекс увеличения торгового дохода за счет снижения выплат штрафных санкций поставщикам **Iтдш**	Потенциал снижения штрафных санкций: $Пш_{сп} = \sqrt{I_{тдш} \cdot I_{тдв}}$
	Максимальный за период индекс увеличения торгового дохода за счет сокращения возвратов товара поставщикам в результате окончания срока прожажи продуктов питания **Iтдв**	
4. Расчет управленческого потенциала взаимодействия с поставщиками	Максимальный за период индекс увеличения торгового дохода за счет оптимизации отбора поставщиков **Iоп**	Управленческий потенциал взаимодействия с поставщиками: $У_{пп} = \sqrt[4]{I_{оп} \cdot I_{сс} \cdot I_{фз} \cdot I_{тс}}$
	Максимальный за период индекс увеличения торгового дохода за счет оптимизации сроков снабжения **Iсс**	
	Максимальный за период индекс увеличения торгового дохода за счет оптимизации формирования заказов поставщикам **Iфз**	
	Максимальный за период индекс увеличения торгового дохода за счет изменения условий организации и проведения тендерных соревнований между поставщиками **Iтс**	

Коэффициент использования торгово-закупочного потенциала рассчитывается по формуле:

$$Кисп = Iтдф / ПС \quad (3.9)$$

где Ітдф – фактический интегральный индекс роста торгового дохода сети за счет поставщиков.

Результаты расчета торгово-закупочного потенциала и коэффициента его использования для исследуемых торговых сетей приведены в приложении К, обобщенные расчеты - в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – **Результаты анализа торгово-закупочного потенциала торговых сетей** (составлено автором)

Итоговые показатели	**Название сети**		
	«Амстор»	**«Обжора»**	**«АТБ»**
Потенциал увеличения торговой надбавки за счет поставщиков	1,0201	1,0080	1,0173
Потенциал получения дополнительного торгового дохода от поставщиков	1,0005	1,0003	1,0004
Потенциал снижения штрафных санкций	1,0003	1,0007	1,0016
Управленческий потенциал взаимодействия с поставщиками	1,0067	1,0088	1,0143
Торгово-закупочный потенциал СП	1,0792	1,0688	1,0855
Коэффициент использования торгово-закупочного потенциала Кисп	0,9454	0,9486	0,9419

Таблица 3.15 показывает максимальные возможности увеличения торговой надбавки и получения дополнительного торгового дохода от взаимодействия с поставщиками для торговой сети «Амстор», наибольший потенциал снижения штрафных санкций и управленческий потенциал взаимодействия с поставщиками для торговой сети «АТБ», наибольший коэффициент использования торгово-закупочного потенциала – в торговой сети «Обжора». Максимальный совокупный торгово-закупочный потенциал за исследованный период наблюдается в сети “АТБ” и составляет 1,086, что говорит о возможностях увеличения торгового дохода за счет взаимодействия с поставщиками на 8,6 %.

Анализ посреднического потенциала торгового предприятия следует начать с рассмотрения видов посредников и основных элементов канала сбыта. Большинство авторов современной экономической литературы по вопросам маркетинга и логистики считают выбор посредников одним из важнейших стратегических решений относительно управления каналами сбыта продукции и определяют посредников как физических и юридических лиц, которые способствуют реализации товаров и услуг на отечественных и международных рынках [89, с.124], помогают продвижению, реализации и распространению товаров среди конечных потребителей [249, с.176], являются участниками маркетинговой системы, которые трансформируют материальные потоки в процессе их продвижения к пункту конечного назначения [7, с.269], занимаются продажей продукции конечным потребителям мелкими партиями или поштучно [329, с.78], является юридически независимыми от производителей, потребителей и других посреднических организаций [92].

Авторы предлагают разную классификацию посредников. На промышленном рынке различают дистрибьюторов, дилеров и джобберов [200]; отдельно также выделяют оптовиков, розничных торговцев и специализированных посредников [158]; торговых агентов, брокеров, консигнаторов, комиссионеров, коммивояжеров, которые не закупают товар в собственность [465, с.84]; компании – специалисты по организации товародвижения (складские, транспортные и другие услуги), маркетинговые агентства, финансовых посредников [249, с.177]. Среди розничных торговых посредников – ритейлеров (от англ. retailers) выделяют магазинные и немагазинные форматы, магазинные подразделяют на общие (гипермаркеты, супермаркеты, универсамы, дискаунтеры, магазины у дома) и специальные (торговля по каталогам, интернет-торговля).

Основными факторами, которые учитываются при принятии решения о сотрудничестве с посредником, являются анализ возможностей охвата рынка посредником, его репутации, финансовой стабильности, инфраструктуры [148, с.204]; возможностей обеспечения производителя информацией о рынке, качества

предоставления технических услуг персоналом, соответствия складских помещений [158].

Результаты исследования, проведенного методом интервью с топ-менеджерами торговых сетей по поводу возможностей использования потенциала посредников представлены в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – **Профиль возможностей использования потенциала посредников в основной деятельности торговых сетей** (составлено автором)

Стратегические зоны использования потенциала посредников	**Средняя оценка, баллы**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Розничная торговля продовольственными товарами					
1. Оптовая продажа небольшими партиями для последующей реализации					
2. Оптовая продажа небольшими партиями предприятиям ресторанного бизнеса					
3. Обеспечение продуктами питания медицинских, социальных заведений, железной дороги, и т. п.					
4. Доставка продуктов питания населению по заказу					
5. Обеспечение продуктами питания корпоративных праздников по заказу					
Розничная торговля изделиями собственного производства					
6. Оптовая продажа изделий собственного производства небольшими партиями для последующей реализации					
7. Обеспечение изделиями собственного производства медицинских, социальных заведений, железной дороги, и т.п.					
8. Обслуживание торжественных мероприятий					
9. Обслуживание корпоративных праздников					
10. Доставка продуктов питания населению по заказу					
Розничная торговля непродовольственными товарами					
11. Оптовая продажа небольшими партиями для последующей реализации					
12. Продажа непродовольственных товаров организациям по предварительным заказам					
13. Продажа непродовольственных товаров вместе с продовольственными товарами и изделиями собственного производства (посуда, тара, украшения, свечи, и тому подобное)					
14. Доставка непродовольственных товаров населению по заказу					

Примечание: 1 балл – использование посредников нецелесообразно; 2 балла – низкая необходимость использования посредников; 3 балла – средняя необходимость использования посредников; 4 балла – высокая необходимость использования посредников; 5 баллов – использование посредников является обязательным.

В пределах каждой стратегической зоны предприятие может рассматривать возможности сотрудничества с одним посредником - дистрибьютором, с несколькими посредниками - дилерами, или с консигнаторами и торговыми агентами (Таблица 3.17).

Таблица 3.17 – **Виды посредников в стратегических зонах** (составлено автором)

Стратегические зоны использования потенциала посредников	**Виды посредников**			
	Дистри-бьютор	**Дилер**	**Консиг-натор**	**Торговый агент**
Розничная торговля продовольственными товарами				
1. Оптовая продажа небольшими партиями для последующей реализации	+	+	+	
2. Оптовая продажа предприятиям ресторанного бизнеса		+		+
3. Обеспечение продуктами питания медицинских, социальных заведений, железной дороги, и тому подобное		+	+	+
4. Доставка продуктов питания населению по заказу	+	+		+
5. Обеспечение продуктами питания корпоративных праздников				+
Розничная торговля изделиями собственного производства				
6. Оптовая продажа изделий собственного производства для последующей реализации	+	+	+	
7. Обеспечение изделиями собственного производства медицинских, социальных заведений, железной дороги, и тому подобное		+	+	
8. Обслуживание торжественных мероприятий	+			+
9. Обслуживание корпоративных праздников	+			+
10. Доставка продуктов питания населению по заказу		+		+
Розничная торговля непродовольственными товарами				
11. Оптовая продажа небольшими партиями для последующей реализации	+	+	+	+
12. Продажа непродовольственных товаров организациям по предварительным заказам	+	+		+
13. Продажа непродовольственных товаров вместе с продовольственными товарами и изделиями собственного производства	+	+		+
14. Доставка непродовольственных товаров населению по заказу		+		+

Методика расчета посреднического потенциала торговой сети представлена в таблице 3.18.

Таблица 3.18 – **Методика расчета посреднического потенциала торговой сети (авторская разработка)**

Этапы	**Исходные значения**	**Формула расчета**
1. Расчет посреднического потенциала каждой i-й зоны, который представляет собой прогнозный индекс роста торгового дохода в каждой стратегической зоне за счет использования посредников через 3 и 5 лет	Средний (по магазинам) прогнозный индекс роста объемов продажи товаров в каждой стратегической зоне использования посредников через 3 и 5 лет **$Iроп_{пр}$** Средний прогнозный индекс необходимых ценовых скидок посредникам в каждой стратегической зоне использования посредников через 3 и 5 лет **$Iнцс_{пр}$** Средний прогнозный индекс бонусов и выплат посредникам в каждой стратегической зоне использования посредников через 3 и 5 лет **$Iбв_{пр}$**	Посреднический потенциал каждой i-ой зоны $ППос_i = \frac{Iроп_{пр}}{(Iнцс_{пр} \cdot Iбв_{пр})}$
2. Расчет стратегического посреднического потенциала по каждой группе товаров	Посреднический потенциал каждой i-ой зоны **$Ппос_i$** (причем в формулу входят лишь потенциалы тех стратегических зон, стратегическая перспективность которых является позитивной)	Стратегический посреднический потенциал каждой группы товаров $Ппос_j = \sqrt[n]{\prod ППос_i}$
3. Расчет совокупного стратегического посреднического потенциала	Стратегический посреднический потенциал каждой j – ой группы товаров **$Ппос_j$**	Совокупный стратегический посреднический потенциал $Ппос = \sqrt[n]{\prod ППос_j}$

Поскольку торговые сети, которые осуществляют розничную торговлю продуктами питания, сами являются ритейлерами, то есть розничными торговыми

посредниками, которые работают в магазинном формате и реализуют товары в розницу конечным потребителям, ни одно из этих предприятий в настоящее время не сотрудничает с другими посредниками с целью реализации продуктов питания. В основе стратегического решения о целесообразности работы с любыми видами посредников находится соотношение в каждом конкретном случае (на каждой территории, на каждом рынке) преимуществ и недостатков продажи через посредников.

Преимуществами продаж без посредников является получение большего дохода от каждой продажи, полный контроль за процессом продажи, возможность контроля цен, возможность получения полной информации от клиентов; преимуществами работы с посредниками является снижение расходов на одну продажу, больший охват рынка, перевод риска конечной продажи на посредников [119, с.56]. Результаты расчетов совокупного посреднического потенциала исследуемых торговых сетей представлены в таблицах Л1-Л3 приложения Л, таблице 3.19 и на рисунке 3.8.

Таблица 3.19 – **Посреднический потенциал исследуемых торговых сетей***

Виды посреднического потенциала	**Название торговой сети**					
	«Обжора»		**«Амстор»**		**«АТБ»**	
	3 года	**5 лет**	**3 года**	**5 лет**	**3 года**	**5 лет**
Посреднический потенциал продажи продовольственных товаров	1,048	1,053	1,009	1,019	1,062	1,065
Посреднический потенциал продажи ресторанных изделий	1,028	1,082	1,042	1,048	0,000	0,000
Посреднический потенциал продажи непродовольственных товаров	1,013	1,010	1,010	1,010	1,007	1,017
Общий посреднический потенциал	**1,029**	**1,048**	**1,020**	**1,026**	**1,034**	**1,041**

*- составлено автором

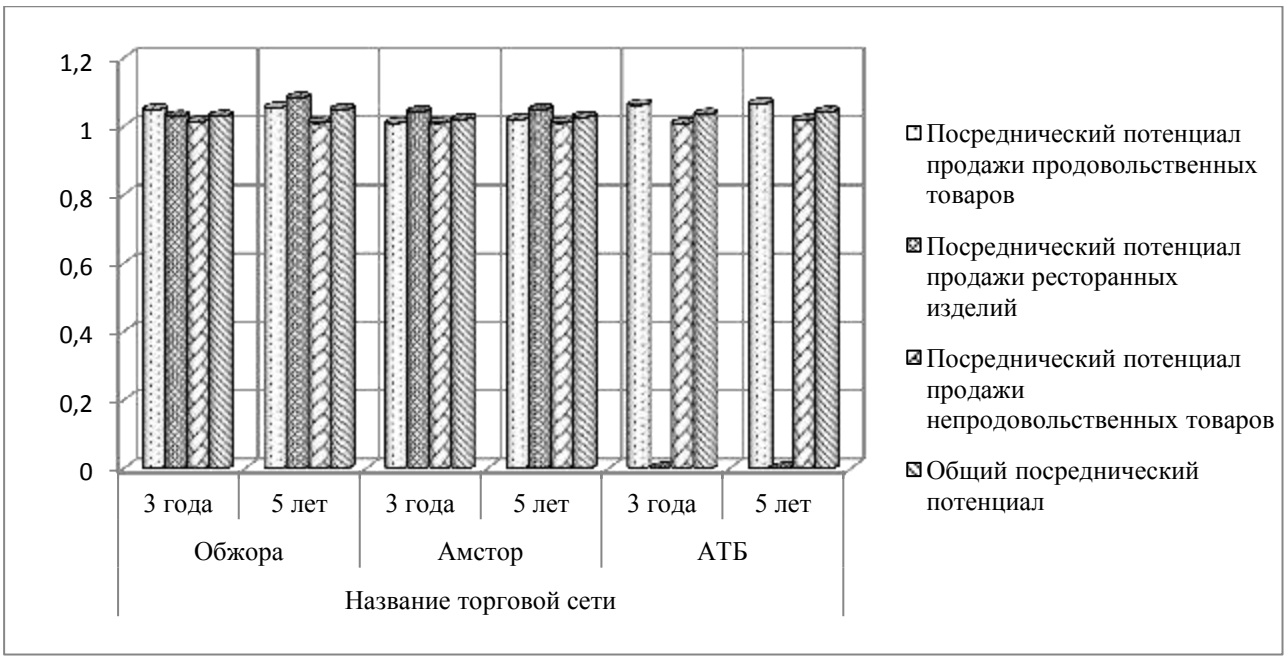


Рисунок 3.8 – **Посреднический потенциал исследуемых торговых сетей**

Некоторые авторы [75, 200, 249] предлагают рассматривать в составе посредников также предприятия, которые организуют движение товаров к конечному потребителю и рекламные агентства, но, как показал анализ, исследуемые торговые сети с такими посредниками не сотрудничают.

Коэффициент использования посреднического потенциала равняется нулю, поскольку в настоящее время исследуемые торговые сети не пользуются услугами посредников.

Анализ контактного потенциала как возможностей, которые созданы взаимодействием предприятия с контактными аудиториями, предусматривает определение контактных аудиторий как элемента микроокружения предприятия и рассмотрение потенциала влияния каждой из контактных аудиторий на деятельность торговой сети.

Относительно определения контактных аудиторий авторы современной экономической литературы придерживаются схожих суждений и считают, что под контактным аудиториями следует понимать любую группу людей, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к предприятию и от которой зависит достижение предприятием своих целей [248, с.179]; группы лиц

(физических и юридических), которые не принимают непосредственное участие в процессе производства, но способные осуществлять влияние на деятельность предприятия на рынке [200]; организации и их представители, которые проявляют интерес к деятельности предприятия и способны влиять на достижение его целей [314, с.76].

Относительно классификации контактных аудиторий, большинство авторов выделяют семь их основных групп [75, 102, 173, 248, 314]: финансовые круги; средства массовой информации; контактные аудитории государственных учреждений; общественные организации; местные контактные аудитории; широкое сообщество; внутренние контактные аудитории. Характеристики влияния перечисленных контактных аудиторий на деятельность торговых сетей и достижение ими стратегических целей отражены в таблице 3.20.

Таблица 3.20 – **Характеристики влияния контактных аудиторий на деятельность торговых сетей (авторская разработка)**

Название контактной аудитории	**Характеристика влияния контактной аудитории**
Финансовые круги	Влияние на обеспечение деятельности торговой сети собственным и заемным капиталом
Средства массовой информации	Влияние на имидж торговой сети в сознании покупателей, партнеров, других контактных аудиторий
Контактные аудитории государственных учреждений	Штрафные санкции, ограничения и прекращение деятельности магазинов, имидж торговой сети в сознании покупателей и партнеров
Общественные организации	Влияние на имидж торговой сети в сознании покупателей, партнеров, органов власти
Местные контактные аудитории	Влияние на имидж торговой сети в сознании покупателей, партнеров, местных органов власти
Широкая общественность	Влияние на имидж торговой сети в сознании покупателей, других контактных аудиторий
Внутренние аудитории	не относятся к внешней среде

Методика оценки потенциала влияния контактных аудиторий на деятельность торговой сети, которая предлагается, представлена в таблице 3.21.

Таблица 3.21 - **Методика оценки потенциала влияния контактных аудиторий на деятельность торговой сети (авторская разработка)**

Этапы	Исходные значения	Формула расчета
1. Определение фактического интегрального показателя влияния аудитории на предприятие	Бальная экспертная оценка степени влияния i–ой аудитории на предприятие **Свi** Направление влияния i–ой аудитории на предприятие (-1, или +1) $\mathbf{Нв_i}$	Фактический интегральный показатель влияния i – ой аудитории на предприятие $Iф_i = Св_i \cdot Нв_i$
2. Определение среднедостижимого уровня интегрального показателя влияния контактных аудиторий на предприятие	Интегральные показатели влияния i-й аудитории на предприятие соответственно через три и пять лет $\mathbf{Iф_{i3}}$ и $\mathbf{Iф_{i5}}$	Среднедостижимый уровень интегрального показателя влияния контактных аудиторий на предприятие $Iф_{iсд} = \frac{(Iф_i + Iф_{i3} + Iф_{i5})}{3}$
3. Определение желаемого потенциала влияния аудитории на предприятие	Максимальный уровень интегрального показателя влияния i-й аудитории на предприятие $\mathbf{Iф_{imax}}$	Желаемый потенциал влияния аудитории на предприятие $Пка_ж = Iф_{imax} - Iф_{iсд}$
4. Определение реально достижимого потенциала влияния контактной аудитории на предприятие	Среднедостижимый уровень интегрального показателя влияния контактных аудиторий $\mathbf{Iф_{iсд}}$ Фактический интегральный показатель влияния i-й аудитории на предприятие $\mathbf{Iф_i}$	Реально достижимый потенциал влияния аудитории на предприятие $Пка_{рд} = Iф_{iсд} - Iф_i$
5. Определение коэффициента использования реально достижимого потенциала влияния аудитории на предприятие	Фактический интегральный показатель влияния i-й аудитории на предприятие $\mathbf{Iф_i}$ Среднедостижимый уровень интегрального показателя влияния контактных аудиторий $\mathbf{Iф_{iсд}}$	Коэффициент использования реально достижимого потенциала влияния контактной аудитории на предприятие $Ки_{Пка} = \frac{Iф_i}{Iф_{iсд}}$

Для оценки потенциала влияния контактных аудиторий на деятельность торговой сети предлагается сначала оценить методом экспертных оценок фактическую степень влияния каждой контактной аудитории на деятельность торговой сети по трехбалльной шкале (1- низкое влияние, 2-умеренное влияние, 3-значительное влияние) и направление влияния (-1 или +1). Результаты анализа

контактного потенциала исследуемых торговых сетей представлены в таблицах М1-М3 приложения М, в таблице 3.22 и на рисунке 3.9.

Таблица 3.22 - **Результаты анализа контактного потенциала исследуемых торговых сетей** (составлено автором)

Название контактной аудитории	Средне-достижимый уровень интегрального показателя влияния аудитории	Желаемый потенциал влияния аудитории	Реально достижимый потенциал влияния аудиторий	Коэффициент использования реально достижимого потенциала
ООО "Торговый дом "Амстор"				
Финансовые круги	2,00	1,00	0,00	1
Средства массовой информации	2,67	0,33	0,67	0,75
Контактные аудитории госучреждений	-1,33	4,33	0,67	0,67
Общественные организации	-1,00	4,00	0,00	1
Местные контактные аудитории	1,67	1,33	0,67	0,6
Широкая общественность	1,00	1,33	0,00	1
ООО "ТЦ "Обжора"				
Финансовые круги	2,00	1,00	0,00	1,00
Средства массовой информации	2,33	0,67	0,33	0,86
Контактные аудитории государственных учреждений	-1,67	4,67	0,33	0,83
Общественные организации	-1,00	4,00	0,00	1,00
Местные контактные аудитории	1,33	1,67	0,33	0,75
Широкая общественность	1,00	2,00	0,00	1,00
ООО "АТБ-маркет"				
Финансовые круги	2,00	1,00	0,00	1
Средства массовой информации	2,33	0,67	0,33	0,86
Контактные аудитории государственных учреждений	-2,33	5,33	0,67	0,78
Общественные организации	-1,00	4,00	0,00	1
Местные контактные аудитории	2,67	0,33	0,67	0,75
Широкая общественность	1,67	1,33	0,67	0,6

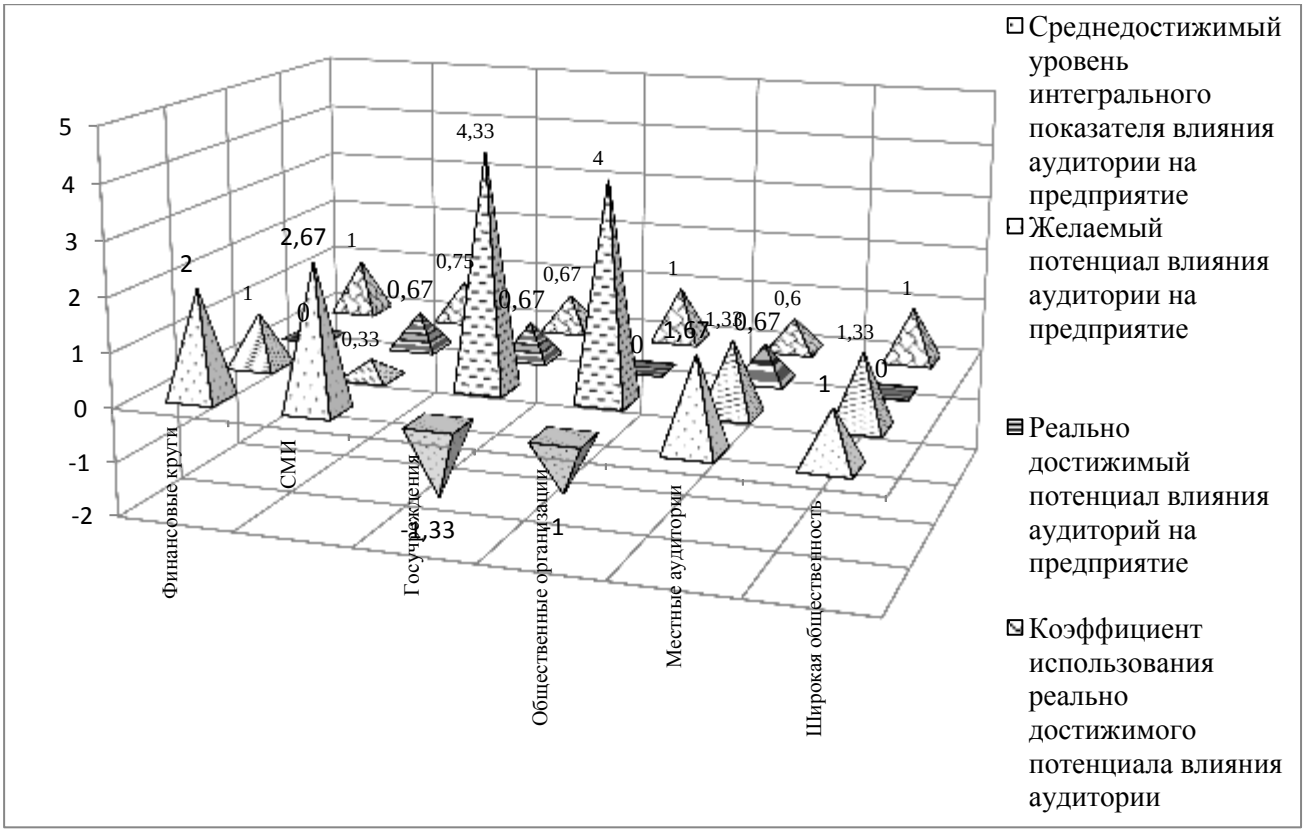


Рисунок 3.9 – **Составляющие контактного потенциала ООО «Торговый дом «Амстор»**

Исходя из предложенного определения конкурентного потенциала, его анализ целесообразно проводить на основании диагностики стратегической конкурентоспособности торгового предприятия.

Понятие стратегической конкурентоспособности впервые предложил М. Портер, который обосновал три базовых стратегии достижения конкурентных преимуществ (лидерство в расходах, дифференциация и фокусировка) и пять основных критериев оценки конкурентной стратегии (уникальная ценность, уникальная цепочка создания стоимости, компромиссы, синергический эффект, последовательность в действиях) [79, с.3].

В современном понимании стратегическая конкурентоспособность – это состязательность хозяйствующих субъектов, при которой их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них влиять на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке [40, с.7],

а стратегическая конкуренция – это конкуренция потенциалов хозяйственных систем [91, с.186].

В качестве объекта и субъекта стратегической конкурентоспособности могут выступать документы, персонал, технология, система управления, продукция, услуга, предприятие, отрасль, регион, страна [426, с.34].

Анализ стратегической конкурентоспособности предприятия является первым этапом на пути обоснования конкурентных стратегий [168, с.305].

Методика анализа конкурентного потенциала торгового предприятия на основе анализа его стратегической конкурентоспособности должна отвечать требованиям полноты и достоверности оценки с одной стороны, а из другой – минимизировать расходы и время на сбор информации и проведение расчетов.

Анализ методик оценки конкурентоспособности предприятия, которые предлагаются в современной экономической литературе, дает основание выделить несколько подходов к формированию факторов оценки стратегической конкурентоспособности:

1. Маркетинговый подход. Анализ осуществляют по элементам маркетингового комплекса: товары и услуги, цены, каналы распространения, продвижения (реклама, PR, стимулирование сбыта, личная продажа) [360, с.402].

2. Подход общей организационно-экономической оценки деятельности предприятия. Анализируются общие организационно-экономические показатели деятельности предприятия (рентабельность, расходы на 1 грн. продукции, зарплатоемкость, производительность труда, фондоотдача, материалоотдача, оборачиваемость оборотных активов, показатели финансового состояния и т.д.) и сравниваются с аналогичными показателями конкурентов [467].

3. Организационный (управленческий подход) – оценка стратегической конкурентоспособности на основе анализа факторов, которые характеризуют возможности системы стратегического управления на предприятии (выявление и систематизация факторов конкурентоспособности, выбор и реализация конкурентных стратегий, управление жизненным циклом конкурентных

преимуществ, выбор и реализация инструментов управления повышением конкурентоспособности, и тому подобное) [58, с. 40; 466, с.1553].

В пределах использования комплексного подхода при анализе стратегического конкурентного потенциала торгового предприятия целесообразно объединить выделенные подходы в процессе формирования системы показателей стратегической конкурентоспособности.

Методы оценки конкурентоспособности предприятия, которых в экономической литературе существует большое количество, распределяют на четыре группы [133, с.96].

Анализ преимуществ и недостатков существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия приведен в таблице 3.23.

Таблица 3.23 – **Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия (авторская разработка)**

Группа методов	Методы	Преимущества	Недостатки
Качественные объективные (модели стратегического анализа)	- пятифакторная модель оценки конкурентных сил; - цепочка ценностей М.Портера; - SWOT – анализ; - STEP – анализ; - SPACE - анализ	- объективность анализа; - универсальность; - возможность использования в любой отрасли; - низкие расходы на проведение анализа	- не определяют количественные показатели конкурентоспособности; - нуждаются в большом количестве информации; - указывают лишь направленность влияния факторов на конкурентоспособность
Качественные субъективные (матричные методы и модели)	- Матрица Ансоффа; - Матрица BCG; - Матрица General Electric; - Матрица McKinsey; - Матрица ADL - Матрица SHELL	- простота использования; - наглядное представление результатов; - универсальность использования; - низкие расходы на проведение анализа	- субъективность оценивания конкурентоспособности; - не определяют количественные показатели конкурентоспособности; - указывают лишь направления будущих стратегических действий
Количественные объективные	- расчетно-аналитические методы; -расчетно-графические методы	- количественная оценка конкурентоспособности; - высокая достоверность; - объективность	- сложность; - необходимость большого количества информации; - высокая трудоемкость
Количественные субъективные	- методы экспертных оценок внешними и внутренними экспертами	- количественная оценка конкурентоспособности; - простота; - универсальность	- субъективность оценки; - необходимость использования инструментов анализа мнений экспертов

Как видно из таблицы, для достоверной и объективной оценки конкурентоспособности торгового предприятия приоритетным является использование количественных объективных методов кроме случаев, когда исследуемый показатель или критерий конкурентоспособности вообще не имеет количественного выражения и это обусловливает использование методов экспертных оценок.

Исходя из целесообразности сочетания определенных подходов к оценке стратегической конкурентоспособности предприятия и использования количественных объективных методов и методов экспертной оценки для анализа конкурентоспособности, предлагается система показателей анализа конкурентного потенциала торгового предприятия, которая содержит три группы показателей, – экономические, маркетинговые и управленческие.

Экономические показатели представлены в таблице 3.24.

Таблица 3.24 – **Экономические показатели анализа конкурентного потенциала торговых сетей**

Показатель	**Ед. изм.**	**Название торговой сети**			
		«Амстор»	**«Обжора»**	**«АТБ»**	**«Сельпо»**
Темпы роста товарооборота за последние три года	%	5,83	2,1	32,48	25,49
Темпы роста количества магазинов за последние три года	%	8,01	1,4	17,41	11,8
Темпы роста торговой площади за последние три года	%	7,4	1,1	15,2	12,3
Темпы роста средних продаж на один магазин за последние три года	%	3,52	1,9	10,72	7,11
Темпы роста среднего ассортимента одного магазина за последние три года	%	3,2	2,1	1,8	4,4
Темпы роста рыночной доли за последние три года	%	**11,4**	**1,2**	**13,59**	**7,6**

Расчеты экономической составляющей конкурентного потенциала исследуемых предприятий представлены в таблицах Н1, Н2 приложения Н.

Выбор экономических показателей обоснован пониманием конкурентного потенциала как стратегических возможностей увеличения рыночной доли. В качестве показателей целесообразно рассматривать именно темпы роста и измерять их в процентах, как и рыночную долю.

Анализ маркетинговой составляющей конкурентного потенциала представлен в таблице 3.25.

Таблица 3.25 - **Анализ маркетинговой составляющей конкурентного потенциала торговых сетей (авторская разработка)**

Элемент комплекса маркетинга	**Средняя оценка в баллах**		
	ООО «Торговый дом «Амстор»	ООО ТЦ «Обжора»	ООО «АТБ-маркет»
Товарная политика			
Качество товаров	3	2	1
Номенклатура товаров	3	2	1
Ассортимент товаров	3	2	1
Товары собственных торговых марок	2	0	3
Общая оценка товарной политики	11	6	6
Ценовая политика			
Политика ценообразования	2	2	3
Политика ценообразования на товары собственных торговых марок	2	0	2
Политика ценообразования на непродовольственные товары	2	2	2
Политика корректирования цен	3	2	3
Общая оценка ценовой политики	9	6	10
Комплекс продвижения			
Рекламная политика	2	1	2
Качество личной продажи	2	3	2
Политика стимулирования сбыта	3	3	3
PR - политика	2	1	3
Общая оценка комплекса продвижения	9	8	10
Общая оценка комплекса маркетинга в баллах	**29**	**20**	**26**
Рыночная доля сети на рынке Донецкой области %	25,8	12,4	25,4
Индекс роста рыночной доли за счет маркетинговых усилий торговых сетей, %	1,12	1,61	1,02
Потенциал роста рыночной доли,%	18,64	5,90	2,74
Потенциал роста рыночной доли за счет маркетинговых усилий торговых сетей %	**1,33**	**1,71**	**1,05**

Объектом анализа не может быть анализ каналов распределения поскольку торговые сети, которые осуществляют розничную торговлю продуктами питания, не пользуются в настоящее время услугами посредников. Анализ управленческой составляющей конкурентного потенциала предлагается проводить аналогично анализу маркетинговой составляющей методом экспертных оценок (формулы и порядок расчетов аналогичны).

Результаты анализа представлены в таблице 3.26.

Таблица 3.26 – **Анализ управленческой составляющей конкурентного потенциала торговых сетей (авторская разработка)**

Элемент управленческой составляющей	**Средняя оценка в балах**		
	«Амстор»	**«Обжора»**	**«АТБ»**
Анализ конкурентоспособности			
Качество организации анализа	2	2	1
Качество выявления факторов	2	1	1
Качество методики анализа	2	1	2
Качество проведения анализа	1	1	1
Общая оценка анализа	7	5	5
Обоснование конкурентных стратегий			
Качество формализации результатов анализа	2	2	2
Качество формирования портфеля конкурентных стратегий	3	2	3
Качество обоснования критериев выбора	1	1	1
Качество обоснования выбора стратегий	2	2	2
Общая оценка обоснования стратегий	8	7	8
Реализация конкурентных стратегий			
Качество инструментов управления реализацией конкурентных стратегий	3	2	3
Качество организации управления реализацией стратегий	3	2	3
Качество соблюдения сроков реализации стратегий	2	1	2
Качество достижения стратегических целей	2	2	2
Общая оценка реализации стратегий	10	7	10
Общая оценка управленческой составляющей в баллах	25	19	23
Рыночная доля сети на рынке, %	25,8	12,4	25,4
Индекс роста рыночной доли за счет управленческой составляющей,%	0,97	1,53	0,91
Потенциал роста рыночной доли,%	18,64	5,90	2,74
Потенциал роста рыночной доли за счет управленческой составляющей %	**1,15**	**1,62**	**0,93**

Методика расчета конкурентного потенциала торговой сети, которая учитывает сочетание выделенных подходов к оценке стратегической конкурентоспособности предприятия и использование количественных объективных методов анализа, представлена в таблице 3.27.

Таблица 3.27 – **Методика расчета конкурентного потенциала торговой сети (авторская разработка)**

Этапы	Исходные значения	Формула расчета
1. Определение потенциала роста экономических показателей, которые влияют на рост рыночной доли	Прогнозное значение индекса роста i–го показателя через 5 лет **Ipi_5** Фактическое значение индекса роста i–го показателя за последние три года **Iрф**	Потенциал роста экономических показателей торговой сети $Прэ = Ipi_5 - Iрф$
2. Определение экономической составляющей конкурентного потенциала торговой сети	Потенциал роста экономических показателей торговой сети **Прэ**	Экономическая составляющая конкурентного потенциала сети $КПэ = \sum_{i=1}^{5} Ip_i$
3. Определение индекса роста рыночной доли за счет маркетинговых усилий	Оценка в баллах i-го элемента маркетингового комплекса **$Об_i$** Фактическая рыночная доля предприятия на рынке Донецкой области **РД**	Индекс роста рыночной доли за счет маркетинговых усилий $Iррд_м = \sum_{i=1}^{12} \frac{Об_i}{РД}$
4. Определение потенциала роста рыночной доли за счет маркетинговых усилий	Индекс роста рыночной доли за счет маркетинговых усилий **$Iррд_м$** Экономическая составляющая конкурентного потенциала торговой сети **КПэ**	Потенциал роста рыночной доли за счет маркетинговых усилий $КПм = Iррд_м \cdot (1 + \frac{КПэ}{100})$
5. Определение потенциала роста рыночной доли за счет управленческой составляющей	Индекс роста рыночной доли за счет управленческой составляющей **Iррду** Экономическая составляющая конкурентного потенциала торговой сети **КПэ**	Потенциал роста рыночной частицы за счет управленческой составляющей $КПу = Iррд_у \cdot (1 + \frac{КПэ}{100})$
6. Определение общего конкурентного потенциала торговой сети	Экономическая составляющая конкурентного потенциала торговой сети **КПэ** Потенциал роста рыночной доли за счет маркетинговых усилий **КПм** Потенциал роста рыночной доли за счет управленческой составляющей **КПу**	Общий конкурентный потенциал торговой сети $КП = \sqrt[3]{КПэ \cdot КПм \cdot КПу}$

Обобщенные результаты анализа конкурентного потенциала торговых сетей приведены в таблице 3.28. и на рисунке 3.10.

Таблица 3.28 - **Обобщенные результаты анализа конкурентного потенциала торговых сетей (авторская разработка)**

Элементы конкурентного потенциала	**Значения для торговых сетей**		
	"Амстор"	**"Обжора"**	**"АТБ"**
Потенциал роста рыночной доли за счет экономических факторов %	18,64	5,9	2,74
Потенциал роста рыночной доли за счет маркетинговых усилий %	1,33	1,71	1,05
Потенциал роста рыночной доли за счет управленческой составляющей, %	1,15	1,62	0,93
Конкурентный потенциал %	3,06	2,54	1,39
Коэффициент использования конкурентного потенциала	0,97	0,97	0,99

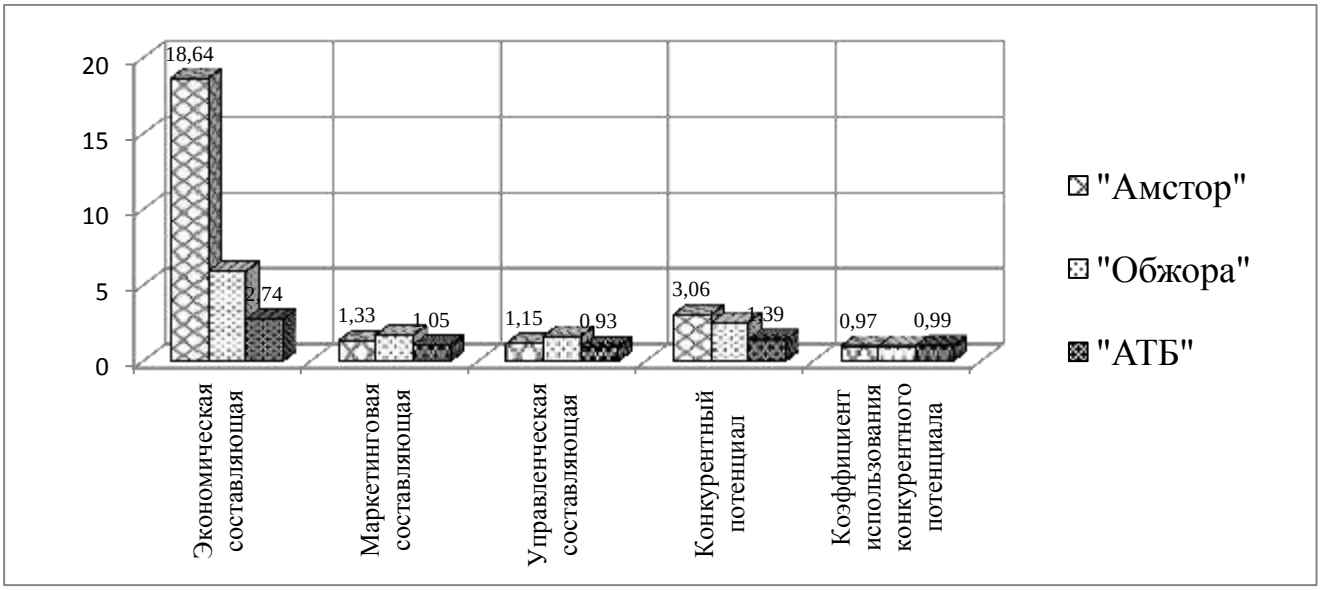


Рисунок 3.10 – **Результаты анализа конкурентного потенциала торговых сетей**

Учитывая, что конкурентный потенциал определяется как возможности роста рыночной доли торговой сети в процентах, коэффициент использования конкурентного потенциала предлагается рассчитывать по формуле:

$$Ки_{кп} = 1 - \frac{КП}{100} \quad (3.10)$$

Определение общего интегрального показателя микропотенциала, как и общего интегрального показателя внешнего потенциала торговой сети является нецелесообразным, поскольку, во-первых, потенциалы разных составляющих внешнего микропотенциала торговой сети имеют разный экономический смысл, во-вторых, следующим этапом управления стратегическим потенциалом торговой сети является установление стратегических целей и стратегическое планирование, которое будет осуществляться не по общему показателю внешнего потенциала, а для каждого элемента внешнего потенциала торговой сети отдельно.

Выводы по разделу 3

Исследование методологических аспектов анализа внешнего стратегического потенциала торгового предприятия позволило сделать следующие выводы:

1. Разработан механизм анализа стратегического потенциала торгового предприятия, который содержит объект, предмет, требования, принципы, цель, задачи, этапы, функции, инструментарий анализа, определена взаимосвязь требований и принципов, предложена структура анализа внешнего стратегического потенциала торгового предприятия.

2. Предложено определение и механизм проведения стратегических наблюдений, целью которых является определение долгосрочных тенденций изменения элементов внешнего макропотенциала и микропотенциала торгового предприятия и обеспечение процесса проведения стратегического анализа необходимой информацией.

3. Проведен анализ использования методов стратегических наблюдений и методов получения информации в торговых сетях розничной торговли продуктами питания разных форматов, которые функционируют на территории Донецкого региона, который показал, что чаще всего исследуемые предприятия используют следующие кабинетные методы: изучение государственной

статистики, изучение СМИ, анализ собственной внутренней отчетности, анализ рекламных обращений конкурентов. Полевыми методами, которые используются, являются опрос собственного торгового персонала, опрос покупателей, сбор информации во время проведения и посещения рекламных акций.

4. Проведен анализ развития внутренней торговли Донецкой области в последние годы, результаты которого позволяют проследить замедление темпов роста объемов товарооборота в 2008 году, падение темпов роста объемов товарооборота на 26,6% в 2009 году, что было обусловлено экономическим кризисом, затем умеренный рост (11-17%) на протяжении периода с 2010 по 2012 годы, замедление темпов роста в 2013 году и резкое падение розничного товарооборота на 37,5% в 2014 году, обусловленное кризисом и военными действиями в Донбассе. Анализ динамики финансовых результатов от обычной деятельности торговых предприятий Донецкой области до налогообложения за период с 2005 по 2014 годы отражает негативную тенденцию получения убытков начиная с 2007 года.

5. Анализ специализации сети предприятий розничной торговли Донецкой области показал, что на фоне сокращения количества предприятий торговли до 2014 года наблюдалось увеличение количества универсамов, супермаркетов (от 57 в 2007 до 181 в 2013году) и гипермаркетов (от 10 до 19), что подтверждает актуальность выбранного объекта исследования.

6. Проанализированы существующие методы анализа макроокружения предприятия, установлено, что основным недостатком существующих методов стратегического анализа макроокружения является то, что полученные результаты анализа не выражены в конкретных количественных показателях, которые могут служить основанием для принятия стратегических решений, что осложняет использование их в стратегическом управлении.

7. С целью устранения недостатков существующих методов для анализа внешнего макропотенциала предложено применение нового, интегрированного метода «PCTEG - анализа» и использование концепции трендвотчинга. Предложена методика расчета желаемого и достижимого стратегического

макропотенциала торгового предприятия, выполнен анализ коэффициентов использования стратегического макропотенциала для исследуемых торговых сетей Донецкого региона.

8. На основе анализа мнений авторов современной экономической литературы предложены определения рыночного потенциала торгового предприятия как максимальных возможностей удовлетворения спроса целевых рынков за счет реализации товаров и услуг с целью максимизации товарооборота и оптимизации рыночной позиции предприятия и конкурентного потенциала торгового предприятия как его стратегических возможностей создавать, сохранять и увеличивать рыночную долю на целевых рынках.

9. Разработаны методики расчетов рыночного, торгово-закупочного, посреднического, контактного, конкурентного потенциалов торгового предприятия, проведен их анализ на примере исследуемых торговых сетей, который показал недостаточное использование всех элементов внешнего стратегического потенциала торговыми сетями, осуществляющими торговлю продуктами питания на территории Донбасса.

РАЗДЕЛ 4
МЕТОДОЛОГИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Методология установления стратегических целей торгового предприятия

На основе анализа внешнего стратегического потенциала торговое предприятие осуществляет стратегическое планирование своей основной деятельности, которое содержит этапы формирования стратегических целей, выбора стратегических целей, разработки стратегических альтернатив, анализа стратегических альтернатив, выбора стратегий достижения целей.

Поскольку внешний стратегический потенциал отражает совокупность возможностей внешней среды относительно формирования целей и реализации стратегий развития предприятия, то, как показывает концептуальная модель формирования стратегического потенциала предприятия, его формирующая функция заключается именно в формировании стратегических целей.

Рассматривая стратегическое планирование деятельности предприятия, авторы современной экономической литературы по вопросам стратегического менеджмента уделяют недостаточно внимания этапу формирования стратегических целей, хотя именно от него зависят этапы выбора стратегий и их реализации. Относительно определения дефиниции «стратегические цели» в литературе также не наблюдается единой ее трактовки.

В общем понимании стратегическая цель - это цель, при условии достижения которой стратег радикально и бесповоротно изменяет конкурентную ситуацию в свою пользу [125], к общему пониманию цели можно отнести и трактовки цели как желаемого состояния, или конечного результата.

Стратегические цели авторы трактуют также как специфические результаты деятельности, или как реальные задачи, стоящие перед предприятием, которые

должны быть измеряемыми, ориентированными во времени и достижимыми [307, с.267].

Д.В. Арутюнова утверждает что цели - это конечные результаты, которые должны быть достигнуты в будущем, то, на что направлены действия и ресурсы [53, с.71, Д. Ямпольськая и М. Зонис определяют цель предприятия как желаемое состояние, которого можно достичь скоординированными усилиями всех сотрудников за определенный период времени [482].

А.Н. Бурмистров [106,с.147], Г.И. Киндрацкая [329, с. 78] акцентируют внимание на том, что цель - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, которое является для нее желательным и на достижение которого направлена ее деятельность, Е.В. Азимина ,

В.Н. Андреев, Г.П. Соляник [8, с. 167] добавляют что цель - это желаемое состояние объекта в будущем, которое формирует критерии оценки целесообразности образа действий, устанавливает стандарты для оценки достижимой эффективности и предоставляет ориентиры деятельности фирмы в целом. Ю.М. Лапыгин сравнивает цель с абстрактной моделью несуществующего, но желаемого состояния среды [272], П. Друкер – с тем, что определяет взаимоотношения между объектом и субъектом управления [183, с. 37].

Относительно стратегических целей З.Е. Шершнева считает, что стратегические цели - это специфические результаты деятельности, которых организация рассчитывает достичь, а также конкурентная позиция, которую она стремится занять на рынках для своих продуктов [475, с.686], В.Р. Веснин – что стратегические цели ориентированы на решение перспективных масштабных проблем, которые качественно изменяют лицо организации [120, с.134], В. Лукс – что стратегические цели направлены прежде всего на долгосрочное существование компании [287].

А.Н. Чеботарев утверждает, что стратегические цели предусматривают разработку проектов их достижения исходя из представления руководства о перспективах развития организации [459], С.А. Пахомов – что стратегические цели компании - это инструмент, который позволяет донести виденье и

понимание владельцев бизнеса до уровня рядовых сотрудников, четко определить задачи и создать систему мотивации [344], Ф. Котлер – что стратегические цели - это реально измеряемые задачи, которые стоят перед компанией [249, с.116]

Относительно главной цели С.П. Бондаренко утверждает, что главная стратегическая цель предприятия заключается в обеспечении его долгосрочной устойчивости, которая предусматривает согласование стратегических целей и ресурсов их достижения [98, с. 64], О. С. Виханский и А.И. Наумов – что наиболее важной целью стратегического управления предприятием является его устойчивый рост, который отражает темпы изменения объема продаж и прибыли [129, с.211].

Резюмируя мнения авторов относительно сущности целей предприятия и учитывая положения концепции стратегического управления и разработанной концепции управления стратегическим потенциалом, целесообразно предложить следующее определение: стратегические цели торгового предприятия - это конкретные желаемые результаты его деятельности, направленные на выживание и рост в условиях внешней среды, которых предприятие рассчитывает достичь в конце стратегического периода за счет использования внешнего и формирования внутреннего стратегического потенциала.

Относительно классификации стратегических целей предприятия, авторы экономической литературы по вопросам стратегического управления также придерживаются разных позиций.

Среди признаков классификации целей большинство авторов выделяет масштаб целей, степень приближения к желаемому результату, организационную иерархию [117]; период времени, характер и содержание деятельности предприятия, средство измерения, приоритетность, иерархичность [229, с. 85]; направленность, стиль управления [413, с. 238; 418, с.22], функциональное содержание [469, с.241], уровень формирования [472].

Но ни один из авторов не связывает стратегические цели с формированием и использованием стратегического потенциала предприятия (а именно он отражает возможности достижения целей), не рассматривает стратегические цели

как результат анализа элементов внешнего и формирования элементов внутреннего стратегического потенциала предприятия.

Поэтому целесообразно на основе предложенной концепции формирования стратегического потенциала усовершенствовать классификацию целей торгового предприятия за счет предложения признака классификации по элементам внешнего и внутреннего стратегического потенциала (Таблица 4.1).

Таблица 4.1 - **Классификация целей предприятия (авторская разработка)**

Признаки классификации	**Виды целей**
Масштаб целей	Общесистемные, локальные
Степень приближения к желательному результату	Конечные, промежуточные
Организационная иерархия	Корпоративные, функциональные, групповые, индивидуальные
Период времени	Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
Характер деятельности предприятия	Рост, стабильность, сокращение, выживание
Содержание деятельности предприятия	Экономические, организационные, социальные
Средство измерения	Качественные, количественные
Приоритетность	Главные, второстепенные
Иерархичность	Приоритетные, подчиненные
Направленность	Траекторные, точечные
Стиль управления	Стратегические, тактические, оперативные
Функциональное содержание	Производственные, маркетинговые, кадровые, финансовые, организационные, управленческие
Уровень формирования	Внешние, внутренние
По элементам внешнего стратегического потенциала предприятия	Рыночные цели, цели взаимодействия с поставщиками, цели взаимодействия с посредниками, цели взаимодействия с контактными аудиториями, цели взаимодействия с конкурентами
По элементам внутреннего стратегического потенциала предприятия	Цели формирования торгового, трудового, финансового, инновационного, управленческого, организационного, кадрового, маркетингового потенциалов

Виды целей по элементам внешнего и внутреннего стратегического потенциала отражают предложенную архитектуру формирования стратегического потенциала предприятия и формируются на основе предложенных методик расчета соответствующих элементов внешнего стратегического потенциала торгового предприятия.

Неопределенность механизма установления и выбора стратегических целей в экономической литературе обусловила проведение исследования этапов формирования и выбора внешних стратегических целей на предприятиях розничной торговли продуктами питания.

Исследование было проведено методом анкетирования топ-менеджеров торговых сетей относительно формирования и выбора стратегических целей (анкета представлена в таблице О1 приложения О).

Анкета содержала четыре группы вопросов: вопросы, которые позволили оценить качество проведения на предприятиях анализа внешней среды, вопросы, которые позволили оценить качество формирования стратегических целей, вопросы, которые позволили оценить качество выбора стратегических целей, вопросы, которые позволили оценить качество использования элементов стратегического потенциала для установления стратегических целей. Для интерпретации результатов опроса была разработана шкала интерпретации результатов, представленная в таблице 4.2.

Таблица 4.2. - **Шкала интерпретации результатов анкетирования**

Группа вопросов	**Максимальное количество баллов**	**Кластеры**		
		Кластер 1 - качество низкое	**Кластер 2** - качество среднее	**Кластер 3** - качество высокое
Качество анализа внешней среды	18	0-6 баллов	7-12 баллов	13-18 баллов
Качество формирования стратегических целей	12	0-4 балла	5-8 баллов	9-12 баллов
Качество выбора стратегических целей	12	0-4 балла	5-8 баллов	9-12 баллов
Использование элементов стратегического потенциала в целеобразовании	12	0-4 балла	5-8 баллов	9-12 баллов

В целом было исследовано 9 торговых сетей, которые осуществляют торговлю продуктами питания в Донецком регионе (253 магазина) форматов гипермаркет, супермаркет, дискаунтер, магазин около дома, были получены анкеты от 419 менеджеров. Результаты исследования представлены в таблице 4.3.

Таблица 4.3 - **Результаты анкетирования топ-менеджеров торговых сетей относительно качества обоснования, формирования и выбора стратегических целей** (составлено автором)

Название предприятия	**Формат сети, количество исследованных магазинов и опрошенных менеджеров**	**Результаты анкетирования (количество баллов)**			
		Качество анализа внешней среды	**Качество формирования стратегических целей**	**Качество выбора стратегических целей**	**Качество использования элементов стратегического потенциала**
ПАО "Ашан Украина Гипермаркет"	Гипермаркет, 1 магазин 5 менеджеров	12	9	6	4
ТПГ «Fozzy Group «Сельпо»	Супермаркет, 6 магазинов, 16 менеджеров	9	8	5	4
ЧАО «Фуршет»	Супермаркет, 3 магазина, 8 менеджеров	10	7	5	3
ООО "Торговый дом "Амстор"	Гипермаркет, супермаркет 20 магазинов, 37 менеджеров	13	8	6	5
ООО "ТЦ "Обжора"	Супермаркет, дискаунтер 11 магазинов, 24 менеджера	7	5	3	2
ООО "АТБ-маркет"	Дискаунтер, 152 магазина, 215 менеджеров	10	8	6	5
ООО «Украинский ритейл»	Дискаунтер, 52 магазина 87 менджеров	9	6	4	4
ООО "Сегмент"	Магазин около дома, 5 магазинов, 11 менеджеров	6	4	4	3
ООО "Сарепта"	Магазин около дома, 3 магазина, 16 менеджеров	7	6	5	3

Менеджерам были предложенные варианты ответов на вопросы, которые оценивались в баллах, после чего рассчитывалось количество полученных баллов по каждой группе вопросов и общее количество баллов.

Анализ таблицы показывает в целом низкое качество процессов обоснования, формирования и выбора стратегических целей на исследованных предприятиях. Высокое качество анализа внешней среды, как и высокое качество формирования стратегических целей наблюдаются лишь в одном случае, высокого качества выбора стратегических целей не наблюдается вообще, а качество использования элементов стратегического потенциала для формирования и выбора стратегических целей в 78% случаев является низким.

Более детальный анализ результатов проведенного исследования позволяет констатировать, что: во-первых, большинство исследованных торговых сетей анализируют лишь покупателей и конкурентов, в некоторых случаях - поставщиков, при этом анализ осуществляется преимущественно за предыдущие периоды с использованием субъективных методов, не учитываются факторы макроокружения, результаты анализа представляются в большинстве случаев в виде стратегических предвидений; во-вторых, предприятия формируют на будущие пять лет лишь корпоративную цель и на будущий год - лишь финансовые цели, при этом цели формируются лишь в виде количественных параметров финансовых показателей; в-третьих, набор альтернатив стратегическим целям как правило, не формируется, отсутствуют четкие критерии выбора стратегических целей кроме достижимости и согласованности, решения относительно установления стратегических целей часто принимаются индивидуально на основе лишь интуиции и опыта; в-четвертых, предприятия не рассчитывают количественные значения элементов внешнего стратегического потенциала, их желаемые и реально достижимые значения и не учитывают вообще внешний потенциал при установлении стратегических целей.

Такая ситуация приводит к тому, что предприятие теряет множество возможностей развития и рискует потерей конкурентных позиций в результате ошибок в установлении стратегических целей.

Это можно объяснить отсутствием действенного и эффективного механизма формирования и выбора стратегических целей торгового предприятия, основанного на учете при установлении целей внешнего стратегического потенциала предприятия, что обусловливает необходимость разработки такого механизма.

Предлагаемый механизм формирования и выбора стратегических целей торгового предприятия на основе анализа внешнего стратегического потенциала показан на рисунке 4.1.

Целью механизма является обеспечение принятия стратегических решений относительно формирования и выбора стратегических целей торгового предприятия на основе анализа внешнего стратегического потенциала.

Исходя из этой цели, основными заданиями разработки механизма являются определение необходимых требований к стратегическим целям, определение принципов и функций формирования стратегических целей, определение этапов формирования стратегических целей на основании результатов анализа внешнего стратегического потенциала, определение критериев выбора стратегических целей, определение иерархии стратегических целей.

Относительно требований к стратегическим целям, большинство авторов придерживаются идентичных позиций и выделяют следующие требования: конкретность, измеримость, достижимость, совместимость, конкретный срок прогнозирования, гибкость, стимулирующий характер, обеспечение возможности разработки конкретных планов действий [Разработано на основе 33; 53; 246, с.63; 229, с. 89; 454; 482].

А.Н. Бурмистров, М.П. Синявина, рассматривая требования к стратегическим целям, предлагают использование SMART - принципа, который предусматривает выдвижение следующих требований к стратегическим целям предприятия: конкретность (Specific); измеримость (Measurable), совместимость (Agreeable, Accordant); достижимость (Realistic); определенность во времени (Timebounded) [106, с. 154].

Исходя из определенных требований, к принципам формирования стратегических целей целесообразно отнести формализованость, стратегичность, системность, достижимость, хронологичность, согласованность, гибкость, последовательность формирования.

Рисунок 4.1 - **Механизм формирования и выбора стратегических целей торгового предприятия (авторская разработка)**

Принцип последовательности формирования предусматривает формирование внешних стратегических целей на основе анализа внешнего стратегического потенциала предприятия, а внутренних стратегических целей - на основе внешних.

К функциям стратегических целей следует отнести стратегическую (заключается в том, что на основе целей разрабатываются стратегии развития торгового предприятия); плановую (заключается в том, что на основе определенных стратегических целей осуществляется планирование деятельности предприятия [157, с. 85]); регулирующую (заключается в регулировании деятельности предприятия на основе определенных целей); контролирующую (заключается в сравнении результатов деятельности предприятия с параметрами достижения стратегических целей); корректирующую (заключается в корректировке планов предприятия для достижения стратегических целей); стимулирующую (заключается в создании стимулов для осуществления деятельности с целью достижения целей); адаптивную (заключается в адаптации деятельности предприятия к внешнему стратегическому потенциалу посредством формирования стратегических целей).

Для формирования стратегических целей сначала предлагается обобщить результаты анализа внешнего стратегического потенциала торгового предприятия (Таблица 4.4).

В качестве показателей оценки всех элементов внешнего стратегического потенциала торговой сети были использованы индексы роста торгового дохода или рыночной доли торговой сети под воздействием соответствующего элемента внешнего потенциала, что дало возможность формализовать стратегические цели в систему количественных нормативов.

Анализ детерминант определения элементов внешнего стратегического потенциала позволяет проследить необходимость обязательного прогнозирования значения соответствующего потенциала через 3 и 5 лет, что отражает реализацию принципа стратегичности и обусловливает использование результатов анализа

внешнего потенциала в процессе установления стратегических целей торговой сети.

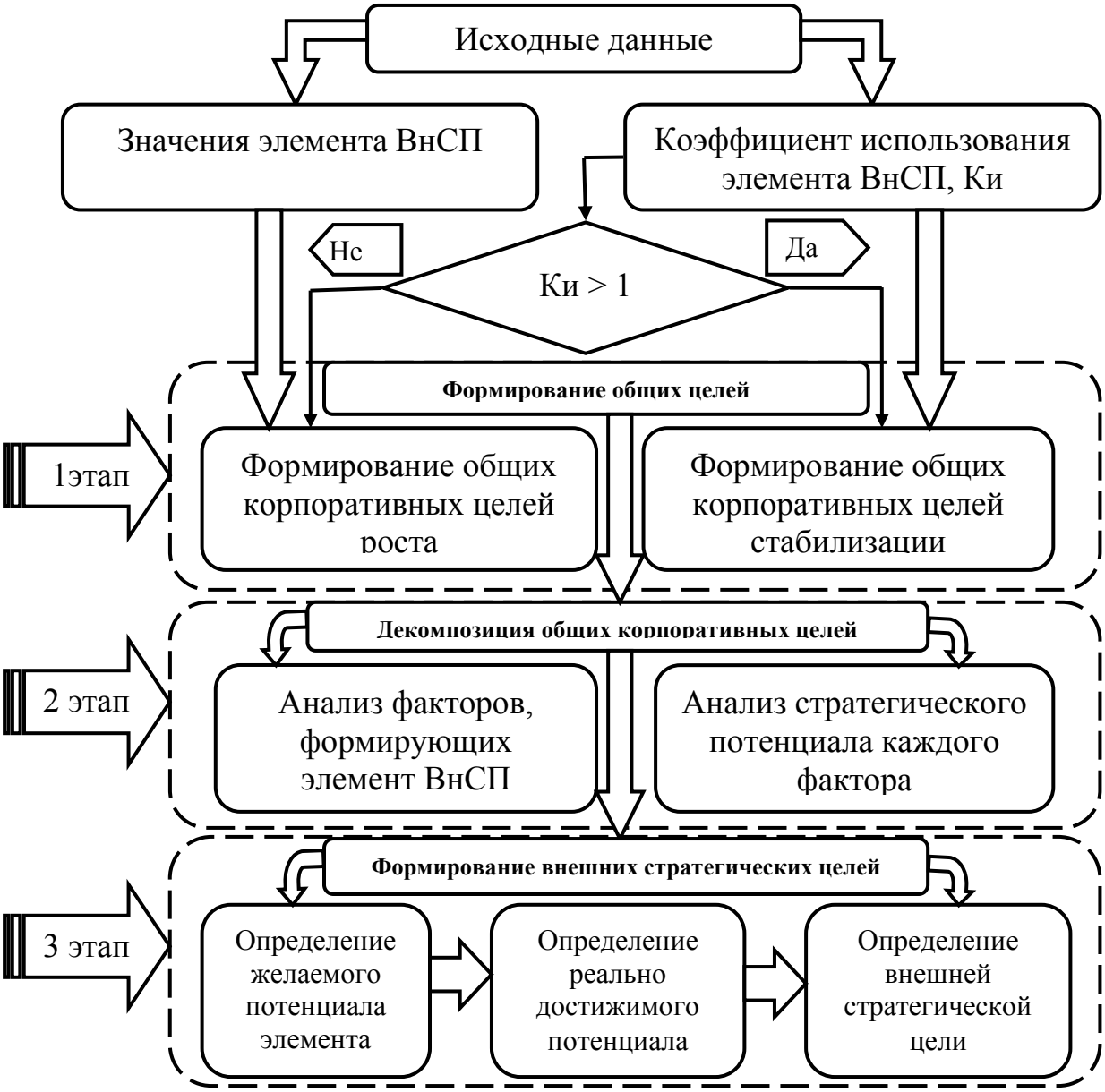
Таблица 4.4 - **Обобщенные результаты анализа внешнего стратегического потенциала торговых сетей** (составлено автором)

Предприятие	**Элемент внешнего стратегического потенциала**				
	Рыночный потенциал	**Торгово-закупочный потенциал**	**Посредни-ческий потенциал**	**Контакт-ный потенциал**	**Конкурентный потенциал**
ООО "Торговый дом "Амстор"	1,271	1,079	1,026	1,002	1,031
ООО "ТЦ "Обжора"	1,130	1,069	1,048	1,001	1,025
ООО "АТБ-маркет"	1,267	1,086	1,041	1,002	1,014
Предприятие	**Коэффициенты использования элементов внешнего стратегического потенциала**				
	Кирп	**Кисп**	**Кипп**	**Кикп**	**Киконк**
ООО "Торговый дом "Амстор"	0,814	0,945	0	0,836	0,970
ООО "ТЦ "Обжора"	0,895	0,949	0	0,907	0,970
ООО "АТБ-маркет"	0,874	0,942	0	0,831	0,990

Этапами формирования и выбора стратегических целей, исходя из предложенной концепции управления формированием стратегического потенциала торгового предприятия, являются:

1. Формирование стратегических целей на основе результатов анализа внешнего стратегического потенциала торгового предприятия.
2. Разработка критериев выбора стратегических целей.
3. Выбор стратегических целей по разработанным критериям.
4. Построение иерархии выбранных стратегических целей.

На основе рассчитанного внешнего стратегического потенциала предприятие формирует внешние стратегические цели своей деятельности в три этапа (Рисунок 4.2)



Примечание: ВнСП - внешний стратегический потенциал

Рисунок 4.2 – **Модель процесса формирования внешних стратегических целей предприятия на основе внешнего стратегического потенциала (авторская разработка)**

Как видно из рисунка, на первом этапе на основе исходных данных, в качестве которых выступают значения соответствующего элемента внешнего стратегического потенциала и коэффициента его использования, формируются общие корпоративные цели относительно каждого элемента внешнего стратегического потенциала (ВнСП).

Если коэффициент использования соответствующего элемента больше, чем единица, предприятие формирует корпоративную цель стабилизации, если меньше - цель роста для приближения коэффициента использования потенциала к единице.

На втором этапе осуществляется декомпозиция общих корпоративных стратегических целей, которая предусматривает анализ факторов, формирующих соответствующий элемент внешнего стратегического потенциала и потенциалов каждого фактора, которые были рассчитаны в третьем разделе.

При этом анализируются средние и максимальные значения за стратегический период три или пять лет (торгово-закупочный потенциал); стратегическая перспективность фактора (посреднический потенциал); направленность влияния фактора на элемент внешнего стратегического потенциала (макропотенциал, контактный потенциал); рыночная доля предприятия (рыночный, конкурентный потенциалы), что подтверждает использование комплексного подхода к управлению стратегическим потенциалом.

На третьем этапе на основе анализа желаемых и реально достижимых значений потенциалов факторов, влияющих на формирование каждого элемента внешнего стратегического потенциала предприятия, формируются внешние стратегические цели предприятия, которые имеют количественное значение, направленность на рост или на стабилизацию деятельности предприятия, в зависимости от коэффициента использования соответствующего элемента стратегического потенциала, учитывают прогнозные значения потенциалов в стратегическом периоде и отвечают всем требованиям к стратегическим целям и основным положениям разработанной концепции управления стратегическим потенциалом торгового предприятия.

Формирование внешних стратегических целей, осуществленное на основе предложенной модели для ООО «Торговый дом «Амстор», представлено в таблице П1 приложения П.

Сформированный на основе предложенной модели набор внешних стратегических целей ООО Торговый дом «Амстор» представлен в таблице 4.5.

Таблица 4.5 - **Внешние стратегические цели ООО "Торговый дом "Амстор"**

Внешние стратегические цели	**Количественное выражение (стратегический потенциал)**
Внешние цели мониторинга макроокружения	
Общая цель: мониторинг коэффициента использования макропотенциала на уровне 1	
Контроль сохранения коэффициента использования	19,957
Рыночные цели	
Общая цель: рост торгового дохода за три года на 5% за счет рынка	
Контроль роста спроса на рынке	5 %
Рост торгового дохода через 3 года	5 %
Цели взаимодействия с поставщиками	
Общая цель: Рост торгового дохода за 3 года на 3% за счет поставщиков	
Увеличение торговой надбавки за счет поставщиков	2,1%
Получение дополнительного дохода от рекламы и мерчандайзинга	0,05 %
Снижения штрафов и возвратов товара поставщикам	0,03 %
Усовершенствование управления взаимодействием с поставщиками	0,5 %
Цели взаимодействия с посредниками	
Общая цель: Рост торгового дохода за 3 года на 2% за счет посредников	
Увеличение объемов продаж продовольственных товаров	0,06%
Увеличение объемов продаж изделий собственного производства	0,042%
Увеличение объемов продаж непродовольственных товаров	1%
Цели взаимодействия с контактными аудиториями	
Общая цель: рост торгового дохода за 3 года на 0,2% за счет контактных аудиторий	
Увеличение продаж за счет использования средств массовой информации	0,067%
Увеличение продаж за счет рекламы и пропаганды в государственных учреждениях	0,067%
Увеличение продаж за счет рекламы и пропаганды среди жителей районов, которые находятся рядом с магазинами сети	0,067%
Конкурентные цели	
Общая цель: рост рыночной доли через 3 года на 3%	
Увеличение рыночной доли за счет экономических факторов	18,64%
Увеличение рыночной доли за счет маркетинговых факторов	1,33%
Увеличение рыночной доли за счет управленческих факторов	1,15%

Как видно из таблицы, предприятие относительно макроокружения формирует общую цель стабилизации, поскольку коэффициент использования макропотенциала больше, чем единица, относительно всех других элементов внешнего стратегического потенциала предприятие формирует цели роста, которые объединяют общие цели по отношению к каждому элементу, выраженные в росте торгового дохода или рыночной доли (что фактически тоже выражается в росте торгового дохода) предприятия за счет соответствующего потенциала.

Бесспорными преимуществами сформированной системы целей являются их количественное выражение и стратегическая направленность.

Следующим этапом согласно предложенному механизму формирования и выбора стратегических целей торгового предприятия является этап формирования критериев выбора стратегических целей и модели выбора стратегических целей торгового предприятия.

В современной экономической литературе можно выделить пять основных подходов к формированию критериев выбора стратегических целей предприятия, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки (Таблица 4.6).

Как отмечает большинство авторов экономической литературы по вопросам стратегического менеджмента, основными из наиболее распространенных ошибок при выборе целей являются отношение к целям как к чему-то очевидному и предсказуемому [1, 307, 246]; отождествление стратегических целей с задачами, когда есть возможность выразить цели в любой количественной форме [312, с.45]; понимание стратегических целей лишь как определенных параметров развития предприятия [130, с.76]; противоречие между долгосрочными стратегическими целями и краткосрочными планами использования определенных ресурсов предприятия [43, с.75].

Не менее важным при выборе стратегических целей считается учет таких их характеристик, как конфликтность (когда достижение одной цели отрицает достижение другой), комплиментарность (достижение одной цели способствует

достижению другой) и индифферентность (цели не влияют одна на другую) [229, с.92].

Таблица 4.6 - **Подходы к формированию критериев выбора стратегических целей предприятия** (составлено автором)

Название подхода	Авторы	Сущность подхода	Преимущества	Недостатки
Компли-ментарный подход	Г.И. Киндрацкая, Д. Ямпольская, М. Зонис	Выделение в качестве главного критерия согласованности целей в пределах стратегического треугольника	Достижение одной цели способствует достижению другой в стратегическом треугольнике	Не учитывает индифферентные цели и цели вне пределов стратегического треугольника
Целевой подход	И Ансофф, Ф. Котлер	Выделение в качестве главного критерия прибыли предприятия	Формирование всех стратегических целей на основе целевых финансовых показателей	Большая информационная потребность, малая эффективность в условиях изменений окружающей среды
Количест-венный подход	Г. Минцберг, О. С. Виханский, В.Р. Веснин	Выделение в качестве главного критерия количественного измерения целей	Формализация целей предприятия в систему количественных нормативов	Рассмотрение цели лишь как конечного результата, который должен быть достигнут
Стимули-рующий подход	П. Друкер, Т. Кузнецова, Ю.Н. Лапыгин, А.Ю. Цыганок	Выделение в качестве главного критерия стимулирующего характера целей	Стимулирование целями всех работников предприятия	Игнорирование других функций стратегических целей
Подход SMART	А.Н. Бурмистров, Г.И. Киндрацкая, А.П. Корчагин, Б.Г. Литвак, Е.А. Рузаева	Выделение пяти критериев выбора стратегических целей: конкретность, измеримость, совместимость, достижимость, определенность во времени	Наличие пяти основных критериев повышает качество выбора стратегических целей	Отсутствие учета критериев комплиментарности, гибкости, стимулирующего характера стратегических целей

Д. Ямпольская и М. Зонис также выделяют комплиментарность как требование к стратегическим целям и настаивают на важности этого критерия хотя бы в пределах "стратегического треугольника" (корпоративные цели - финансовые цели - функциональные цели) [482].

Ф. Котлер добавляет к характеристикам целей приоритетность и предлагает начинать выбор целей с установления финансовых целей, потом -маркетинговых,

а далее - всех остальных [249, с. 134], реализуя целевой подход к определению стратегических целей поэтапно от целевой прибыли к рыночной доле предприятия.

П. Друкер акцентирует внимание на том, что стратегическая цель главным образом определяет отношения между субъектом и объектом управления [183, с. 37], то есть должна быть согласована с исполнителями. Т. Кузнецова предлагает формулировать цели на основе определенных задач подразделениям предприятия и каждому исполнителю [260, с. 15].

Такой подход обусловливает выдвижение требования стимулирования к достижению стратегических целей предприятия, которое, как утверждают Ю.Н. Лапыгин и А.Ю. Цыганок заключается в том, что все стратегические цели должны носить стимулирующий характер как для всего предприятия, так и для каждого отдельного работника [272, 454].

Бесспорно следует учитывать рассмотренные подходы при выборе стратегических целей, но критериями выбора, по нашему мнению, должны выступать определенные выше требования к стратегическим целям предприятия, это является гарантией того, что будут выбраны цели, которые действительно отвечают требованиям.

Некоторые авторы [106, 229, 246, 279, 375] предлагают использовать при выборе целей именно SMART - подход, но SMART - подход учитывает лишь пять требований к стратегическим целям - конкретность, измеримость, совместимость, достижимость, определенность во времени. Однако не менее важными требованиями, как было определено, являются комплиментарность, гибкость, стимулирующий характер целей, возможность разработки на основе целей конкретных планов действий.

Как видно из таблицы 4.6, наиболее полным из существующих подходов к формированию критериев выбора стратегических целей предприятия является подход SMART, но и он не учитывает многих критериев. Поэтому в пределах использования комплексного подхода к управлению стратегическим потенциалом торгового предприятия целесообразно предложить комплексный подход к

формированию критериев выбора стратегических целей "SMART+", который объединяет все существующие подходы как показано на рисунке 4.3.

Рисунок 4.3 - **Формирование критериев выбора стратегических целей на основе подхода «SMART+» (авторская разработка)**

Как видно из рисунка, предложенный комплексный подход "SMART+" выделяет девять критериев выбора стратегических целей предприятия и может

быть использован в процессе выбора стратегических целей, сформированных на основе анализа внешнего стратегического потенциала торгового предприятия.

Результаты выбора стратегических целей с помощью комплексного подхода «SMART+» для ООО «Торговый дом» Амстор», полученные на основании опроса 37 топ - менеджеров в 20 магазинах торговой сети, представленные в таблице 4.7.

Таблица 4.7. - **Результаты выбора стратегических целей с помощью комплексного подхода «SMART+» для ООО «Торговый дом «Амстор»**

(составлено автором)

Стратегические цели	**Критерии выбора SMART + (оценка в баллах)**								
	К	**И**	**С**	**Д**	**В**	**КИ**	**КП**	**Ф**	**СХ**
Достижение нормативного коэффициента использования макропотенциала на уровне 1	3	3	2	2	3	3	2	1	1
Рост торгового дохода за три года на 5% за счет рынка	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Рост торгового дохода за 3 года на 7,9% за счет поставщиков	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Рост торгового дохода за 3 года на 2% за счет посредников	3	3	2	2	3	3	3	3	3
Рост торгового дохода за 3 года на 0,2% за счет контактных аудиторий	3	3	2	2	3	3	3	2	3
Рост рыночной доли через 3 года на 3,1%	3	3	3	3	3	3	3	2	3
Общее количество баллов	18	18	15	14	18	18	17	14	16
Максимальное количество баллов	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Степень соответствия целей критерию выбора	**1**	**1**	**0,83**	**0,78**	**1**	**1**	**0,94**	**0,78**	**0,89**

Примечание: 1 - цель не отвечает критерию; 2 - цель частично отвечает критерию; 3 - цель полностью отвечает критерию.

Как показывает таблица, общие стратегические цели торговой сети были оценены с помощью предложенного комплексного подхода "SMART+" на

соответствие девяти критериям выбора с помощью трехбалльной шкалы оценивания, после чего по каждому критерию были определены общее и максимальное количество баллов, отношение которых показывает степень соответствия установленных целей каждому критерию выбора.

Графически диаграмма результатов выбора стратегических целей для ООО Торговый дом «Амстор» представлена на рисунке 4.4.

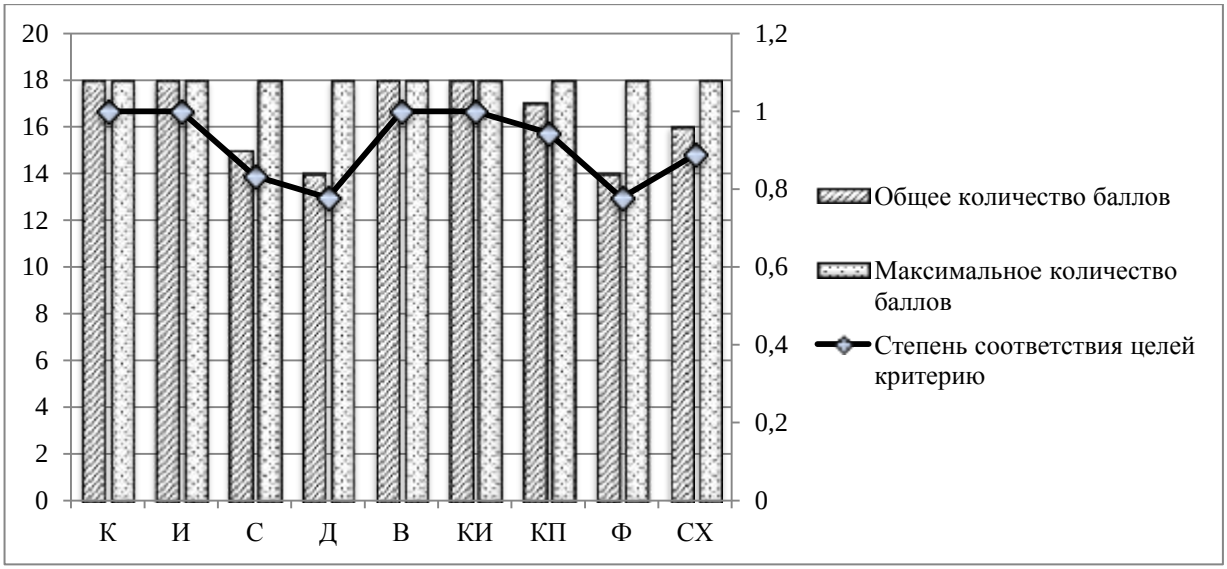


Рисунок 4.4 - **Результаты выбора стратегических целей для ООО «Торговый дом «Амстор»**

Для интерпретации результатов предлагается использование шкалы принятия решений относительно выбора стратегических целей (Таблица 4.8).

Таблица 4.8 – **Шкала принятия решений относительно выбора стратегических целей**

Интервалы среднего значения степени соответствия целей критериям выбора	**Варианты решений**		
	Цель отвечает критериям и будет достигаться предприятием	Цель отвечает большинству критериев, требует уточнения, но будет достигаться	Цель не отвечает критериям выбора, от нее следует вообще отказаться
0,8-1	+		
0,6-0,8		+	
0-0,6			+

Учитывая, что среднее значение степени соответствия целей критериям выбора ООО «Торговый дом «Амстор» составляет 91,3, то есть попадает в первый интервал шкалы, следует принимать решение о целесообразности учета всех определенных на основе анализа внешнего стратегического потенциала стратегических целей предприятия. Результаты аналогичного исследования в других торговых сетях (в целом были охвачены еще 233 магазина, 392 менеджера) представлены в таблице 4.9.

Таблица 4.9 – **Результаты выбора стратегических целей с помощью комплексного подхода "SMART+"**

Название предприятия	**Среднее значение степени соответствия целей критериям выбора**	**Интервал шкалы принятия решений**	**Решение, которое принимается**
ПАО "Ашан Украина Гипермаркет"	0,89	0,8-1	Цели отвечают критериям выбора
ТПГ «Fozzy Group «Сельпо»	0,94	0,8-1	Цели отвечают критериям выбора
ЧАО «Фуршет»	0,88	0,8-1	Цели отвечают критериям выбора
ООО "ТЦ "Обжора"	0,86	0,8-1	Цели отвечают критериям выбора
ООО "АТБ -маркет"	0,95	0,8-1	Цели отвечают критериям выбора
ООО «Украинский ритейл»	0,94	0,8-1	Цели отвечают критериям выбора
ООО "Сегмент"	0,88	0,8-1	Цели отвечают критериям выбора
ООО "Сарепта"	0,89	0,8-1	Цели отвечают критериям выбора

Таким образом, и для других торговых сетей стратегические цели, которые были определены на основе анализа внешнего стратегического потенциала

предприятий, отвечают критериям выбора и должны достигаться предприятиями в течение будущих трех лет.

Последним этапом формирования и выбора стратегических целей торгового предприятия является построение иерархии целей. Необходимость построения иерархии целей обусловлена тем, что сами общие стратегические цели не указывают на то, каким образом они будут достигнуты, они скорее измеряют полученный результат [400, с.98].

Относительно иерархии стратегических целей предприятия все авторы экономической литературы по вопросам стратегического управления выражают мнение о ее необходимости, однако относительно построения иерархии целей придерживаются разных позиций.

Так, И. Ансофф предлагает разрабатывать иерархию каждой отдельной стратегической цели для определения ее влияния на основные показатели деятельности предприятия [42, с.96]; Г. Минцберг, Б. Альстренд и Д. Лемпел, отождествляя цели и задачи организации, также предлагают иерархию каждой отдельной задачи и выделение уровней субзадач, субполитик и субстратегий, но не отрицают существования одной фундаментальной социально-экономической цели предприятия [312, с.46].

Вторая группа авторов предлагает строить иерархию всех стратегических целей предприятия по принципу декомпозиции целей высшего уровня в цели низшего уровня, поскольку предприятие имеет несколько подразделений и несколько уровней управления [129, с.78].

Цели, а потом и конкретные задачи функциональных подразделений предприятия определяются в процессе декомпозиции его общей цели, иерархия целей играет очень важную роль, поскольку она устанавливает взаимосвязь всех компонентов и обеспечивает ориентацию деятельности подразделений предприятия на достижение целей верхнего уровня [262, с.212].

Декомпозиция (разукрупнение) - это научный метод, который использует структуру задачи и позволяет заменить решение большой задачи решением серии мелких, более простых задач.

При этом процесс декомпозиции предусматривает соблюдение следующих правил: во-первых, каждое разделение предусматривает выделение отдельного уровня; во-вторых, признак декомпозиции должен сохраниться на каждом уровне, в-третьих, подсистемы, которые создаются в процессе декомпозиции, должны полностью характеризовать систему; в-четвертых, глубина декомпозиции определяется требованиями осмотрительности и удобства использования иерархической структуры [125].

Поскольку главной операцией анализа является распределение целого на составные части, то задача разделяется на подзадачи, система - на подсистемы, цель - на подцели, при повторении этого процесса возникают иерархические древовидные структуры [345].

Поэтому результатом декомпозиции миссии (главной цели предприятия), или всех его общих целей большинство авторов считают "дерево целей" - наглядное графическое отображение подчиненности и взаимосвязи целей, которое демонстрирует распределение общей цели на подцели, задачи и отдельные действия [337, с. 478], которое строится на принципе координации целей и отображает в пределах использования системного подхода правило полноты редукции (приведение сложного явления или системы к более простым составляющим) [475, с.314].

Для практического построения дерева целей предприятия в литературе рекомендуется использование двух взаимодополняющих подходов: первый предусматривает построение дерева целей как системы целей создания и реализации продукта на рынке, второй дополняет систему продуктовых целей другими аспектами деятельности организации [97, с.36]

В пределах предложенной концепции управления стратегическим потенциалом торгового предприятия целесообразным является построение дерева целей на основе декомпозиции общих стратегических целей, которые были определены по результатам анализа элементов внешнего стратегического потенциала предприятия.

Большинство авторов, реализуя идею декомпозиции, предлагают два метода построения дерева целей предприятия - метод дезагрегации целей (метод структуризации) [392] и метод обеспечения необходимых условий. Сравнительная характеристика перечисленных методов представлена в таблице 4.10.

Таблица 4.10 - **Сравнительная характеристика методов построения дерева целей предприятия**

Название метода	**Сущность метода**	**Преимущества метода**	**Недостатки метода**
Метод дезагрегации целей (метод структуризации)	Базируется на системном подходе и предусматривает выделение таких элементов как главная цель (ГЦ), подсистема (ПС), составные элементы подсистем (ЭП)	Системная декомпозиция главных целей, возможность выделения элементов	Отсутствие выделения отдельных необходимых условий достижения целей
Метод обеспечения необходимых условий	Сформулированная генеральная цель предлагается экспертам для анализа и построения дерева целей. Эксперты выдвигают требования относительно условий достижения целей, предлагают перечень оценок структуры целей и мероприятий	Выделение на основании экспертного анализа условий и конкретных работ, необходимых для выполнения условий	Отсутствие системного характера иерархии целей, ограниченность использования метода при большом количестве условий

Графическое представление методов построения дерева целей предприятия представлено на рисунке 4.5.

Поскольку предложенная архитектура формирования стратегического потенциала предусматривает построение дерева целей торгового предприятия на основе результатов анализа внешнего стратегического потенциала, то целесообразным является сочетание метода дезагрегации целей и метода

обеспечения необходимых условий в комплексный метод построения дерева целей.

Метод структуризации потенциала, который предлагается, является комплексным и основан на использовании метода дезагрегации для выделения общих и подчиненных им целей и использовании метода обеспечения необходимых условий, в качестве которых сформированы внешние цели для каждого элемента внешнего стратегического потенциала торгового предприятия.

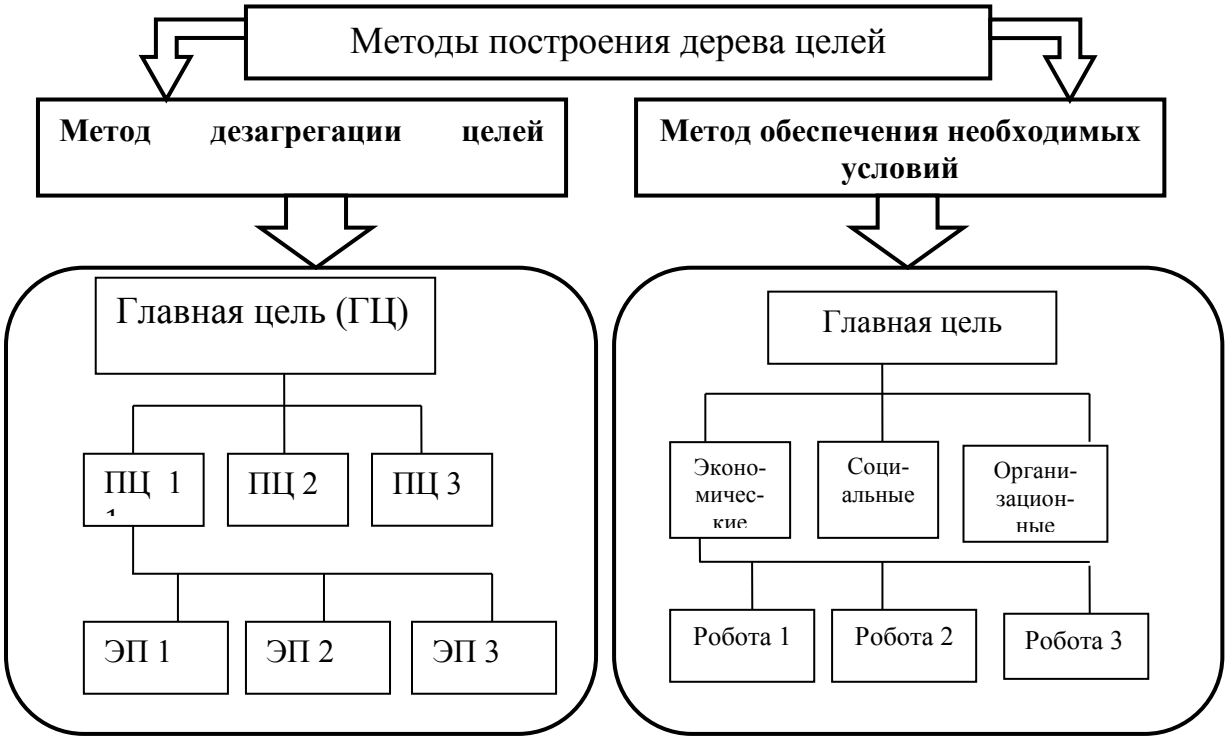


Рисунок 4.5 - **Методы построения дерева целей предприятия**

Однако, если предложенные методики анализа элементов внешнего стратегического потенциала позволяют установить общие цели элементов внешнего потенциала, то окончательное определение целей обеспечения элементов внешнего стратегического потенциала, а тем более функциональных целей элементов внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия возможно лишь после обоснования и выбора стратегий достижения общих целей элементов внешнего потенциала.

4.2. Методология обоснования и выбора стратегий достижения целей в разрезе элементов внешнего стратегического потенциала

Процесс обоснования и выбора стратегий достижения стратегических целей согласно предложенным этапам планирования стратегического потенциала предприятия состоит из трех этапов: разработка стратегических альтернатив, анализ стратегических альтернатив, выбор стратегий достижения целей.

Поскольку, как было определено, стратегия формирования стратегического потенциала - это процесс формирования стратегических возможностей достижения стратегических целей, процесс принятия стратегического решения относительно выбора стратегий начинается с разработки стратегических альтернатив.

Относительно понятия стратегической альтернативы большинство авторов экономической литературы по вопросам стратегического менеджмента придерживаются приблизительно одинаковых позиций.

Как отмечает Т.А. Забазнова, понятие альтернативности широко используется не только в стратегическом менеджменте, но и в теории управления вообще и означает многовариантность. В общем виде стратегическая альтернатива - это средство, с помощью которого возможно достичь установленной цели, решить проблему или реализовать возможность [191]. В.С. Кузнецов понимает под разработкой альтернативных стратегий создание портфеля альтернативных средств достижения целей различными путями [261, с.11], но при этом не следует отождествлять портфель альтернативных стратегий с портфелем бизнес-единиц предприятия [245, с.13]. Л. И. Федулова понимает стратегические альтернативы как направления действий в пределах базовой стратегии организации [432, с. 234], И. Ансофф концентрирует внимание на том, что стратегические альтернативы должны быть гибкими и при большом количестве комбинаций обеспечивать достижение целей [42, с.241],

Д. Кемпбел, Дж. Стоунхауз и Б. Хьюстон выделяют жесткие (плановые) и эмерджентные (спонтанные) стратегии [227, с. 249], Г. Минцберг, Б. Альстренд и Д. Лемпел предостерегают от ошибок предсказуемости при разработке стратегических альтернатив, связанных с невозможностью предвидения изменений окружения [312, с.59], А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд предлагают использовать матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка и конкурентной позиции предприятия [496, с.97; 413, с.52].

Стратегическими по мнению Т.А. Забазновой являются лишь альтернативы, которым присущи следующие характеристики: они формируют положение предприятия на рынке; для их разработки нужно время; выбор вариантов альтернатив отличается неопределенностью. При этом стратегические альтернативы нельзя отождествлять с типами стратегий, поскольку базовые стратегии разрабатываются для достижения разных целей, а стратегические альтернативы - это средства достижения одной цели [191].

Среди главных факторов, которые влияют на формирование стратегических альтернатив, прежде всего, большинство авторов определяют факторы внешней среды: уровень потребления, конкуренции, экономические, технологические, рыночные, социальные условия [34, 453]. Э.М. Воронина добавляет к выше отмеченным факторам размер предприятия, его организационно-правовую форму, направления деятельности и отмечает влияние на процесс формирования стратегий стиля управления предприятием [139, с.122]. Л. И. Федулова отмечает, что не менее важными факторами, которые влияют на разработку стратегических альтернатив, являются цели организации, интересы и приоритеты высшего руководства, обязательства и финансовые ресурсы предприятия, привлекательность отрасли, степень риска реализации того или иного альтернативного варианта стратегии [432, с. 235].

Отдельную нишу в теории стратегического планирования занимают научно-методические подходы к формированию стратегических альтернатив разных школ стратегий, которые подробно описаны Г. Минцбергом, Б. Альстрендом и Дж. Лемпелом [312].

В целом, относительно научных подходов к формированию стратегических альтернатив следует отметить, что, во-первых, в современной экономической литературе можно выделить методологическую составляющую процесса формирования стратегий (как разрабатываются стратегии), которая содержит общие методологические подходы и методологические подходы разных школ стратегий, во-вторых, организационную составляющую, которая содержит организационные подходы, ориентированные на субъектную составляющую процесса (кто принимает участие в разработке стратегий), и в-третьих – хронологическую составляющую, которая содержит подходы, ориентированные на хронологические элементы (этап жизненного цикла, стратегическое виденье, срок разработки стратегии).

Однако, рассматривая разные условия разработки стратегических альтернатив в зависимости от формы, размера, стиля управления на предприятии, говоря об индивидуальности и уникальности разработки и комбинации стратегий на каждом предприятии, акцентируя внимание на портфельном анализе и методах выбора стратегий, теоретики стратегического менеджмента не придерживаются единой точки зрения на конкретные методы разработки стратегий, которые формируют альтернативный портфель.

Сущность, преимущества и недостатки существующих научно-методических подходов к разработке стратегических альтернатив обобщены в приложении Р1и на рисунке 4.6.

Анализ преимуществ и недостатков существующих научно- методических подходов к разработке стратегических альтернатив (приложение Р1) дает возможность утверждать, что каждый научно-методический подход во-первых, касается лишь отдельных аспектов, которые учитываются во время формирования стратегии (организации, стиля управления, рыночной доли, этапа жизненного цикла, личных качеств руководителя, организационной культуры, и тому подобное).

Во-вторых, наблюдается невозможность выделения единого подхода, подходы пересекаются и содержат элементы друг друга (например школа дизайна и школа внешней среды, школа планирования и школа конфигурации, и тому подобное).

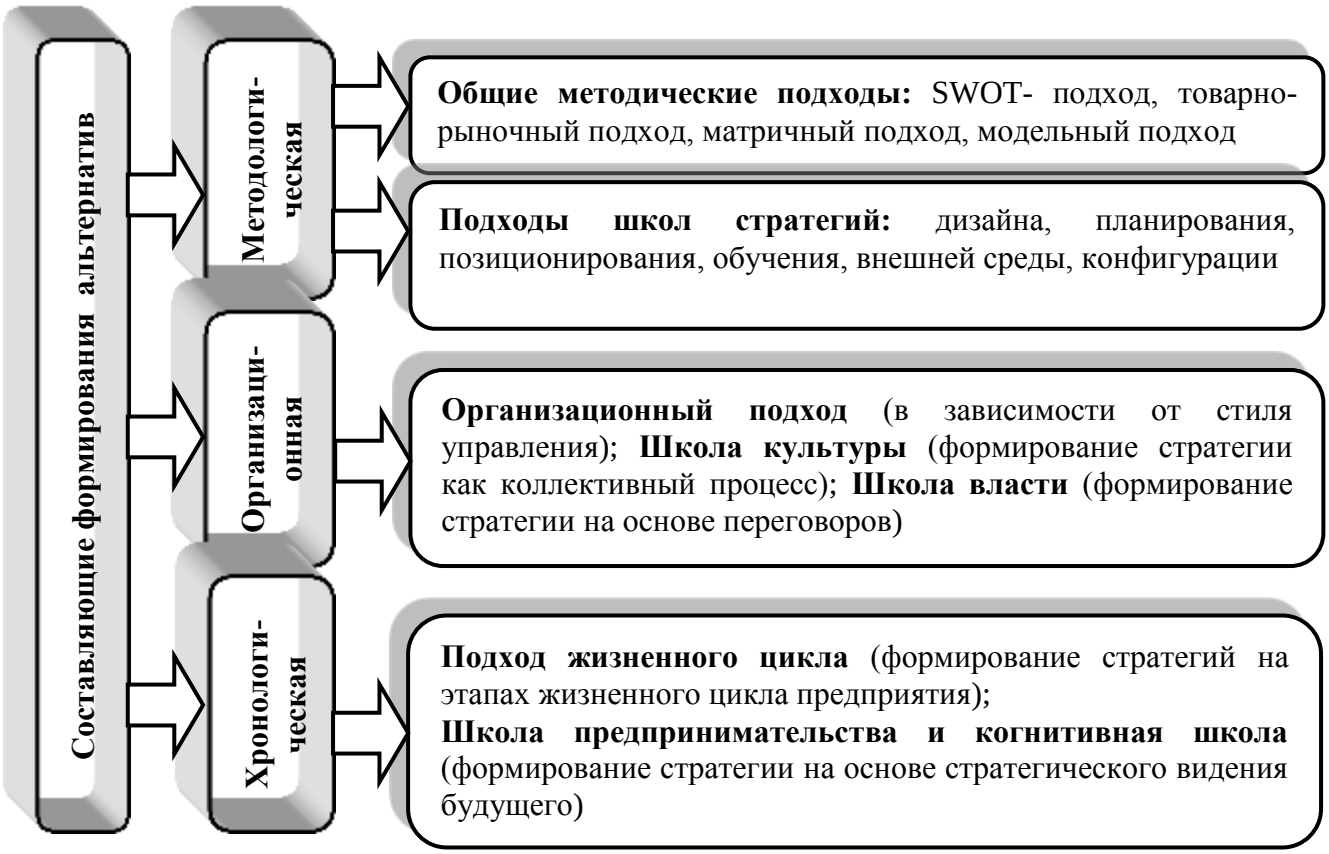


Рисунок 4.6 - **Обобщение существующих научно-методических подходов к формированию стратегических альтернатив** (составлено автором)

В-третьих, каждый подход, наряду с определенными преимуществами, имеет также существенные недостатки, которые усложняют, или даже делают невозможным его использование.

Поэтому, невзирая на большое количество существующих подходов, следует констатировать, что единый подход к формированию стратегических альтернатив на настоящее время отсутствует. Неопределенность подхода к разработке стратегических альтернатив в современной экономической литературе обусловила необходимость проведения исследования, посвященного формированию портфеля стратегических альтернатив на предприятиях розничной торговли продуктами питания Донецкой области. Для проведения исследования была разработана анкета, которая содержала пять групп вопросов (Таблица Р2.1 приложения Р2). Топ-менеджерам были предложены готовые варианты ответов на вопрос, которые оценивались в баллах, после чего рассчитывалось количество полученных баллов по каждой группе вопросов и общее количество баллов.

Для интерпретации результатов опроса была разработана шкала интерпретации результатов, представленная в таблице 4.11.

Таблица 4.11 - **Интерпретация результатов анкетирования топ-менеджеров исследуемых предприятий по вопросам разработки стратегических альтернатив (авторская разработка)**

Вопрос, группа вопросов	**Баллы**	**Выводы**
1	2	3
1.1 - 1.7 Анализ готовности предприятия к разработке стратегий	0-5	Предприятие не является подготовленным к разработке стратегических альтернатив, поскольку вообще не считает необходимой разработку стратегий (группа А)
	6-10	Предприятие считает необходимой разработку стратегий, но не является подготовленным к разработке стратегических альтернатив (группа Б)
	11-16	Предприятие частично подготовлено к разработке стратегических альтернатив (группа В)
	17-21	Предприятие полностью подготовлено к разработке стратегических альтернатив (группа Г)
2.1 – 2.4 Анализ организации формирования стратегических альтернатив	0-3	Предприятие реализует личностный организационный подход к разработке стратегии (группа А)
	4-6	Предприятие реализует организационный подход делегирования полномочий (группа Б)
	7-9	Предприятие реализует совместный подход (группа В)
	10-12	Предприятие реализует инициативный подход (группа Г)
3.1 –3.4 Анализ использования научно-методических подходов к разработке стратегических альтернатив	0-3	Предприятие не использует научно-методические подходы к разработке стратегических альтернатив (группа А)
	4-6	Предприятие использует лишь элементы научно - методических подходов к разработке стратегических альтернатив (группа Б)
	7-9	Предприятие использует отдельные подходы к разработке стратегических альтернатив (группа В)
	10-12	Предприятие использует почти все существующие научно-методические подходы к разработке стратегических альтернатив (группа Г)
4.1 – 4.5 Анализ использования подходов разных школ стратегий при разработке стратегических альтернатив	0-3	Предприятие не использует подхода ни одной из школ стратегий (группа А)
	4-9	Предприятие использует элементы подхода одной из школ стратегий (группа Б)
	9-12	Предприятие использует несколько подходов разных школ стратегий (группа В)
	12-15	Предприятие использует подходы большинства существующих школ стратегий (группа Г)

Продолжение таблицы 4.11		
1	2	3
5.1-5.4 Анализ эффективности стратегического менеджмента	0-3	Процесс разработки стратегий на предприятии не является эффективным (группа А)
	4-6	Процесс разработки стратегий на предприятии является эффективным в некоторых случаях (группа Б)
	7-9	Процесс разработки стратегии не предприятии является эффективным в большинстве случаев (группа В)
	9-12	Процесс разработки стратегии на предприятии является всегда эффективным (группа Г)

Как и относительно формирования стратегических целей, исследования формирования стратегических альтернатив было проведено методом анкетирования топ-менеджеров торговых сетей, которые работают на потребительском рынке Донецкой области.

В процессе анкетирования было исследовано 10 торговых сетей, осуществляющих торговлю продуктами питания в Донецкой области (259 магазинов) форматов гипермаркет, супермаркет, дискаунтер, магазин около дома, получены анкеты от 437 топ- менеджеров, которые разрабатывают стратегические направления деятельности исследуемых торговых сетей.

Шкала распределяет исследованные предприятия на четыре группы в зависимости от количества набранных баллов.

Целью первой группы вопросов было проведение анализа готовности предприятия к разработке стратегий, поскольку как показало исследование, некоторые предприятия не признают преимуществ стратегического управления, не могут охарактеризовать стратегии, которые реализуют в настоящее время и не считают необходимой разработку стратегий вообще.

Вторая группа вопросов была необходимой для проведения анализа организации формирования стратегических альтернатив на предприятии; третья группа вопросов оценивала использование научно-методических подходов к разработке стратегических альтернатив; четвертая - использование подходов разных школ стратегий при разработке стратегических альтернатив; пятая группа вопросов позволила оценить общую эффективность стратегического управления на предприятии.

Результаты анкетирования представлены в таблице 4.12. Интерпретированные результаты исследования представлены на рисунке 4.7.

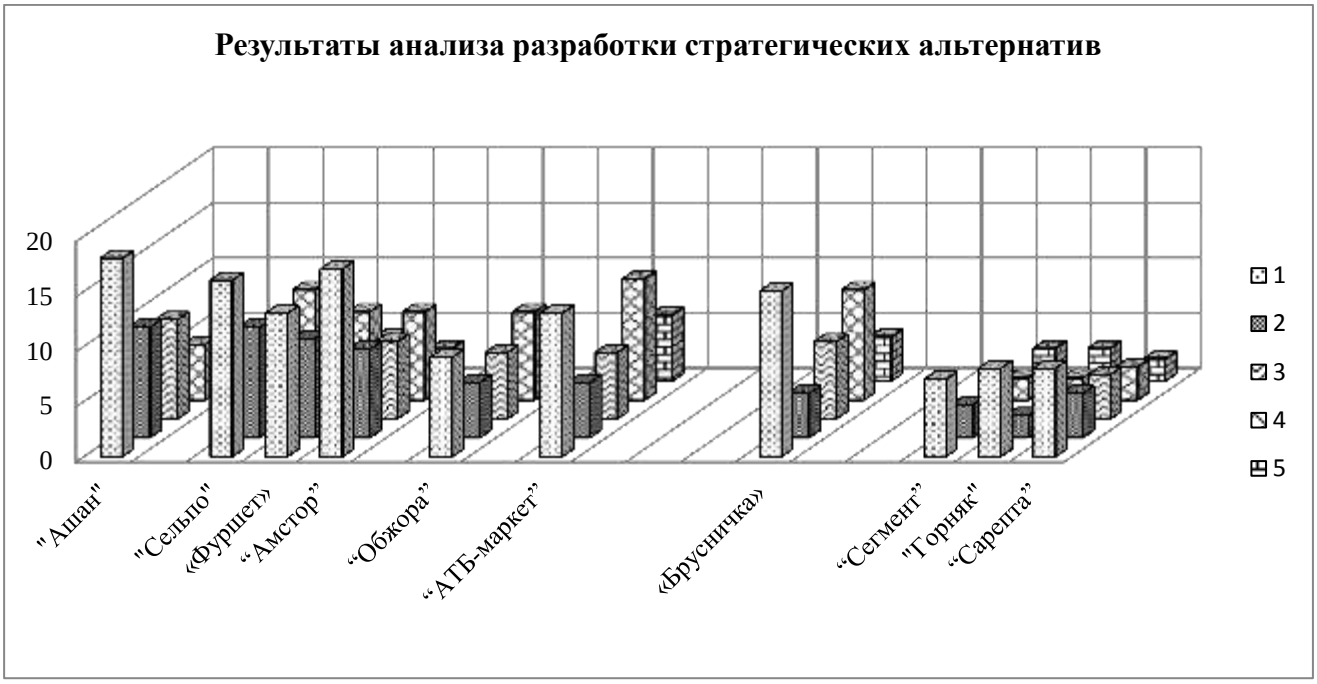
Таблица 4.12 - **Результаты анкетирования топ-менеджеров сетей розничной торговли продуктами питания относительно разработки стратегических альтернатив** (составлено автором)

Название предприятия	Формат сети, количество исследованных магазинов и опрошенных менеджеров	Результаты анкетирования (количество баллов)				
		Анализ готовности предприятия к разработке стратегий	Анализ организации формирования стратических альтернатив	Анализ использования научно-методических подходов к разработке стратегических альтернатив	Анализ использования подходов разных школ стратегий при разработке стратегических альтернатив	Анализ эффективности стратегического менеджмента
ПАО "Ашан Украина Гипермаркет"	Гипермаркет, 1 магазин 5 менеджеров	18	10	9	5	6
ТПГ «Fozzy Group «Сельпо«	Супермаркет, 6 магазинов, 16 менеджеров	16	10	8	10	4
ЧАО «Фуршет»	Супермаркет, 3 магазина, 8 менеджеров	13	9	6	8	4
ООО "Торговый дом "Амстор"	Гипермаркет супермаркет 20 магазинов, 37 менеджеров	17	8	7	8	3
ООО "ТЦ "Обжора"	Супермаркет, дискаунтер 11 магазинов, 24 менеджера	9	5	6	8	3
ООО "АТБ-маркет"	Дискаунтер, 152 магазина 215 менеджеров	13	5	6	11	6
ООО «Украинский ритейл»	Дискаунтер 52 магазина 87 менджеров	15	4	7	10	4
ООО "Сегмент"	Магазин около дома, 5 магазинов, 11 менеджеров	7	3	2	2	3
ООО “Горняк"	Магазин около дома, 6 магазинов, 18 менеджеров	8	2	2	2	3
ООО “Сарепта К"	Магазин около дома, 3 магазина, 16 менеджеров	8	4	4	3	2

Анализ таблицы 4.12 позволяет сделать выводы что, во-первых, большие торговые сети, которые владеют магазинами форматов "гипермаркет" и

"супермаркет" более подготовлены к разработке стратегических альтернатив, считают необходимой разработку стратегий, могут охарактеризовать стратегии, которые в данный момент реализуют, имеют даже специальные подразделения по разработке стратегий и разрабатывают стратегии на период до 5 лет.

Анализ организации формирования стратегических альтернатив на исследуемых предприятиях показал, что в больших торговых сетях процессы формирования стратегических альтернатив организованы с использованием комплексного подхода, в то время как на небольших предприятиях формированием стратегических альтернатив и разработкой стратегии занимаются преимущественно лишь владельцы и первый руководитель.



Примечание: 1 - Анализ готовности предприятия к разработке стратегий; 2 - Анализ организации формирования стратегических альтернатив; 3 - Анализ использования научно-методических подходов к разработке стратегических альтернатив; 4 - Анализ использования подходов разных школ стратегий при разработке стратегических альтернатив; 5 - Анализ эффективности стратегического менеджмента.

Рисунок 4.7 - **Результаты анализа процесса разработки стратегических альтернатив в исследуемых торговых сетях**

Результаты анализа использования научно-методических подходов к разработке стратегических альтернатив в исследуемых торговых сетях

свидетельствуют, что предприятия или не используют рассмотренные научно-методические подходы, или используют лишь отдельные их элементы. Такая же ситуация наблюдается и относительно использования подходов разных научных школ к разработке стратегических альтернатив.

Анализ эффективности процесса разработки стратегий топ-менеджерами исследуемых торговых сетей показал, что руководители половины исследуемых предприятий считают процесс разработки стратегий на собственном предприятии вообще неэффективным, а руководители второй половины исследуемых предприятий считают процесс разработки стратегий эффективным лишь в некоторых случаях. Таким образом проведенное исследование подтверждает отсутствие действенного единого подхода к формированию стратегических альтернатив на торговом предприятии как в теории, так и в практической деятельности исследованных предприятий.

Тщательное рассмотрение результатов анализа позволило составить карту проблем разработки стратегических альтернатив предприятия (Таблица 4.13).

Как видно из таблицы 4.13, даже такая большая и развитая торговая сеть, как ООО "Торговый дом "Амстор", которая владеет 29 большими магазинами форматов гипермаркет и супермаркет, имеет целый ряд проблем при формировании стратегических альтернатив и не считает процесс разработки стратегий эффективным.

Механизм формирования стратегических альтернатив достижения общих целей элементов внешнего стратегического потенциала представлен на рисунке 4.8.

Отсутствие эффективного действенного подхода к разработке стратегических альтернатив в современной экономической литературе и результаты проведенного исследования разработки стратегий в торговых сетях, обусловили необходимость разработки механизма формирования стратегических альтернатив достижения общих целей элементов внешнего стратегического потенциала.

Теоретическая база механизма основывается на основных положениях концепций стратегического управления, стратегического планирования и предложенной концепции управления стратегическим потенциалом торгового предприятия.

Таблица 4.13 - **Карта проблем разработки стратегий для ООО "Торговый дом "Амстор"**

Направление анализа	**Количе-ство баллов**	**Группа**	**Характеристика проблем**	**Пути решения проблем**
Анализ готовности предприятия к разработке стратегий	**18**	**В**	Руководство не признает необходимости повышения квалификации работников, которые занимаются разработкой стратегий	Осуществить повышение квалификации работников, которые занимаются разработкой стратегий на предприятии
Анализ организации формирования стратегических альтернатив	**8**	**В**	Разработкой стратегий на предприятии занимаются лишь руководство и работники специального подразделения	Привлечь к разработке стратегий всех директоров магазинов и максимальное количество работников каждого магазина
Анализ использования научно-методических подходов к разработке альтернатив	**7**	**Б**	Предприятие не считает использование матричных методов стратегического планирования эффективным, но учитывает при разработке стратегий этапы жизненного цикла	Использование в процессе стратегического планирования стратегий достижения целей обеспечения элементов внешнего стратегического потенциала
Анализ использования подходов разных школ стратегий при разработке стратегических альтернатив	**8**	**Б**	На предприятии учитываются лишь отдельные элементы внешней среды (рыночная и конкурентная составляющая)	Осуществлять разработку стратегических альтернатив на основе анализа элементов внешнего стратегического потенциала
Анализ эффективности стратегического менеджмента	**3**	**А**	Руководство и работники предприятия не считают процесс разработки стратегий эффективным	Использовать в процессе разработки стратегий механизм формирования стратегических альтернатив на основе стратегического потенциала

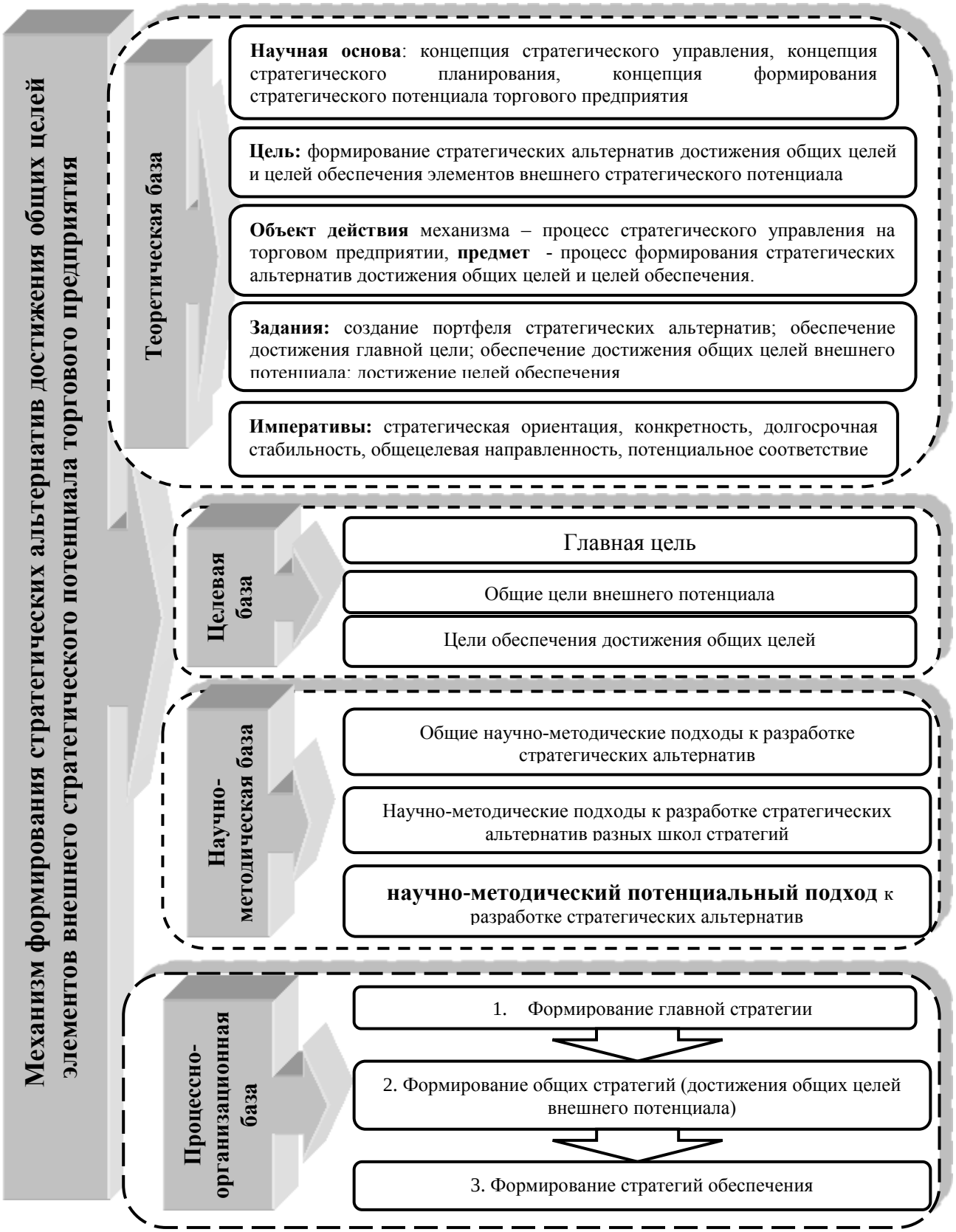


Рисунок 4.8 – **Механизм формирования стратегических альтернатив достижения общих целей элементов внешнего стратегического потенциала (авторская разработка)**

Целью действия предлагаемого механизма является формирование стратегических альтернатив достижения общих целей и целей обеспечения элементов внешнего стратегического потенциала торговой сети.

Объектом действия механизма является процесс стратегического управления на торговом предприятии, *предметом* - процесс формирования портфеля стратегических альтернатив достижения целей.

К задачам механизма относятся: создание портфеля стратегических альтернатив; обеспечение достижения главной цели; обеспечение достижения общих целей внешнего потенциала; обеспечение достижения целей обеспечения, необходимых для достижения общих целей.

К императивам предложенного механизма относятся стратегическая ориентация; конкретность стратегических альтернатив, которые разрабатываются; долгосрочная стабильность, которая заключается в разработке стратегических альтернатив на длительный срок; общецелевая направленность, которая заключается в обеспечении достижения главной и общих целей за счет стратегических альтернатив; потенциальное соответствие, которое предусматривает соответствие стратегических альтернатив элементам внешнего стратегического потенциала торгового предприятия.

Целевую базу составляют главная цель или миссия, общие цели, которые были сформированы на основе анализа внешнего стратегического потенциала и цели обеспечения. Целевая база является главным ориентиром формирования портфеля стратегических альтернатив и главным критерием выбора альтернатив, поскольку в любом случае предприятие устраивают лишь стратегии, способные обеспечить достижение определенных целей.

Учитывая доказанное отсутствие действенного эффективного подхода к разработке стратегических альтернатив как в современной экономической литературе, так и в процессе практической деятельности торговых сетей, в качестве научно-методической базы механизма формирования стратегических альтернатив предлагается новый, научно-методический потенциальный подход к формированию стратегических альтернатив (Рисунок 4.9).

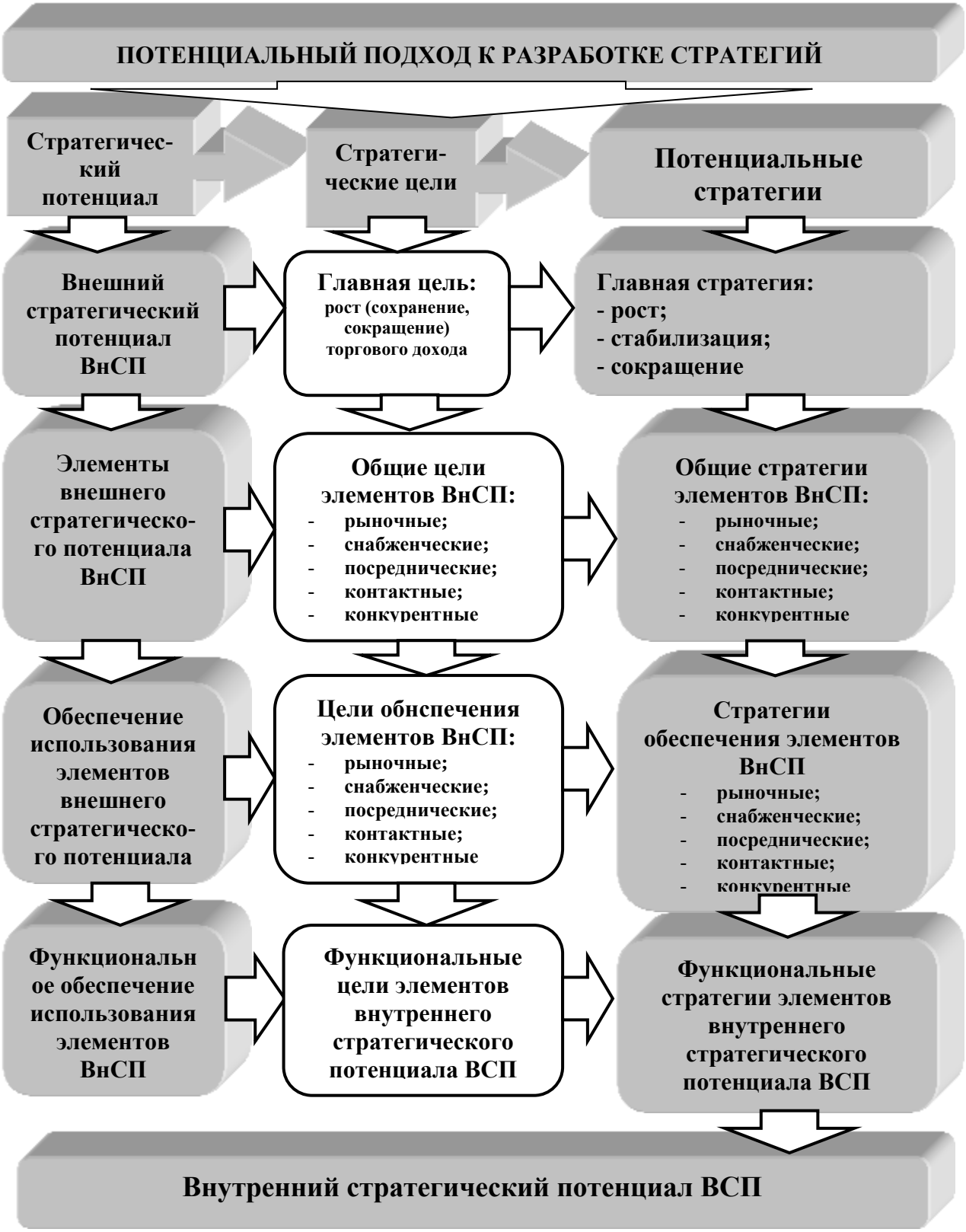


Рисунок 4.9 - **Научно-методический потенциальный подход к формированию стратегических альтернатив (авторская разработка)**

Процессно-организационная база механизма формирования стратегических альтернатив достижения общих целей элементов внешнего стратегического потенциала содержит три этапа формирования стратегий: формирование главной стратегии - стратегии достижения главной цели; формирование общих стратегий - стратегий достижения общих целей внешнего стратегического потенциала; формирование стратегий обеспечения - стратегий достижения целей обеспечения элементов внешнего стратегического потенциала.

Таким образом, процессно-организационная составляющая механизма формирования стратегических альтернатив воссоздает этапы разработки стратегий согласно этапам разработки целей.

Так как иерархия целей разрабатывалась "сверху вниз", "сверху вниз" осуществляется и формирование стратегических альтернатив, то есть от главной цели к целям обеспечения.

Формирование общих стратегий элементов ВнСП отражено в таблице 4.14., формирование стратегий обеспечения - на рисунке 4.10.

Как видно из рисунка 4.10, сформированные стратегические альтернативы обеспечивают выполнение общих потенциальных стратегий и использование всех определенных элементов внешнего стратегического потенциала торгового предприятия.

Но концепция формирования стратегического потенциала кроме теоретического предусматривает анализ реально-достижимого потенциала, а концепция стратегического управления после формирования стратегических альтернатив предполагает их анализ и выбор. Поэтому следующим этапом стратегического планирования является анализ и выбор стратегических альтернатив.

Для осуществления анализа и выбора сформированных стратегических альтернатив большинство авторов современной экономической литературы по вопросам стратегического планирования и стратегического управления предприятием предлагают использование SWOT - анализа [414, с. 234; 114; 187, с. 172], SPASE - анализа [168], матричных и модельных методов (матрицы

И. Ансоффа, БКГ, Ф. Котлера, GE, модели Shell / DPM, ADL/LC, Hofer / Shendel и др.)[306, с.115; 10], выделение стратегических зон ведения хозяйства [430]. Но перечисленные научные методы уже рассматривались и являются инструментами стратегического анализа, с помощью которого обосновывается формирование стратегических альтернатив, а не инструментами выбора стратегий.

Таблица 4.14 - **Формирование общих стратегий элементов ВнСП для ООО «Торговый дом «Амстор»** (составлено автором)

Стратегический потенциал	**Значения**	**Стратегические цели**	**Потенциальные стратегии**	**Значения**
Внешний стратегический потенциал **ВнСП**	**1,15**	**Главная цель:** рост торгового дохода на 15%	**Главная стратегия**: рост за счет использования ВнСП	1,15
Элементы ВнСП		**Общие цели элементов ВнСП**	**Общие стратегии элементов ВнСП**	
Рыночный потенциал **Пр**	**1,05**	рост торгового дохода на 5% за счет рынка	**Общая рыночная стратегия**: насыщение растущего на 5% спроса	1,05
Торгово-закупочный потенциал **Пс**	1,079	рост торгового дохода на 7,9% за счет поставщиков	**Общие снабженческие стратегии:** увеличение торговой надбавки	1,0201
			получение дополнительного торгового дохода	1,0005
			уменьшение штрафных санкций	1,0003
			оптимизация управления взаимодействием	1,005
Посреднический потенциал **Ппос**	1,02	рост торгового дохода на 2 % за счет посредников	**Общие посреднические стратегии:** дополнительная продажа продовольственных товаров	1,0006
			дополнительная продажа изделий собственного производства	1,0042
			дополнительная продажа непродовольственных товаров	1,1
Контактный потенциал **Пка**	1,002	рост торгового дохода на 0,2% за счет контактных аудиторий	**Общие контактные стратегии:** стратегия взаимодействия со СМИ	1,0067
			стратегия взаимодействия с местными органами власти	1,0067
			стратегия взаимодействия с местными аудиториями	1,0067
Конкурентный потенциал **Пк**	1,031	рост рыночной доли на 3,1 %	**Общие конкурентные стратегии:** экономическая конкурентная стратегия	1,1864
			маркетинговая конкурентная стратегия	1,0133
			управленческая конкурентная стратегия	1,0115

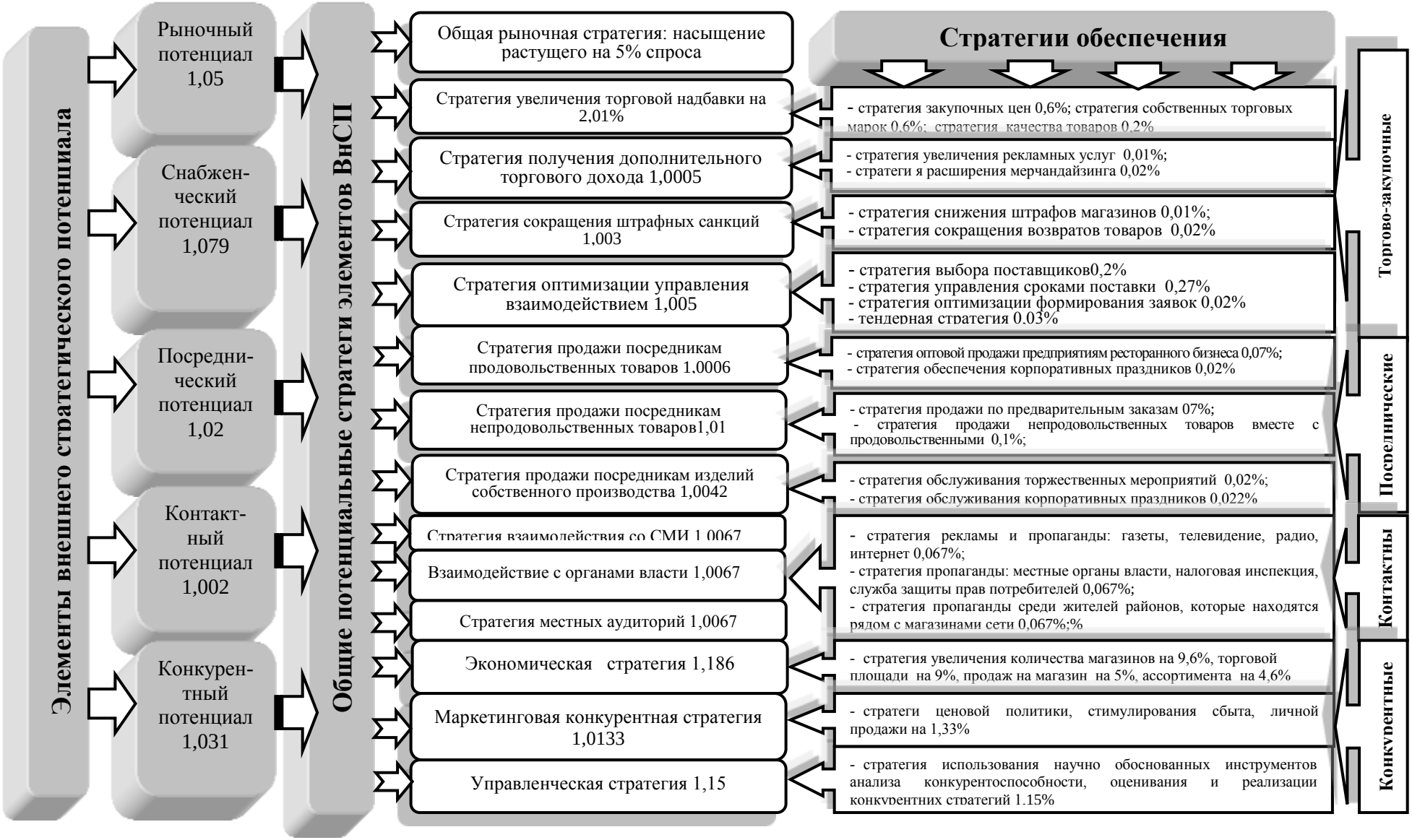


Рисунок 4.10 — **Формирование стратегий обеспечения ООО «Торговый дом «Амстор»**

Для осуществления анализа и выбора сформированных стратегических альтернатив большинство авторов современной экономической литературы по вопросам стратегического планирования и стратегического управления предприятием предлагают использование SWOT - анализа [414, с. 234; 114; 187, с. 172], SPASE - анализа [168], матричных и модельных методов (матрицы И. Ансоффа, БКГ, Ф. Котлера, GE, модели Shell / DPM, ADL/LC, Hofer / Shendel и др.)[306, с.115; 10], выделение стратегических зон ведения хозяйства [430]. Но перечисленные научные методы уже рассматривались и являются инструментами стратегического анализа, с помощью которого обосновывается формирование стратегических альтернатив, а не инструментами выбора стратегий.

О. П. Коробейников и В.Ю. Колесов в качестве критериев анализа и выбора стратегических альтернатив предлагают конкурентоспособность, совместимость, достижимость, риски реализации [243, с. 90]; О. Д. Волкогонова добавляет критерий восприятия стратегии работниками предприятия [136]; Л.Н. Чайникова - критерий согласованности стратегий [456, с. 67], Н.А. Шкварникова - критерий последовательности [476] (который по содержанию является аналогом критерия согласованности)

Отдельная группа авторов главным критерием выбора стратегий считает экономическую эффективность, которая может быть выражена в максимизации дохода, возможности наращивания стоимости бизнеса [325, с. 75], максимизации NPV от реализации стратегической альтернативы [341, с.128], или в других экономических выгодах. Но при этом те же авторы отмечают, что критерии экономической эффективности на практике трудно поддаются количественному определению, их взаимодействие и риски трудно характеризуются [319]. Относительно этой позиции следует заметить, что все разработанные на основе стратегического потенциала стратегические альтернативы направлены на достижение роста торгового дохода или рыночной доли торговой сети и как раз количественно определяют экономическую эффективность их реализации.

Вообще не использовать количественные критерии при выборе стратегических альтернатив предлагают такие авторы, как Р. Линч [490, с.134], Г.

Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел [312, с. 312], но, во-первых, указанные авторы не приводят конкретную методику выбора стратегий на основе качественных критериев, во-вторых, качественные критерии выбора стратегий тоже ограничены в использовании в процессе дальнейшего стратегического планирования.

Поэтому, как отмечает Е. В. Прохорова, не следует противопоставлять количественные и качественные методы оценки стратегических альтернатив, а лучше использовать при анализе все возможные инструменты [364, с. 21].

Близкими к авторской являются позиции ученых, которые предлагают в качестве критериев выбора соответствие стратегий стратегическому потенциалу и внешней среде.

Так Х. Макмиллан и М. Темпо, рассматривая процесс выбора стратегий на предприятии, отмечают что стратегия, которая выбирается, является сочетанием стратегического намерения и имеющихся стратегических возможностей (то есть в нашем понимании - стратегического потенциала)[491, с.134]. Также и В.В. Пастухова предлагает в качестве критериев выбора стратегических альтернатив соответствие стратегии внешней среде и потенциалу предприятия [343, с. 157], что полностью отвечает разработанному потенциальному подходу к формированию стратегических альтернатив.

Обобщение подходов к определению критериев выбора стратегических альтернатив в современной экономической литературе представлено в таблице 4.15.

Анализ таблицы дает возможность констатировать, что: во-первых, не существует единого подхода к определению критериев выбора стратегических альтернатив; во-вторых, главным критерием по нашему мнению является критерий обеспечения достижения целей - то есть стратегия, которая выбирается, должна обеспечивать достижение соответствующей стратегической цели; в-третьих, учитывая основные положения предложенной концепции управления стратегическим потенциалом, при выборе стратегических альтернатив должно

быть определено соответствие стратегии, которая выбирается, стратегическому потенциалу предприятия.

Таблица 4.15 - **Обобщение подходов к определению критериев выбора стратегических альтернатив в современной экономической литературе***

Название подхода	Авторы	Сущность подхода	Преимущества подхода	Недостатки подхода
Качественный системный подход	О.П. Коробейников, В.Ю. Колесов, Л. Н. Чайникова, Н.А. Шкварникова	Формирование системы критериев выбора стратегий: конкурентоспо-собность, совместимость, достижимость, риски реализации, согласованность	Учет большого количества разнообразных критериев выбора стратегий	Приоритетность использования качественных показателей выбора стратегий
Подход экономической эффективности	В.П. Нестеренко, В.П. Паламарчук, М.Ю. Назарычев	Выделение в качестве главного критерия выбора стратегий экономической эффективности, которая может быть выражена в разных выгодах	Направленность выбора стратегий на обеспечение роста дохода, прибыли, стоимости активов	Критерии эффективности трудно поддаются количествен-ному определению, их взаимодействие и риски трудно характеризуются
Подход внешней среды	Х. Макмиллан, М. Темпо, В.В. Пастухова	Среди критериев выбора стратегических альтернатив главными считаются соответствие стратегии внешней среде и потенциалу предприятия	Ориентация выбора стратегий на соответствие внешней среде и стратегическому потенциалу	Учет лишь факторов внешней среды, без оценки внутренних стратегических возможностей
Подход согласования с персоналом	Дж. Барни, К. Корнер, К. Прахалад, О. Д. Волкогонова	Выделение в качества главного критерия выбора согласованности стратегии с персоналом и соответствие корпоративной культуре	Согласованность стратегии, которая выбирается вместе с персоналом и соответствие корпоративной культуре	Учет лишь внутреннего восприятия стратегии персоналом

*-составлено автором

Каждый из рассмотренных подходов имеет собственные преимущества и недостатки, но они в определенной степени дополняют друг друга. Отсюда возникает необходимость предложения комплексного подхода к выбору стратегических альтернатив, который сочетает элементы существующих (Рисунок 4.11).

Как видно из рисунка, предложен комплексный подход, который помимо сочетания элементов существующих подходов к выбору стратегических альтернатив, содержит дополнительные критерии, которые отражают использование положений концепции управления стратегическим потенциалом в стратегическом планировании, а именно - соответствие внешнему стратегическому потенциалу и соответствие общим целям элементов ВнСП.

Именно эти критерии являются приоритетными для реализации комплексного подхода к выбору стратегий на основе внешнего стратегического потенциала, то есть соответствие стратегической альтернативы этим критериям должно быть обязательным. Но возможна ситуация когда стратегическая альтернатива отвечает приоритетным критериям, но не отвечает одному или нескольким второстепенным критериям. Чтобы обосновать принятие решения относительно выбора стратегии, в этом случае необходима разработка иерархии второстепенных критериев.

Известными методами разработки иерархии весомости показателей являются методы матрицы коэффициентов парной корреляции, факторной нагрузки, групповой экспертной оценки и правило Фишберна [436, с. 131]. Однако для применения методов матрицы коэффициентов парной корреляции и факторной нагрузки необходимы большие массивы критериев. Поэтому для разработки иерархии второстепенных критериев выбора стратегических альтернатив были комплексно использованы методы групповой экспертной оценки для формирования иерархии критериев и правило Фишберна, которое позволило рассчитать удельный вес каждого второстепенного критерия по формуле [196]:

$$Qi = 2 \cdot (N - i + 1) / [(N + 1) \cdot N], \quad (4.1)$$

где Qi - удельный вес критерия;

i – ранг критерия в иерархии;

N - количество второстепенных критериев.

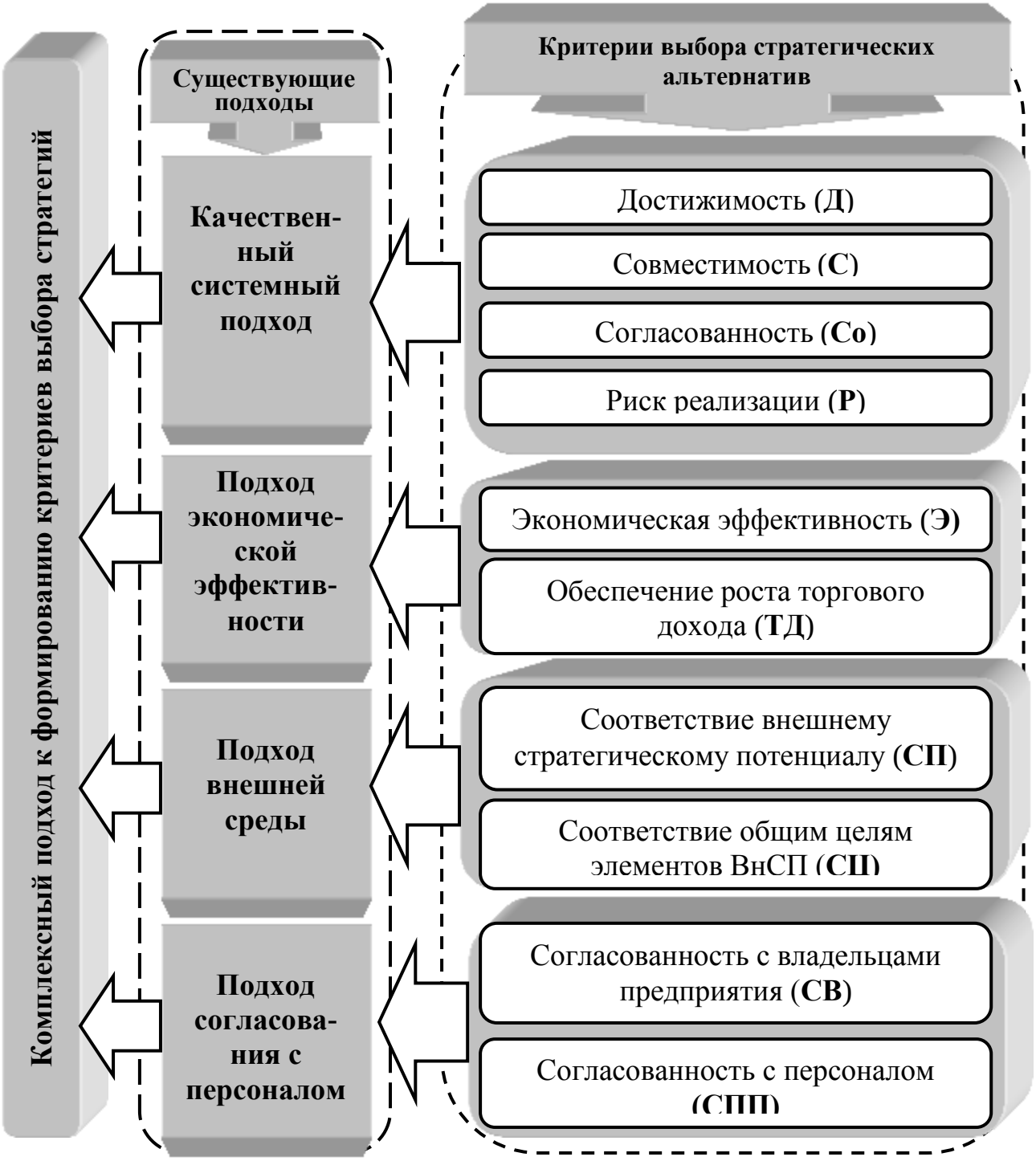


Рисунок 4.11 - **Комплексный потенциальный подход к формированию критериев выбора стратегических альтернатив (авторская разработка)**

Для формирования иерархии второстепенных критериев выбора стратегических альтернатив в качестве экспертов было привлечено 430 топ - менеджеров 10 торговых сетей, которые осуществляют торговлю продуктами питания в Донбассе (255 магазинов). Результаты оценок иерархии представлены в таблице 4.20.

Таблица 4.20 - **Результаты экспертной оценки иерархии второстепенных критериев выбора стратегических альтернатив**

Название предприятия	**Результаты оценки иерархии критериев выбора альтернатив**							
	Д	**С**	**Со**	**Р**	**Э**	**ТД**	**СВ**	**СПП**
ПАО "Ашан Украина Гипермаркет"	4	5	6	7	2	3	1	8
ТПГ«FozzyGroup «Сельпо»	3	5	7	6	4	1	2	8
ЧАО «Фуршет»	4	7	6	5	2	1	3	8
ООО "Торговый дом "Амстор"	4	5	8	6	2	1	3	7
ООО "ТЦ "Обжора"	1	7	6	5	3	2	4	8
ООО "АТБ-маркет"	3	8	5	4	6	2	1	7
ООО «Украинский ритейл»	4	6	5	7	2	1	3	8
ООО "Сегмент"	4	5	6	8	3	1	2	7
ООО “Горняк"	3	4	6	7	5	2	1	8
ООО "Сарепта"	3	5	4	6	1	2	7	8
Сумма мест	33	57	59	61	30	16	27	77
Ранг критерия в иерархии	**4**	**5**	**6**	**7**	**3**	**1**	**2**	**8**

Анализ таблицы показывает, что среди предложенных второстепенных критериев выбора стратегических альтернатив большинство топ-менеджеров главным считают обеспечение роста торгового дохода и эффективности деятельности (именно на это направлены общие стратегии элементов внешнего стратегического потенциала), а также согласованность стратегии с владельцами

предприятия. Далее при помощи правила Фишберна был определен удельный вес каждого из второстепенных критериев выбора стратегических альтернатив и предложена шкала оценивания стратегических альтернатив по критериям выбора (Таблица 4.21).

Таблица 4.21 - **Определение удельного веса и шкала оценивания стратегических альтернатив по критериям выбора (авторская разработка)**

Критерий выбора стратегических альтернатив	**Ранг крите-рия**	**Удельный вес критерия Qi**	**Максимальное значение критерия Kmax = 3Qi**
Приоритетные критерии			
Соответствие внешнему стратегическому потенциалу **(СП)**	1	1	3
Соответствие общим целям элементов ВнСП **(СЦ)**	1	1	3
Максимальная оценка по приоритетным критериям			6
Второстепенные критерии			
Достижимость (**Д**)	4	0,14	0,42
Совместимость (**С**)	5	0,11	0,33
Согласованность (**Со**)	6	0,08	0,25
Риск реализации (**Р**)	7	0,06	0,17
Экономическая эффективность (**Э**)	3	0,17	0,51
Обеспечение роста торгового дохода **(ТД)**	1	0,22	0,67
Согласованность с владельцами предприятия **(СВ)**	2	0,19	0,58
Согласованность с персоналом предприятия **(СПП)**	8	0,03	0,08
Максимальная оценка по второстепенным критериям			3
Шкала оценки результатов выбора стратегических альтернатив			
Интервалы среднего значения степени соответствия стратегии критериям выбора **СС = К / Kmax**	Стратегия отвечает приоритетным и большинству второстепенных критериев и будет реализовываться	Стратегия отвечает приоритетным и некоторым второстепенным критериям и будет реализовываться	Стратегия не отвечает приоритетным или большинству второстепенных критериев и не будет реализовываться
0,8-1	+		
0,6-0,8		+	
0-0,6			+

Предлагаемый механизм выбора стратегических альтернатив представлен на рисунке 4.13.

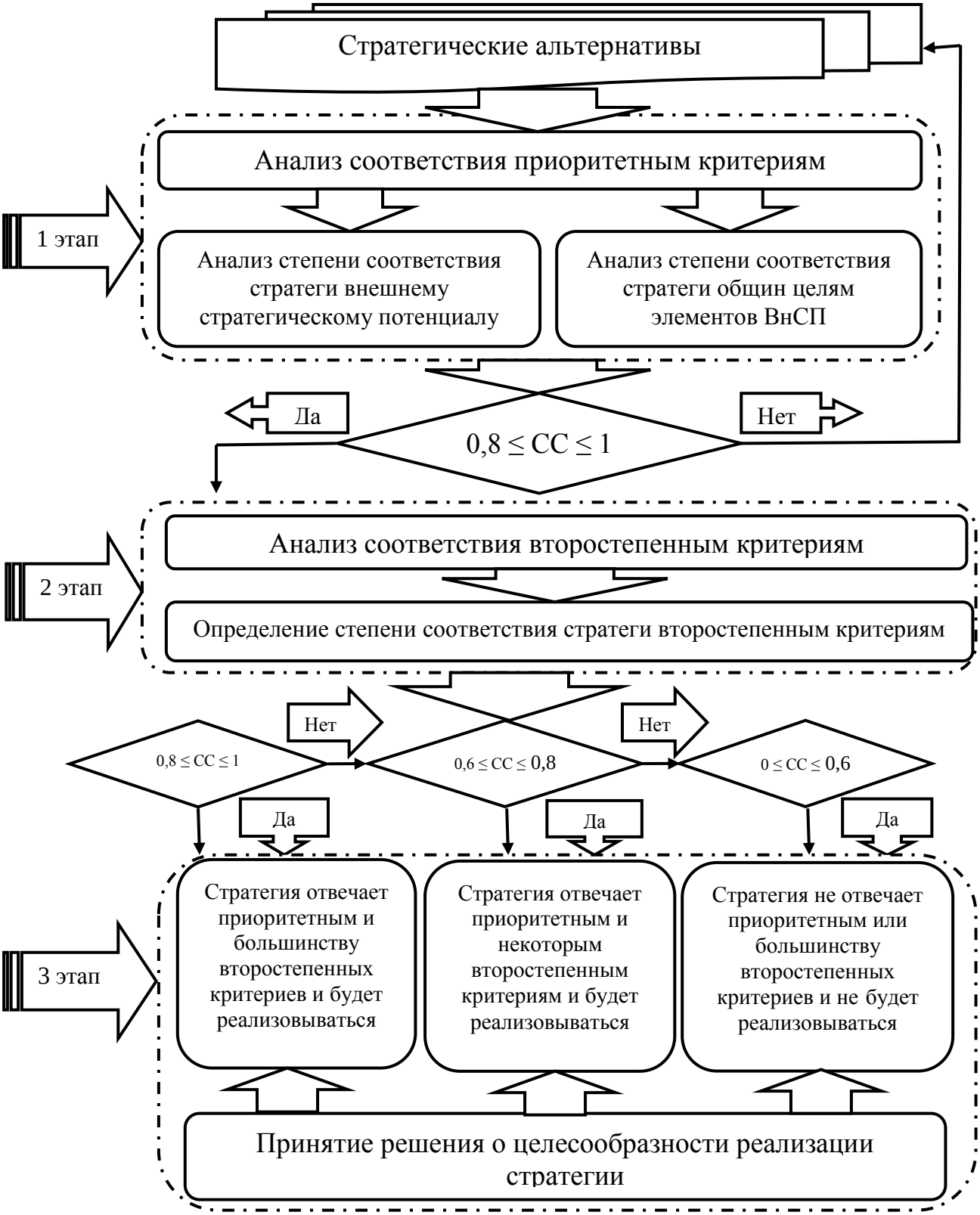


Рисунок 4.13 - **Механизм выбора стратегических альтернатив на основе комплексного потенциального подхода (авторская разработка)**

Результаты выбора общих стратегий элементов ВнСП с помощью предложенного механизма выбора стратегических альтернатив для ООО "Торговый дом "Амстор" представлены в таблице 4.22, для других исследуемых торговых сетей - в приложении С.

Таблица 4.22 - **Результаты выбора общих стратегий элементов ВнСП для ООО "Торговый дом "Амстор"**

Общие стратегии элементов ВнСП	**Критерии выбора стратегий (оценка в баллах)**										**Сум-ма бал-лов Кинт**	**К max**	**СС**	**Решение о целесоо-бразности реализации стратегии**
	Приори-тетные		**второстепенные**											
	СП	**СЦ**	**Д**	**С**	**Со**	**Р**	**Э**	**ТД**	**СВ**	**СПП**				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Общая рыночная стратегия	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	8,67	9	0,96	целесообразно реализовывать
Общие снабженческие стратегии														
Стратегия увеличения торговой надбавки	2	3	2	3	2	2	3	3	2	1	7,47	9	0,83	целесообразно реализовывать
Стратегия получения дополнительного торгового дохода от поставщиков	3	3	2	1	1	1	2	2	2	1	7,72	9	0,86	целесообразно реализовывать
Стратегия уменьшения штрафных санкций	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	6,3	9	0,70	целесообразно реализовывать
Стратегия оптимизации управления взаимодействием с поставщиками	3	3	2	3	2	3	2	2	3	1	8,33	9	0,93	целесообразно реализовывать
Общие посреднические стратегии														
Стратегия продажи посредникам продово-льственных товаров	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	4,61	9	0,51	**нецелесообразн реализовывать**
Стратегия продажи посредникам непродо-вольственных товаров	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	6,97	9	0,77	целесообразно реализовывать
Стратегия продажи посредникам изделий собственного производства	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	7,05	9	0,78	целесообразно реализовывать

Продолжение таблицы 4.22

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Общие контактные стратегии														
Стратегия взаимодействия со СМИ	1	2	1	2	2	2	1	2	3	1	4,85	9	0,54	**нецелесообразно реализовывать**
Стратегия взаимодействия с госучреждениями	3	1	2	3	2	2	2	2	3	1	6,27	9	0,70	целесообразно реализовывать
Стратегия местных аудиторий	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	6,97	9	0,77	целесообразно реализовывать
Общие конкурентные стратегии														
Экономическая конкурентная стратегия	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	8,83	9	0,98	целесообразно реализовывать
Маркетинговая конкурентная стратегия	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	8,69	9	0,97	целесообразно реализовывать
Управленческая конкурентная стратегия	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	8,69	9	0,97	целесообразно реализовывать

Примечание: При расчете суммы баллов учитывается удельный вес второстепенных критериев (Табл. 4.21).

Как видно из таблицы 4.22, большинство сформированных с помощью предложенного потенциального научно-методического подхода стратегий отвечают как приоритетным, так и большинству второстепенных критериев выбора и рекомендуются для дальнейшей реализации.

Исключение составляют стратегия продажи посредникам продовольственных товаров и стратегия взаимодействия со средствами массовой информации. Итоговые результаты аналогичного исследования, проведенного для других торговых сетей (в целом было исследовано 10 торговых сетей, которые осуществляют торговлю продуктами питания в Донбассе, - 255 магазинов) представлены в таблице 4.23.

Анализ таблиц С1-С10 приложения С и таблицы 4.23 дает возможность утверждать что во-первых, для большинства исследованных торговых сетей разработанные на основе внешнего стратегического потенциала общие стратегии элементов ВнСП отвечают приоритетным и большинству второстепенных критериев выбора и могут быть рекомендованы для дальнейшей реализации.

Таблица 4.23 - **Результаты выбора общих стратегий элементов ВнСП для исследуемых торговых сетей***

Общие стратегии элементов ВнСП	**Исследуемая торговая сеть**																			
	“Амстор"		**“Сельпо"**		**“Фуршет"**		**“Обжора"**		**“АТБ"**		**«Ашан»**		**“Брусни-чка"**		**“Сегмент"**		**“Горняк"**		**“Сарепта"**	
	СС	Решение	**СС**	Реше-ние	**СС**	Реше-ние	**СС**	Реше-ние	**СС**	Реше-ние	**СС**	Реше-ние	**СС**	Реше-ние	**СС**	Реше-ние	**СС**	Реше-ние	**СС**	Реше-ние
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Общая рыночная стратегия	0,96	+	0,83	+	0,96	+	0,96	+	0,97	+	0,94	+	0,97	+	0,94	+	0,96	+	0,97	+
Стратегия увеличения торговой надбавки	0,83	+	0,79	+	0,67	+	0,85	+	0,43	-	0,84	+	0,76	+	0,88	+	0,83	+	0,75	+
Стратегия получения дополнительного торгового дохода от поставщиков	0,86	+	0,72	+	0,43	-	0,68	+	0,37	-	0,83	+	0,84	+	0,33	-	0,57	-	0,33	-
Стратегия уменьшения штрафных санкций	0,70	+	0,94	+	0,96	+	0,70	+	0,87	+	0,76	+	0,84	+	0,76	+	0,64	+	0,72	+
Стратегия оптимизации управления взаимодействием	0,93	+	0,94	+	0,84	+	0,93	+	0,82	+	0,91	+	0,84	+	0,97	+	0,93	+	0,97	+
Стратегия продажи посредникам продовольственных товаров	0,51	-	0,88	+	0,42	-	0,43	-	0,83	+	0,97	+	0,50	-	0,33	-	0,61	+	0,33	-

Продолжение таблицы 4.23

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Стратегия продажи посредникам непродовольствен-ных товаров	0,77	+	0,78	+	0,85	+	0,48	-	0,72	+	0,84	+	0,33	-	0,33	-	0,33	-	0,86	+
Стратегия продажи посредникам изделий собственного производства	0,78	+	0,39	-	0,52	-	0,51	-	0,33	-	0,38	-	0,33	-	0,33	-	0,33	-	0,33	-
Стратегия взаимодействия со СМИ	0,54	-	0,84	+	0,97	+	0,96	+	0,97	+	0,82	+	0,72	+	0,64	+	0,33	-	0,56	-
Стратегия взаимодействия с госучреждениями	0,70	+	0,83	+	0,93	+	0,97	+	0,78	+	0,70	+	0,74	+	0,69	+	0,70	+	0,73	+
Стратегия местных аудиторий	0,77	+	0,59	-	0,96	+	0,92	+	0,94	+	0,70	+	0,95	+	0,94	+	0,95	+	0,75	+
Экономическая конкурентная стратегия	0,98	+	0,97	+	0,97	+	0,89	+	0,97	+	0,95	+	0,96	+	0,94	+	0,98	+	0,98	+
Маркетинговая конкурентная стратегия	0,97	+	0,82	+	0,81	+	0,85	+	0,96	+	0,97	+	0,91	+	0,97	+	0,94	+	0,95	+
Управленческая конкурентная стратегия	0,97	+	0,86	+	0,93	+	0,95	+	0,96	+	0,93	+	0,95	+	0,95	+	0,94	+	0,73	+

*-составлено автором

Примечание: «+» - стратегия рекомендуется для дальнейшей реализации; «-» - стратегия не рекомендуется для дальнейшей реализации.

Во-вторых, специалисты абсолютно всех исследованных торговых сетей считают целесообразным реализовывать следующие общие стратегии элементов ВнСП: общую рыночную стратегию, стратегию уменьшения штрафных санкций поставщикам, стратегию оптимизации взаимодействия с поставщиками, стратегию взаимодействия с госучреждениями и все конкурентные стратегии: экономическую, маркетинговую и управленческую, что свидетельствует о правильности предложенных стратегий.

В-третьих, существуют причины отказа от реализации предложенных общих стратегий элементов ВнСП, которые не отражают полученные в ходе исследования значения критериев выбора (например, формат магазинов сети, ценовая политика, которая реализуется, размер торговой сети, и тому подобное).

Для выявления реальных причин нецелесообразности (по мнению топ-менеджеров) реализации отдельных общих стратегий элементов ВнСП в деятельности некоторых торговых сетей, которые не отражают полученные значения критериев выбора, был проведен дополнительный анализ причин отказа от реализации стратегий, результаты которого представлены в таблице 4.24.

Результаты анализа причин нецелесообразности реализации некоторых общих стратегий элементов внешнего стратегического потенциала в деятельности отдельных торговых сетей свидетельствуют о том, что во всех случаях причины отказа от реализации предложенной стратегии являются полностью объективными и каждое из исследуемых предприятий имеет собственный, присущий только ему стратегический набор, что не противоречит положениям предложенной концепции управления стратегическим потенциалом.

Механизм выбора стратегий обеспечения, которые согласно предложенному потенциальному научно-методическому подходу к формированию стратегических альтернатив (Рисунок 4.12) обеспечивают реализацию общих стратегий элементов ВнСП, использует такие же критерии за исключением приоритетных, поскольку если общая стратегия отвечает приоритетным критериям, то стратегия обеспечения не может этим критериям не отвечать.

Таблица 4.24. - **Результаты анализа причин нецелесообразности реализации некоторых общих стратегий элементов ВнСП в деятельности исследуемых торговых сетей** (составлено автором)

Стратегия, которая не рекомендуется для реализации	**Торговые сети, которые не выбрали стратегию**	**Причины отказа от реализации стратегии**
Стратегия увеличения торговой надбавки	“АТБ"	Предприятие реализует стратегию реализации низкокачественных товаров малообеспеченным целевым аудиториям и как следствие - ценовую политику заниженных цен
Стратегия получения дополнительного торгового дохода от поставщиков	“Фуршет" “АТБ" “Сегмент" “Горняк" “Сарепта"	Предприятия не считают перспективными направлениями получения дополнительного дохода от поставщиков за счет расширения рекламных услуг или услуг мерчандайзинга в результате внедрения стратегии стимулирования поставщиков ("Фуршет"), или малых размеров магазинов (все другие)
Стратегия продажи посредникам продовольственных товаров	“Амстор" “Фуршет" “Обжора", "Брусничка" “Сегмент", "Сарепта"	Предприятия самостоятельно реализуют продовольственные товары оптом, в том числе по безналичному расчету и через сеть Internet, в результате чего не считают целесообразным привлечение посредников
Стратегия продажи посредникам непродовольственных товаров	“Обжора", "Брусничка", "Сегмент", "Горняк"	Предприятия не видят перспективы привлечения посредников для реализации непродовольственных товаров в результате малого количества и ассортимента этой группы товаров
Стратегия продажи посредникам изделий собственного производства	“Сельпо", "Фуршет", "Обжора", "АТБ", "Ашан", "Брусничная", "Сегмент", "Горняк", "Сарепта"	Предприятия не видят перспективы привлечения посредников для реализации изделий собственного производства потому что или сами реализуют оптом эти изделия ("Обжора"), или не имеют собственного отдела изделий собственного производства (все другие)
Стратегия взаимодействия со СМИ	“Амстор" “Горняк" “Сарепта"	Предприятия пользуются преимущественно другими видами рекламы и пропаганды и не видят перспектив роста дохода от рекламы в СМИ
Стратегия местных аудиторий	“Сельпо"	Предприятие не видит перспективу пропаганды среди жителей районов, которые находятся рядом с магазинами сети поскольку основную массу покупателей составляют те, которые приезжают из других районов

Результаты выбора стратегий обеспечения для ООО "Торговый дом "Амстор" представлены в таблице 4.25 и на рисунке 4.14, для других исследуемых предприятий - в таблицах Т2-Т10 приложения Т.

Таблица 4.25 - **Результаты выбора стратегий обеспечения для ООО "Торговый дом "Амстор"** (составлено автором)

Стратегии обеспечения общих стратегий элементов ВнСП	**Критерии выбора стратегий (оценка в баллах)**								**Сумма баллов Кинт**	**К max**	**СС**	**Решение о целесообразности реализации стратегии**
	Д	**С**	**Со**	**Р**	**Э**	**ТД**	**СВ**	**СП**				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Общая рыночная стратегия												
Рыночная стратегия насыщения спроса (РСН)	3	3	2	3	3	3	2	1	2,67	3	0,89	целесообразно реализовывать
Общая стратегия увеличения торговой надбавки												
Стратегия снижения закупочных цен (ССЗЦ)	2	3	3	2	3	3	3	2	2,77	3	0,92	целесообразно реализовывать
Стратегия использования собственных торговых марок (СИСТМ)	3	3	3	2	2	3	3	2	2,74	3	0,91	целесообразно реализовывать
Стратегия повышения цен на качественные товары (СПЦКТ)	2	3	3	2	3	3	3	2	2,77	3	0,92	целесообразно реализовывать
Общая стратегия получения дополнительного торгового дохода от поставщиков												
Стратегия увеличения рекламных услуг поставщикам (СУРУП)	2	2	2	2	3	3	3	3	2,61	3	0,87	целесообразно реализовывать
Стратегия увеличения услуг мерчандайзинга поставщикам (СУУМП)	3	3	3	2	3	3	3	3	2,85	3	0,95	целесообразно реализовывать
Общая стратегия уменьшения штрафных санкций поставщикам												
Стратегия снижения штрафов магазинов (ССШМ)	2	3	3	2	3	2	2	3	2,30	3	0,77	целесообразно реализовывать
Стратегия снижения случаев возврата товара (ССВТ)	2	2	3	3	3	3	3	3	2,66	3	0,89	целесообразно реализовывать
Общая стратегия оптимизации управления взаимодействием с поставщиками												
Стратегия отбора поставщиков (СОП)	2	3	2	2	3	3	3	1	2,63	3	0,88	целесообразно реализовывать
Стратегия управления сроками снабжения (СУСП)	3	3	2	2	3	3	3	1	2,80	3	0,93	целесообразно реализовывать
Стратегия оптимизации формирования заказа (СОФЗ)	2	3	3	3	3	3	3	3	2,77	3	0,92	целесообразно реализовывать
Тендерная стратегия (ТС)	2	2	3	2	3	3	3	1	2,60	3	0,87	целесообразно реализовывать
Общая стратегия продажи посредникам непродовольственных товаров												
Стратегия продажи по предварительным заказом (СППЗ)	2	3	3	2	2	2	2	1	2,13	3	0,71	целесообразно реализовывать

Продолжение таблицы 4.25

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Стратегия продажи непродовольственных товаров вместе с продовольственными	2	2	3	3	2	3	3	1	2,86	3	0,95	целесообразно реализовывать
Стратегия доставки товаров на заказ (СДТ)	2	2	3	3	2	3	3	1	2,16	3	0,72	целесообразно реализовывать
Общая стратегия продажи посредникам изделий собственного производства												
Стратегия обслуживания торжественных мероприятий (СОТМ)	2	2	2	3	3	3	3	1	2,52	3	0,84	целесообразно реализовывать
Стратегия обслуживания корпоративных праздников (СОКП)	2	3	3	3	3	3	2	1	1,82	3	0,61	целесообразно реализовывать
Общая стратегия взаимодействия с госучреждениями												
Стратегия пропаганды: местные органы власти, налоговая инспекция, служба защиты прав потребителей (СПр)	3	3	2	2	3	3	2	2	2,64	3	0,88	целесообразно реализовывать
Общая стратегия взаимодействия с местными аудиториями												
Стратегия рекламы и пропаганды среди жителей районов, которые находятся рядом с магазинами сети (СРЖ)	3	2	3	2	2	3	3	2	2,63	3	0,88	целесообразно реализовывать
Общая экономическая конкурентная стратегия												
Стратегия роста количества магазинов (СРКМ)	2	3	3	3	3	3	3	1	2,77	3	0,92	целесообразно реализовывать
Стратегия увеличения торговой площади (СУТП)	2	2	1	3	2	3	1	1	1,98	3	0,66	целесообразно реализовывать
Стратегия роста объемов продажи на один магазин (СРОПМ)	2	3	3	3	3	3	3	3	2,86	3	0,95	целесообразно реализовывать
Стратегия расширения ассортимента (СРА)	2	3	2	3	2	3	3	2	2,52	3	0,84	целесообразно реализовывать
Общая маркетинговая конкурентная стратегия												
Товарная стратегия (ТС)	3	3	3	3	3	3	3	1	2,91	3	0,97	целесообразно реализовывать
Ценовая стратегия (ЦС)	3	3	3	3	3	3	3	2	2,97	3	0,99	целесообразно реализовывать
Стратегия продвижения (СП)	2	3	2	3	3	2	3	3	2,47	3	0,82	целесообразно реализовывать
Общая управленческая конкурентная стратегия												
Стратегия использования научно-обоснованных инструментов анализа конкурентоспособности, оценивания конкурентных стратегий (СНА)	2	3	3	2	3	2	3	2	2,49	3	0,83	целесообразно реализовывать
Стратегия реализации конкурентных стратегий (СРК)	2	3	3	3	3	3	3	2	2,77	3	0,92	целесообразно реализовывать

Анализ таблицы 4.25 и рисунка 4.14 показывает, что все предложенные стратегии обеспечения общих стратегий элементов ВнСП для ООО «Торговый дом «Амстор» отвечают критериям выбора и могут быть реализованы.

Наибольшее значение для использования внешнего стратегического потенциала предприятия согласно критериям выбора (степень соответствия больше или равняется 0,95) имеют стратегия увеличения рекламных услуг поставщикам, стратегия продажи непродовольственных товаров вместе с продовольственными, стратегия роста объемов продаж на один магазин, товарная и ценовая конкурентные стратегии.

Анализ приложения Т позволяет констатировать, что если предприятие с помощью предложенных критериев выбрало общую стратегию элемента внешнего стратегического потенциала как ту, которую целесообразно реализовывать, то и стратегии обеспечения признаются целесообразными для реализации.

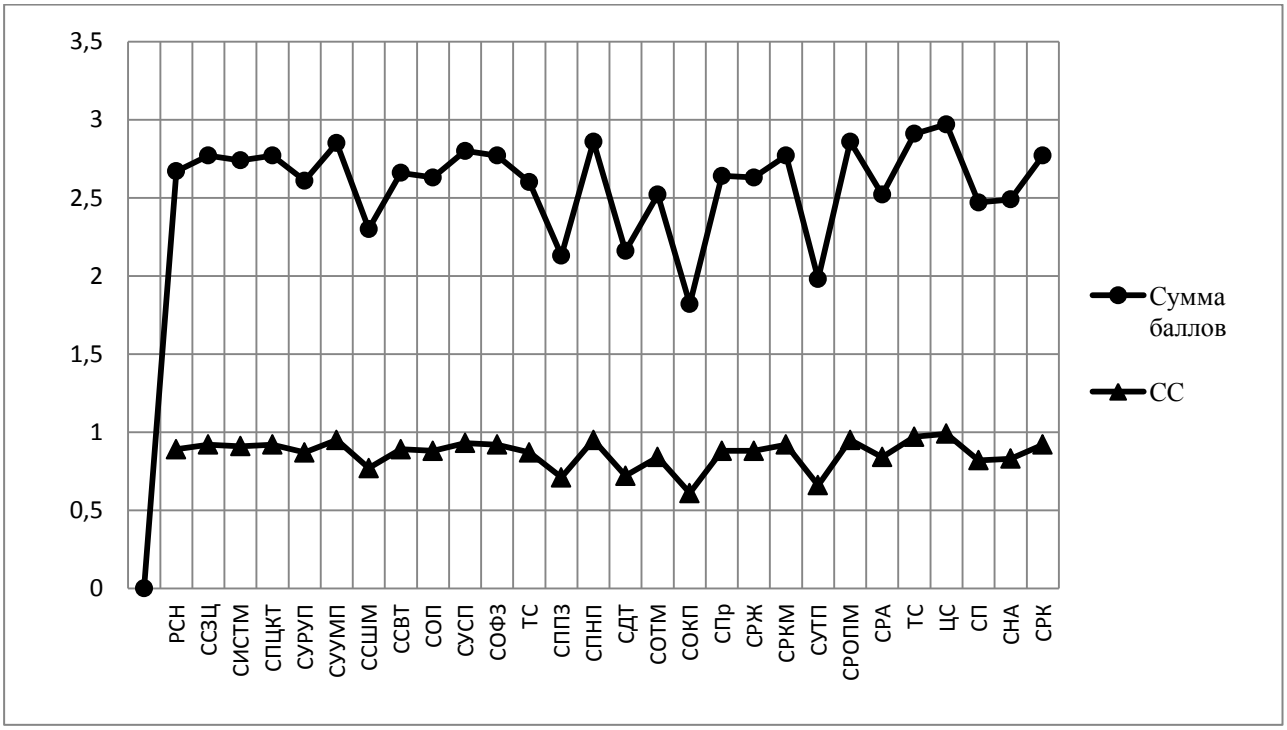


Рисунок 4.14 - **Результаты анализа степени соответствия стратегий обеспечения критериям выбора для ООО «Торговый дом «Амстор»**

Исключения составляют редкие случаи, обусловленные полностью объективными причинами (например, торговая сеть «Обжора» не может реализовать стратегию снижения закупочных цен на товары собственных торговых марок поскольку не имеет товаров собственных торговых марок; ООО «Украинский ритейл» не может выбрать стратегию обслуживания корпоративных праздников поскольку не имеет ресторанного производства, и тому подобное).

В целом же апробация предложенного потенциального научно-методического подхода показывает, что разработанные механизмы формирования и выбора стратегий с использованием данного подхода являются действенными и позволяют торговой сети разработать и обоснованно выбрать как общие стратегии элементов внешнего стратегического потенциала, так и стратегии обеспечения их достижения.

4.3. Методология обоснования функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия

Согласно предложенному потенциальному научно-методическому подходу к формированию стратегических альтернатив (см. Рисунок 4.10) и исходя из логики планирования стратегического потенциала предприятия (см. Рисунок 2.2), для функционального обеспечения использования внешнего стратегического потенциала (ВнСП) предприятие на последнем этапе стратегического планирования для реализации функциональных целей элементов внутреннего стратегического потенциала (ВСП) разрабатывает функциональные стратегии элементов внутреннего стратегического потенциала. Таким образом, основанием для формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия будут выступать функциональные стратегии элементов внутреннего стратегического потенциала, которые предприятие разрабатывает для реализации стратегий обеспечение элементов внешнего стратегического потенциала.

Прежде чем разрабатывать функциональные стратегии элементов ВСП, целесообразно рассмотреть понятие и структуру функциональных стратегий, которые существуют в современной экономической литературе. Относительно понятия «функциональная стратегия» большинство авторов придерживаются приблизительно одинаковой позиции.

Большинство авторов считает, что поскольку любое предприятие является сложной функциональной системой, то его общую или деловую стратегию детализируют с помощью функциональных стратегий [35, 88]; функциональные стратегии определяют зависимость между функциями предприятия и изменениями внешней среды [334, с. 127] и оражают конкретные пути достижения целей, которые стоят перед его подразделениями [161]. При этом некоторые авторы отмечают что целью разработки функциональных стратегий является как раз создание высокоэффективного функционального потенциала, который обеспечит управляемость стратегических изменений [475, с.350], а функциональные стратегии - это основные направления развития как внешней позиции предприятия, так и его внутренних возможностей [42, с.281].

Не менее существенным, по мнению Н.Н. Жилина, С.В. Баркалова, А.В. Смирнова является комплексность и важность этапа формирования функциональных стратегий, поскольку отсутствие или недостаточная разработанность любой из функциональных стратегий приводит к невыполнению корпоративной или деловой стратегии предприятия [188].

В целом, резюмируя мнения авторов относительно трактовки дефиниции «функциональная стратегия предприятия» и учитывая основные положения разработанной концепции управления стратегическим потенциалом предприятия, целесообразно предложить следующее определение: **функциональные стратегии элементов внутреннего стратегического потенциала (ВСП)** - это комплекс мероприятий и долгосрочных планов формирования каждого элемента ВСП, направленных на эффективную реализацию общих стратегий элементов внешнего стратегического потенциала ВнСП и общей стратегии развития торгового предприятия.

Относительно классификации функциональных стратегий, то ее анализ в трактовке авторов современной экономической литературы позволяет утверждать, что, как и относительно сущности функциональных стратегий, авторы также придерживаются приблизительно одинаковых позиций.

Все без исключения авторы предлагают выделять в качестве функциональных стратегий производственную, маркетинговую, финансовую, кадровую стратегии, некоторые авторы добавляют инновационную стратегию [298, с.146], стратегию НИОКР [53, с.91], антикризисную стратегию [88, 326], стратегию организационных изменений [161], социальную стратегию [188, с.91], экологическую стратегию [242], стратегию управления [431].

Но поскольку, согласно предложенному определению, под функциональными стратегиями концепция управления стратегическим потенциалом торгового предприятия понимает стратегии формирования элементов внутреннего стратегического потенциала ВСП, которые обеспечивают функциональное использование элементов внешнего стратегического потенциала ВнСП (Рисунок 4.10), то и классифицировать функциональные стратегии целесообразно согласно концептуальной модели формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия ВСП (см. рисунок 2.9).

Предложенный потенциальный подход и концепция формирования стратегического потенциала выдвигают к функциональным стратегиям следующие требования: функциональные стратегии должны обеспечить использование элементов внешнего стратегического потенциала ВнСП; функциональные стратегии должны обеспечить выполнение стратегий обеспечения элементов ВнСП, общих стратегий элементов ВнСП и главной стратегии торгового предприятия; функциональные стратегии должны служить основанием для формирования внутреннего стратегического потенциала функциональные стратегии должны четко отвечать элементам концептуальной модели формирования ВСП, как показано на рисунке 4.15.

Механизм формирования функциональных стратегий элементов ВСП на основе предложенного потенциального научно-методического подхода

представлен на рисунке 4.16. Как видно из рисунка, целью механизма является формирование функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала ВСП торгового предприятия, необходимых для достижения общих деловых стратегий и стратегий обеспечения элементов внешнего стратегического потенциала ВнСП. Объектом действия механизма является функциональное обеспечение достижения общих целей элементов ВнСП, предметом - процесс формирования функциональных стратегий элементов ВСП.

Как и при формировании стратегических альтернатив, научную платформу механизма формирования функциональных стратегий элементов ВСП формируют теория стратегического управления предприятием, концепция стратегического планирования, предложенная концепция формирования стратегического потенциала торгового предприятия. К принципам формирования функциональных стратегий элементов ВСП следует отнести комплексность, функциональность, взвешенность, конкретность, гибкость, согласованность, экономичность (Таблица 4.26)

Научно-методическую базу механизма формирования функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия формируют общенаучные системный и функциональный подходы, а также предложенный потенциальный подход к формированию стратегических альтернатив, который определяет место и роль функциональных стратегий элементов ВСП как конечного элемента стратегического планирования на основе внешнего стратегического потенциала, который в свою очередь, является основой для формирования внутреннего стратегического потенциала (см. Рисунок 4.10).

Относительно методических подходов к формированию функциональных стратегий авторы современной экономической литературы по вопросам стратегического планирования придерживаются относительно похожих позиций и определяют, что функциональные стратегии, в отличие от корпоративной и деловых стратегий, формируются для микросреды предприятия [278], ориентированы на краткосрочные действия [398] и создают единую систему [139,

с.20], которая подчиняет все функциональные системы предприятия достижению его стратегических целей и заставляет их работать как единый механизм [176].

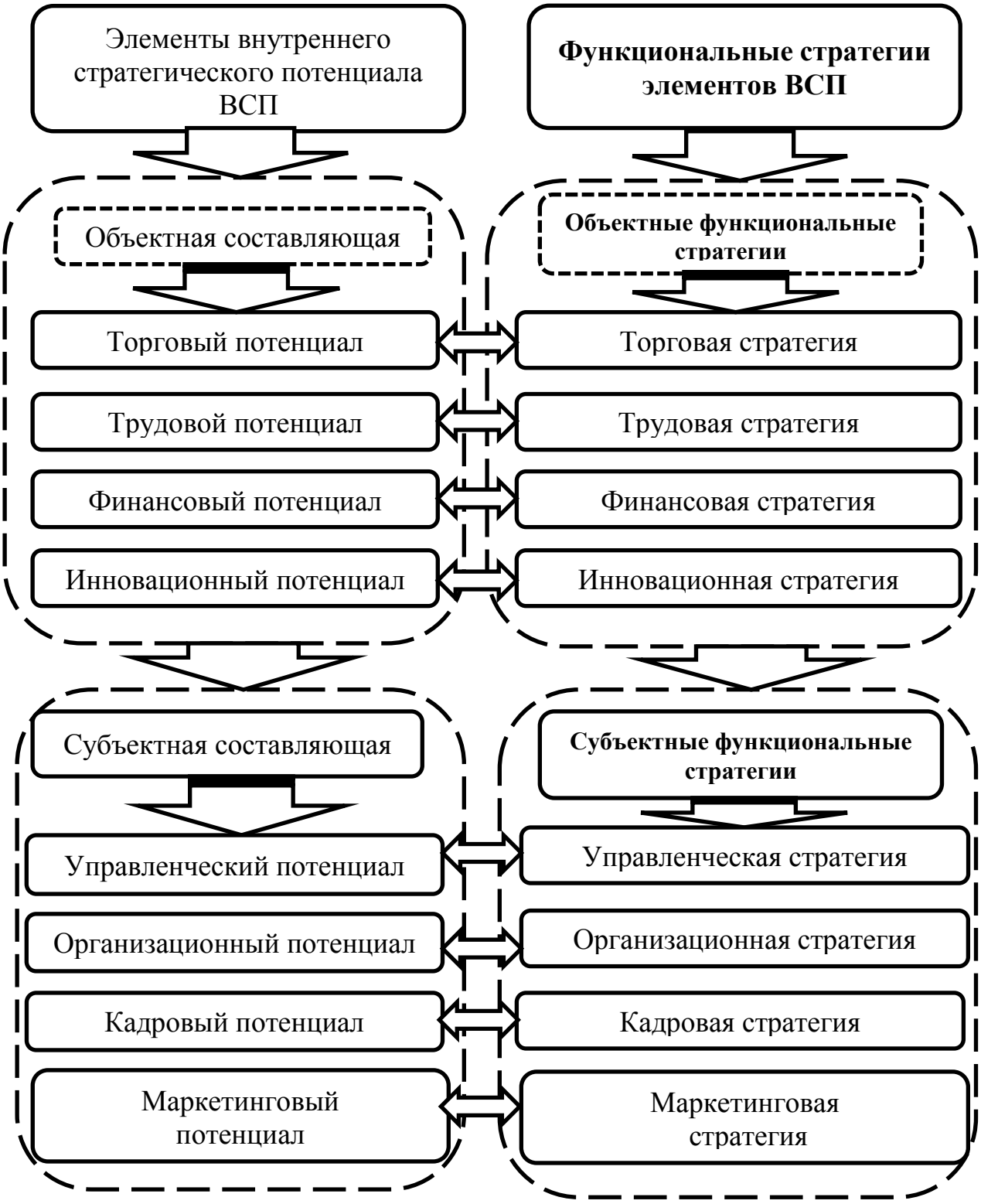


Рисунок 4.15 - **Соответствие функциональных стратегий элементов ВСП концептуальной модели формирования внутреннего стратегического потенциала предприятия (авторская разработка)**

Рисунок 4.16 - **Механизм формирования функциональных стратегий элементов ВСП (авторская разработка)**

Функциональные стратегии должны представлять собой одновременно задокументированные цели в функциональной области и систематизированные

суждения о средствах их достижения [222, с.76], а также подходы, необходимые действия и практические шаги относительно обеспечения управления отдельными подразделениями и функциями бизнеса [272, с.60].

Таблица 4.26 - **Принципы формирования функциональных стратегий элементов ВСП** (разработано с использованием [5, 94, с.97-105])

Название принципа	**Сущность принципа**
Комплексность	Каждая функциональная стратегия должна охватывать все аспекты состояния объекта управления, на изменение параметров которого она направлена
Функциональность	При формировании функциональных стратегий предприятия необходимо предусматривать все функции управления объектом, необходимые для обеспечения эффективного достижения поставленных целей.
Взвешенность	Поскольку каждая функциональная стратегия предусматривает реализацию значительного количества локальных целей, не следует тратить время и ресурсы на достижение их всех одновременно. Некоторые могут быть несущественными на конкретный момент, потому следует использовать ранжирование их по значимости.
Конкретность	Каждая функциональная стратегия должна предусматривать разработку конкретных мер, которые обеспечивают ее реализацию
Гибкость	Каждая функциональная стратегия должна допускать возможность ее быстрого изменения согласно изменениям элементов ВСП
Согласованность	Каждая функциональная стратегия разрабатывается на основе общих стратегий и стратегий обеспечения элементов ВнСП, а дальше сама становится основой для формирования соответствующего элемента ВСП
Экономичность	Выгоды от реализации каждой функциональной стратегии должны превышать расходы на ее реализацию

Функциональные стратегии формируются на основе функциональных ориентиров [266, с. 47] путем детализации [161, 242], декомпозиции и структуризации общей стратегии и деловых стратегий предприятия по аналогии с декомпозицией и структуризацией стратегических целей, которая уже рассматривалась в параграфе 4.1 (рис. 4.6). Функциональные стратегии разрабатываются функциональными подразделениями и службами предприятия

[298, с. 189], но предусматривают три уровня стратегических решений: на уровне предприятия, на уровне стратегической зоны хозяйствования, на уровне функционального подразделения [408, с.112], что обеспечивает реализацию определенных принципов функциональности и согласованности.

При этом стратегический план предприятия предусматривает интеграцию функциональных стратегий [88], что обеспечивает реализацию принципа комплексности.

Как основные функции предприятия не изменяются независимо от его размеров, формы собственности, направлений хозяйственной деятельности [334, с.127], так и функциональные стратегии, которые разрабатываются, являются типичными для любого предприятия.

Но для того, чтобы функциональная стратегия стала реальным инструментом управления, она согласно принципам конкретности, взвешенности и экономичности должна содержать конкретный перечень мероприятий относительно достижения функциональных целей, сроки их реализации, оценку желаемого эффекта и расходов на реализацию разработанных мероприятий [366, с.23]. При разработке функциональных стратегий большое значение имеют их координация и соответствие друг другу [266, с.44], что предусматривает использование системного подхода и формирование системы согласованных функциональных стратегий.

Не менее важной является согласованность стратегий функциональных подразделений, которые должны подчинять собственные цели общим стратегическим целям предприятия и работать как одно целое [414, с.82], сочетая сформулированные принципы функциональности и согласованности.

Сформулированные принципы и требования к функциональным стратегиям элементов ВСП и обобщение научных позиций авторов по вопросам формирования функциональных стратегий позволяют определить основные необходимые черты и детерминанты разработки функциональных стратегий элементов ВСП (Таблица 4.27).

Таблица 4.27 - **Необходимые черты и детерминанты разработки функциональных стратегий элементов ВСП (авторская разработка)**

Принципы формирования функциональных стратегий	**Необходимые черты функциональных стратегий элементов ВСП**	**Детерминанты разработки функциональных стратегий элементов ВСП**
Комплексность	функциональная многоаспектность, систематизированость и интегрированность	функциональные стратегии создают единую систему, которая охватывает все элементы ВСП
Функциональность	функциональная ориентированность, функциональная подчиненность	функциональные стратегии определяют текущие цели элементов внутреннего стратегического потенциала и средства их достижения
Взвешенность	функциональное ранжирование	функциональные стратегии имеют иерархию по значимости для достижения общих целей элементов внешнего стратегического потенциала
Конкретность	функциональная формализованность	функциональные стратегии формализуются в систему конкретных мер, шагов, действий
Гибкость	функциональная изменяемость	функциональные стратегии предусматривают возможность быстрого изменения в соответствии с изменениями элементов внешнего и внутреннего стратегических потенциалов предприятия
Согласованность	функциональная согласованность, координация, соответствие друг другу	все функциональные стратегии элементов ВСП скоординированы для достижения общих стратегий элементов ВнСП, не противодействуют, а дополняют друг друга
Экономичность	функциональная экономическая обоснованность	приоритетом для разработки всех функциональных стратегий является достижение экономических выгод, которые выражаются в увеличении торгового дохода за счет использования внешнего стратегического потенциала ВнСП

В целом, авторы также определяют, что в современной экономической литературе достаточно обстоятельно освещены вопросы разработки общей корпоративной стратегии и деловых бизнес-стратегий, однако при этом функциональным стратегиям уделяется очень мало внимания [326, с. 93], хотя именно функциональные стратегии формируют комплекс мероприятий для реализации общей корпоративной стратегии. Как следствие можно констатировать отсутствие конкретных научно-методических подходов к

формированию функциональных стратегий в литературе по вопросам стратегического управления.

Некоторые авторы придают процессу разработки функциональных стратегий даже субъективный характер и утверждают, что функциональные стратегии должны разрабатываться руководителями функциональных подразделений лично [242, 314, 399], не указывая при этом с использованием каких именно методических подходов и инструментов.

Отсутствие конкретных научно-методических подходов к формированию функциональных стратегий в теории стратегического менеджмента обусловливает необходимость разработки потенциально - функционального научно-методического подхода к формированию функциональных стратегий элементов ВСП (Рисунок 4.17).

Как видно из рисунка 4.17, предложенный потенциально - функциональный подход к формированию функциональных стратегий элементов ВСП основан на потенциальном подходе к формированию стратегических альтернатив.

В качестве основы для разработки функциональных стратегий элементов ВСП выступают общие стратегии элементов внешнего стратегического потенциала ВнСП и стратегии их обеспечения.

Потенциально-функциональный подход к формированию функциональных стратегий элементов ВСП создает процессную базу предложенного механизма формирования функциональных стратегий элементов ВСП (см. Рисунок 4.16) и определяет четыре этапа формирования функциональных стратегий: группировку стратегий обеспечения по функциональным направлениям, функциональную декомпозицию стратегий обеспечения, определение функциональных целей элементов ВСП и определение функциональных стратегий элементов ВСП.

Результатами формирования функциональных стратегий элементов ВСП должны быть объектные и субъектные функциональные стратегии элементов ВСП, которые четко отвечают концептуальной модели формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, как было показано на рисунке 4.15.

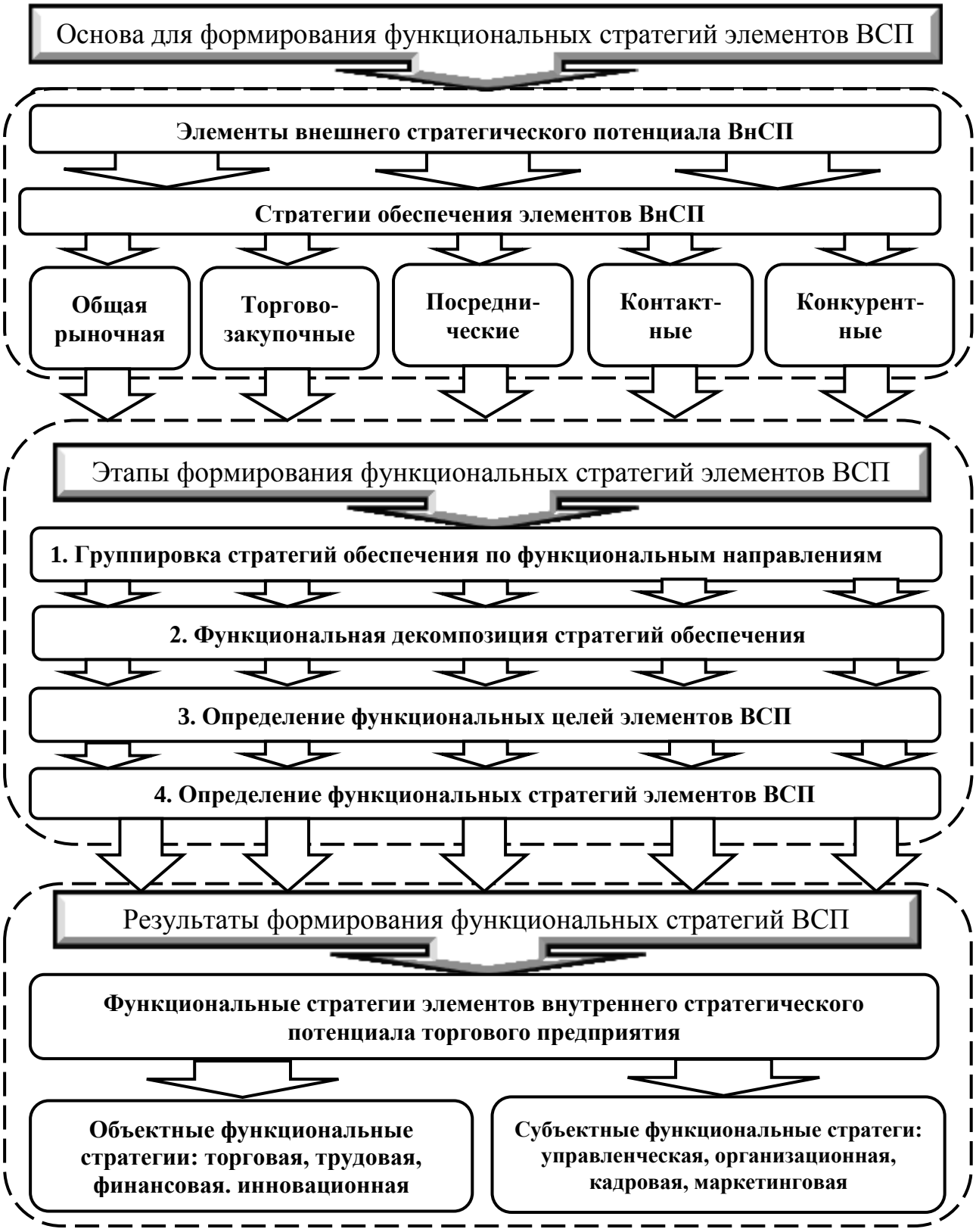


Рисунок 4.17 - **Потенциально - функциональный подход к формированию функциональных стратегий элементов ВСП (авторская разработка)**

Первый этап формирования функциональных стратегий элементов ВСП предусматривает группировку стратегий обеспечения по функциональным направлениям.

В качестве инструмента группировки предлагается использование матрицы обоснования группировки стратегий обеспечения общих элементов ВнСП по функциональным направлениям, согласованной с топ-менеджерами исследуемых торговых сетей. (табл. 4.28). Знаком (+) определяется элемент ВСП, необходимый для реализации соответствующей стратегии обеспечения. Так, например, для реализации общей рыночной стратегии, которая заключается в увеличении товарооборота магазинов сети в ответ на увеличение спроса потребителей, необходимыми элементами ВСП являются торговый потенциал, обеспечивающий рост продаж при сохранении издержек обращения и закупочных цен на уровне обеспечения фиксированной торговой надбавки; трудовой потенциал, позволяющий увеличить производительность труда продавцов и кассиров, финансовый потенциал, обеспечивающий финансирование дополнительных закупок продовольственных товаров у поставщиков и управленческий потенциал, обеспечивающий наличие полного ассортимента на прилавках и сокращение времени между приемкой и выкладкой товара. При этом, как видно из таблицы, для реализации данной стратегии другие элементы ВСП – инновационный, организационный, кадровый и маркетинговый потенциал не используются.

Таким образом, результатом первого этапа формировании функциональных стратегий элементов ВСП с использованием потенциально-функционального подхода является группировка стратегий обеспечения общих стратегий элементов ВнСП с помощью матрицы обоснования. Таблица 4.28 четко определяет наборы стратегий обеспечения, для реализации которых нужны соответствующие функциональные направления, которые в свою очередь отвечают соответствующим элементам внутреннего стратегического потенциала.

Таблица 4.28 - **Матрица обоснования группировки стратегий обеспечения общих стратегий элементов ВнСП по функциональным направлениям (авторская разработка)**

Стратегии обеспечения достижения общих стратегий элементов внешнего стратегического потенциала предприятия	Стратегии обеспечения общих стратегий элементов внешнего стратегического потенциала торгового предприятия ВнСП		Функциональные направления (элементы внутреннего стратегического потенциала ВСП)							
			Объектная составляющая				Субъектная составляющая			
			Торговый	Трудовой	Финансо-вый	Инновацио-нный	Управлен-ческий	Организа-ционный	Кадровый	Маркетин-говый
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1.Рыночная	1.1. Общая рыночная стратегия	+	+	+		+			
	2. Снабженческие	2.1. Стратегия снижения закупочных цен							+	+
		2.2. Стратегия собственных торговых марок	+		+	+			+	+
		2.3. Стратегия качества товаров					+		+	+
		2.4. Стратегия увеличения рекламных услуг				+		+	+	+
		2.5. Стратегия расширения мерчандайзинга	+			+	+	+		+
		2.6. Стратегия снижения штрафов магазинов	+	+			+	+		
		2.7. Стратегия уменьшения возвратов товара		+			+			
		2.8. Стратегия отбора поставщиков					+			
		2.9. Стратегия управления сроками снабжения					+			+
		2.10. Стратегия оптимизации формирования заказа					+			+
		2.11.Тендерная стратегия					+			
	3. Посреднические	3.1. Стратегия оптовой продажи предприятиям ресторанного бизнеса	+			+		+		+
		3.2. Стратегия обеспечения корпоративных праздников	+			+		+		+
		3.3.Стратегия продажи непродовольственных товаров по предварительным заказам	+			+		+		+
		3.4.Стратегия продажи непродовольственных товаров вместе с продовольственными	+			+		+		+
		3.5. Стратегия обслуживания торжественных мероприятий	+			+		+	+	+
		3.6. Стратегия обслуживания корпоративных праздников	+			+		+	+	+

Продолжение таблицы 4.29

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	4.Контактные	4.1. Стратегия рекламы и пропаганды: интернет, телевидение, радио, пресса			+	+			+	+
		4.2. Стратегия пропаганды: местные органы власти, налоговая инспекция, служба защиты прав потребителей			+		+			
		4.3. Стратегия пропаганды среди жителей районов, которые находятся рядом с магазинами сети		+	+				+	+
	5. Конкурентные	5.1. Стратегия роста количества магазинов		+	+		+		+	
		5.2. Стратегия увеличения торговой площади					+	+		+
		5.3. Стратегия роста объемов продажи на один магазин	+	+				+	+	
		5.4. Стратегия расширения ассортимента			+	+	+			+
		5.5. Стратегии товарной и ценовой политики					+	+	+	+
		5.6. Стратегии комплекса продвижения			+	+		+		+
		5.7. Стратегия использования научно-обоснованных инструментов анализа конкурентоспособности, оценки и реализации конкурентных стратегий					+		+	

На втором этапе формирования функциональных стратегий согласно предложенному потенциально-функциональному подходу (Рисунок 4.17) осуществляется функциональная декомпозиция стратегий обеспечения, целью которой является установление стратегических функциональных требований к каждому функциональному направлению (элементу внутреннего стратегического потенциала), которые предъявляют стратегии обеспечения, сгруппированные в соответствующий данному элементу стратегический набор.

На третьем этапе на основе определенных стратегических функциональных требований формируются функциональные цели элементов внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, а на *четвертом этапе* - функциональные стратегии, которые представляют собой набор мероприятий, направленных на достижение функциональных целей соответствующего элемента внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия.

Формирование функциональных стратегий для торгового потенциала ООО «Торговый дом «Амстор» представлено в таблице 4.30, для других элементов внутреннего стратегического потенциала сети - в таблицах У1-У7 приложения У.

Таблица 4.29 - Формирование функциональных стратегий для торгового потенциала ООО «Торговый дом «Амстор»

Стратегия обеспечения	Сущность стратегии обеспечения	Требования к торговому потенциалу	Функциональные цели торгового потенциала	Функциональные стратегии торгового потенциала
1	2	3	4	5
1.1. Общая рыночная стратегия	Насыщение растущего на 5% спроса на продовольственные товары	Увеличение объемов продажи продовольственных товаров на 5%	Увеличение торгового дохода и прибыли от продажи продовольственных товаров на 5%	- увеличение товарооборота на 5%; - сохранение издержек обращения на уровне обеспечения фиксированной торговой надбавки; - сохранение закупочных цен на уровне обеспечения фиксированной торговой надбавки
2.2. Стратегия собственных торговых марок	Расширение продажи продовольственных товаров собственных торговых марок	Увеличение объема продаж товаров собственных торговых марок на 0,6%	Увеличение торгового дохода и прибыли от продажи товаров собственных торговых марок на 0,6%	- увеличение товарооборота товаров собственных торговых марок на 0,6%; - сохранение издержек обращения на уровне обеспечения фиксированной торговой надбавки на товары собственных торговых марок; - сохранение себестоимости товаров собственных торговых марок на уровне обеспечения фиксированной торговой надбавки
2.5. Стратегия расширения мерчандайзинга	Получение дополнительного дохода от услуг мерчандайзинга	Увеличение объемов услуг мерчандайзинга	Увеличение дополнитель-ного дохода от услуг мерчандайзинга на уровне 0,06 торгового дохода	- увеличение торговой площади, которая используется для предоставления услуг мерчандайзинга; - увеличение количества торгового оборудования, которое используется для предоставления услуг мерчандайзинга; - увеличение количества мест в торговом зале для услуг мерчандайзинга
2.6. Стратегия снижения штрафов магазинов	Уменьшение штрафных санкций магазинов перед поставщиками	Обеспечение снижения штрафов магазинов	Снижение штрафов магазинов, что дает возможность получить дополнительный доход на уровне 0,01% торгового дохода	- снижение штрафных санкций поставщиков за счет работы службы приемки; - снижение штрафных санкций поставщиков за счет работы склада; - снижение штрафных санкций поставщиков за счет работы торгового зала
3.1. Стратегия оптовой продажи продовольствен-ных товаров предприятиям ресторанного бизнеса	Продажа через посредников продовольственных товаров предприятиям ресторанного бизнеса	Обеспечение оптовой продажи продовольственных товаров через посредников	Увеличение торгового дохода за счет оптовой продажи продовольственных товаров предприятиям ресторанного бизнеса на 0,07%	- организация оптовой продажи продовольственных товаров предприятиям ресторанного бизнеса через посредников; - формирование заказанных наборов продовольственных товаров на складе; - выдача посреднику заказанных наборов продовольственных товаров для предприятий ресторанного бизнеса; - контроль качества формирования и сроков выдачи заказанных наборов
3.2. Стратегия обеспечения корпоративных праздников	Продажа через посредников продовольственных наборов	Обеспечение доставки продовольственных наборов	Увеличение торгового дохода от обеспечения корпоративных праздников на 0,02%	- формирование заказанных наборов продовольственных товаров на складе; - выдача продовольственных наборов посредникам; - контроль качества и сроков формирования продовольственных наборов

Продолжение таблицы 4.29

1	2	3	4	5
3.3. Стратегия продажи непродовольст-венных товаров по предваритель-ным заказам	Продажа через посредников непродовольственных товаров по предварительным заказам	Обеспечение снабжения и продажи непродовольствен-ных товаров	Увеличение торгового дохода за счет продажи посредникам непродовольственных товаров по заказам на 0,7%	- организация оптовой продажи непродовольственных товаров через посредников по предварительным заказом; - поставка заказанных наборов непродовольственных товаров на склад; - продажа посреднику заказанных наборов непродовольственных товаров; - контроль качества формирования и сроков снабжения заказанных наборов непродовольственных товаров
3.4. Стратегия продажи непродовольст-венных товаров вместе с продовольствен -ными	Продажа непродовольствен-ных товаров вместе с продовольствен-ными (посуда, салфетки, моющие средства, и т.д.)	Обеспечение продажи посредникам непродовольствен-ных товаров вместе с продовольствен-ными	Увеличение торгового дохода за счет продажи посредникам непродовольственных товаров вместе с продовольственными на 0,1%	- формирование предложения непродовольственных товаров, которые могут быть реализованы вместе с продовольственными; - формирование набора непродовольственных товаров, которые реализуются вместе с продовольственными на складе; - продажа посреднику наборов непродовольственных товаров; - контроль качества формирования наборов непродовольственных товаров
3.5. Стратегия обслуживания торжественных мероприятий	Продажа посредникам изделий собственного производства для обслуживания торжественных мероприятий	Обеспечение формирования заказов и реализации посредникам изделий собственного производства	Увеличение торгового дохода за счет продажи посредникам изделий собственного производства для обслужи-вания торжественных мероприятий на 0,02%	- организация оптовой продажи изделий собственного производства через посредников по предварительным заказам; - доставка заказанных изделий собственного производства на склад; - продажа посреднику заказанных изделий собственного производства; - контроль качества формирования и сроков снабжения заказанных наборов собственного производства
3.6. Стратегия обслуживания корпоративных праздников	Продажа посредникам изделий собственного производства для дальнейшей реализации для обслуживания корпоративных праздников	Обеспечение формирования заказов и реализации посредникам изделий собственного производства	Увеличение торгового дохода за счет продажи посредникам изделий собственного производства для обслуживания корпоративных праздников на 0,022%	- организация оптовой продажи изделий собственного производства через посредников по предварительным заказам; - доставка заказанных изделий собственного производства на склад; - продажа посреднику заказанных изделий собственного производства; - контроль качества формирования и сроков снабжения заказанных наборов собственного производства
5.3. Стратегия роста объемов продажи на один магазин	Рост объемов продажи на один магазин торговой сети за счет ряда мероприятий (функциональные стратегии)	Обеспечение разработки и реализации мероприятий, направленных на рост объемов продажи на один магазин	Увеличение рыночной доли на 5% за счет роста объема продаж на один магазин торговой сети	- уменьшение времени на обслуживание одного клиента; - увеличение времени работы магазина; - увеличение количества кассиров в часы, когда количество покупателей максимальное; - обеспечение постоянного наличия полного ассортимента на прилавках; - обеспечение постоянного присутствия продавцов в отделах согласно штатного расписания; - уменьшение очередей в отделах и кассах в часы, когда количество покупателей максимальное за счет использования резервного персонала

Как видно из таблиц, функциональная стратегия элемента внутреннего стратегического потенциала может представлять собой расширенную целевую констатацию, которая будет определять требования к формированию соответствующего элемента ВСП.

Функциональная стратегия элемента внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия может также отражать рекомендованную декомпозицию функциональной стратегической цели, перечень этапов достижения функциональной цели или перечень конкретных мер, действий и правил.

Совокупность сформированных функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала представляет собой стратегический план, который является конечной фазой стратегического планирования на основе внешнего стратегического потенциала, определяет перечень конкретных задач, правил, мероприятий и действий, направленных на реализацию общих стратегий элементов внешнего стратегического потенциала и является основанием для формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия.

Относительно выбора функциональных стратегий в процессе стратегического планирования деятельности предприятия в экономической литературе по вопросам стратегического управления предприятием в настоящее время практически полностью отсутствуют конкретные научно-методические подходы к обоснованию критериев и самого механизма функционального выбора.

Большинство современных авторов, исследующих вопросы стратегического планирования [42, 88, 161, 242, 306, 398, 298, 408, 420] считают, что поскольку ранее уже был осуществлен выбор базовых (деловых стратегий), а функциональные стратегии разрабатываются на их основе, то функциональные стратегии априори должны отвечать как приоритетным, так и второстепенным критериям выбора базовых стратегий развития торгового предприятия.

Отсюда авторами делается, с нашей точки зрения, не совсем правильный вывод о том, что проведение процедуры выбора функциональных стратегий торгового предприятия вообще не является целесообразным.

Некоторыми авторами выдвигаются лишь определенные требования к содержанию функциональных стратегий, которые, по их мнению, могут представлять собой основные направления деятельности, цели, условия, мероприятия, последовательность решения задач [176], правила для принятия решений [222], практические шаги по достижению стратегических целей [272].

Анализ таблицы 4.29 и таблиц У1-У7 приложения У убеждает в том, что разработанные функциональные стратегии элементов внутреннего стратегического потенциала имеют именно такое содержание.

Также авторы выдвигают общие обязательные требования к разработке функциональных стратегий: координация и взаимосвязь функциональных стратегий [266, с.44], согласованность с базовой стратегией [93, с.141], поддержка стратегий высших уровней [278.], конкретность [297, с.14], совместимость [304], формирование и поддержка конкурентоспособности предприятия [405, с. 15], но все эти требования уже учитывались при разработке критериев выбора общих стратегий элементов внешнего стратегического потенциала и стратегий их обеспечения.

Резюмируя мнения авторов, следует частично согласиться с утверждением о том, что действительно, функциональные стратегии разрабатываются на основе деловых стратегий и должны отвечать критериям выбора деловых стратегий, но это утверждение лишь обусловливает использование набора критериев и механизма выбора функциональных стратегий, идентичного уже предложенному набору критериев и механизму выбора стратегических альтернатив, но никак не отрицает необходимость проведения процедуры выбора функциональных стратегий торгового предприятия.

Если согласно предложенному комплексному потенциальному подходу к формированию критериев выбора стратегических альтернатив в качестве приоритетных критериев выбора общих стратегий и стратегий обеспечения были использованы критерии соответствия внешнему стратегическому потенциалу и соответствия общим целям элементов ВнСП, то в качестве приоритетных критериев выбора функциональных стратегий элементов ВСП торгового

предприятия предлагается использовать критерии соответствия функциональной стратегии обеспечения (ССО) и соответствия функциональной стратегии элемента внутреннего стратегического потенциала (СВП), поскольку как было показано на рисунке 4.15, функциональные стратегии не только являются условием реализации стратегий обеспечения достижения общих стратегий элементов внешнего стратегического потенциала, но и основой для формирования элементов внутреннего стратегического потенциала.

Не менее важными в пределах использования комплексного потенциального подхода к выбору функциональных стратегий являются и второстепенные критерии выбора функциональных стратегий, аналогичные рассмотренным ранее критериям выбора стратегических альтернатив: достижимости, совместимости, согласованности, риска реализации, экономической эффективности, обеспечения роста торгового дохода, согласованности с владельцами и персоналом торговой сети.

Поэтому предлагается использование иерархии второстепенных критериев выбора и шкалы оценивания функциональных стратегий, идентичных тем, которые использовались в процессе выбора стратегий обеспечения (Таблица 4.30).

При этом считается, что приоритетные критерии имеют ранг значимости 1, а ранги второстепенных критериев выбора функциональных стратегий отвечают рангам стратегий обеспечения, которые были определены в таблице 4.20. Удельный вес второстепенных критериев выбора функциональных стратегий, как и удельный вес второстепенных критериев выбора стратегических альтернатив, также определяется по правилу Фишберна.

Согласно шкале оценивания результатов выбора функциональных стратегий в зависимости от интервала, в который попадает степень соответствия функциональной стратегии критериям выбора, принимается решение о целесообразности ее практической реализации.

Таблица 4.30 - **Иерархия и шкала оценивания функциональных стратегий по критериям выбора (авторская разработка)**

Критерий выбора стратегических альтернатив	**Ранг критерия**	**Удельный вес критерия Qi**	**Максимальное значение критерия Kmax = 3Qi**
Приоритетные критерии выбора функциональных стратегий			
Соответствие функциональной стратегии стратегии обеспечения **(ССО)**	1	1	3
Соответствие функциональной стратегии элементу внутреннего стратегического потенциала **(СВП)**	1	1	3
Второстепенные критерии выбора функциональных стратегий			
Достижимость **(Д)**	4	0,14	0,42
Совместимость (**С**)	5	0,11	0,33
Согласованность (**Со**)	6	0,08	0,25
Риск реализации **(Р)**	7	0,06	0,17
Экономическая эффективность **(Э)**	3	0,17	0,51
Обеспечение роста торгового дохода **(ТД)**	1	0,22	0,67
Согласованность с владельцами предприятия **(СВ)**	2	0,19	0,58
Согласованность с персоналом предприятия **(СП)**	8	0,03	0,08
Максимальная оценка по второстепенным критериям			3

Шкала оценивания результатов выбора функциональных стратегий			
Интервалы среднего значения степени соответствия стратегии критериям выбора **СС = К / Kmax**	Стратегия отвечает приоритетным и большинству второстепенных критериев и будет реализовываться	Стратегия отвечает приоритетным и некоторым второстепенным критериям и будет реализовываться	Стратегия не отвечает приоритетным или большинству второстепенных критериев и не будет реализовываться
0,8-1	+		
0,6-0,8		+	
0-0,6			+

Механизм выбора функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала с использованием комплексного потенциального подхода к формированию критериев выбора стратегических альтернатив, иерархии второстепенных критериев и шкалы оценивания результатов выбора функциональных стратегий является аналогичным механизму выбора общих стратегий элементов ВнСП и стратегий обеспечения и представлен на рисунке 4.18.

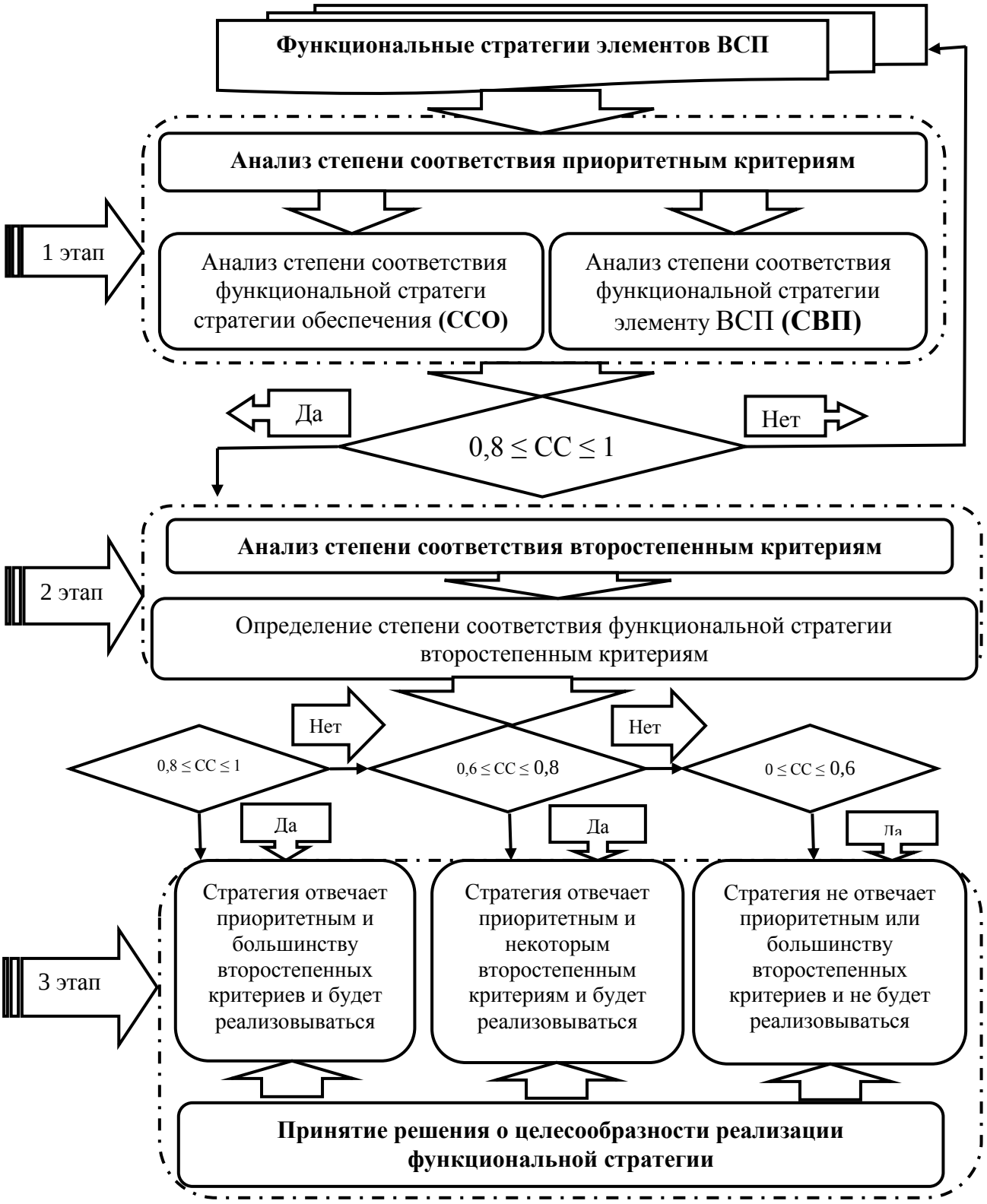


Рисунок 4.18 - **Механизм выбора функциональных стратегий элементов ВСП (авторская разработка)**

Обобщенные результаты выбора функциональных стратегий элементов ВСП с помощью предложенного механизма для ООО «Торговый дом «Амстор» представлены в таблице 4.31. и на рисунке 4.19.

Таблица 4.31 - **Результаты выбора функциональных стратегий элементов ВСП для ООО "Торговый дом "Амстор"**

Функциональные стратегии элементов ВСП	**Критерии выбора стратегий (оценка в баллах)**										**Сумма баллов Кинт**	**К max**	**СС**	**Решение о целесообразности реализации стратегии**
	приоритетные		**второстепенные**											
	ССО	**СВП**	**Д**	**С**	**Со**	**Р**	**Э**	**ТД**	**СВ**	**СП**				
Объектная составляющая внутреннего стратегического потенциала														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Функциональные стратегии торгового потенциала	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	8,72	9	0,97	целесообразно реализовывать
Функциональные стратегии трудового потенциала	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	8,70	9	0,97	целесообразно реализовывать
Функциональные стратегии финансового потенциала	3	3	2	3	3	2	3	3	3	1	8,70	9	0,97	целесообразно реализовывать
Функциональные стратегии инновационного потенциала	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	8,73	9	0,97	целесообразно реализовывать
Субъектная составляющая внутреннего стратегического потенциала														
Функциональные стратегии управленческого потенциала	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	8,50	9	0,94	целесообразно реализовывать
Функциональные стратегии организационного потенциала	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	8,69	9	0,97	целесообразно реализовывать
Функциональные стратегии кадрового потенциала	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	8,73	9	0,97	целесообразно реализовывать
Функциональные стратегии маркетингового потенциала	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	8,89	9	0,99	целесообразно реализовывать

Примечание: При расчете суммы баллов учитывается удельный вес второстепенных критериев (Таблица 4.31).

Рисунок 4.19 - **Результаты анализа степени соответствия функциональных стратегий элементов ВСП критериям выбора для ООО «Торговый дом «Амстор»** (составлено автором)

Анализ таблицы 4.31 и рисунка 4.19 позволяет сделать вывод о том, что все разработанные с помощью потенциально - функционального подхода функциональные стратегии элементов внутреннего стратегического потенциала в результате выбора с помощью предложенных критериев и механизма выбора рекомендуются для дальнейшей реализации.

Выводы по разделу 4

Исследование методологии стратегического планирования на основе внешнего стратегического потенциала торгового предприятия позволило сделать следующие выводы:

1. Обобщение мнений авторов относительно сущности целей предприятия и положений разработанной концепции управления стратегическим потенциалом, позволило предложить определение стратегических целей торгового предприятия как конкретных желаемых результатов его деятельности, направленных на выживание и рост в условиях внешней среды, которых предприятие рассчитывает достичь в конце стратегического периода за счет использования внешнего и формирования внутреннего стратегического потенциала и их классификацию по 15 признакам.

2. Неопределенность механизма установления и выбора стратегических целей в экономической литературе обусловила проведение исследования этапов формирования и выбора внешних стратегических целей на предприятиях розничной торговли продуктами питания методом анкетирования топ-менеджеров торговых сетей относительно формирования и выбора стратегических целей. В целом было исследовано 9 торговых сетей, которые осуществляют торговлю продуктами питания в Донецком регионе (253 магазина) форматов гипермаркет, супермаркет, дискаунтер, магазин около дома, были получены анкеты от 419 менеджеров. Результаты анализа, интерпретированные на основе разработанной шкалы, показали низкое качество процессов обоснования, формирования и выбора стратегических целей на исследованных предприятиях.

3. Предложен механизм формирования и выбора стратегических целей торгового предприятия и модель процесса формирования внешних стратегических целей предприятия на основе его внешнего стратегического потенциала, содержащая три этапа: формирование общих целей, декомпозиция общих корпоративных целей и формирование внешних стратегических целей.

4. Исследованы современные подходы к формированию критериев выбора стратегических целей предприятия – комплиментарный, целевой, количественный, стимулирующий, подход SMART. В пределах использования комплексного подхода к управлению стратегическим потенциалом торгового предприятия предложен комплексный подход к формированию критериев выбора стратегических целей "SMART+", который объединяет все существующие

подходы. С использованием подхода "SMART+" и шкалы принятия решений осуществлен выбор стратегических целей для исследуемых предприятий.

5. Для построения дерева целей торгового предприятия предложен метод структуризации потенциала, который является комплексным и основан на использовании метода дезагрегации для выделения общих и подчиненных им целей и использовании метода обеспечения необходимых условий, в качестве которых сформированы внешние цели для каждого элемента внешнего стратегического потенциала торгового предприятия.

6. Анализ преимуществ и недостатков существующих научно-методических подходов к разработке стратегических альтернатив позволил утверждать, что каждый научно-методический подход во-первых, касается лишь отдельных аспектов, которые учитываются во время формирования стратегии; во-вторых, наблюдается невозможность выделения единого подхода, подходы пересекаются и содержат элементы друг друга; в-третьих, каждый подход наряду с определенными преимуществами имеет также существенные недостатки, которые усложняют, или даже делают невозможным его использование.

7. Неопределенность подхода к разработке стратегических альтернатив в современной экономической литературе обусловила необходимость проведения исследования, посвященного формированию портфеля стратегических альтернатив на предприятиях розничной торговли продуктами питания Донецкого региона. Анализ результатов исследования позволил сделать выводы чтопредприятия или не используют рассмотренные научно-методические подходы, или используют лишь отдельные их элементы.

8. Отсутствие эффективного действенного подхода к разработке стратегических альтернатив в современной экономической литературе и результаты проведенного исследования стали основанием для разработки механизма формирования стратегических альтернатив достижения общих целей элементов внешнего стратегического потенциала торгового предприятия и предложения научно-методического потенциального подхода к формированию стратегических альтернатив, с помощью которого сформированы общие

стратегии элементов внешнего потенциала ООО «Торговый дом «Амстор» и стратегии их обеспечения.

9. Обобщены подходы к определению критериев выбора стратегических альтернатив в современной экономической литературе и разработан комплексный потенциальный подход к формированию критериев выбора стратегических альтернатив, который помимо сочетания элементов существующих подходов к выбору стратегических альтернатив, содержит дополнительные критерии, которые отражают использование положений концепции управления стратегическим потенциалом в стратегическом планировании, а именно - соответствие внешнему стратегическому потенциалу и соответствие общим целям элементов ВнСП. Разработан механизм выбора стратегических альтернатив на основании комплексного потенциального подхода.

10. Для формирования иерархии второстепенных критериев выбора стратегических альтернатив в качестве экспертов было привлечено 430 топ - менеджеров 10 торговых сетей, которые осуществляют торговлю продуктами питания в Донбассе (255 магазинов).Анализ результатов показал, что большинство топ-менеджеров главным считают обеспечение роста торгового дохода и эффективности деятельности, а также согласованность стратегии с владельцами предприятия. Далее при помощи правила Фишберна был определен удельный вес каждого из второстепенных критериев выбора стратегических альтернатив и предложена шкала оценивания стратегических альтернатив по критериям выбора.

11. Анализ результатов выбора стратегических альтернатив дает возможность утверждать что для большинства исследованных торговых сетей разработанные на основе внешнего стратегического потенциала общие стратегии элементов ВнСП отвечают приоритетным и большинству второстепенных критериев выбора и могут быть рекомендованы для дальнейшей реализации.

12. Обобщение мнений авторов дало возможность предложить определение функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала как комплекса мероприятий и долгосрочных планов формирования каждого

элемента ВСП, направленных на эффективную реализацию общих стратегий элементов внешнего стратегического потенциала и общей стратегии развития торгового предприятия.

13. Разработан механизм формирования функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия на основе предложенного потенциального научно-методического подхода к формированию стратегических альтернатив и предложен потенциально - функциональный научно-методический подход к формированию функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала, который определяет четыре этапа формирования функциональных стратегий: группировку стратегий обеспечения по функциональным направлениям, функциональную декомпозицию стратегий обеспечения, определение функциональных целей элементов ВСП и определение функциональных стратегий элементов ВСП.

14. В результате сформированы функциональные стратегии элементов ВСП исследуемых торговых сетей и при помощи механизма выбора функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала с использованием комплексного потенциального подхода к формированию критериев выбора стратегических альтернатив, иерархии второстепенных критериев и шкалы оценивания результатов выбора функциональных стратегий произведен выбор функциональных стратегий элементов ВСП.

РАЗДЕЛ 5
МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

5.1. Методология формирования элементов объектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия

Согласно разработанной концепции формирования стратегического потенциала внутренний стратегический потенциал торгового предприятия (ВСП) формируется на основе сформированных функциональных стратегий его элементов с использованием предложенных потенциального научно-методического подхода к формированию стратегических альтернатив и функционально-потенциального подхода к формированию функциональных стратегий элементов ВСП.

Предлагаемый механизм формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия (ВСП) представлен на рисунке 5.1.

Целью разработки механизма является формирование элементов объектной и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, заданиями - формирование и определение торгового, трудового, финансового, инновационного, управленческого, организационного, кадрового и маркетингового потенциалов.

Объектом действия механизма формирования ВСП является процесс формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, предметом - процессы определения необходимых для реализации функциональных стратегий значений всех элементов объектной и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала.

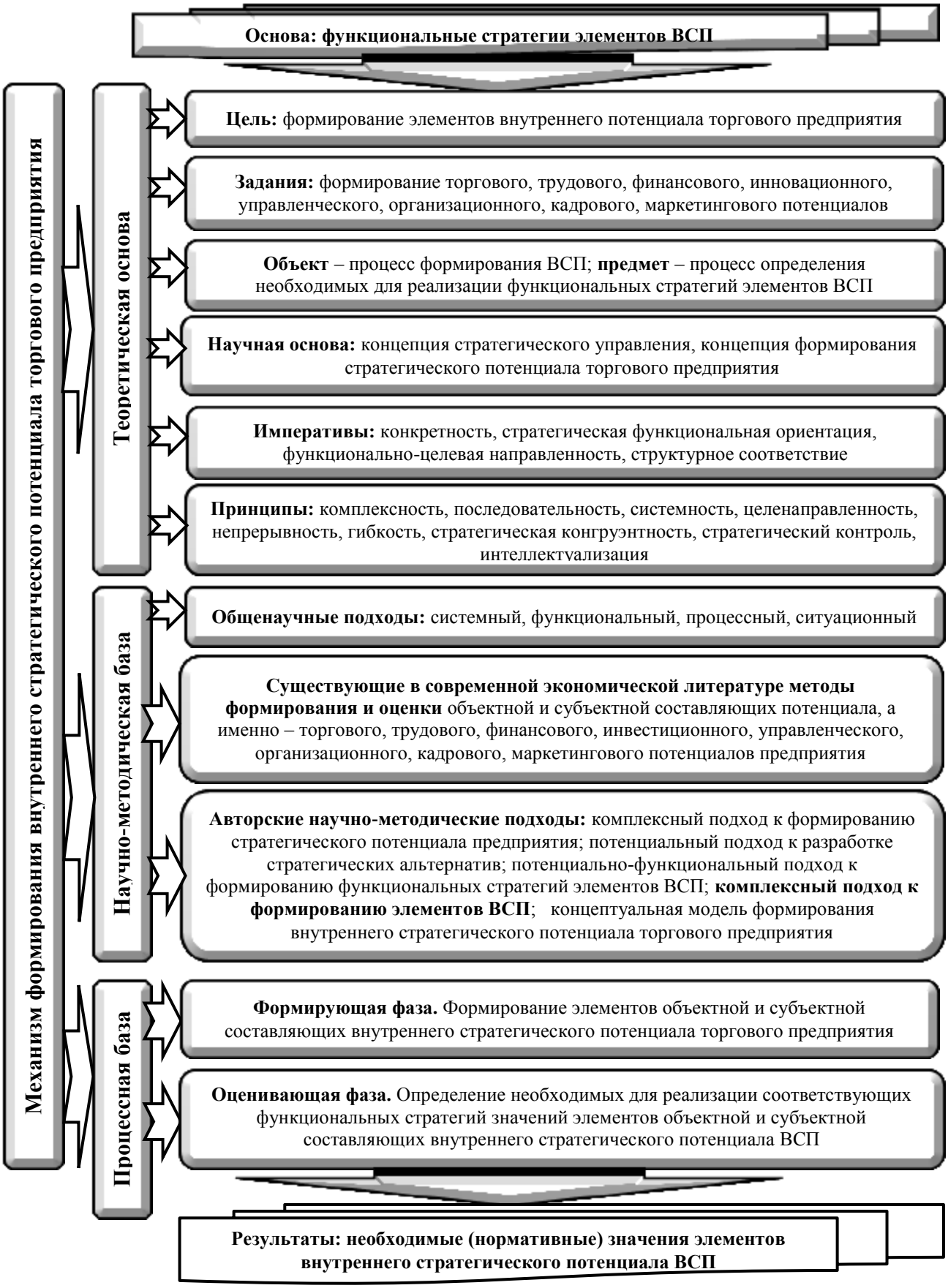


Рисунок 5.1 - **Механизм формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия ВСП (авторская разработка)**

В качестве научной основы механизма формирования ВСП использованы концепция стратегического управления предприятием и предложенная концепция формирования стратегического потенциала торгового предприятия.

К императивам предложенного механизма формирования ВСП относятся конкретность определения каждого элемента ВСП; стратегическая функциональная ориентация - соответствие каждого элемента ВСП требованиям реализации соответствующей функциональной стратегии; функционально - целевая направленность, которая заключается в обеспечении достижения функциональных целей за счет использования элементов ВСП; структурное соответствие, которое предусматривает соответствие элементов ВСП предложенной концептуальной модели формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия.

Принципы, которые используются при формировании внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, отражены в таблице 5.1 и основываются на общих принципах управления стратегическим потенциалом предприятия.

Нецелесообразным является лишь использование принципа приоритетности, поскольку, как было доказано, необходимым условием достижения стратегических целей является одновременная реализация всех разработанных функциональных стратегий.

Научно-методическую базу механизма формирования внутреннего стратегического потенциала предприятия формируют с одной стороны, общенаучные системный, функциональный, процессный, ситуационный подходы и существующие в современной экономической литературе по вопросам формирования и оценки потенциала предприятия методы оценки объектной и субъектной составляющих потенциала, а именно - торгового, трудового, финансового, инновационного, управленческого, организационного, кадрового и маркетингового потенциалов; с другой стороны - предложенные комплексный подход к формированию стратегического потенциала предприятия, потенциальный подход к разработке стратегических альтернатив, потенциально-

функциональный подход к формированию функциональных стратегий элементов ВСП и комплексный подход к формированию элементов внутреннего стратегического потенциала (ВСП), а также концептуальная модель формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия.

Таблица 5.1 - **Принципы формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия (авторская разработка)**

Название принципа формирования ВСП	**Сущность принципа формирования ВСП**
Комплексность	Использование при формировании элементов ВСП предложенного комплексного подхода к формированию стратегического потенциала предприятия
Последовательность	Последовательное выполнение действий, направленных на формирование объектной и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала
Системность	Формирование внутреннего стратегического потенциала как системы взаимосвязанных и взаимозависимых элементов
Целенаправленность	Целевая ориентация формирования элементов внутреннего стратегического потенциала на реализацию функциональных стратегий
Непрерывность	Непрерывность процесса формирования внутреннего стратегического потенциала в процессе реализации функциональных стратегий
Гибкость	Создание возможностей внесения изменений в процессы формирования и использования внутреннего стратегического потенциала
Стратегическая конгруэнтность	Достижение и поддержка согласованности всех элементов объектной и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала в процессе реализации функциональных стратегий
Стратегический контроль	Обеспечение постоянного контроля соответствия процессов формирования элементов внутреннего стратегического потенциала требованиям внешнего стратегического потенциала торгового предприятия
Интеллектуализация	Одновременное формирование элементов как объектной, так и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия в процессе реализации функциональных стратегий

Процессная база механизма формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия включает формирующую фазу, содержанием

которой является формирование элементов объектной и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала и оценивающую фазу, которая предусматривает определение необходимых для реализации соответствующих функциональных стратегий значений элементов объектной и субъектной составляющих ВСП.

Таким образом, результатами процесса формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия должны быть необходимые (нормативные) значения элементов ВСП (Рисунок 5.1).

Однако, как в современной экономической литературе по вопросам стратегического менеджмента и управления потенциалом предприятия не существует научно-методического подхода к формированию функциональных стратегий на основе стратегического потенциала, что уже было доказано, так не существует и научно-методического подхода к формированию и определению необходимых для реализации функциональных стратегий значений элементов ВСП.

Поэтому для реализации предложенного механизма формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия необходима разработка комплексного подхода к формированию элементов ВСП, который позволит сформировать элементы внутреннего стратегического потенциала на основе требований, которые выдвигают соответствующие функциональные стратегии и определить необходимые для реализации функциональных стратегий значения элементов ВСП.

Комплексный научно-методический подход к формированию элементов ВСП, который предлагается, представлен на рисунке 5.2. Как видно из рисунка, данный подход основан на теоретической базе механизма формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия и объединяет всю его научно-методическую базу. Формирующая фаза предлагаемого подхода предусматривает формирование элементов объектной и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия.

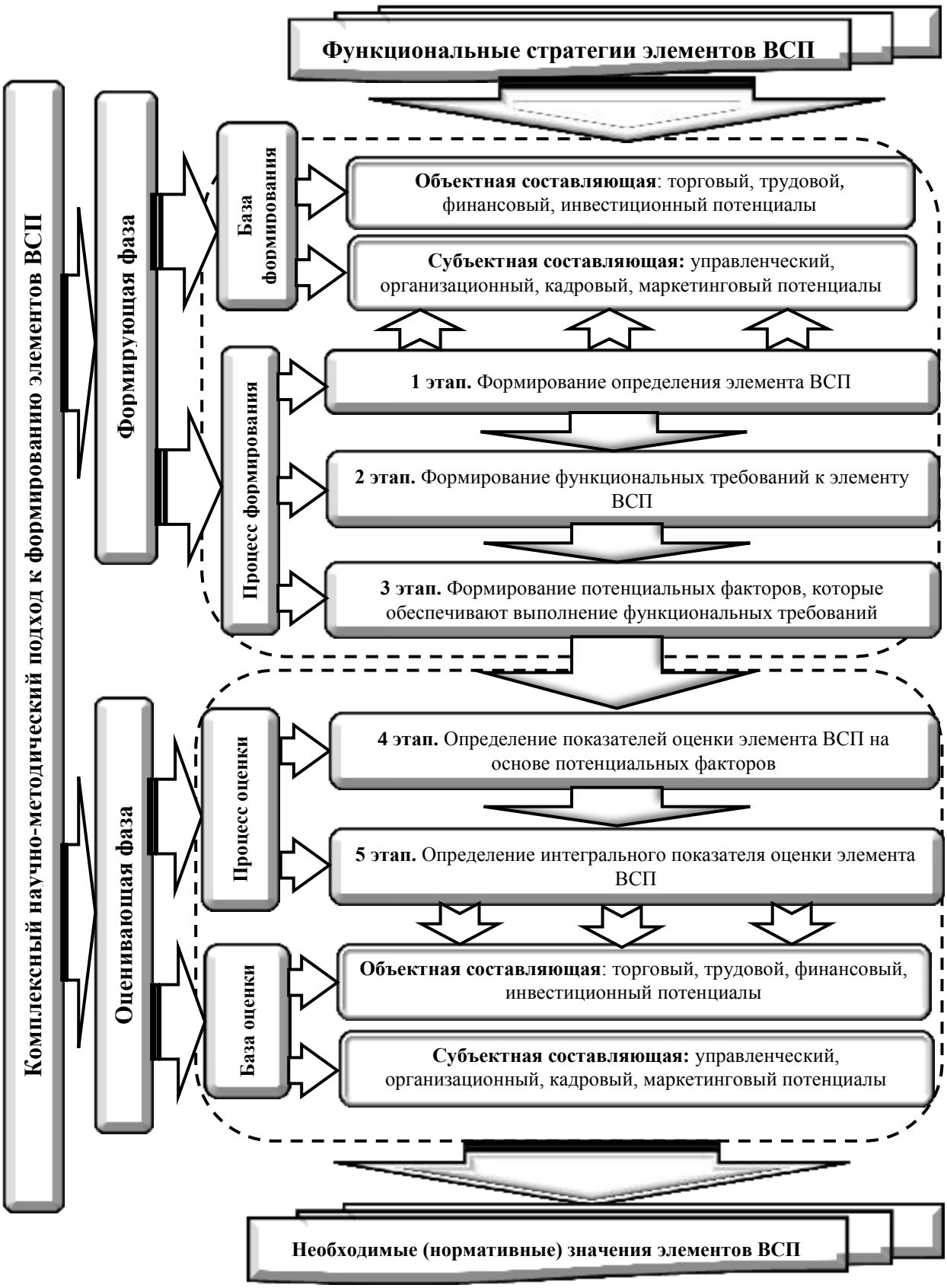


Рисунок 5.2 - **Комплексный научно-методический подход к формированию элементов внутреннего стратегического потенциала (авторская разработка)**

Формирующая фаза содержит этапы формирования определений соответствующих элементов ВСП, формирования требований к элементам ВСП, которые выдвигают соответствующие этим элементам функциональные стратегии и формирования потенциальных факторов, которые обеспечивают выполнение предъявляемых условиями реализации функциональных стратегий требований.

Анализ подходов к определению элементов внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия был выполнен выше. Основой для формирования функциональных требований к стратегическому торговому потенциалу и факторов, которые обеспечивают их выполнение, являются функциональные цели и функциональные стратегии. Принципиальная схема формирования функциональных требований к стратегическому потенциалу каждого элемента ВСП и факторов, которые их обеспечивают, представлена на рисунке 5.3. а в таблице 5.2 - для стратегического торгового потенциала ООО «Торговый дом «Амстор».

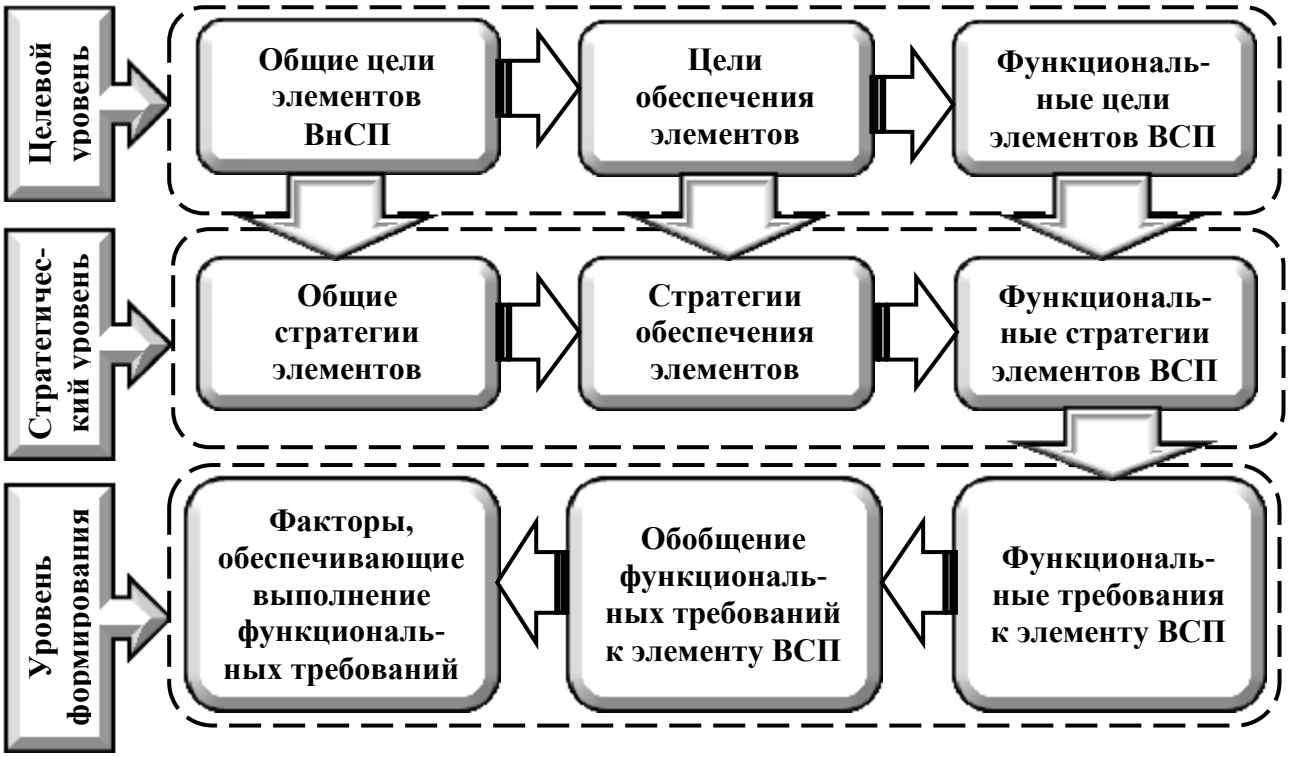


Рисунок 5.3 – **Формирование функциональных требований к стратегическому потенциалу элемента ВСП и факторов, которые их обеспечивают** (разработано автором)

Таблица 5.2 - **Формирование функциональных требований к стратегическому торговому потенциалу (СТП) ООО «Торговый дом «Амстор» и факторов, которые их обеспечивают**

Функциональные цели торгового потенциала	**Функциональные стратегии торгового потенциала**	**Обобщенные функциональные требования к СТП**	**Потенциальные факторы, которые обеспечивают выполнение обобщенных функциональных требований к СТП**
1	2	3	4
1.1.Увеличение на 5% торгового дохода и прибыли от продажи продовольственных товаров	- увеличение товарооборота на 5%; - сохранение изднржек обращения на уровне обеспечения фиксированной торговой надбавки; - сохранение закупочных цен на уровне обеспечения фиксированной торговой надбавки	- возможности увеличения продажи продовольственных товаров на 5% при сохранении торговой надбавки на все группы продовольственных товаров	- возможности роста спроса на продовольственные товары на 5%; - возможности снижения издержек обращения; - возможности снижения закупочных цен; - возможности повышения розничных цен
2.2. Увеличение торгового дохода и прибыли от продажи товаров собственных торговых марок на 0,6%	- увеличение товарооборота товаров собственных торговых марок на 0,6%; - сохранение издержек обращения на уровне обеспечения фиксированной торговой надбавки на товары собственных торговых марок; - сохранение себестоимости товаров собственных торговых марок на уровне обеспечения фиксированной торговой надбавки	- возможности увеличения продажи товаров собственных торговых марок 0,6%; - возможности сохранения на фиксированном уровне торговой надбавки на товары собственных торговых марок	- возможности роста спроса на товары собственных торговых марок на 0,6%; - возможности снижения себестоимости товаров собственных торговых марок; - возможности снижения издержек обращения при реализации товаров собственных торговых марок; - возможности повышения розничных цен на товары собственных торговых марок
2.5. Получение дополнительного дохода от услуг мерчандайзинга на уровне 0,02% торгового дохода	- увеличение торговой площади, которая используется для предоставления услуг мерчандайзинга; - увеличение количества торгового оборудования, которое используется для предоставления услуг мерчандайзинга; - увеличение количества мест в торговом зале, где оказываются услуги мерчандайзинга	- возможности увеличения торговой площади, количества торгового оборудования, количества мест в торговом зале для предоставление услуг мерчандайзинга	- возможности увеличения торговой площади для услуг мерчандайзинга; - возможности увеличения количества торгового оборудования для услуг мерчандайзинга; - возможности увеличения количества мест в торговом зале под предоставление услуг мерчандайзинга
2.6. Снижение штрафов магазинов, что дает возможность получить дополнительный доход на уровне 0,01% торгового дохода	- снижение штрафных санкций поставщиков за счет работы службы приемки; - снижение штрафных санкций поставщиков за счет работы склада; - снижение штрафных санкций поставщиков за счет работы торгового зала	- возможности снижения штрафных санкций поставщиков за счет оптимизации работы службы приемки, склада и торгового зала	- возможности снижения штрафных санкций поставщиков за счет работы службы приемки; - возможности снижения штрафных санкций поставщиков за счет работы склада; - возможности снижения штрафных санкций поставщиков зови счет работы торгового зала
3.1. Увеличение на 0,07% торгового дохода за счет оптовой продажи продовольственных товаров предприятиям ресторанного бизнеса	- организация оптовой продажи продовольственных товаров предприятиям ресторанного бизнеса; - формирование заказанных наборов продовольственных товаров на складе; - выдача посреднику заказанных наборов продовольственных товаров; - контроль качества формирования и сроков выдачи заказанных наборов продовольственных товаров	- возможности оптовой продажи наборов продовольственных товаров предприятиям ресторанного бизнеса через посредников	- возможности увеличения количества наборов, которые реализуются через посредников предприятиям ресторанного бизнеса; - возможности увеличения количества товаров в наборе; - возможности увеличения цен на товары в наборе

Продолжение таблицы 5.2

1	2	3	4
3.2. Увеличение торгового дохода от обеспечения корпоративных праздников на 0,02%	- формирование заказанных наборов продовольственных товаров на складе; - выдача продовольственных наборов посредникам; - контроль качества и сроков формирования продовольственных наборов	- возможности оптовой продажи наборов продовольственных товаров для обеспечения корпоративных праздников через посредников	- возможности увеличения количества наборов, которые реализуются через посредников для корпоративных праздников; - возможности увеличения количества товаров в наборе; - возможности увеличения цен на товары в наборе
3.3. Увеличение торгового дохода за счет продажи посредникам непродовольственных товаров по предварительным заказам на 0,7%	- организация оптовой продажи непродовольственных товаров через посредников по предварительным заказам; - доставка заказанных наборов непродовольственных товаров на склад; - продажа посреднику заказанных наборов непродовольственных товаров;	- возможности оптовой продажи наборов непродовольственных товаров через посредников по предварительным заказом	- возможности увеличения количества наборов непродовольственных товаров, которые реализуются через посредников; - возможности увеличения количества товаров в наборе; - возможности увеличения цен на товары в наборе
3.4. Увеличение на 0,1% торгового дохода за счет продажи посредникам непродовольственных товаров вместе с продовольственными	- формирование предложения непродовольственных товаров, которые могут быть реализованы вместе с продовольственными; - формирование наборов непродовольственных товаров, которые реализуются вместе с продовольственными на складе; - продажа посреднику наборов непродовольственных товаров;	- возможности оптовой продажи через посредников наборов непродовольственных товаров вместе с продовольственными	- возможности увеличения количества наборов непродовольственных товаров, которые реализуются вместе с продовольственными через посредников; - возможности увеличения количества товаров в наборе; - возможности увеличения цен на товары в наборе
3.5. Увеличение на 0,042% торгового дохода за счет продажи посредникам изделий собственного производства для обслуживания торжественных мероприятий и корпоративных праздников	- организация оптовой продажи изделий собственного производства через посредников по предварительным заказам; - доставка заказанных изделий собственного производства на склад	- возможности оптовой продажи через посредников наборов изделий собственного производства для обслуживания торжественных мероприятий	- возможности увеличения количества наборов изделий собственного производства, которые реализуются через посредников для обслуживания торжественных мероприятий; - возможности увеличения количества товаров в наборе
	- организация оптовой продажи изделий собственного производства через посредников по предварительным заказам; - доставка заказанных изделий собственного производства на склад; - продажа посреднику заказанных изделий собственного производства	- возможности оптовой продажи через посредников изделий собственного производства для обслуживания корпоративных праздников	- возможности увеличения количества наборов изделий собственного производства, которые реализуются через посредников для обслуживания корпоративных праздников; - возможности увеличения количества товаров в наборе; - возможности увеличения цен на товары в наборе
5.3. Увеличение рыночной доли на 5% за счет роста объема продаж на один магазин	- уменьшение времени на обслуживание одного клиента; - обеспечение постоянного наличия полного ассортимента на прилавках;	- возможности увеличения объемов продажи на один магазин торговой сети	- возможности уменьшения времени на обслуживание одного клиента; - возможности обеспечения постоянного наличия полного ассортимента на прилавках

Как видно из таблицы 5.2, на основе обобщения функциональных требований к стратегическому торговому потенциалу были определены потенциальные факторы, которые обеспечивают выполнение функциональных требований, при этом в качестве факторов рассматривались те, которые непосредственно обеспечивают рост торгового дохода торгового предприятия поскольку, как было определено, стратегический торговый потенциал представляет собой именно возможности роста торгового дохода в стратегическом периоде.

На четвертом этапе согласно предложенному комплексному потенциальному подходу к формированию элементов ВСП (Рисунок 5.2) на основе определенных потенциальных факторов, которые обеспечивают выполнение функциональных требований, определяются частные показатели оценки стратегического торгового потенциала торгового предприятия (Таблица Ф1.1 приложения Ф1).

Как видно из таблицы Ф1.1, предложенная методика предусматривает как определение показателей, которые учитываются при расчете стратегического торгового потенциала торгового предприятия, так и расчет показателей, которые должны контролироваться в процессе реализации функциональных стратегий за счет СТП.

Необходимость постоянного контроля этих показателей обусловлена тем, что они обеспечивают реализацию функциональных стратегий (например, увеличение торгового дохода и прибыли от продажи продовольственных товаров в условиях роста спроса на продовольственные товары возможно только если торговая надбавка на продовольственные товары или не изменяется, или увеличивается).

Нормативные и фактические значения частных показателей стратегического торгового потенциала для ООО «Торговый дом «Амстор» отражены в таблице 5.3, для ООО «ТЦ «Обжора» и ООО «АТБ-маркет» - в таблицах Ф1.2 и Ф1.3 приложения Ф1.

Таблица 5.3 - **Нормативные и фактические значения частных показателей стратегического торгового потенциала для ООО «Торговый дом «Амстор»***

Частный показатель СТП	Норма-тивное значение	Факти-ческое значение	Отклонение	
			абсолютное	относи-тельное
Индекс роста спроса на продовольственные товары Іспр	1,05	1,05	0,0000	1,0000
Индекс роста спроса на товары собственных торговых марок Іствм	1,006	1,004	-0,0020	0,9980
Индекс роста торгового дохода от услуг мерчандайзинга Ітдм	1,0002	1,0001	-0,0001	0,9999
Индекс уменьшения штрафов поставщиков Ітдш	1,0001	1,00008	-0,000016	0,9999
Индекс роста торгового дохода за счет оптовой продажи продовольственных товаров предприятиям ресторанного бизнеса Ітдпт	1,0007	0	-1,0007	0
Индекс роста торгового дохода за счет продажи наборов продовольственных товаров для обеспечения корпоративных праздников Ітдкп	1,0002	0	-1,0002	0
Индекс роста торгового дохода за счет продажи посредникам непродовольственных товаров по предварительным заказам Ітднт	1,007	0	-1,0070	0
Индекс роста торгового дохода за счет продажи посредникам непродовольственных товаров вместе с продовольственными Ітднтп	1,001	0	-1,0010	0
Индекс роста торгового дохода за счет продажи посредникам изделий собственного производства для обслуживания торжественных мероприятий Ітдиртм	1,0002	0	-1,0002	0
Индекс роста торгового дохода за счет продажи посредникам изделий собственного производства для обслуживания корпоративных праздников Ітдиркп	1,00022	0	-1,00022	0
Индекс роста торгового дохода за счет роста объема продаж на один магазин торговой сети Ітдпм	1,005	1,002	-0,0030	0,9970
Интегральный показатель ∑СТП	**7,062**	**5,618**	**-1,444**	

*- составлено автором.

Примечание: Фактические показатели рассчитаны как средние за последние три года; нулевое фактическое значение частных показателей СТП говорит о том, что предприятие в настоящее время не использует соответствующую функциональную стратегию.

Как видно из таблицы, суммарное нормативное значение стратегического торгового потенциала ООО «Торговый дом «Амстор» показывает, что

предприятие имеет возможность увеличить торговый доход на 7,062% за счет использования стратегического торгового потенциала, в то время как фактическое увеличение за счет указанных факторов составляет лишь 5,62%.

Согласно предложенному комплексному научно-методическому подходу к формированию элементов внутреннего стратегического потенциала (Рисунок 5.2) на пятом этапе определяется интегральный показатель элемента ВСП. Учитывая то, что в качестве частных показателей всегда используются индексы роста торгового дохода, которые отражают относительное изменение торгового дохода сети и всегда имеют положительное значение, предлагается аддитивная интегральная оценка, поскольку использование мультипликативной интегральной оценки невозможно если хотя бы один из частных показателей равняется нулю, а нулевой индекс роста торгового дохода по крайней мере теоретически может наблюдаться (и наблюдается при расчете фактических значений для стратегий, связанных с реализацией посреднического потенциала торгового предприятия, которые еще не реализовывались на исследуемых предприятиях).

Тогда формула расчета интегрального показателя элемента внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия имеет следующий вид:

$$\sum \text{СПi} = \left(\sum_{i=1}^{n} Ic\text{пj} - n\right) \cdot 100, \qquad (5.1)$$

где ∑Спi – интегральный показатель оценки i-го элемента внутреннего стратегического потенциала;

Iспj - j -тый частный показатель оценки i-го элемента внутреннего стратегического потенциала;

n - количество частных показателей оценки i-го элемента внутреннего стратегического потенциала.

Определение интегрального показателя в процентах целесообразно, поскольку индексы могут иметь достаточно малые значения.

Нормативные и фактические значения, а также коэффициент использования стратегического торгового потенциала исследуемых торговых сетей представлены

в таблице 5.4 и на рисунке 5.4. Как видно из таблицы и рисунка, наибольшие возможности роста торгового дохода за счет торгового потенциала имеет ООО «АТБ-маркет», но у данного предприятия наиболее низкий коэффициент использования стратегического торгового потенциала.

Таблица 5.4 - **Стратегический торговый потенциал торговых сетей**

(составлена автором)

Название предприятия	**Нормативное значение СТП, %**	**Фактическое значение СТП, %**	**Отклонение СТП, %**	**Коэффициент использования СТП**
ООО «Торговый дом «Амстор»	7,062	5,618	-1,444	0,796
ООО «ТЦ «Обжора»	5,670	5,218	-0,452	0,920
ООО «АТБ-маркет»	7,450	3,880	-3,570	0,521

Формирование функциональных требований к стратегическому трудовому потенциалу (СТрП) и факторов, которые обеспечивают их выполнение, для ООО «Торговый дом «Амстор» приведено в таблице Ф.2.1 приложения Ф.2, методика расчета частных показателей оценки стратегического трудового потенциала торгового предприятия - в таблице Ф.2.2 приложения Ф.2.

Как видно из таблицы Ф.2.1, все предложенные факторы связаны с одной стороны, с повышением производительности труда, изменением численности работников, оплатой труда и стимулированием персонала, то есть классическими экономическими показателями, которые характеризуют использование трудовых ресурсов.

С другой стороны - все предложенные факторы обеспечивают выполнение обобщенных функциональных требований к стратегическому трудовому потенциалу торгового предприятия, то есть, связаны с реализацией функциональных стратегий согласно положениям предложенного комплексного

потенциального подхода к формированию элементов внутреннего стратегического потенциала.

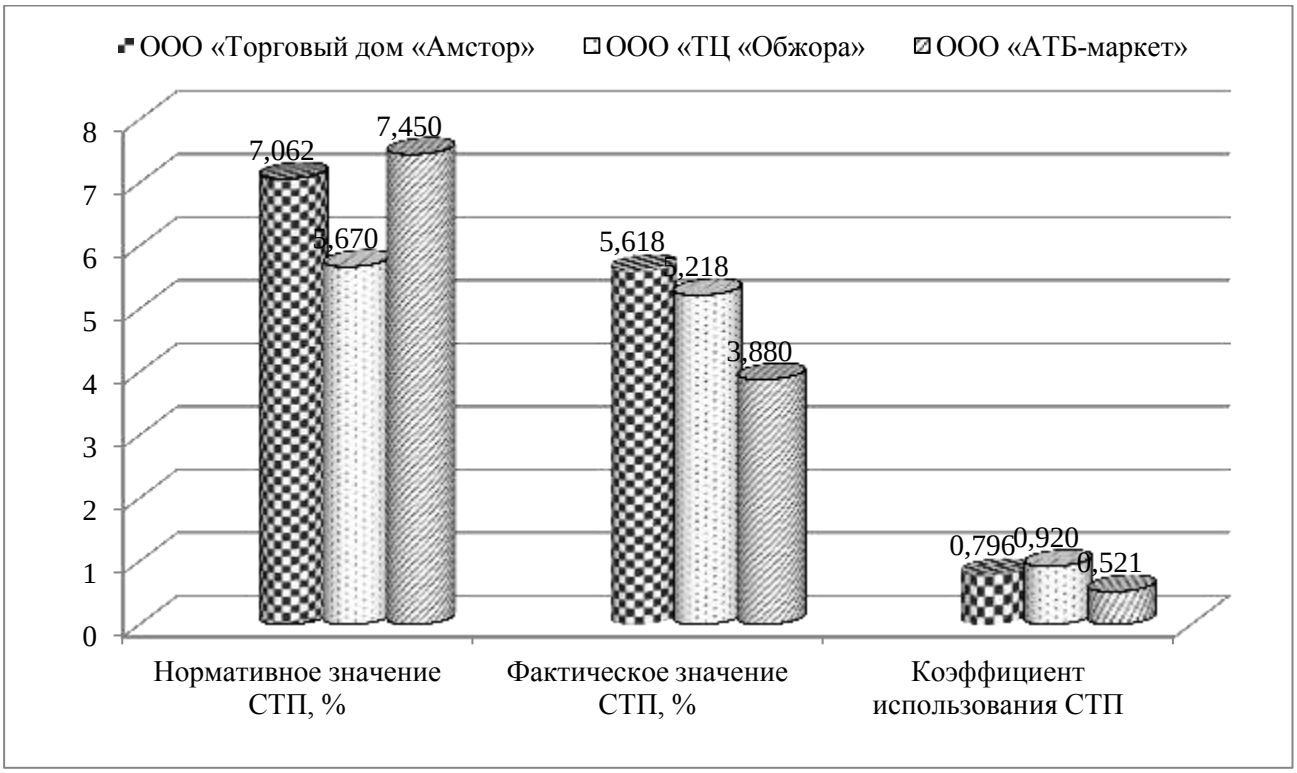


Рисунок 5.4 - **Нормативные, фактические значения и коэффициент использования стратегического торгового потенциала торговых сетей**

Как видно из таблицы Ф.2.2, предложенная методика расчета частных показателей стратегического трудового потенциала торгового предприятия также предусматривает как определение показателей, которые учитываются при расчете стратегического трудового потенциала торгового предприятия, так и расчет показателей, которые должны контролироваться в процессе реализации функциональных стратегий за счет СТрП.

Нормативные и фактические значения частных показателей стратегического трудового потенциала для ООО «Торговый дом «Амстор» отражены в таблице 5.5, для ООО «ТЦ «Обжора» и ООО «АТБ-маркет» - в таблицах Ф.2.3 и Ф.2.4 приложения Ф.2.

Таблица 5.5 - **Нормативные и фактические значения частных показателей стратегического трудового потенциала для ООО «Торговый дом «Амстор»**

(составлено автором)

Частный показатель СТрП	Норматив-ное значение	Фактичес-кое значение	Отклонение	
			абсолют-ное	относи-тельное
Индекс роста производительности труда торгового персонала Iпт	1,0500	1,0300	-0,0200	0,9809
Индекс снижения штрафных санкций персонала за отсутствие товаров поставщиков на прилавке Iсшсо	1,0001	1,000096	-0,000004	0,9999
Индекс снижения штрафных санкций персонала за возврат товаров поставщикам Iсшсв	1,0002	1,000093	-0,000107	0,9998
Индекс роста участия персонала в местной пропаганде Iумп	1,00067	1,0002	-0,00047	0,9995
Индекс роста численности персонала торговой сети за счет открытия новых магазинов Iрчп	1,0096	1,0058	-0,0038	0,9962
Индекс роста средней производительности труда торгового персонала магазинов торговой сети Iрпт	1,0500	1,0220	-0,0280	0,9733
Суммарное значение	**6,1106**	**6,0582**	**-0,0524**	
Интегральное значение	**6,057**	**3,619**	**-2,4381**	**0,5975**

Примечание: Фактические показатели рассчитаны как средние за последние три года

Как видно из таблицы 5.5, ООО «Торговый дом «Амстор» имеет возможность увеличить торговый доход за счет использования стратегического трудового потенциала (повышения производительности труда, снижения штрафных санкций и случаев возврата товара, роста участия персонала в пропаганде, и т.д.) на 6,057%, а фактическое увеличение за счет трудовых факторов составляет лишь 3,61%.

Результаты сравнительного анализа стратегического трудового потенциала исследуемых торговых сетей представлены в таблице 5.6 и на рисунке 5.5. Как видно из таблицы и рисунка, наибольший трудовой потенциал имеет ООО «АТБ-

маркет», наиболее низкий коэффициент использования стратегического трудового потенциала в ООО «Торговый дом «Амстор».

Таблица 5.6 - **Стратегический трудовой потенциал торговых сетей** (составлено автором)

Название предприятия	**Нормативное значение СТрП, %**	**Фактическое значение СТрП, %**	**Отклонение СТрП, %**	**Коэффициент использования СТрП**
ООО «Торговый дом «Амстор»	6,057	3,619	-2,438	0,597
ООО «ТЦ «Обжора»	4,65	2,839	-1,810	0,611
ООО «АТБ-маркет»	8,71	5,735	-2,975	0,658

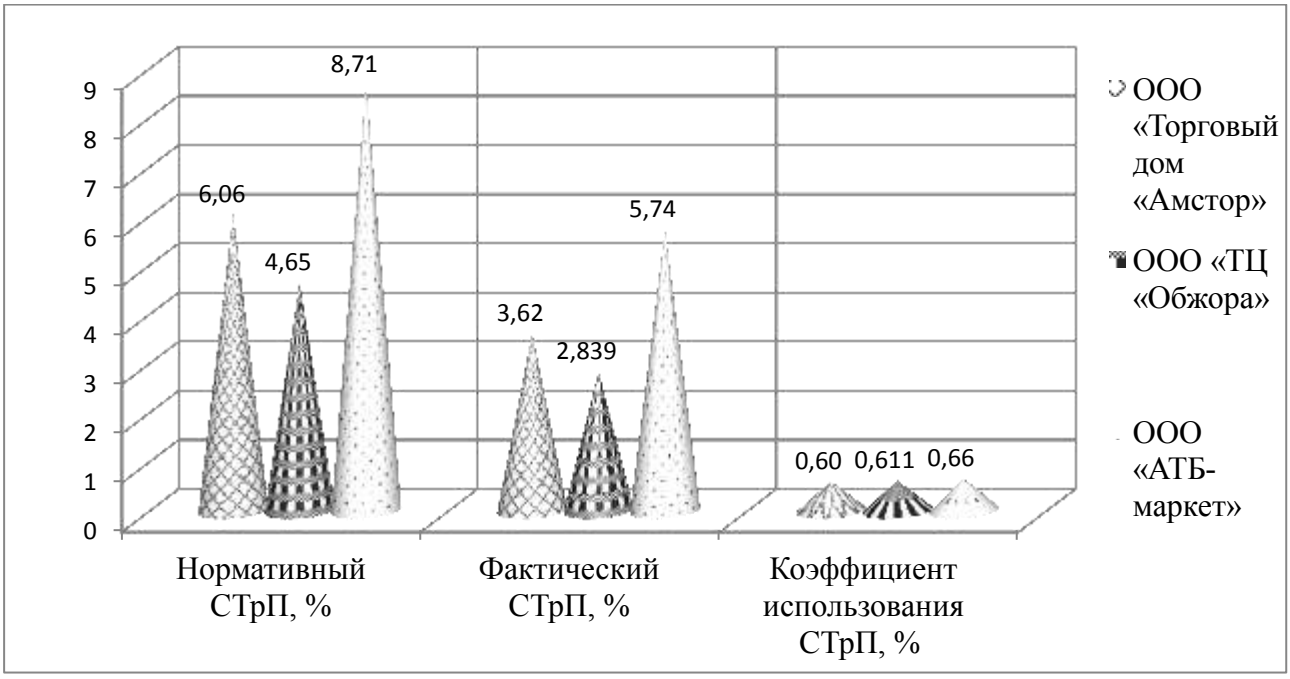


Рисунок 5.5 - **Нормативные, фактические значения и коэффициент использования стратегического трудового потенциала торговых сетей**

Формирование функциональных требований к стратегическому финансовому потенциалу и факторов, которые обеспечивают их выполнение для ООО «Торговый дом «Амстор» отражено в таблице Ф.3.1 приложения Ф.3, методика расчета частных показателей оценки стратегического финансового потенциала торгового предприятия - в таблице Ф.3.2 приложения Ф.3. Как видно

из таблицы Ф.3.1, стратегический финансовый потенциал торгового предприятия предусматривает возможности увеличения финансирования мероприятий, направленных на реализацию разработанных функциональных стратегий согласно положениям предложенного комплексного потенциального подхода к формированию элементов внутреннего стратегического потенциала. При этом рассматриваются возможности финансирования как за счет собственного, так и заемного капитала и контролируется сохранение ликвидности и финансовой устойчивости предприятия.

Как видно из таблицы Ф.3.2, предложенная методика расчета частных показателей стратегического финансового потенциала торгового предприятия предусматривает определение показателей увеличения финансирования для реализации отдельных функциональных стратегий, которые учитываются при расчете стратегического финансового потенциала торгового предприятия.

Также данная методика предполагает расчет показателей, которые должны контролироваться в процессе реализации стратегий - ликвидность и рентабельность вложений, что не противоречит сформированному определению стратегического финансового потенциала СФП.

Нормативные и фактические значения частных показателей стратегического финансового потенциала (СФП) для ООО «Торговый дом «Амстор» отражены в таблице 5.7, для ООО «ТЦ «Обжора» и ООО «АТБ-маркет» - в таблицах Ф.3.3 и Ф.3.4 приложения Ф.3.

Как видно из таблицы 5.7, для реализации разработанных функциональных стратегий ООО «Торговый дом «Амстор» в течение следующих трех лет должно увеличиться финансирование предложенных мероприятий на 11,057%, при том, что фактическое увеличение финансирования за последние три года состояло лишь 5,819%.

Результаты сравнительного анализа стратегического финансового потенциала исследуемых торговых сетей представлены в таблице 5.8 и на рисунке 5.6. Как видно из таблицы и рисунка, наибольший финансовый потенциал имеет ООО «АТБ-маркет», наиболее низкий коэффициент использования

стратегического финансового потенциала наблюдается у ООО «Торговый дом «Амстор».

Таблица 5.7 - **Нормативные и фактические значения частных показателей стратегического финансового потенциала для ООО «Торговый дом «Амстор»** (составлено автором)

Частный показатель СФП	**Норматив-ное значение**	**Фактичес-кое значение**	**Отклонение**	
			абсолют-ное	**относитель-ное**
Индекс увеличения финансирования закупки продовольственных товаров Iуфп	1,0500	1,0245	-0,0255	0,9809
Индекс увеличения финансирования разработки, производства, продвижения и реализации товаров собственных торговых марок Iуфтсм	1,0060	1,0041	-0,0019	0,9999
Индекс увеличения финансирования мероприятий рекламы и пропаганды Iуфрп	1,0020	1,0015	-0,0005	0,9999
Индекс увеличения финансирования открытия новых магазинов Iуфонм	1,0960	1,0540	-0,0420	0,9995
Индекс увеличения финансирования расширения ассортимента товаров Iуфра	1,0460	1,0380	-0,0080	0,9962
Индекс увеличения финансирования общего комплекса продвижения Iуфкп	1,0011	1,0009	-0,0002	0,9733
Суммарное значение	**6,1106**	**6,0582**	**-0,0524**	
Интегральное значение	**11,057**	**5,819**	**-5,238**	**0,526**

Примечание: Фактические показатели рассчитаны как средние за последние три года

Таблица 5.8 – **Стратегический финансовый потенциал торговых сетей** (составлено автором)

Название предприятия	Норматив-ный СФП, %	Фактический СФП, %	Отклонение СФП, %	Коэффициент использования СФП, %
ООО «Торговый дом «Амстор»	11,057	5,819	-5,238	0,526
ООО «ТЦ «Обжора»	8,600	5,037	-3,563	0,586
ООО «АТБ-маркет»	19,050	12,912	-6,138	0,678

Формирование функциональных требований к стратегическому инновационному потенциалу и факторов, которые обеспечивают их практическое выполенение для ООО «Торговый дом «Амстор» приведено в таблице Ф.4.1 приложения Ф.4, методика расчета частных показателей оценки стратегического инновационного потенциала (СИП) торгового предприятия - в таблице Ф.4.2 приложения Ф.4.

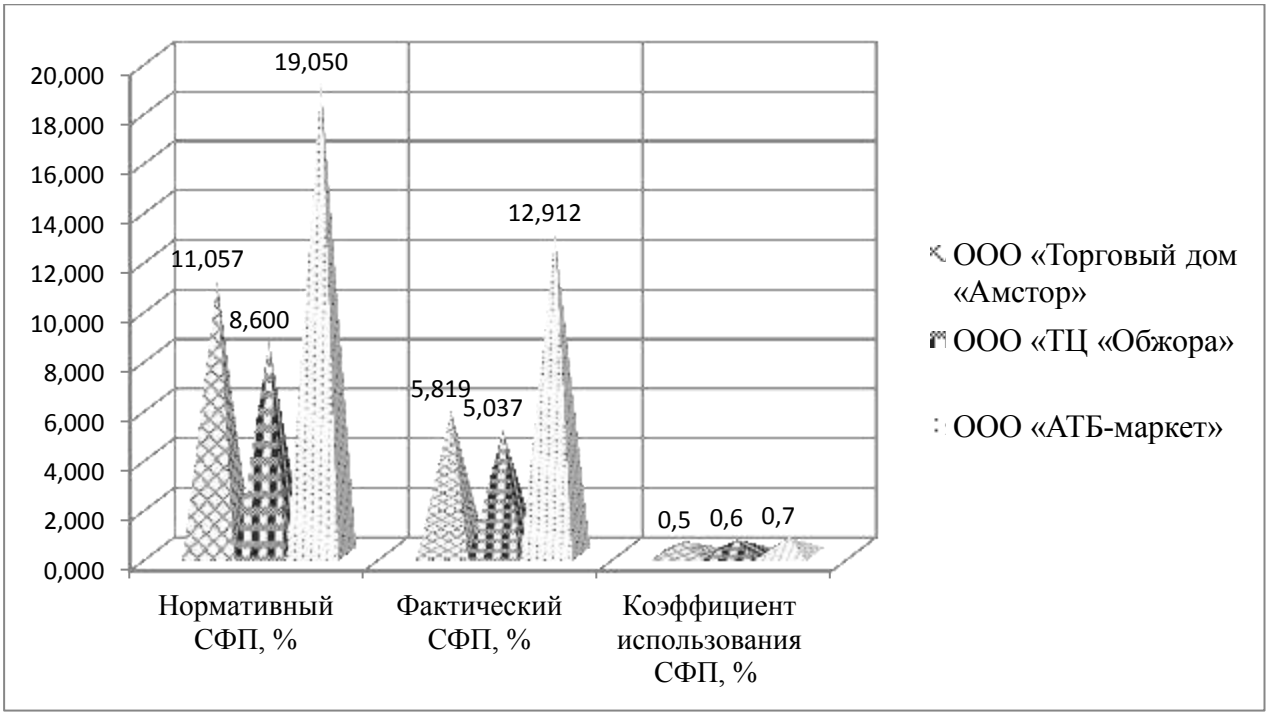


Рисунок 5.6 - **Нормативные, фактические значения и коэффициент использования стратегического финансового потенциала торговых сетей**

Как видно из таблицы Ф.4.2, предложенная методика расчета частных показателей стратегического инновационного потенциала торгового предприятия предусматривает как определение показателей увеличения эффективности инноваций в направлениях, необходимых для реализации соответствующих функциональных стратегий. Нормативные и фактические значения частных показателей стратегического инновационного потенциала для ООО «Торговый дом «Амстор» отражены в таблице 5.9, для ООО «ТЦ «Обжора» и ООО «АТБ-маркет» - в таблицах Ф4.3 и Ф4.4 приложения Ф4.

Как видно из таблицы 5.9, для реализации разработанных функциональных стратегий ООО «Торговый дом «Амстор» в течение следующих трех лет должно увеличить эффективность инноваций на 1,26% при том, что фактически в рассмотренных направлениях за последние три года состоялось уменьшение эффективности инноваций на 0,06%.

Таблица 5.9 - **Нормативные и фактические значения частных показателей стратегического инновационного потенциала для ООО «Торговый дом «Амстор»** (составлено автором)

Частный показатель СИП	**Норма-тивное значение**	**Фактичес-кое значение**	**Отклонение**	
			абсолют-ное	**относи-тельное**
Индекс увеличения эффективности инноваций в направлении продажи товаров собственных торговых марок Iуэистм	1,0060	1,0041	-0,0019	0,9988
Индекс увеличения эффективности инноваций в направлении рекламных услуг поставщикам Iуэируп	1,0001	1,00008	-0,00002	0,9998
Индекс увеличения эффективности инноваций в направлении услуг мерчандайзинга Iуэиум	1,0002	1,0001	-0,0001	0,9999
Индекс увеличения эффективности инноваций в направлении оптовой продажи продовольственных товаров Iуэипр	1,0009	0,0000	-1,0009	0,00000
Индекс увеличения эффективности инноваций в направлении оптовой продажи непродовольственных товаров Iуэин	1,0080	0,0000	-1,0080	0,00000

Продолжение таблицы 5.9

1	2	3	4	5
Индекс увеличения эффективности инноваций в направлениях оптовой продажи изделий собственного производства Iуэиир	1,0004	0,0000	-1,0004	0,0000
Индекс увеличения эффективности инноваций в направлении рекламы и пропаганды Iуэирп	1,0007	1,0003	-0,0004	0,9996
Индекс увеличения эффективности инноваций в направлении расширения ассортимента Iуэимра	1,0046	1,0038	-0,0008	0,9992
Индекс увеличения эффективности инноваций в направлении комплекса продвижения Iуэикп	1,0011	1,0009	-0,0002	0,9998
Суммарное значение	**9,0219**	**6,0093**	**-3,0126**	**0,6661**
Интегральное значение	**2,199**	**0,9383**	**-1,2607**	**0,4267**

Примечание: Фактические показатели рассчитаны как средние за последние три года; нулевое фактическое значение частных показателей СИП говорит о том, что предприятие в настоящее время не реализует соответствующую функциональную стратегию

Результаты сравнительного анализа стратегического инновационного потенциала исследуемых торговых сетей представлены в таблице 5.10 и на рисунке 5.7.

Таблица 5.10 - **Анализ стратегического инновационного потенциала торговых сетей** (составлено автором)

Название предприятия	**Норматив-ный СИП, %**	**Фактический СИП, %**	**Отклонение СИП, %**	**Коэффициент использования СИП, %**
ООО «Торговый дом «Амстор»	2,199	0,9383	-1,2607	0,427
ООО «ТЦ «Обжора»	4,48	2,267	-2,213	0,506
ООО «АТБ-маркет»	4,83	2,772	-2,058	0,574

Обобщенные результаты анализа объектной составляющей внутреннего стратегического потенциала исследуемых торговых сетей представлены в таблице 5.11 и на рисунке 5.8.

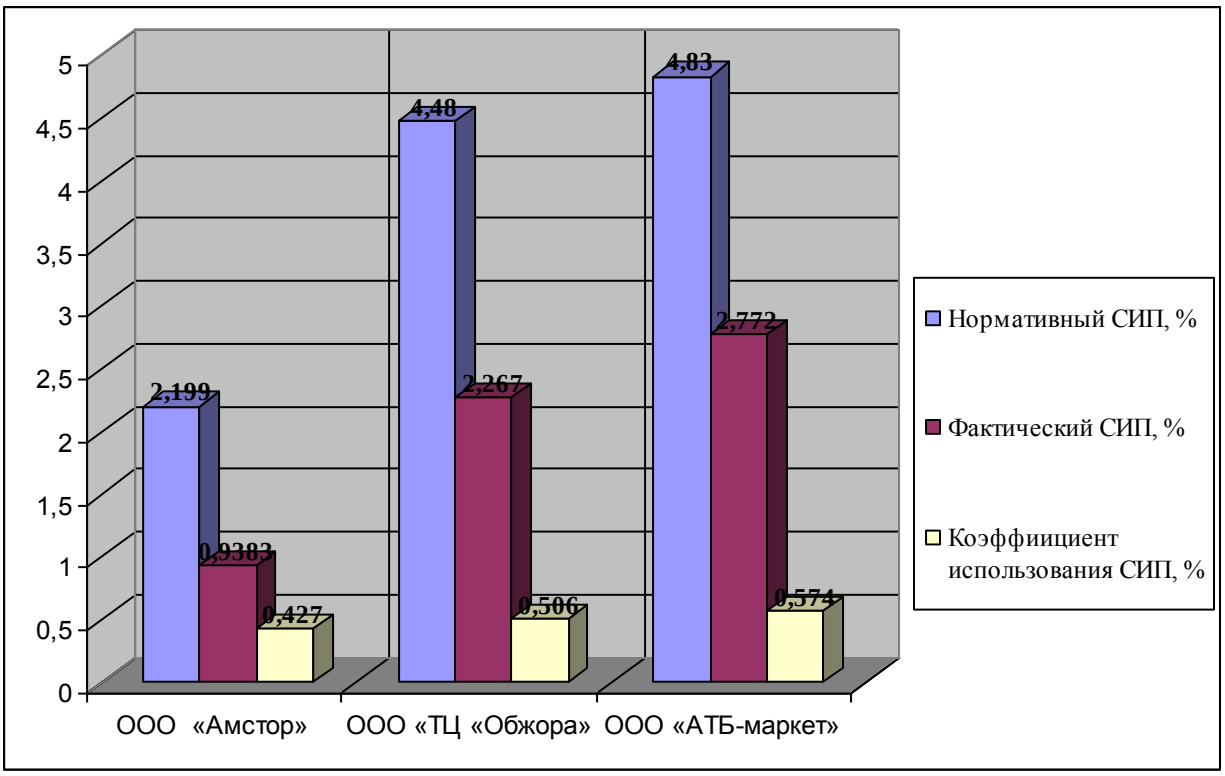


Рисунок 5.7 - **Нормативные, фактические значения и коэффициент использования стратегического инновационного потенциала торговых сетей**

Интегральное значение (объектная составляющая внутреннего стратегического потенциала) торгового предприятия была рассчитана по формуле:

$$\textbf{ОСВСП} = \sqrt[4]{\text{СТПхСТрПхСФПхСИП}}, \qquad (5.2)$$

где ОСВСП – объектная составляющая внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия;

СТП – стратегический торговый потенциал;

СТрП – стратегический трудовой потенциал;

СФП – стратегический финансовый потенциал;

СИП – стратегический инновационный потенциал.

Таблица 5.11 - **Обобщенные результаты анализа объектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торговых сетей**

Составляющая ВСП	**Амстор**		**Обжора**		**АТБ**	
	Нормативное значение	Фактическое значение	Нормативное значение	Фактическое значение	Нормативное значение	Фактическое значение
Стратегический торговый потенциал	7,062	5,618	5,67	5,218	7,45	3,88
Стратегический трудовой потенциал	6,057	3,619	4,65	2,839	8,71	5,735
Стратегический финансовый потенциал	11,057	5,819	8,6	5,037	19,05	12,912
Стратегический инновационный потенциал	2,199	0,9383	4,48	2,267	4,83	2,772
Интегральное значение	**5,679**	**3,246**	**5,646**	**3,606**	**8,790**	**5,312**

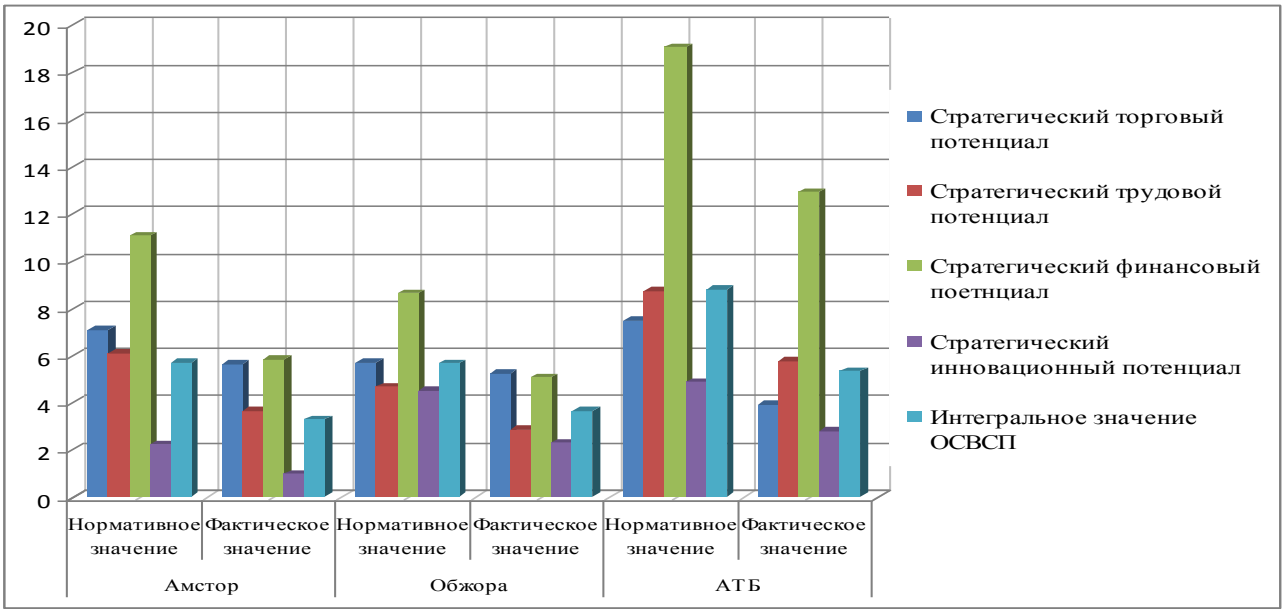


Рисунок 5.8 – **Результаты анализа объектной составляющей ВСП исследуемых торговых сетей**

Для расчета интегральной оценки объектной составляющей внутреннего стратегического потенциала целесообразно использование аддитивной свертки

поскольку как видно из таблицы 5.11, все элементы объектной составляющей являются индексами, которые имеют положительные значения.

Как видно из рисунка 5.8, анализ интегральных значений объектной составляющей ВСП не противоречит выводам, которые были сделаны ранее относительно отдельных составляющих внутреннего стратегического потенциала исследуемых торговых сетей.

Анализ рисунка показывает, что наибольшим внутренним стратегическим потенциалом как по фактическим, так и по нормативным значениям обладает ООО «АТБ-маркет», которое может увеличить свой торговый доход при условии реализации предложенных функциональных стратегий (достижения нормативного значения ОСВСП) на 8,79%.

5.2. Методология формирования элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия

Согласно предложенному комплексному научно-методическому подходу к формированию элементов внутреннего стратегического потенциала (Рисунок 5.2), процесс формирования субъектной составляющей ВСП начинается с определения ее элементов.

Чтобы эффективно осуществлять процесс формирования элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, следует, прежде всего, четко определить их структуру, относительно которой в современной экономической литературе также не прослеживается наличие единого подхода.

Существующие современные подходы к определению структуры элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала представлены в таблице 5.12.

Таблица 5.12 - **Анализ современных подходов к определению структуры элементов субъектной составляющей ВСП** (составлено автором)

Авторы	**Сущность подходов к определению структуры элемента ВСП**	**Недостатки подхода с позиций управления стратегическим потенциалом**
Управленческий потенциал		
Т.В. Белорус [83], Н.М. Ветрова, О.Л.Рывкина [122, с.36]	Личностный подход: выделение трех групп оценки профессиональных качеств руководителя - профессионально-квалификационные качества, личные качества, психофизиологические качества, индивидуальная оценка топ-менеджеров	Данный подход предусматривает оценку всех руководителей (по крайней мере - высшего звена) по показателям, которые никак не связаны с разработкой и реализацией стратегий
В.А. Винокуров [127], Г.И. Гриднева, И.А. Панкратова [163, с.44],	Качественно - процессный подход: выделение в управленческом потенциале качественной составляющей - профессионализма менеджеров и процессной - процессов принятия управленческих решений, коммуникаций, использования ресурсов	Подход не учитывает требований к руководителям и процессам на предприятии, которые выдвигают условия реализации стратегий
Е.В. Драгунова, Т.А. Финк [182, с.82]	Личностно - структурный подход: выделение в управленческом потенциале потенциала руководителей и потенциала организационной структуры	Подход сочетает два элемента внутреннего стратегического потенциала: организационный и управленческий потенциал
Организационный потенциал		
С.Н. Кукушкин [263, с.9], А.П. Свинцова [384, с.105]	Интеграция в структуре организационного потенциала организационной структуры, схемы управления, организационной культуры, потенциала руководства, функционального потенциала	Подход сочетает два элемента внутреннего стратегического потенциала: организационный и управленческий потенциал
И. Ансофф [43], Е.Н. Демидова [172]	Системный подход: структура организационного потенциала - это совокупность полномочий и связей между ними	Подход отождествляет организационный и управленческий потенциалы
Кадровый потенциал		
Л. С. Зеленцова, А.В. Мурадян [197, с.223]	Выделение в структуре кадрового потенциала трех составляющих: интеллектуальной (знания, личные качества работников), физической (оборудование и рабочие места) и социальной (корпоративная культура, социальные условия)	Подход сочетает элементы двух составляющих ВСП: трудового и кадрового потенциалов, не учитывает требований к персоналу в процессе реализации стратегий
Е.Н. Коломоец [240]	Выделение в структуре кадрового потенциала трех составляющих: психофизиологической, квалификационной и личностной (ценности)	Подход не рассматривает кадровые возможности реализации стратегий
Маркетинговый потенциал		
Ф. Котлер [249], Т.С. Бронникова, В. В. Котрин [104, с.30]	Системный подход: рассмотрение маркетингового потенциала как системы элементов: маркетинговых исследований и анализа, конкурентоспособности продукта на рынке, сбытовой деятельности	Подход сочетает элементы двух составляющих: рыночного потенциала, который является элементом ВнСП и маркетингового потенциала, который является элементом ВСП
О. И. Дидченко, А.В. Зозулев [175, с.271]	Интегрированный подход: рассмотрение в структуре маркетингового потенциала производственного, трудового, информационного и управленческого потенциалов	Подход сочетает элементы четырех отдельных потенциалов и не отображает маркетинговые возможности относительно реализации стратегий.
В.В. Попов [354, с.133]	Ресурсный подход: выделение в структуре маркетингового потенциала маркетингового инструментария, персонала и ресурсов	Подход не отражает маркетинговые возможности реализации их стратегий

Анализ таблицы свидетельствует о том, что во-первых, существующие подходы к определению структуры элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала не учитывают процессы разработки и реализации стратегий; во-вторых, авторы часто интегрируют несколько элементов внутреннего стратегического потенциала в одной составляющей; в третьих, ученые часто отождествляют разные элементы внутреннего стратегического потенциала, что дает возможность сделать вывод об отсутствии в настоящее время единого понимания как сущности, так и структуры элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала предприятия в современной экономической литературе и необходимости предложения авторской структуры элементов ВСП.

В отличие от существующих в литературе подходов, в основу авторской структуры элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия положены не только системный, качественный, интегрированный, или процессный подходы, но и предложенный ранее комплексный подход к управлению стратегическим потенциалом, то есть возможности реализации функциональных стратегий соответствующего элемента внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, сформированные в приложении У (таблицы У4-У7) на основе стратегий обеспечения и функциональных целей элементов ВСП.

Авторская структура элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия представлена на рисунке 5.9.

Далее согласно предложенному комплексному научно-методическому подходу к формированию элементов внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия (Рисунок 5.2), необходимо определить функциональные требования к элементам субъектной составляющей на основе функциональных стратегий и потенциальные факторы, которые обеспечиваю выполнение этих требований.

Однако, при этом следует учитывать, что все элементы субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия

согласно предложенных их определений (Таблица 2.11) и структуры (Рисунок 5.9) играют в процессе управления стратегическим потенциалом торгового предприятия роль обеспечения формирования и использования объектной составляющей, то есть обеспечения разработки и реализации функциональных стратегий, стратегий обеспечения и общих стратегий элементов внешнего стратегического потенциала.

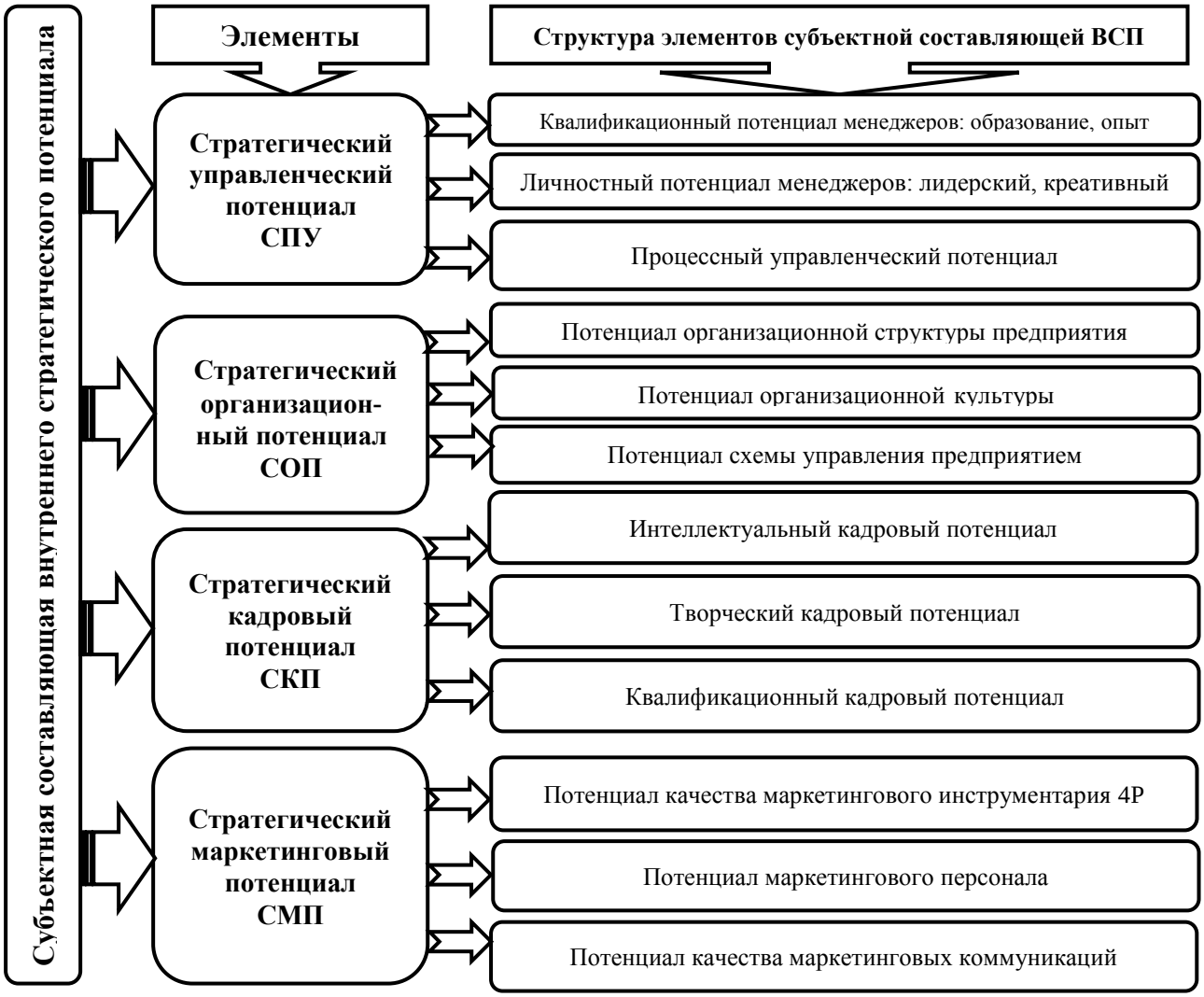


Рисунок 5.9 - **Структура элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия (авторская разработка)**

Поэтому определять стратегический потенциал элементов субъектной составляющей как показатель, который прямо влияет на рост торгового дохода,

или другие экономические показатели и результаты деятельности торговой сети нецелесообразно, поскольку такое влияние может быть лишь опосредствованным.

Инфологическая схема, которая отражает влияние субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия на объектную составляющую, показана на рисунке 5.10.

Как видно из рисунка, все элементы субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала влияют на элементы объектной составляющей, что подтверждает их функцию обеспечения, наибольшим влиянием характеризуется управленческий потенциал, который влияет на все элементы, кроме того, элементы субъектной составляющей влияют друг на друга (организационный потенциал - на управленческий, кадровый - на маркетинговый и т. д.), что подтверждает необходимость использования комплексного подхода как к их формированию, так и к их оцениванию.

Но степень влияния элементов субъектной составляющей ВСП на объектную составляющую различна, что обусловливает необходимость исследования их значимости.

Согласно предложенному комплексному научно-методическому подходу к формированию элементов внутреннего стратегического потенциала каждый элемент ВСП должен формироваться на основе функциональных требований, которые выдвигают разработанные функциональные стратегии для соответствующего элемента (приложение У).

Но не все элементы субъектной составляющей необходимы для реализации каждой функциональной стратегии. Поэтому целесообразным является определение необходимости использования соответствующего элемента для реализации соответствующей стратегии, которая обусловливает его значимость (Таблица Х.1.1 приложения Х.1).

Для получения бальной оценки значимости элементов СПУ в качестве экспертов было привлечено 430 топ - менеджеров 10 исследуемых торговых сетей, которые осуществляют торговлю продуктами питания в Донецком регионе (255 магазинов).

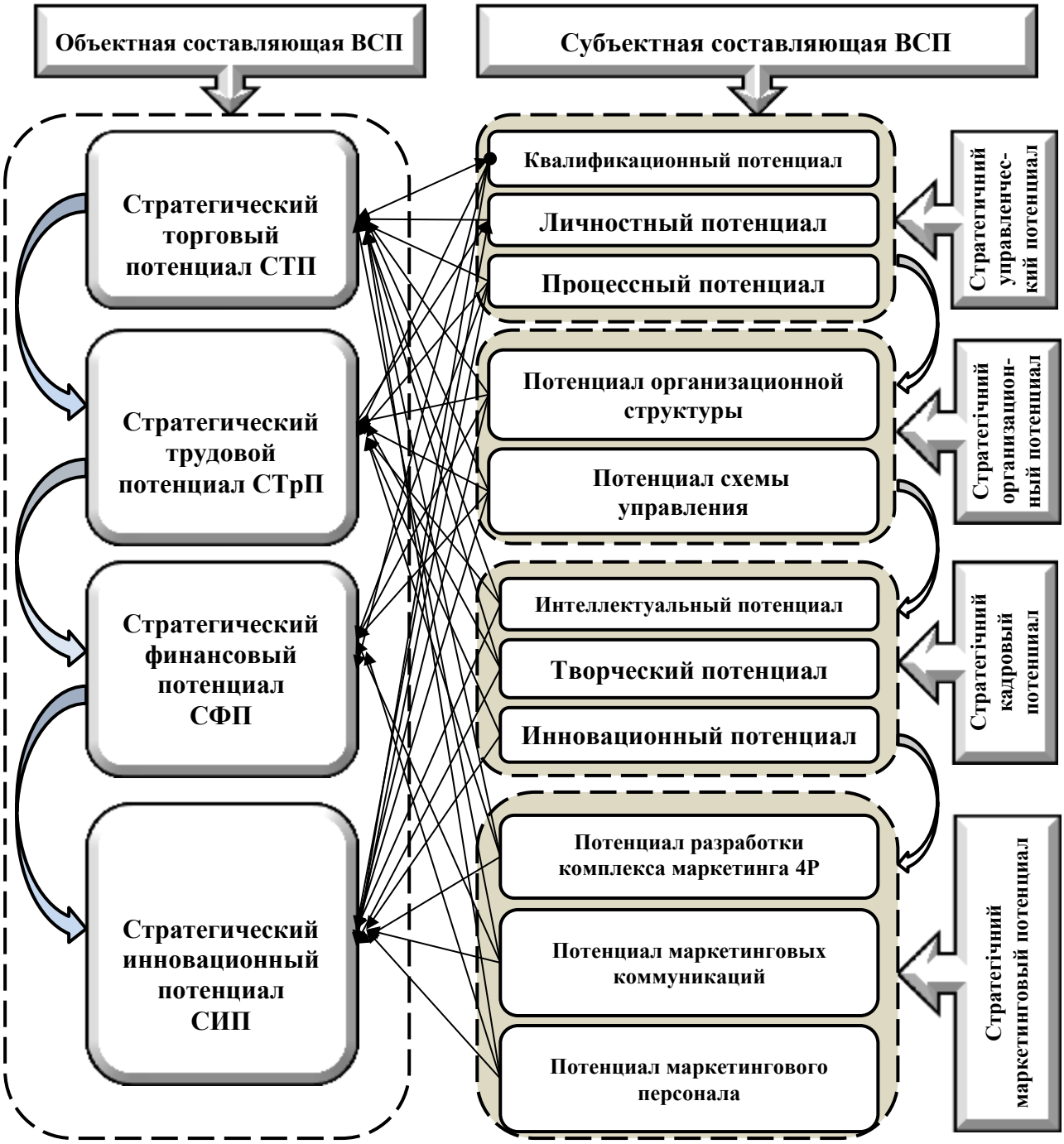


Рисунок 5.10 - **Инфологическая схема влияния субъектной составляющей ВСП торгового предприятия на объектную составляющую** (составлено автором)

Для расчета элементов стратегического управленческого потенциала СПУ (Таблица 5.13) была использована коэффициентная методика.

Таблица 5.13 - **Методика расчета стратегического управленческого потенциала СПУ торгового предприятия (авторская разработка)**

Этапы расчета	Исходные показатели	Формула расчета
1. Расчет квалификационного потенциала управленцев	m- количество управленцев, которые имеют опыт работы на должности больше, чем 3 года; n- общее количество управленцев; v - количество управленцев с высшим образованием; k- количество управленцев, которые в течение последних трех лет повысили квалификацию	Коэффициент опыта управленцев: $\text{Коу} = \frac{m}{n}$; Коэффициент образования управленцев: $\text{Ко} = \sqrt{\frac{v \cdot k}{n}}$; **Квалификационный потенциал управленцев:** $\textbf{Пкву} = \sqrt{\text{Коу} \cdot \text{Ко}}$
2. Расчет личностного потенциала управленцев	l- количество руководителей, которым по мнению более чем 50% персонала присущи лидерские качества; lp –количество руководителей, которые за последние три года проявляли лидерские качества; К - количество руководителей, которым, по мнению совета директоров, присущи креативные способности; Кп - количество руководителей, которые за последние три года проявили креативные способности	Коэффициент наличия лидеров среди руководителей: $\text{Кнл} = \frac{l}{n}$; Коэффициент проявления лидерских качеств: $\text{Кпл} = \frac{lp}{n}$; Коэффициент наличия креативных руководителей: $\text{Кнк} = \frac{\text{К}}{n}$; Коэффициент проявления креативных способностей: $\text{Кпкс} = \frac{\text{Кп}}{n}$; **Личностный потенциал управленцев:** $\textbf{Плу} = \sqrt[4]{\text{Кнл} \cdot \text{Кпл} \cdot \text{Кнк} \cdot \text{Кпкс}}$
3. Расчет процессного потенциала управленцев	Па - количество показателей, которые получают автоматизировано; П - общее количество показателей деятельности предприятия, которые получают руководители; Пи - количество показателей избыточной информации; Пнс - количество показателей, которые были получены несвоевременно; Пнк - количество показателей некачественной информации; Р - количество решений, которые принимаются i-тым руководителем относительно разработки и реализации стратегий; Рн - количество несвоевременно принятых решений; Ро - количество ошибочных решений; Рно - количество недостаточно обоснованных решений; Рур - количество решений, принятых i - тым руководителем, которые были успешно реализованы	Коэффициент степени автоматизации коммуникаций*: $\text{Как} = \frac{\text{Па}}{\text{П}}$; Коэффициент надежности коммуникаций*: $\text{Кнком} = \frac{\text{Пи} + \text{Пнс} + \text{Пнк}}{\text{П}}$; Коммуникационный потенциал управленцев: $\textbf{Пкому} = \text{Как} \cdot \text{Кнком}$; Коэффициент качества управленческих решений: $\text{Ккр} = \frac{\sum_{i=1}^{n} P}{\sum_{i=1}^{n} (P\text{н} + \text{Ро} + \text{Рно})}$; Коэффициент успешности реализации управленческих решений: $\text{Курр} = \frac{\sum_{i=1}^{n} P\text{ур}}{\sum_{i=1}^{n} \text{Р}}$ Потенциал принятия решений управленцами: $\textbf{Ппру} = \sqrt{\text{Ккр} \cdot \text{Курр}}$ **Процессный потенциал управленцев:** $\textbf{Ппу} = \sqrt{\text{Пкому} \cdot \text{Ппру}}$
4. Расчет интегрального значения СПУ	qi - значимость i-го элемента стратегического потенциала; Пi - значение i-го элемента	$\textbf{СПУ} = \sum_{i=1}^{6} \boldsymbol{qi} \cdot \text{П}\boldsymbol{i}$

* разработано с использованием [479, с.205]

Преимуществами коэффициентной методики являются: во-первых, сочетание сравнительных подходов к определению элементов потенциала предприятия [116, с.116]; во-вторых - простота и методическая доступность осуществления необходимых расчетов; в-третьих, одинаковая направленность и независимость результатов от абсолютных значений исходных данных.

Для определения исходных значений использовалась статистическая отчетность исследуемых торговых сетей, данные полевых исследований методами опроса руководителей высшего звена (топ-менеджеров) и анкетного опроса персонала магазинов исследуемых предприятий розничной торговли продуктами питания.

Для получения интегральных значений стратегического квалификационного, личностного и процессного потенциалов как элементов стратегического управленческого потенциала была использована аддитивная свертка, поскольку все предлагаемые частные показатели являются коэффициентами, значения которых в любом случае положительны.

Результаты расчета стратегического управленческого потенциала исследуемых торговых предприятий представлены в таблицах Х.1.1, Х.1.2 приложения Х.1, а также в таблице 5.14 и на рисунке 5.10.

Таблица 5.14 - **Результаты расчета стратегического управленческого потенциала исследуемых торговых предприятий*** (составлено автором)

Название предприятия	**Квалификацион-ный потенциал**	**Личностный потенциал**	**Процессный потенциал**	**Управленчес-кий потенциал**
ПАО "Ашан Украина Гипермаркет"	0,7115	0,6281	0,7325	**0,7058**
ТПГ «Fozzy Group «Сельпо»	0,5433	0,7368	0,7041	**0,6573**
ЧАО "Фуршет"	0,7255	0,7267	0,7731	**0,7486**
ООО «Торговый дом «Амстор»	0,6045	0,8423	0,7731	**0,7306**
ООО ТЦ "Обжора"	0,6293	0,6503	0,7874	**0,6908**
ООО "АТБ-маркет"	0,5450	0,7331	0,7417	**0,6594**
ООО «Украинский ритейл»	0,5962	0,7331	0,7648	**0,7031**
ООО "Сегмент"	0,9339	0,6953	0,8124	**0,8302**
ООО "Горняк"	0,9850	0,8336	0,8596	**0,8960**

* исходные показатели анализировались как средние за последние три года.

Анализ таблицы 5.14 показывает, что наибольшие значения стратегического управленческого потенциала наблюдаются в небольших торговых сетях, что можно объяснить ограниченностью диапазона управления при небольшом количестве магазинов, простотой организационной структуры и схемы управления, отсутствием необходимости постоянного набора персонала, связанной с постоянной ротацией и открытием новых магазинов, ограниченностью управленческого воздействия и контроля.

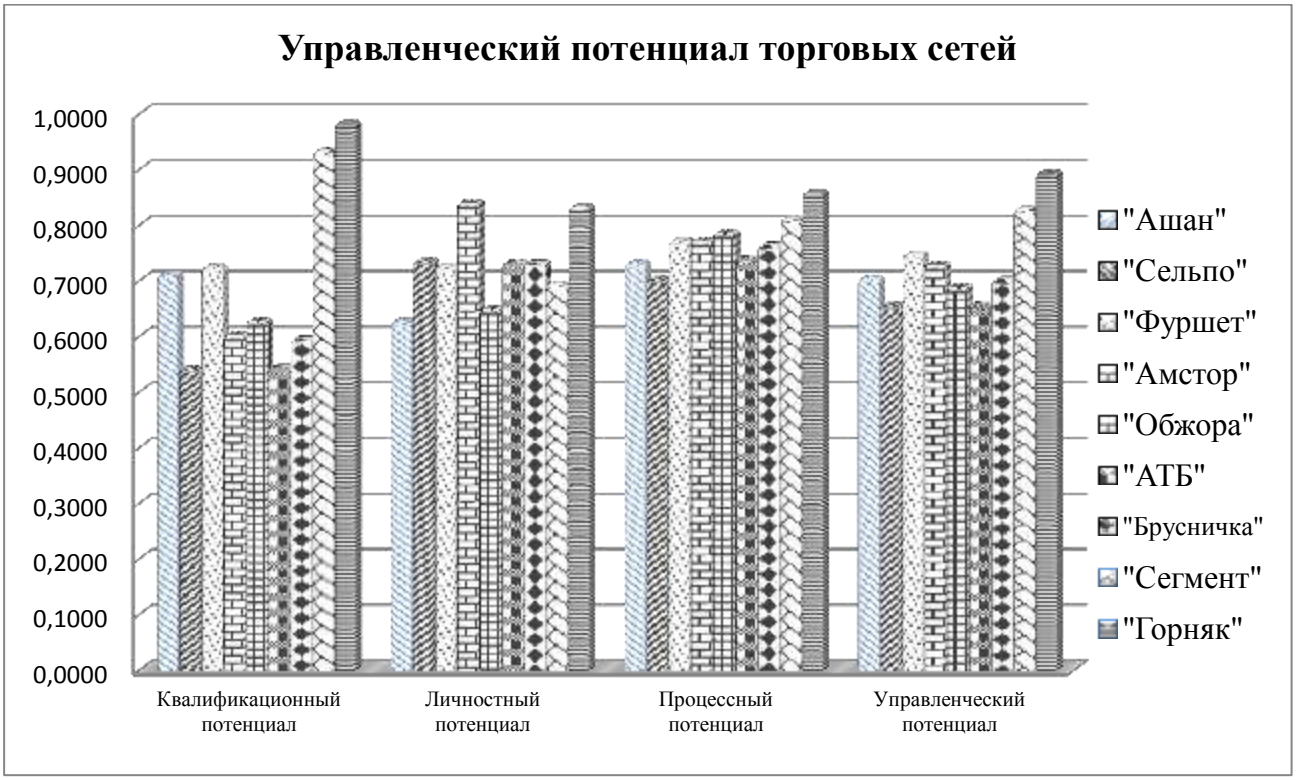


Рисунок 5.10 - **Стратегический управленческий потенциал исследуемых торговых предприятий**

Методика расчета стратегического организационного потенциала торгового предприятия представлена в таблице 5.15.

Как видно из таблицы, главным критерием определения показателей оценки элементов стратегического организационного потенциала является возможность реализации функциональных стратегий торговым предприятием.

Таблица 5.15 - **Методика расчета стратегического организационного потенциала СОП торгового предприятия (авторская разработка)**

Этапы расчета	Исходные показатели	Формула расчета
1. Расчет стратегического потенциала организационной структуры предприятия	Кi – существующее количество звеньев организационной структуры; Кн - количество звеньев организационной структуры, необходимое для реализации стратегий; Кс – количество специализированных звеньев в организационной структуре Ккс – количество качественных связей между звеньями организационной структуры; Кс – общее количество связей в организационной структуре.	Коэффициент количества звеньев: $Ккз = \frac{Кi}{Кн}$; Коэффициент специализации звеньев: $Ксз = \frac{Кс}{Кi}$ Коэффициент качества связей между звеньями: $Ккс = \frac{Кяз}{Кз}$ **Стратегический потенциал организационной структуры:** **Пос** $= \sqrt[3]{Ккз \cdot Ксз \cdot Ккс}$
2. Расчет стратегического потенциала организационной культуры предприятия	m- количество работников, которые считают что элементы организационной культуры присутствуют; n – общее количество работников предприятия; Кп - количество работников, которое поддерживает существующую организационную культуру; Кс - количество работников, которые всегда будут поддерживать организационную культуру; Кэ - количество элементов организационной культуры, которые отвечают требованиям реализации стратегий; К - общее количество элементов организационной культуры	Коэффициент наличия элементов организационной культуры: $Кнок = \frac{m}{n}$; Коэффициент поддержки организационной культуры: $Кпок = \frac{Кп}{n}$; Коэффициент стабильности организационной культуры: $Ксок = \frac{Кс}{n}$; Коэффициент соответствия организационной культуры: $Ксс = \frac{Кэ}{К}$; **Стратегический потенциал организационной культуры:** **Пок** $= \sqrt[4]{Кнок \cdot Кпок \cdot Ксок \cdot Ксс}$
3.Расчет стратегического потенциала схемы управления предприятием	Эо - количество элементов управления, которые должны быть использованы для реализации стратегий; Э - общее количество элементов управления, которые охвачены существующей схемой управления; Ксп - количество стратегических решений, которые принимаются за год; Ксв - количество стратегических решений, которые выполняются; Кп - количество полномочий, которые не дублируются; Кпо - общее количество полномочий, которые предоставляются; Ді - средний существующий диапазон контроля одного руководителя; Дд - диапазон контроля, достаточный для реализации стратегий	Коэффициент охвата элементов управления: $Коэ = \frac{Эо}{Э}$; Коэффициент стратегической эффективности схемы управления: $Ксэ = \frac{Ксп}{Ксв}$; Коэффициент дублирования полномочий: $Кдп = \frac{Кп}{Кпо}$; Коэффициент достаточности диапазона контроля: $Кддк = \frac{Ді}{Дд}$; **Стратегический потенциал схемы управления:** **Псу** $= \sqrt[4]{Коэ \cdot Ксэ \cdot Кдп \cdot Кддк}$
4.Расчет интегрального значения СОП	qi - значимость i-го элемента стратегического организационного потенциала; Пi - значение i -го элемента	**СОП** $= \sum_{i=1}^{3} \boldsymbol{qi} \cdot П\boldsymbol{i}$

Определение значимости элементов стратегического организационного потенциала для достижения разработанных функциональных стратегий представлено в таблице Х.2.1 приложения Х.2, результаты анализа СОП для исследуемых торговых сетей - в таблице 5.16 и на рисунке 5.11.

Таблица 5.16 - **Результаты расчета стратегического организационного потенциала исследуемых торговых предприятий** (составлено автором)

Название предприятия	**Потенциал организационной структуры**	**Потенциал организационной культуры**	**Потенциал схемы управления**	**Стратегический организационный потенциал СОП**
ПАО "Ашан Украина Гипермаркет"	0,8214	0,7906	0,9124	**0,8682**
ТПГ «Fozzy Group «Сельпо»	0,7692	0,7241	0,9171	**0,8462**
ЧАО «Фуршет»	0,8495	0,6368	0,9021	**0,8411**
ООО "Торговый дом "Амстор"	0,7934	0,7141	0,8512	**0,8123**
ООО "ТЦ "Обжора"	0,876	0,6887	0,8599	**0,8327**
ООО "АТБ-маркет"	0,8323	0,6793	0,9148	**0,852**
ООО «Украинский ритейл»	0,8833	0,638	0,8775	**0,8353**
ООО "Сегмент"	0,9066	0,7866	0,9047	**0,8837**
ООО "Горняк"	0,9264	0,8027	0,9268	**0,9042**

* исходные показатели анализировались как средние за последние три года

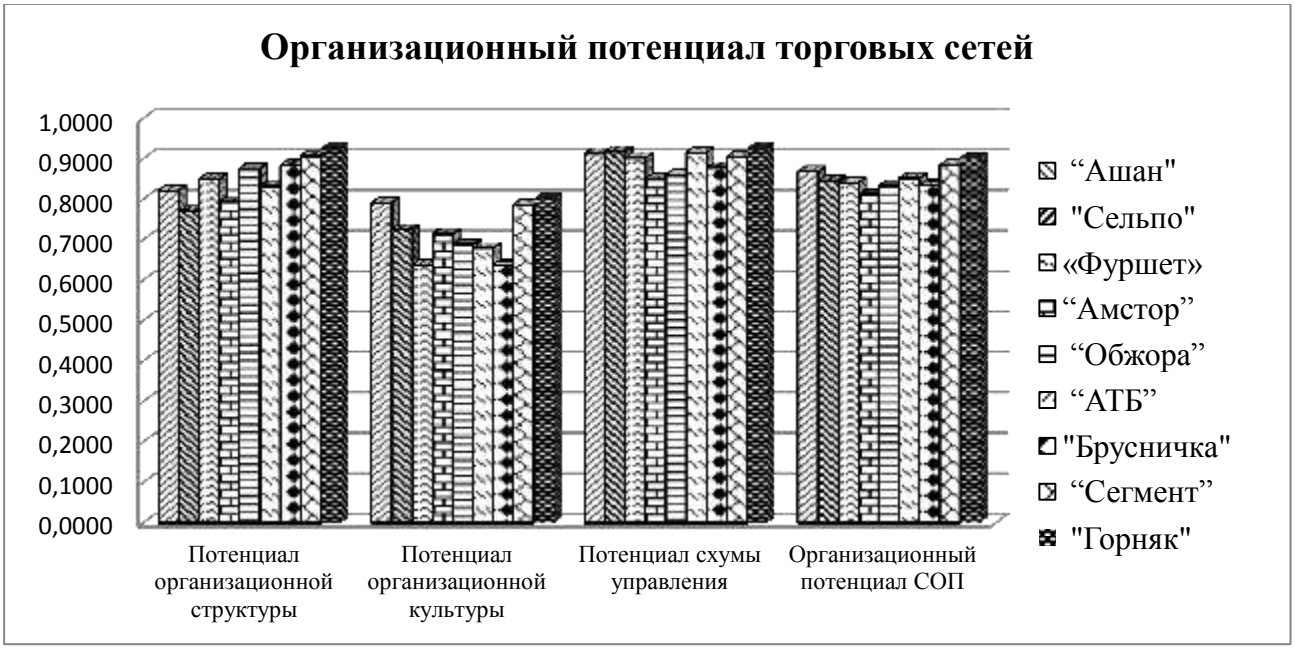


Рисунок 5.11 - **Стратегический организационный потенциал исследуемых торговых предприятий**

Методика расчета стратегического кадрового потенциала торгового предприятия представлена в таблице 5.17.

Таблица 5.17 - **Методика расчета стратегического кадрового потенциала СКП торгового предприятия (авторская разработка)**

Этапы расчета	Входные показатели	Формула расчета
1. Расчет интеллектуального потенциала работников	v - количество работников с высшим образованием; o - количество работников, которые получают или собираются получить высшее образование; n - общее количество работников; с – количество работников, которые имеют ученую степень; р - количество работников, которые имеют научные публикации; i - количество работников, которые имеют инновационные достижения (патенты, изобретения).	Коэффициент образования работников: $\text{Кор} = \sqrt{\frac{v \cdot \text{o}}{n}}$; Коэффициент научных результатов работников: $\text{Кнр} = \sqrt[3]{\frac{\text{c} \cdot p \cdot i}{n}}$; **Интеллектуальный потенциал работников:** $\mathbf{Пир} = \sqrt{\text{Кор} \cdot \text{Кнр}}$
2. Расчет творческого потенциала работников	m - количество работников, которые в течение последних трех лет выдвигали творческие предложения; n - общее количество работников; t - количество работников, которые считают, что в коллективе имеется творческая атмосфера; k - количество работников, которые считают имеющуюся информацию достаточной для творческой деятельности	Коэффициент творческой активности работников: $\text{Кта} = \frac{m}{n}$; Коэффициент наличия творческой атмосферы: $\text{Кнта} = \frac{t}{n}$; Коэффициент достаточности информации: $\text{Кди} = \frac{k}{n}$; **Творческий потенциал работников :** $\mathbf{Птр} = \sqrt[3]{\text{Кта} \cdot \text{Кнта} \cdot \text{Кди}}$
3. Расчет квалификационного потенциала работников	Ко - количество работников, работа которых отвечает уровню их образования; n - общее количество работников; Кд - количество работников, квалификация которых достаточна для выполнения работы; Кпк - количество работников, которые в течение последних трех лет повысили квалификацию.	Коэффициент соответствия образования: $\text{Кco} = \frac{\text{Ко}}{n}$; Коэффициент достаточности квалификации: $\text{Кдк} = \frac{\text{Кд}}{n}$; Коэффициент повышения квалификации: $\text{Кпк} = \frac{\text{Кпк}}{n}$; **Квалификационный потенциал работников:** $\mathbf{Пкр} = \sqrt[3]{\text{Кco} \cdot \text{Кдк} \cdot \text{Кпк}}$
4. Расчет интегрального значения СКП	qi - значимость i-го элемента стратегического кадрового потенциала; Пi - значение i -го элемента.	$\mathbf{СКП} = \sum_{i=1}^{3} \boldsymbol{qi} \cdot \Pi \boldsymbol{i}$

Определение значимости элементов стратегического кадрового потенциала для реализации разработанных функциональных стратегий представлено в таблице Х3.1 приложения Х3, результаты анализа СКП для исследуемых торговых сетей - в таблице 5.18 и на рисунке 5.12.

Таблица 5.18 - **Результаты расчета стратегического кадрового потенциала исследуемых торговых предприятий** (составлено автором)

Название предприятия	**Интеллектуаль-ный потенциал**	**Творческий потенциал**	**Квалификацион-ный потенциал**	**Кадровый потенциал**
“Ашан"	0,3628	0,6437	0,5882	0,5893
"Сельпо"	0,3412	0,5295	0,6771	0,5443
«Фуршет»	0,3233	0,452	0,5794	0,5337
“Амстор"	0,7934	0,7141	0,8512	0,8123
“Обжора"	0,297	0,5737	0,6877	0,5669
“АТБ"	0,2606	0,575	0,7165	0,5706
"Брусничка"	0,2592	0,4323	0,8775	0,8353
“Сегмент"	0,9066	0,7866	0,5809	0,6928
"Горняк"	0,3704	0,5839	0,7331	0,5957

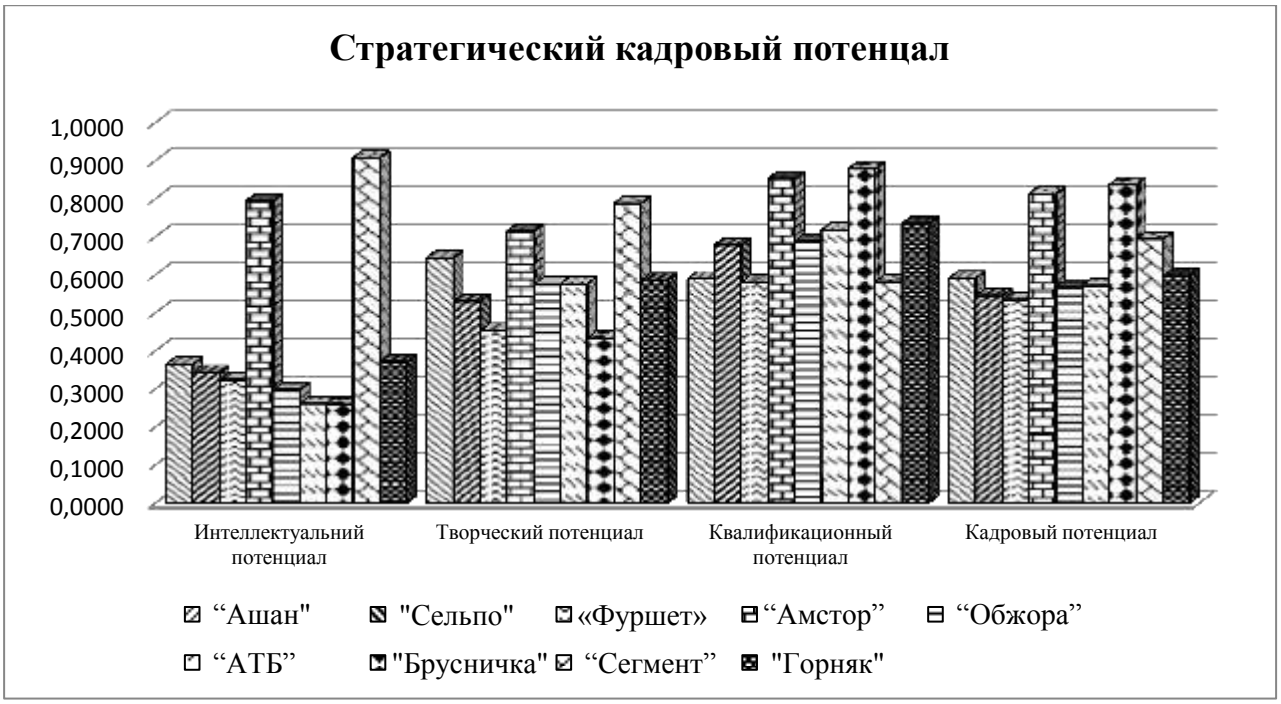


Рисунок 5.12 - **Стратегический кадровый потенциал исследуемых торговых предприятий**

Методика расчета стратегического маркетингового потенциала торгового предприятия представлена в таблице 5.19.

Таблица 5.19 - **Методика расчета стратегического маркетингового потенциала СМП торгового предприятия (авторская разработка)**

Этапы расчета	**Входные показатели**	**Формула расчета**
1	2	3
1. Расчет стратегического потенциала качества маркетингового инструментария «4Р»	Кт - общее количество наименований товаров; Ктн - количество наименований товаров, необходимых для реализации стратегий; Ка - общее количество ассортиментных групп; Кан - количество ассортиментных групп, необходимых для реализации стратегий; Ктсм - количество наименований товаров собственных торговых марок; Ктсмн - количество наименований товаров собственных торговых марок, необходимых для реализации стратегий; Iсзц - индекс снижения закупочных цен; Iсзцн - необходимый индекс снижения закупочных цен; Iуцвк - индекс увеличения цен на товары «высокого качества»; Iуцвкн - необходимый индекс увеличения цен на товары высокого качества; Iрц - средний общий индекс роста цен; Iрцн - средний необходимый общий индекс роста цен (с учетом инфляции) Крм - фактическое количество рекламных мероприятий; Крмн - количество рекламных мероприятий, необходимое для реализации стратегий; Кмлп - фактическое количество мероприятий личной продажи; Кмлпн - количество мероприятий личной продажи, необходимое для реализации стратегий; Кмсс - фактическое количество мероприятий стимулирования сбыта; Кмссн - необходимое количество мероприятий стимулирования сбыта; Кмпр - фактическое количество мероприятий пропаганды; Кмпрн - необходимое количество мероприятий пропаганды; Iпр - общий индекс увеличения продаж продовольственных товаров через посредников; Iнпр - общий индекс увеличения продаж непродовольственных товаров через посредников; Iир - общий индекс увеличения продаж изделий собственного производства через посредников.	Потенциал качества товарной политики: $Пктп = \sqrt[3]{\frac{Кт}{Ктн} \cdot \frac{Ка}{Кан} \cdot \frac{Ктсм}{Ктсмн}}$ Потенциал качества ценовой политики: $Пкцп = \sqrt[3]{\frac{Iсзц}{Iсзцн} \cdot \frac{Iуцвк}{Iуцвкн} \cdot \frac{Iрц}{Iрцн}}$; Потенциал качества комплекса продвижения: $Пккп = \sqrt[4]{\frac{Крм}{Крмн} \cdot \frac{Кмлп}{Кзмлпн} \cdot \frac{Кмсс}{Кмссн} \cdot \frac{Км}{Км}}$ Потенциал качества комплекса распространения: $Пккр = \sqrt[3]{Iпр \cdot Iнпр \cdot Iир}$ **Потенциал качества маркетингового инструментария:** **Пкми=** $\sqrt[4]{П_{ктп} \cdot П_{кцп} \cdot П_{ккп} \cdot П_{ккр}}$
2. Расчет стратегического потенциала маркетингового персонала	Ком - количество работников службы маркетинга, работа которых отвечает уровню их образования; n - общее количество работников службы маркетинга; Кдм - количество работников службы маркетинга, квалификация которых достаточна для выполнения служебных обязанностей; Кпм - количество работников службы маркетинга, которые в течение последних трех лет повысили квалификацию; mм - количество работников службы маркетинга, которые в течение последних трех лет выдвигали творческие предложения; tм - количество работников, которые считают, что в коллективе службы маркетинга имеется творческая атмосфера; kм - количество работников, которые считают имеющуюся информацию достаточной для творческой деятельности	Коэффициент соответствия образования: $Ксом = \frac{Ком}{n}$; Коэффициент достаточности квалификации: $Кдкм = \frac{Кдм}{n}$; Коэффициент повышения квалификации: $Кпкм = \frac{Кпм}{n}$; **Квалификационный потенциал персонала службы маркетинга:** $\mathbf{Пкпм} = \sqrt[3]{Ксом \cdot Кдкм \cdot Кпкм}$ Коэффициент творческой активности работников: $Ктам = \frac{mм}{n}$;

Продолжение таблицы 5.19

1	2	3
		Коэффициент наличия творческой атмосферы: Кнтам = $\frac{tм}{n}$; Коэффициент достаточности информации: Кдим = $\frac{kм}{n}$; **Творческий потенциал работников службы маркетинга:** **Птм =** $\sqrt[3]{К_{там} \cdot К_{нтам} \cdot К_{дим}}$ **Стратегический потенциал маркетингового персонала:** **Пмп =** $\sqrt{Пкпм \cdot Птм}$
3. Расчет стратегичес-кого потенциала качества маркетинго-вых коммуникаций	Па - количество показателей, которые получаются работниками службы маркетинга автоматизировано; Пм - общее количество показателей, которые получаются работниками службы маркетинга; Пи - количество показателей избыточной информации; Пнс - количество показателей, которые были получены несвоевременно; Пнк - количество показателей некачественной информации.	Коэффициент степени автоматизации маркетинговых коммуникаций: Камк = $\frac{Па}{Пм}$; Коэффициент надежности маркетинговых коммуникаций: Кнкм = $\frac{Пи + Пнс + Пнк}{Пм}$; Потенциал качества маркетинговых коммуникаций: **Пкмк =** $\sqrt{Камк \cdot Кнкм}$
4. Расчет интегрального значения СМП	qi - значимость i-го элемента стратегического маркетингового потенциала; Пi - значение i-го элемента.	**СМП =** $\sum_{i=1}^{3} \boldsymbol{qi} \cdot П\boldsymbol{i}$

Как видно из таблицы, в основу расчета стратегического маркетингового потенциала торгового предприятия положена оценка возможностей реализации функциональных стратегий маркетингового потенциала (Таблица У.7 приложения У), что не противоречит комплексному научно-методическому подходу к формированию элементов внутреннего стратегического потенциала (см. Рисунок 5.2) и предложенному определению стратегического маркетингового потенциала (см. Таблица 2.11).

Определение значимости элементов стратегического маркетингового потенциала для достижения разработанных функциональных стратегий представлено в таблице Х.4.1 приложения Х.4, результаты анализа стратегического маркетингового потенциала для исследуемых торговых сетей - в таблице 5.20 и на рисунке 5.13.

Таблица 5.20 - **Результаты расчета стратегического маркетингового потенциала исследуемых торговых предприятий** (составлено автором)

Название предприятия	Потенциал маркетингового инструментария	Потенциал маркетингового персонала	Потенциал качества маркетинговых коммуникаций	Маркетинговый потенциал
“Ашан"	0,743	0,7301	0,84	0,7631
"Сельпо"	0,7836	0,7242	0,69	0,7412
«Фуршет»	0,8308	0,8749	0,87	0,8547
“Амстор"	0,7338	0,7558	0,72	0,7374
“Обжора"	0,7506	0,7229	0,85	0,7666
“АТБ"	0,8585	0,8094	0,89	0,8507
"Брусничка"	0,7995	0,7849	0,75	0,7825
“Сегмент"	0,7943	0,7679	0,81	0,7898
"Горняк"	0,7894	0,827	0,88	0,8241

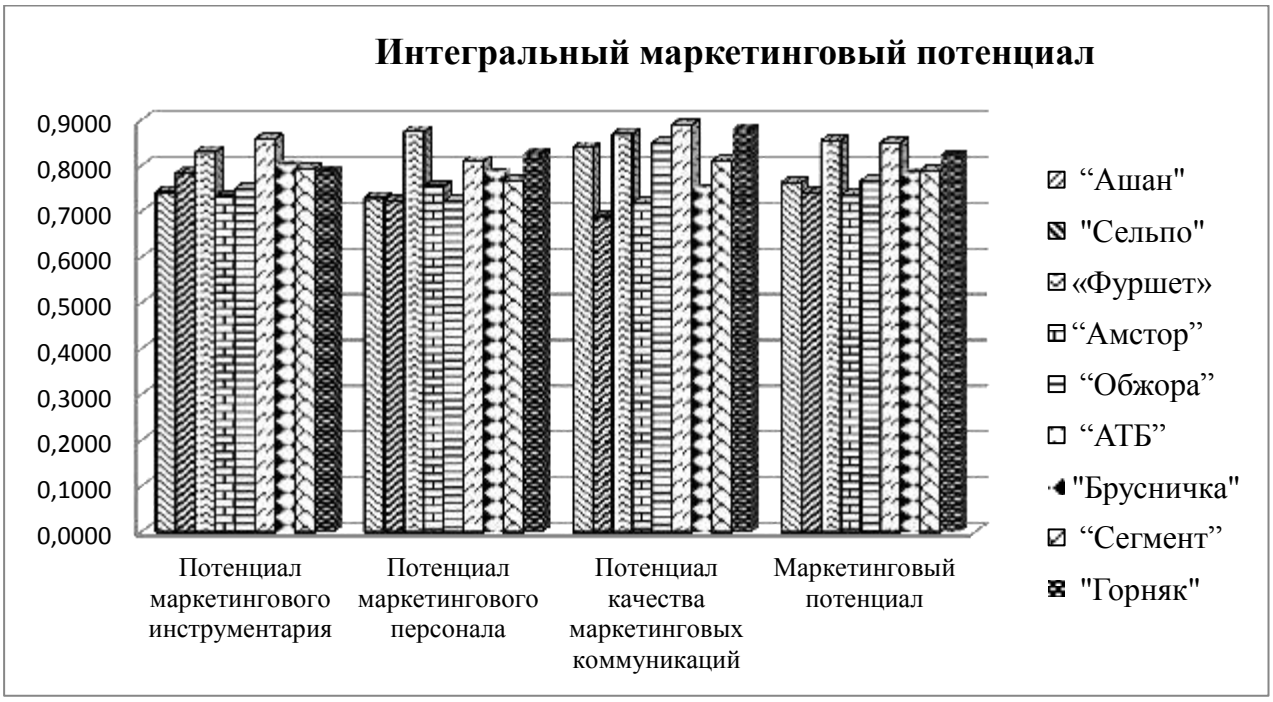


Рисунок 5.13 – **Стратегический маркетинговый потенциал исследуемых торговых сетей**

Как видно из таблицы и рисунка, максимальные значения маркетингового потенциала за последние три года наблюдаются в ЧАО «Фуршет» и ООО «АТБ-маркет».

Обобщенные результаты анализа субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала исследуемых торговых сетей представлены в таблице 5.21 и на рисунке 5.14.

Таблица 5.21 - **Обобщенные результаты анализа субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала (ВСП) торговых сетей** (составлено автором)

Название предприятия	Управленческий потенциал	Организационный потенциал	Кадровый потенциал	Маркетинговый потенциал	Субъектная составляющая ВСП
ПАО "Ашан Украина Гипермаркет"	0,7058	0,8682	0,5893	0,7631	**0,2478**
ТПГ «Fozzy Group «Сельпо»	0,6573	0,8462	0,5443	0,7412	**0,2808**
ЧАО «Фуршет»	0,7486	0,8411	0,4695	0,8547	**0,2356**
ООО "Торговый дом "Амстор"	0,7306	0,8123	0,5337	0,7374	**0,2805**
ООО "ТЦ "Обжора"	0,6908	0,8327	0,5669	0,7666	**0,2689**
ООО "АТБ-маркет"	0,6594	0,852	0,5706	0,8507	**0,2384**
ООО «Украинский ритейл»	0,7031	0,8353	0,468	0,7825	**0,2743**
ООО "Сегмент"	0,8302	0,8837	0,6928	0,7898	**0,189**
ООО "Горняк"	0,896	0,9042	0,5957	0,8241	**0,1632**

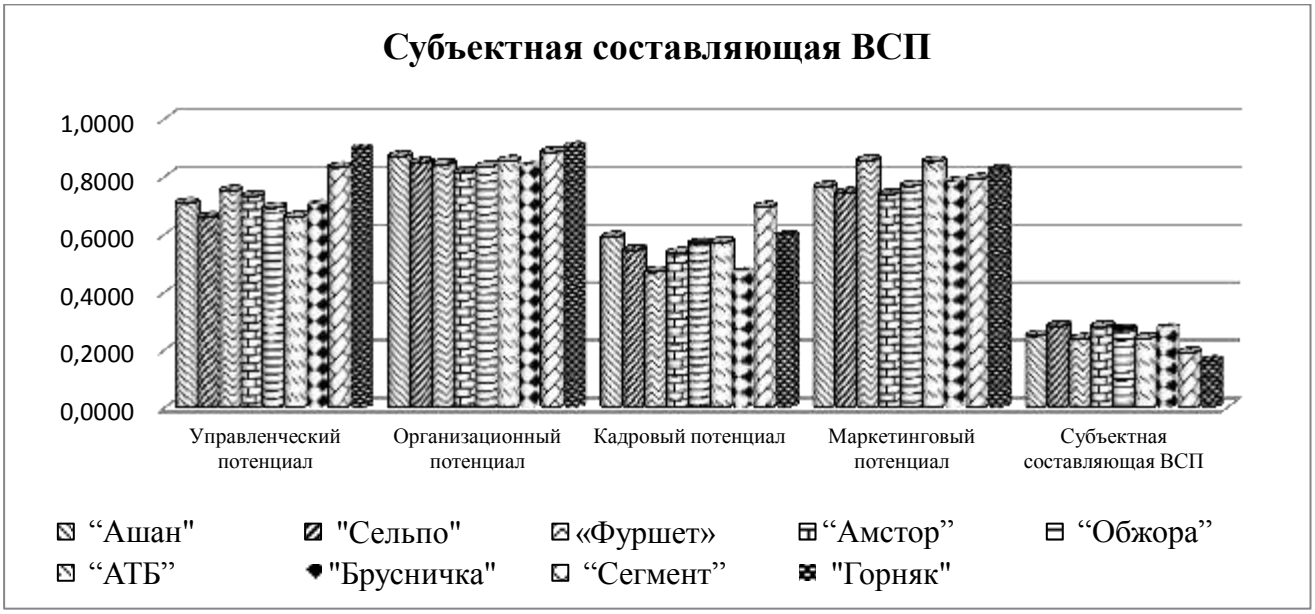


Рисунок 5.14 - **Результаты анализа субъектной составляющей ВСП исследуемых торговых сетей**

Интегральное значение (субъектная составляющая внутреннего стратегического потенциала) торгового предприятия было рассчитано по формуле:

$$\mathbf{ССВСП} = \sqrt[4]{\Pi_{i=1}^{4}(1 - \Pi i)}, \qquad (5.3)$$

где ССВСП - субъектная составляющая внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия;

Пi - i-тый элемент субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала.

Расчет интегральной оценки субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала проводился с использованием аддитивной свертки поскольку все элементы субъектной составляющей являются коэффициентами, которые имеют положительное значение в пределах от 0 до 1. Для того чтобы рассчитать возможности увеличения значений составляющих субъектной части ВСП, фактическое значение составляющей вычитается из единицы.

Как видно из рисунка, анализ интегральных значений субъектной составляющей ВСП не противоречит выводам, которые были сделаны ранее относительно отдельных составляющих внутреннего стратегического потенциала исследуемых торговых сетей.

Для получения нормативных значений элементов субъектной составляющей ВСП необходимо определить зависимость между каждым его элементом и элементами объектной составляющей внутреннего стратегического потенциала, которые отражают требования, обусловленные необходимостью реализации предложенных функциональных стратегий, поскольку предложенные методики расчета не позволяют вывести прямую однозначную формулу влияния объектной составляющей ВСП на субъектную.

Для определения зависимости каждого элемента субъектной составляющей ВСП от элементов объектной составляющей внутреннего стратегического потенциала была использована многофакторная эконометрическая

математическую модель, которая представляет собой систему уравнений множественной многофакторной линейной регрессии и имеет следующий вид:

$$\begin{cases} y_y = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4\,; \\ y_o = в_1x_1 + в_2x_2 + в_3x_3 + в_4x_4\,; \\ y_к = c_1x_1 + c_2x_2 + c_3x_3 + c_4x_4\,; \\ y_м = d_1x_1 + d_2x_2 + d_3x_3 + d_4x_4 \end{cases} \quad (5.4)$$

где y_y, y_o, $y_к$, $y_м$ – элементы субъектной составляющей ВСП (управленческий, организационный, кадровый, маркетинговый потенциалы);

a_1, a_2...a_i; $в_1$, $в_2$,...$в_i$; c_1, c_2...c_i; d_1, d_2,...d_i – коэффициенты множественной многофакторной линейной регрессии;

x_1, x_2, x_3, x_4 –фактические значения элементов объектной составляющей ВСП (торгового, трудового, финансового, инновационного потенциалов).

Исходные данные модели (Таблица 5.22) отвечают требованиям к элементам корреляционно-регрессионного анализа, а именно: все исходные данные являются коэффициентами и могут изменяться в интервале от 0 до 1; все исходные данные не могут принимать отрицательные значения; для всех исходных данных лучшим является максимальное значение.

Таблица 5.22 - **Исходные данные эконометрической модели** (составлено автором)

Фактические значения элементов объектной составляющей ВСП				**Фактические значения элементов субъектной составляющей ВСП**			
x_1	x_2	x_3	x_4	y_y	y_0	$y_к$	$y_м$
0,05618	0,03619	0,05819	0,009383	0,2694	0,1877	0,4663	0,262596
0,05218	0,02839	0,05037	0,02267	0,3092	0,1673	0,4331	0,2334
0,0388	0,05735	0,12912	0,02772	0,3406	0,1480	0,4294	0,1493

Учитывая, что на практике при количественной оценке параметров эконометрической модели достаточно часто возникает проблема взаимосвязи между уточняющими переменными, обусловленная возможностью наличия

достаточно тесной взаимосвязи между ними, возникает потребность проверки факторов модели на мультиколинеарность [254, с.137]. Данная проверка была осуществлена с помощью построения матрицы корреляции с использованием операционной системы "Microsoft Excel" (Таблица 5.23).

Таблица 5.23 - **Матрица корреляции элементов внутреннего стратегического потенциала исследуемых предприятий** (составлено автором)

	Столбец 1	***Столбец 2***	***Столбец 3***	***Столбец 4***	***Столбец 5***	***Столбец 6***	***Столбец 7***	***Столбец 8***
Столбец 1	1							
Столбец 2	-0,88475	1						
Столбец 3	-0,95178	0,98506	1					
Столбец 4	-0,84946	0,50566	0,646659	1				
Столбец 5	-0,93230	0,65629	0,776406	0,98279	1			
Столбец 6	0,94984	-0,69463	-0,808122	-0,97186	-0,99864	1		
Столбец 7	0,74217	-0,34427	-0,500798	-0,98408	-0,93433	0,914536	1	
Столбец 8	0,99957	-0,87071	-0,942388	-0,86456	-0,94250	0,958602	0,76149	1

Коэффициенты корреляции, представленные в таблице 5.23, являются безразмерной величиной, их величина зависит от выбора единиц измерения переменных. Величина коэффициента корреляции изменяется от - 1 в случае строгой линейной негативной связи до +1 в случае строго линейной позитивной связи. Близкая к нулю величина коэффициента корреляции говорит об отсутствии линейной связи, но не об отсутствии связи вообще. Анализ таблицы 5.23 показывает, что ни один из факторов из модели исключить нельзя.

Далее согласно алгоритму Феррара-Глаубера [196, с.163] была осуществленная проверка мультиколлинеарности каждой пары факторов (t - статистика), которая имеет распределение Стъюдента с (n-2) степенями свободы, и использует двухвыборочные t -тесты с одинаковыми дисперсиями. Результаты анализа двухвыборочных t -тестов для элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия представлены в таблицах Ц.1 – Ц.16 приложения Ц.

Анализ таблиц позволяет утверждать, что поскольку фактическое значение критерия Стъюдента t-фактическое во всех 16 случаях значительно больше

критического (при 5% -ном уровне значимости критическое значение t - статистики приблизительно равняется 2,77), то линейная связь между элементами субъектной и объектной составляющих внутреннего стратегического потенциала является надежной. Далее было осуществлено моделирование связи между результативным и факторным показателями с помощью множественной линейной регрессии и получены коэффициенты зависимости каждого элемента субъектной составляющей ВСП от элементов объектной составляющей внутреннего стратегического потенциала. Для оценки надежности показателей связи был использован критерий Фишера (F-тест). Анализ показал, что расчетные значения критерия Фишера значительно превышают критические (таблицы Ц.2.1 – Ц.2.4 приложения Ц2), что дало основания сделать вывод о значимости и достоверности полученной системы уравнений многофакторной линейной регрессии.

С учетом определенных коэффициентов предложенная математическая модель примет вид:

$$\begin{cases} y_у = 3{,}35x_1 + 0{,}99x_2 + 0{,}69x_3 + 2{,}7x_4\,; \\ y_о = 3{,}09x_1 + 0{,}6x_2 + 0{,}31x_3 - 1{,}6x_4\,; \\ y_к = 6{,}6x_1 + 0{,}5x_2 + 1{,}13x_3 + 0{,}3x_4\,; \\ y_м = 4{,}4x_1 + 0{,}7\,x_2 - 0{,}17x_3 - 0{,}8x_4 \end{cases} \qquad (5.5)$$

С использованием полученных с помощью математической модели уравнений связи с элементами объектной составляющей ВСП были получены нормативные значения элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала исследуемых торговых сетей (Таблица 5.24).

Полученные нормативные значения элементов субъектной составляющей ВСП исследуемых торговых сетей позволили осуществить анализ коэффициентов использования элементов субъектной составляющей ВСП за исследуемый период (Таблица 5.25).

Таблица 5.24 - **Расчет нормативных значений элементов субъектной составляющей ВСП исследуемых торговых сетей** (составлено автором)

Название элемента субъектной составляющей ВСП	**Уравнение связи с элементами объектной составляющей ВСП**	**Нормативные значения для исследуемых предприятий**		
		"Амстор"	**"Обжора"**	**"АТБ"**
Управленческий потенциал	Y = 3,35X1+0,99X2+0,69X3+2,7X4	0,4322	0,4163	0,5977
Организационный потенциал	Y = 3,09X1+0,6X2+0,31X3-1,6X4	0,2537	0,1581	0,2642
Кадровый потенциал	Y=6,6X1+0,5X2+1,13X3+0,3X4	0,6279	0,5081	0,7650
Маркетинговый потенциал	Y= 4,4X1+0,7X2-0,17X3-0,8X4	0,3167	0,2316	0,3177

Таблица 5.25 - **Анализ использования элементов субъектной составляющей ВСП исследуемых торговых сетей** (составлено автором)

Показатели оценки субъектной составляющей ВСП	**Название предприятия**		
	ООО "Торговый дом "Амстор"	**ООО ТЦ "Обжора"**	**ООО "АТБ-маркет"**
Стратегический управленческий потенциал СПУ			
Фактическое значение	0,2694	0,3092	0,3406
Нормативное значение	0,4322	0,4163	0,5977
Коэффициент использования Киспу	0,6233	0,7428	0,5699
Стратегический организационный потенциал СОП			
Фактическое значение	0,1877	0,1673	0,1480
Нормативное значение	0,2537	0,1581	0,2642
Коэффициент использования Кисоп	0,7400	1,0583	0,5601
Стратегический кадровый потенциал СКП			
Фактическое значение	0,4663	0,4331	0,4294
Нормативное значение	0,6279	0,5081	0,7650
Коэффициент использования Кискп	0,7426	0,8524	0,5613
Стратегический маркетинговый потенциал СМП			
Фактическое значение	0,2626	0,2334	0,1493
Нормативное значение	0,3167	0,2316	0,3177
Коэффициент использования Кисмп	0,8291	1,0079	0,4699
Стратегический потенциал субъектной составляющей ССВСП			
Фактическое значение	0,2805	0,2689	0,2384
Нормативное значение	0,3843	0,2966	0,4426
Коэффициент использования Кисвсп	0,7300	0,9065	0,5387

Коэффициенты использования были рассчитаны как отношение фактических и нормативных значений управленческого, кадрового, организационного и маркетингового потенциалов торговых предприятий. Нормативное значение субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала было рассчитано по формуле 5.3.

Анализ использования элементов субъектной составляющей исследуемых торговых сетей (Таблица 5.25, Рисунок 5.15) позволяет сделать вывод о недостаточном использовании исследуемыми предприятиями управленческого, организационного, кадрового и маркетингового потенциалов, и в целом субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала за последние три года. Фактические значения элементов потенциала не позволят эффективно реализовать разработанные функциональные стратегии.

Как видно из рисунка 5.14, наибольший коэффициент использования субъектной составляющей ВСП наблюдается в ООО «ТЦ «Обжора», наименьший – в ООО «АТБ-маркет», что подтверждает выводы, сделанные на основе анализа объектной составляющей внутреннего стратегического потенциала.

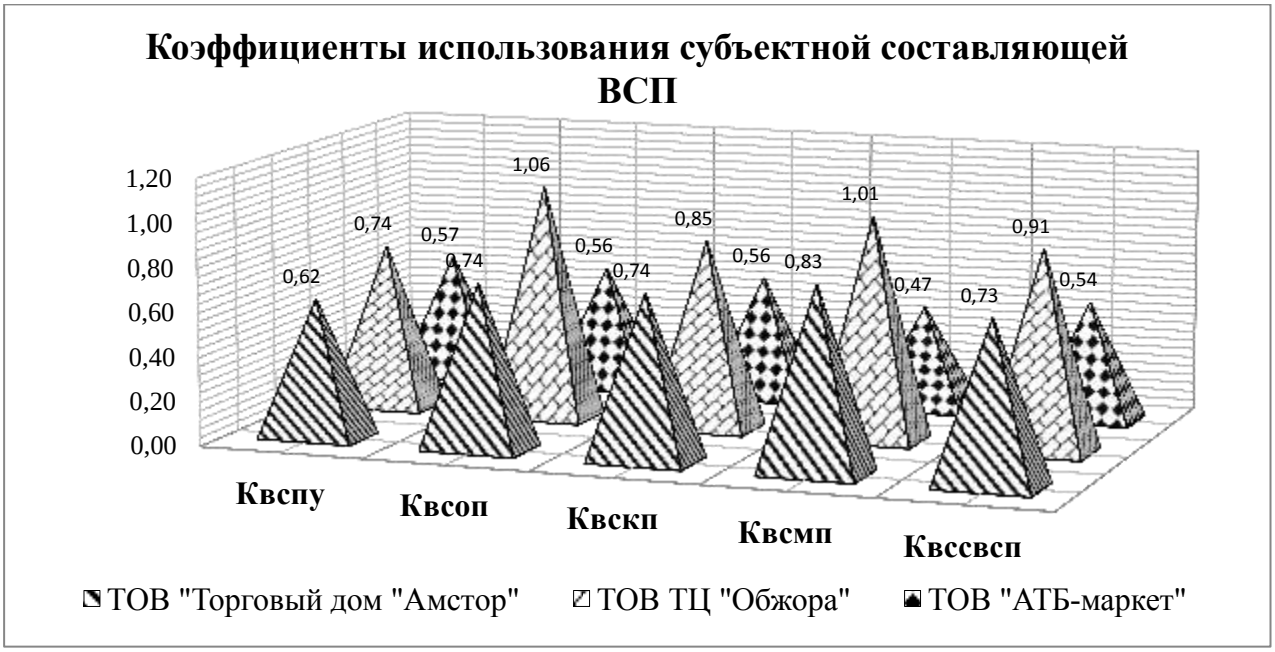


Рисунок 5.14 –**Результаты анализа коэффициентов использования элементов субъектной составляющей ВСП торговых сетей**

5.3. Методология управления использованием внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия

Концепция формирования стратегического потенциала торгового предприятия предусматривает использование механизма формирования элементов внутреннего стратегического потенциала (ВСП) (см. Рисунок 5.1) на основе функциональных стратегий элементов ВСП и определение с помощью предложенного комплексного научно-методического подхода к формированию элементов ВСП (см. Рисунок 5.2) нормативных значений элементов объектной и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала, достижение которых обеспечивает стратегический потенциал, необходимый для реализации функциональных и общих стратегий элементов ВСП, которые отвечают общим стратегиям элементов внешнего стратегического потенциала торгового предприятия.

Но для реализации предложенной концепции формирования стратегического потенциала торгового предприятия необходима разработка методологии управления использованием внутреннего стратегического потенциала в процессе реализации функциональных стратегий, и прежде всего – концептуальная схема управления использованием ВСП торгового предприятия.

Концептуальная схема управления использованием внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, которая предлагается, представлена на рисунке 5.15. Как видно из рисунка, теоретической основой использования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия являются современные концепции стратегического управления, управления стратегическим маркетингом и авторская концепция формирования стратегического потенциала.

Применение концепции управления по целям обосновано тем, что заданием использования ВСП является реализация функциональных и общих стратегий достижения целей роста торгового предприятия, а рассчитанные фактические и

нормативные значения элементов внутреннего стратегического потенциала исследуемых торговых сетей дают возможность использования концепции управления по отклонениям.

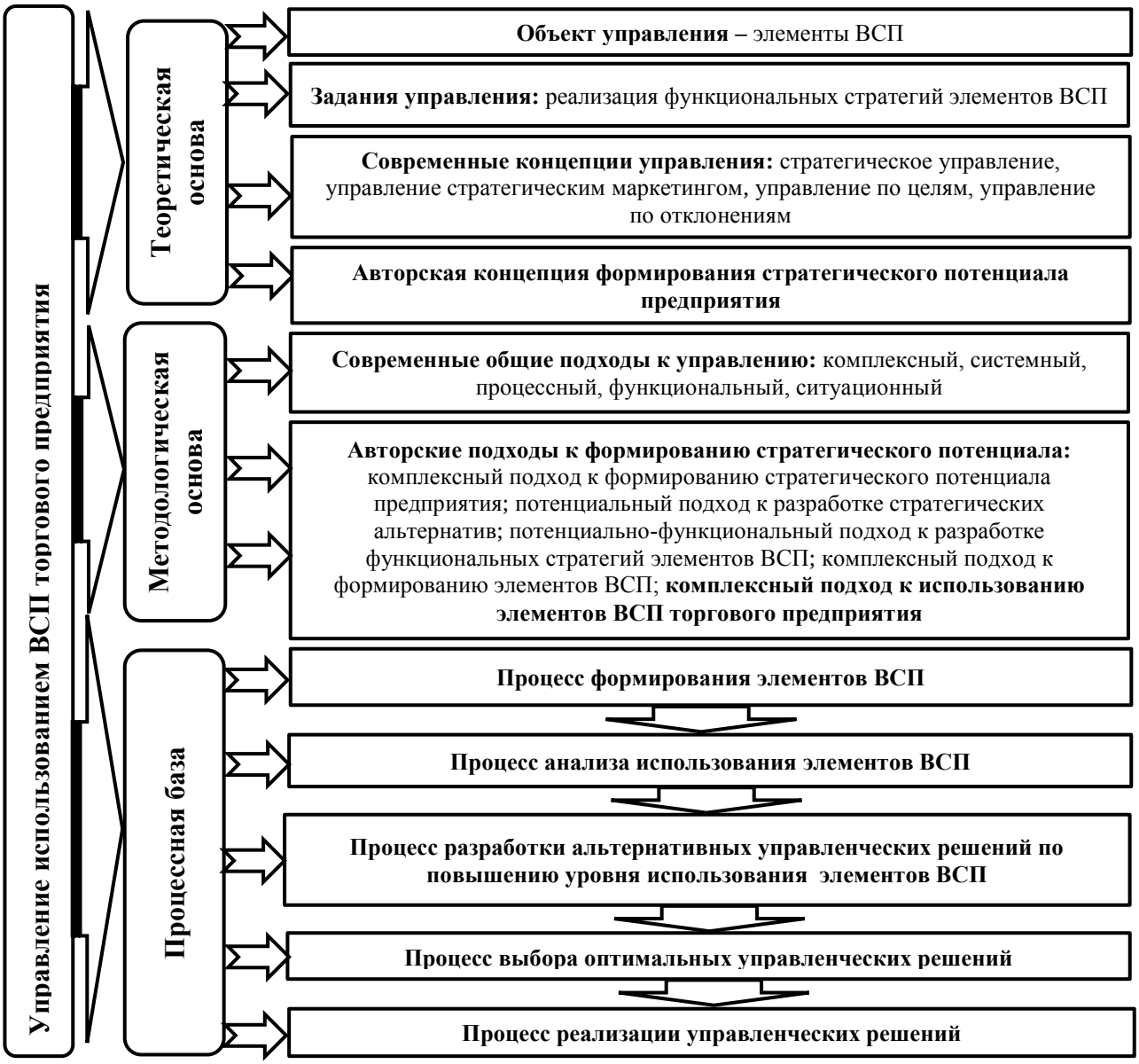


Рисунок 5.15 – **Концептуальная схема использования ВСП торгового предприятия (авторская разработка)**

Проведенный анализ нормативных и фактических значений объектной (см. Рисунок 5.8) и субъектной составляющих (см. Рисунок 5.14) внутреннего стратегического потенциала исследуемых торговых сетей позволил сделать вывод о необходимости совершенствования процесса использования элементов ВСП на

основе разработки и реализации решений, направленных на повышение степени использования ВСП для реализации общих и функциональных стратегий.

Отсутствие в современной экономической литературе научно-методического подхода к использованию внутреннего стратегического потенциала обусловило необходимость предложения комплексного научно-методического подхода к использованию ВСП торгового предприятия (Рисунок 5.16).

В основу предлагаемого научно-методического подхода положены процессы разработки и выбора оптимальных решений, направленных на повышение степени использования элементов внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия в процессе реализации стратегий.

Как видно из рисунка 5.16, комплексный научно-методический подход к использованию ВСП является логическим продолжением комплексного научно-методического подхода к формированию элементов ВСП (см. Рисунок 5.2), содержит фазу формирования, аналитическую фазу и фазу управления использованием элементов внутреннего стратегического потенциала.

Таким образом, основной задачей предложенного комплексного научно-методического подхода к использованию внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия является оптимизация коэффициентов использования элементов ВСП.

Сложность процесса разработки альтернативных управленческих решений, направленных на повышение степени использования элементов ВСП (4 этап), большое количество факторов, которые влияют на принятие управленческих решений, переменчивость и высокая вероятность неопределенности условий внешней среды и существующие ограничения использования внутреннего стратегического потенциала в процессе реализации разработанных функциональных стратегий обусловливают необходимость использования экономико-математической модели оптимизации коэффициентов использования элементов ВСП торгового предприятия.

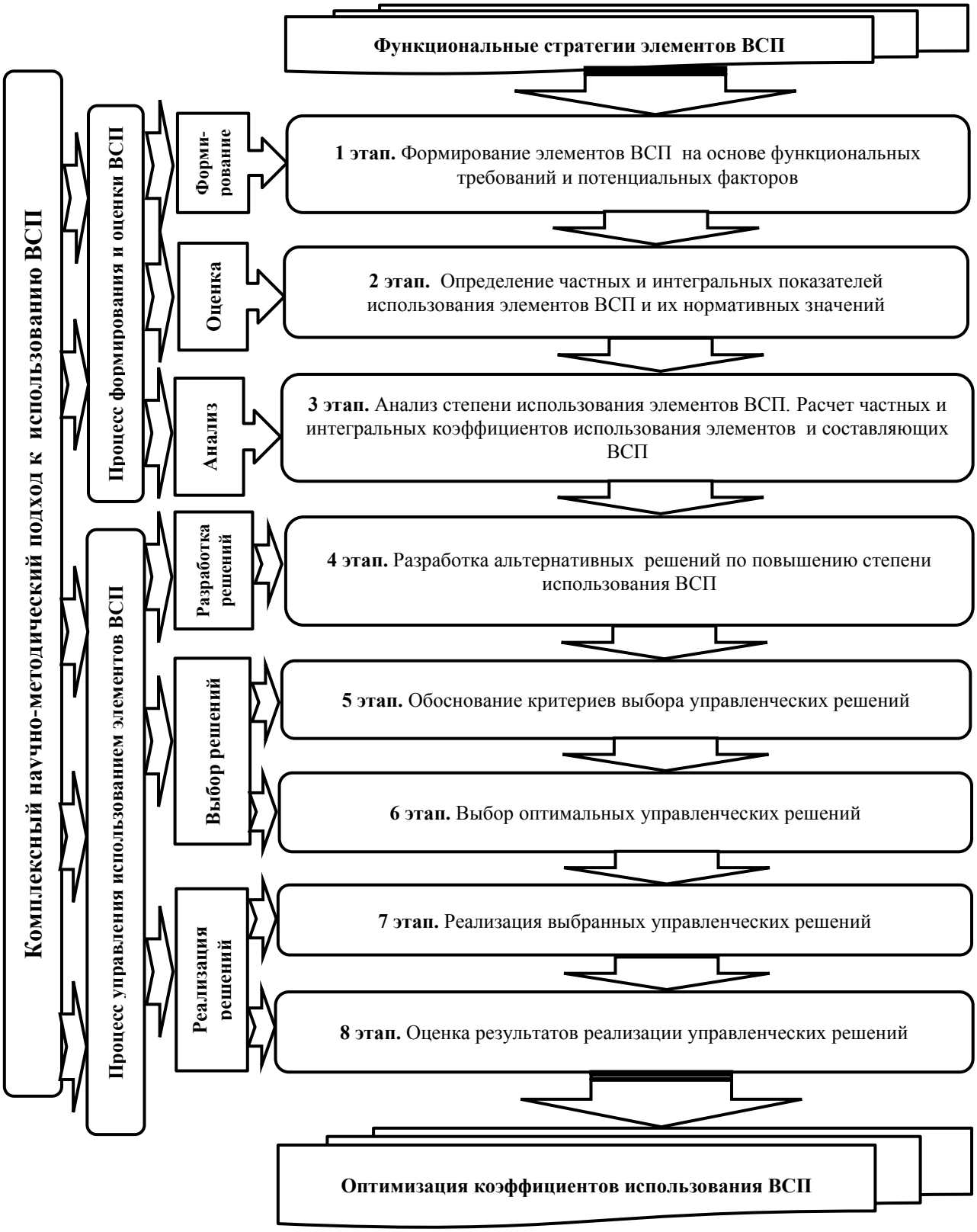


Рисунок 5.16 – **Комплексный научно-методический подход к управлению использованием внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия (авторская разработка)**

Невзирая на проблемы использования математических моделей в реальной хозяйственной деятельности современных торговых предприятий, связанные с трудностями получения исходных данных, сложностью интерпретации полученных результатов, отсутствием доверия к моделям со стороны пользователей [131, с.333], использование экономико-математических методов и моделей в данном конкретном случае является единственным вариантом решения проблемы оптимизации коэффициентов использования внутреннего стратегического потенциала, поскольку простых зависимостей между факторами, которые влияют на коэффициенты использования внутреннего стратегического потенциала не существует.

Существующие экономико-математические модели классифицируют по ряду признаков, которые должны отражать особенности моделируемого объекта, но возможны случаи, когда задача, которая решается при принятии управленческих решений, может быть одновременно отнесена к нескольким классификационным рубрикам экономико-математических моделей.

Наиболее распространенными в современной научной литературе являются классификации экономико-математических моделей по целевому назначению, по степени агрегирования объектов моделирования, по типу информации, которая используется, по назначению, по степени неопределенности, по учету фактора времени, по типу подхода к системе, которая изучается и по типу математического аппарата (Таблица 5.26).

Существуют и другие классификации, но для выбора экономико-математической модели приведенных классификационных признаков достаточно.

Анализ таблицы позволил отнести модель оптимизации коэффициентов использования элементов внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, которая разрабатывается, к соответствующим категориям и охарактеризовать ее по классификационным признакам, как показано на рисунке 5.17.

Таблица 5.26 - **Классификация экономико-математических методов и моделей в экономике по основным признакам** (составлено автором)

Признак классификации	Экономико-математические модели
По общему целевому назначению	**Теоретико-аналитические модели** - отражают общие тенденции экономики и ее компонентов с дедукцией выводов и общих ссылок
	Прикладные модели - обеспечивают возможность оценки параметров конкретных экономических объектов и обоснование выводов для принятия управленческих решений
По степени агрегирования объектов моделирования	**Макроэкономические модели** - рассматривают экономику как единое целое, связывая материальные и финансовые показатели (ВВП, потребление, занятость, и тому подобное)
	Микроэкономические модели - описывают взаимодействие структурных и функциональных составляющих экономики или поведение одной такой составляющей в рыночной среде
По типу исходной информации	**Аналитические модели** - построены на базе априорной информации
	Идентифицированные модели - построены на базе апостериорной информации
По конкретному назначению	**Балансовые модели** - отражают требования соответствия наличия ресурсов и направлений их использования
	Модели трендов - отражают развитие моделируемой системы при помощи построения тренда
	Оптимизационные модели - позволяют осуществить выбор оптимального решения из множества допустимых решений
По учету фактора времени	**Статичные модели** – предусматривают, что все зависимости относятся к одному периоду времени
	Динамические модели - описывают экономические процессы в развитии на протяжении нескольких периодов времени
По степени неопределенности	**Стохастические модели** - учитывают случайный характер экономических процессов
	Детерминированные модели - пренебрегают случайным характером реальных процессов и учитывают лишь средние значения параметров
	Смешанные модели - описание которых возможно как в детерминированном, так и в стохастическом виде
По типу подхода к системам, которые изучаются	**Дескриптивные модели** - предназначены для описания явлений, которые фактически наблюдаются, или для их прогнозирования (балансы, модели трендов)
	Нормативные модели - предназначены для изучения превращений структуры системы при условии проявления определенных заранее обоснованных критериев (модели оптимизации)
По типу математического аппарата	**Матричные модели** – предусматривают формализацию изучаемых экономических процессов в виде матриц
	Модели линейного программирования - предусматривают поиск максимума или минимума линейной функции при наличии ограничений в виде линейных неравенств или равенств
	Модели нелинейного программирования - совокупность ряда специальных методов, в которых целевая функция и ограничения являются нелинейными функциями относительно исследуемых переменных
	Корреляционные модели - модели выявления связи между переменными, оценки ее тесноты и значимости

Продолжение таблицы 5.26

1	2
По типу математического аппарата	**Регрессионные модели** - предназначены для установления вида связи между переменными и изучения зависимости между ними, вычисления влияния факторов на результирующий показатель
	Методы теории массового обслуживания - рассматривают разные явления в экономике как процессы обслуживания
	Методы сетевого планирования и управления - используются с целью сокращения сроков выполнения сложных проектов и оптимального эффективного использования предназначенных для этого ресурсов
	Методы теории игр - теория математических моделей принятия управленческих решений относительно изменения экономических параметров в условиях неопределенности и риска

Использование математического аппарата нелинейного программирования обусловлено, во-первых, невозможностью линеаризации параметров целевой функции (коэффициенты использования элементов ВСП); во-вторых, при необходимости надежного и адекватного моделирования сложных управленческих задач введение нелинейных зависимостей в модель делает ее более реалистичной [284, с.67].

Сводная таблица коэффициентов использования элементов внутреннего стратегического потенциала ООО «Торговый дом «Амстор» (Таблица 5.27) и графическое представление значений коэффициентов использования элементов ВСП (Рисунок 5.18) наглядно доказывают невозможность приведения исходных данных к линейной функции и использования аппарата линейного программирования.

Целью моделирования является поиск максимума целевой функции, который будет отвечать необходимому для реализациии разработанных функциональных стратегий значению коэффициента использования соответствующего элемента внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия. Формулируя постановку задачи оптимизации коэффициентов использования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, следует обратить внимание на то, что данная задача предусматривает использование нелинейной целевой функции с количеством переменных больше, чем 1 с учетом ограничений в виде системы неравенств, то есть необходимым для

ее решения является выполнение определенных условий, что позволяет сделать вывод о целесообразности использования модели условной оптимизации.

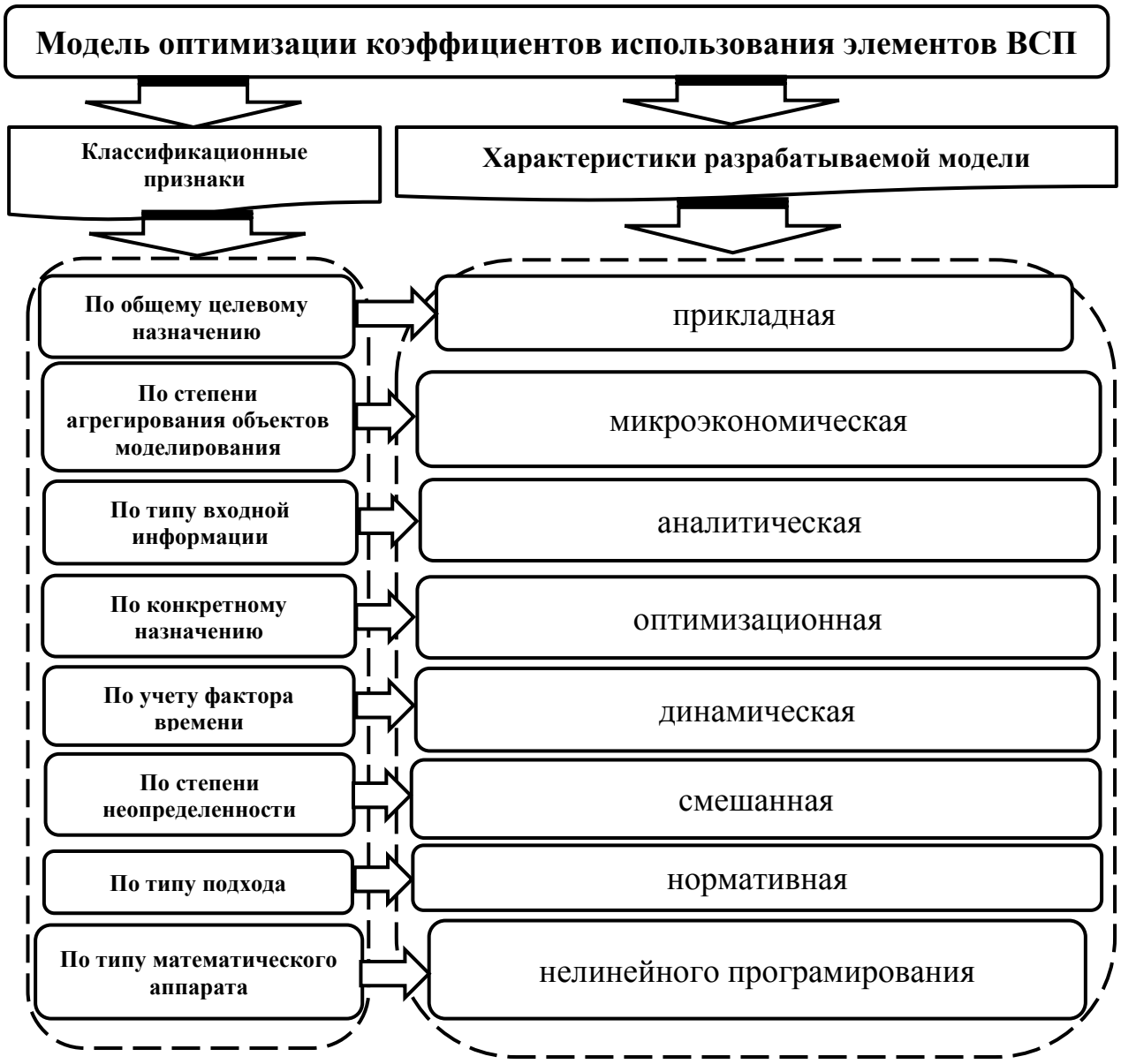


Рисунок 5.17 - **Характеристики модели оптимизации коэффициентов использования элементов ВСП по классификационным признакам**

В общем виде задача условной оптимизации формулируется следующим образом [393, с.163]: найти максимум целевой функции *f(x)*, где *x* - вектор управляемых переменных размерности *N*:

$$X = (x_1, x_2, \ldots\ldots, x_N), \qquad X \in R^N \tag{5.6}$$

при наличии следующих ограничений:

- на управляемые переменные: $minXn \leq Xn \geq Xnmax,\ n=1(1)N$;
- на управляемые переменные в виде функциональных неравенств:

$Gj(x_1,x_2,\ldots\ldots,x_N) \geq 0$ та $Gj(x_1,x_2,\ldots\ldots,x_N) \leq 1,\ j=1(1)j$.

Таблица 5.27 - **Коэффициенты использования элементов внутреннего стратегического потенциала ООО «Торговый дом «Амстор»** (составлено автором)

Элементы объектной составляющей ВСП	**Коэффициенты использования объектной составляющей**	**Элементы субъектной составляющей ВСП**	**Коэффициенты использования субъектной составляющей**
Стратегический торговый потенциал СТП	0,7955	Стратегический управленческий потенциал СПУ	0,6233
Стратегический трудовой потенциал СТрП	0,5975	Стратегический организационный потенциал СОП	0,74
Стратегический финансовый потенциал СФП	0,5263	Стратегический кадровый потенциал СКП	0,7426
Стратегический инновационный потенциал СИП	0,4267	Стратегический маркетинговый потенциал СМП	0,8291
Стратегический потенциал объектной составляющей ВСП	0,5716	Стратегический потенциал субъектной составляющей ВСП	0,73

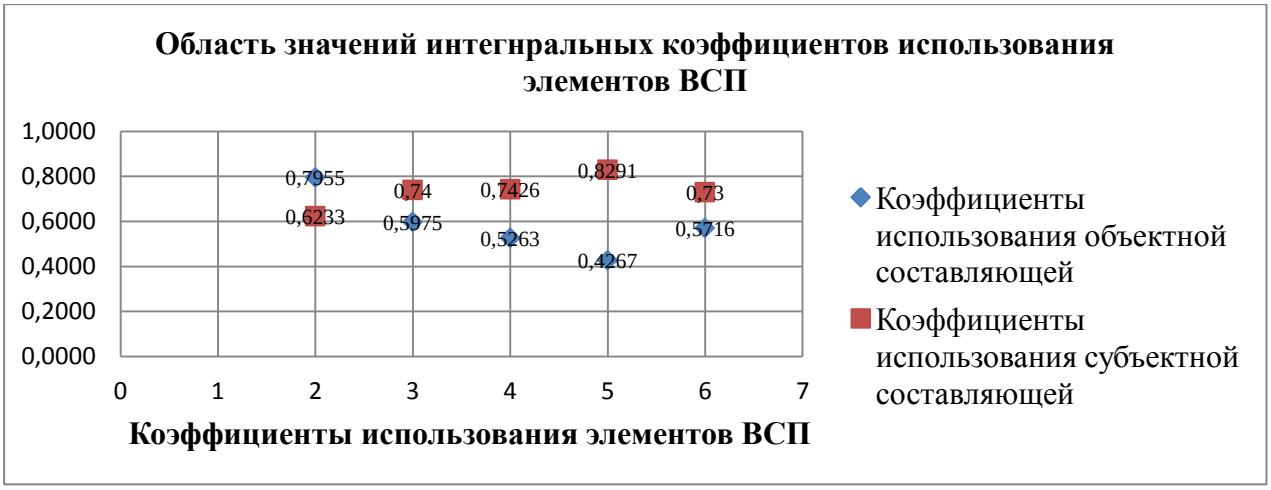


Рисунок 5.18 - **Область значений коэффициентов использования элементов ВСП ООО «Торговый дом «Амстор»**

Неравенства используются в модели в виде ограничений. Использование неравенства $Gj(x_1,x_2,\ldots\ldots,x_N) \geq 0$ обусловленно тем, что все коэффициенты использования элементов ВСП больше или равняются нулю, а использование неравенства $Gj(x_1,x_2,\ldots\ldots,x_N) \leq 1$ - тем, что если коэффициент использования элемента стратегического потенциала больше, чем 1, это значит что потенциал достаточен для реализации предложенных функциональных стратегий и управленческие решения, направленные на его повышение нецелесообразны.

Алгоритм оптимизации предусматривает пошаговый поиск оптимального решения задачи, при этом переменная X_i на $j+1$ шаге $X_{i,j+1}$ определяется с использованием рекуррентной формулы:

$$\boldsymbol{X_{i,j+1} = X_{i,j} + \Delta X_{i,j}} \qquad (5.7)$$

Шаг $\Delta X_{i,j}$ для безградиентных методов определяется как значение функции в двух (текущей и предыдущей) точках. Для градиентных методов нелинейного программирования значение $\Delta X_{i,j}$ рассчитывается с помощью градиента целевой функции $f(x)$. Направление градиента показывает направление более быстрого роста функции, а его модуль - скорость роста.

Следующим этапом построения модели нелинейной оптимизации коэффициентов использования внутреннего стратегического потенциала является выбор метода нелинейной оптимизации, для чего целесообразным является рассмотрение существующих методов, которые условно можно разделить на две группы: прямые и дуалистические [316, с.439]. Прямые методы позволяют находить последовательность точек-решений, которые отвечают ограничениям, обеспечивающим монотонный рост функции, но не позволяют достичь качества глобального соответствия (метод замены переменных). Дуалистические методы позволяют получить глобальное соответствие, но не дают решения входной задачи в процессе решения - оно реализуется лишь в конце итерационного

процесса. Анализ основных существующих дуалистических методов нелинейного программирования представлен в таблице 5.28.

Таблица 5.28 - **Анализ основных существующих методов нелинейного программирования** (составлено автором)

Название метода	Преимущества	Недостатки
Метод возможных направлений	Позволяет решать задачу выпуклого программирования определением направления пошаговой оптимизации	В основе метода лежит выбор внутренней точки множества допустимых решений, которая может быть граничной, тогда вектор решений направляется в глубину множества
Метод штрафных санкций	Позволяет перейти от задачи условной максимизации функции к задаче безусловной максимизации	Сложность подбора дополнительной функции, вероятность неполного учета существующих ограничений
Метод множителей Лагранжа, метод Ньютона	Использование для поиска направления шага оптимизации первых или вторых производных целевой функции, что значительно упрощает расчеты	Переформулируют задачу условной оптимизации в задачу безусловной оптимизации, высока вероятность неполного учета существующих ограничений
Метод условного градиента	Использование градиента как направления наибольшего роста функции, поиск нормы градиента, которая отвечает экстремуму целевой функции	При использовании инструментов Microsoft Excel («Поиск решения») невозможно проследить формирование решения, оно реализуется лишь в конце

Как видно из таблицы, наиболее целесообразным для решения задачи условной нелинейной оптимизации коэффициентов использования внутреннего стратегического потенциала является использование метода условного градиента, поскольку он: во-первых, позволяет производить пошаговый поиск максимума целевой функции с использованием градиента вектора направления поиска; во-вторых, позволяет использовать для определения градиента первые производные целевой функции; в-третьих, обеспечивает полный учет влияния всех заданных ограничений на управляемые переменные; в-четвертых, позволяет упростить

расчеты за счет использования инструмента «Поиск решения» операционной системы Microsoft Excel.

Градиент определяет направление наибольшего роста функции, алгоритм использования метода условного градиента предусматривает поиск максимальных значений целевой функции коэффициентов использования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия в два этапа.

На первом этапе определяется величина градиента. Если критерий оптимизации задан функцией $Q(x_1,x_2,\ldots,x_n)$, то ее градиент в точке $O(x_1^O, x_2^O,\ldots, x_n^O)$ определяется как вектор:

$$\Delta Q = grad\ f(O) = \left(\frac{dQ}{dx1}(O), \frac{dQ}{dx2}(O), \ldots\ldots, \frac{dQ}{dxn}(O)\right), \qquad (5.8)$$

где dQ, dx - *производные функции Q в точке O.*

Если критерий оптимизации является неявной функцией (как в нашем случае), то частные производные определяются методами приближения:

$$\frac{dQ}{dxi} = lim_{\Delta x_i \to \alpha} \frac{Q(x1,x2,\ldots\ldots xi+\Delta xi,xi+1,\ldots\ldots,xn) - Q(x1,x2,\ldots\ldots,xi,xi+1,\ldots\ldots,xn)}{\Delta xi}, \qquad (5.9)$$

где Δx_i - бесконечно малый прирост (1-5%) значения i -й переменной.

На втором этапе определяется шаг градиента. Числовое значение координаты при движении по градиенту для переменной x_1 в $к+1$ точке определяется по формуле:

$$X_{i,k+1} = X_{i,k} + h_k \cdot S_{i,k} \qquad (5.10)$$

Знак «+» используется поскольку мы ищем максимум целевой функции.

$$S_{i,k} = \frac{\Delta Q(Xk)}{\|\Delta Q(Xk)\|}, \quad i=1,2,\ldots.n,\ k=0,1,2,\ldots\ldots,m, \qquad (5.11)$$

где m - количество шагов поиска;

k - номер шага поиска;

$\| \Delta Q(Xk) \|$ - норма градиента в точке поиска экстремума:

$$\| \Delta \boldsymbol{Q}(\boldsymbol{Xk}) \| = \sqrt{\left(\frac{dQ}{dX1,k}\right)^2 + \left(\frac{dQ}{dX2,k}\right)^2 + \cdots + \left(\frac{dQ}{dXn,k}\right)^2} \qquad (5.12)$$

Шаг поиска выбирается свободно, но если в процессе расчета возникнет ситуация, в которой $Q<0$, то шаг поиска уменьшается вдвое.

Но прежде чем построить модель оптимизации коэффициентов использования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия с использованием метода условного градиента, необходимо внести некоторые уточнения. Во-первых, оптимизация элементов объектной составляющей ВСП нецелесообразна, поскольку коэффициенты использования элементов объектной составляющей должны равняться единице априори согласно предложенному комплексному подходу к формированию элементов ВСП. Действительно, если коэффициент использования любого элемента объектной составляющей Ки $\neq$ 1, (фактическое значение не равно нормативному), это будет означать невозможность реализации соответствующих функциональных стратегий не данном предприятии.

Во-вторых, поскольку целью модели является оптимизация элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала очевидно, что максимумом целевой функции является нормативное значение элемента внутреннего стратегического потенциала, поскольку именно оно обеспечивает реализацию стратегии.

В-третьих, целевой функцией разрабатываемой модели должна быть функция элемента субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала *Пi,* которая должна возрастать до нормативного значения *Пнтах.*

Таким образом, задача оптимизации формулируется как поиск оптимального коэффициента использования элемента внутреннего

стратегического потенциала при достижении целевой функцией нормативного значения. Тогда модель нелинейной оптимизации коэффициентов использования внутреннего стратегического потенциала с использованием метода условного градиента имеет следующий общий вид:

$$\begin{cases} \Pi i = f\,(k_1, k_2, \ldots kn) \rightarrow \Pi нmax;\ \ i = 1 \ldots m;\ k = 1 \ldots n; \\ D = \left| \begin{matrix} g_1 \le k_1 \ge j_1 \\ g_2 \le k_1 \ge j_2 \\ \ldots\ldots\ldots\ldots \\ g_n \le k_1 \ge j_n \end{matrix} \right| \end{cases} \qquad (5.13)$$

где *Пi* - *целевая функция элемента субъектной* составляющей внутреннего стратегического потенциала;

Пнmax - максимальное (нормативное) значение целевой функции элемента ВСП;

i=1...m - совокупность элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала;

k =1...n - совокупность коэффициентов, которые влияют на *i* - тый элемент ВСП;

D - совокупность ограничений коэффициентов, которые влияют на *i* - тый элемент ВСП;

$g_1 \ldots g_n$ - минимальные ограничения коэффициентов, которые влияют на

i - тый элемент ВСП;

$j_1 \ldots j_n$ - максимальные ограничения коэффициентов, которые влияют на *i*-тый элемент внутреннего стратегического потенциала.

Подставляя формулы расчета элементов субъектной составляющей управленческого, организационного, кадрового и маркетингового потенциалов (табл. 5.14, 5.16, 5.18 и 5.20) и коэффициенты значимости элементов ВСП (приложения Х1-Х4), получаем следующую модель:

$$\begin{cases} \textbf{СПУ} = (0{,}33\sqrt{\text{Коу} \cdot \text{Ко}} + 0{,}19\sqrt[4]{\text{Кнл} \cdot \text{Кпл} \cdot \text{Кнк} \cdot \text{Кпкс}} + 0{,}48\sqrt{\text{Ккому} \cdot \text{Кпру}}) / \textbf{Ки}_{\textbf{СПУ}}; \\ \textbf{СОП} = (0{,}24\sqrt[3]{\text{Ккз} \cdot \text{Ксз} \cdot \text{Ккс}} + 0{,}18\sqrt[4]{\text{Кнок} \cdot \text{Кпок} \cdot \text{Ксок} \cdot \text{Ксс}} + \\ \qquad + 0{,}58\sqrt[4]{\text{Коэ} \cdot \text{Ксэ} \cdot \text{Кдп} \cdot \text{Кддк}})/\textbf{Ки}_{\textbf{СОП}}; \\ \textbf{СКП} = (0{,}24\sqrt{\text{Кор} \cdot \text{Кнр}} + 0{,}28\sqrt[3]{\text{Кта} \cdot \text{Кнта} \cdot \text{Кди}} + 0{,}48\sqrt[3]{\text{Ксо} \cdot \text{Кдк} \cdot \text{Кпк}})/\textbf{Ки}_{\textbf{СКП}}; \\ \textbf{СМП} = (0{,}43\sqrt[4]{\text{Кктп} \cdot \text{Ккцп} \cdot \text{Кккп} \cdot \text{Кккр}} + 0{,}32\sqrt{\text{Пкпм} \cdot \text{Птпм}} + \\ \qquad + 0{,}25\sqrt{\text{Камк} \cdot \text{Кнкм}})/\textbf{Ки}_{\textbf{СМП}}, \end{cases} \quad (5.14)$$

где $Ки_{СПУ}$, $Ки_{СОП}$, $Ки_{СКП}$, $Ки_{СМП}$ – коэффициенты использования элементов субъектной составляющей ВСП.

При обосновании ограничений в качестве минимального принималось такое значение коэффициента, которое является граничным для реализации соответствующей функциональной стратегии (обеспечивает достижение соответствующим элементом ВСП фактического значения), а максимальное значение выбиралось на уровне максимальных возможностей предприятия относительно достижения соответствующего частного показателя.

Далее методом компьютерного эксперимента с помощью инструмента «Поиск решения» операционной системы Microsoft Excel с использованием метода условного градиента были получены нормативные значения коэффициентов, которые влияют на каждый элемент внутреннего стратегического потенциала предприятия и оптимальное значение коэффициента использования каждого элемента ВСП.

Результаты расчетов модели нелинейного программирования методом условного градиента управленческого потенциала для ООО «Торговый дом «Амстор» представлены на рисунке 5.19, других элементов субъектной составляющей ВСП - на рисунках Ч.1-Ч.3 приложения Ч.

Разработка альтернатив управленческих решений осуществляется на основе анализа отклонений фактических и рассчитанных нормативных значений коэффициентов, которые влияют на соответствующие показатели элементов стратегического потенциала.

Результаты поиска оптимизационного решения коэффициента использования и частных показателей стратегического управленческого потенциала субъектной составляющей ВСП

Целевая функция

0,432199806

Переменные			Ограничения			
Фактическое значение		Результат поиска				
0,42	Коу =	0,6205	≥	0,6	≤	1
0,87	Ко =	0,9306	≥	0,8	≤	1
0,78	Кнл =	0,7983	≥	0,6	≤	0,8
0,88	Кпл =	0,9000	≥	0,8	≤	0,9
0,94	Кнк =	0,9620	≥	0,5	≤	1
0,78	Кпкс =	0,7983	≥	0,5	≤	1
0,72	Пкому =	0,7670	≥	0,5	≤	0,9
0,83	Ппру =	0,9000	≥	0,8	≤	0,9
0,6233	**Ки =**	**0,8219**	≥	0,623		

Рисунок 5.19 - **Результаты расчетов управленческого потенциала для ООО «Торговый дом «Амстор» при помощи модели нелинейного программирования методом условного градиента**

Для объектной составляющей, если коэффициент использования Киі ≥ 1, (абсолютное отклонение фактического от нормативного значения ΔКі ≥0), то управленческое решение относительно изменения частных показателей не нужно. Во всех иных случаях альтернативное управленческое решение разрабатывается исходя из методики расчета частных показателей соответствующего элемента объектной составляющей ВСП (приложения Ф.1-Ф.4).

Для стратегического торгового потенциала СТП ООО «Торговый дом «Амстор» альтернативные решения представлены в таблице 5.29, для других элементов - в таблицах Ш.1 - Ш.3 приложения Ш.

Таблица 5.29 - **Поле альтернативных решений изменения частных показателей стратегического торгового потенциала ООО «Торговый дом «Амстор»** (составлено автором)

Частный показатель СТП	Норма-тивное значение	Факти-ческое значение	Абсолют-ное отклонение	Альтернативное решение
Индекс роста спроса на продовольственные товары	1,0500	1,0500	0,0000	не нужно
Индекс роста спроса на товары собственных торговых марок	1,0060	1,0040	-0,0020	Увеличение продажи товаров собственных торговых марок на 0,2% за счет выбора, разработки, продвижения
Индекс роста торгового дохода от услуг мерчандайзинга	1,0002	1,0001	-0,0001	Увеличение дохода от услуг мерчандайзинга на 0,01% за счет увеличения торговой площади, количества торгового оборудования, количества мест в торговом зале, где оказываются услуги мерчандайзинга
Индекс уменьшения штрафов поставщиков	1,0001	1,0001	0,0000	не нужно
Индекс роста торгового дохода за счет оптовой продажи продовольственных товаров предприятиям ресторанного бизнеса	1,0007	0,0000	-1,0007	Увеличение торгового дохода на 0,93% за счет сотрудничества с посредниками, а именно: оптовой продажи продовольственных товаров предприятиям ресторанного бизнеса; продажи наборов продовольственных товаров для обеспечения корпоративных праздников; продажи посредникам непродовольственных товаров по предварительным заказам; продажи посредникам непродовольственных товаров вместе с продовольственными; продажи посредникам изделий собственного производства для обслуживания торжественных мероприятий; продажи посредникам изделий собственного производства для обслуживания корпоративных праздников
Индекс роста торгового дохода за счет продажи наборов продовольственных товаров для обеспечения корпоративных праздников	1,0002	0,0000	-1,0002	
Индекс роста торгового дохода за счет продажи посредникам непродовольственных товаров по предварительным заказам	1,0070	0,0000	-1,0070	
Индекс роста торгового дохода за счет продажи посредникам непродовольственных товаров вместе с продовольственными	1,0010	0,0000	-1,0010	
Индекс роста торгового дохода за счет продажи посредникам изделий собственного производства для обслуживания торжественных мероприятий	1,0002	0,0000	-1,0002	
Индекс роста торгового дохода за счет продажи посредникам изделий собственного производства для обслуживания корпоративных праздников	1,0002	0,0000	-1,0002	
Индекс роста торгового дохода за счет роста объема продаж на один магазин торговой сети	1,0050	1,0020	-0,0030	Увеличение торгового дохода на 0,3% за счет уменьшения времени обслуживания одного клиента, увеличения времени работы магазина, наличия полного ассортимента товаров

Таблица 5.30 - **Поле альтернативных решений изменения стратегического управленческого потенциала ООО «Торговый дом «Амстор»** (составлено автором)

Частный показатель СПУ	**Факти-ческое значение**	**Норматив-ное значение**	**Абсолют-ное отклонен ие**	**Альтернативное решение**
Коэффициент опыта управленцев	0,42	0,6205	-0,2005	Увеличение на 20% количества управленцев, которые имеют опыт работы на должности больше, чем 3 года
Коэффициент образования управленцев	0,87	0,9306	-0,0606	Увеличение на 6,06% количества управленцев, которые имеют высшее образование и повысили квалификацию
Коэффициент наличия лидеров среди руководителей	0,78	0,7983	-0,0183	Увеличение на 1,8% количества работников, которым, по мнению больше чем 50% персонала, присущие лидерские качества
Коэффициент проявления лидерских качеств	0,88	0,9000	-0,0200	Увеличение на 2% количества управленцев, которые проявляют лидерские качества
Коэффициент наличия креативных руководителей	0,94	0,9620	-0,022	Увеличение на 2,2% количества креативных управленцев
Коэффициент проявления креативных способностей	0,78	0,7983	-0,0183	Увеличение на 1,8% количества работников, которые проявляют креативные способности
Коммуникационный потенциал управленцев	0,72	0,7670	-0,047	Повышение на 4,7% автоматизации и надежности коммуникаций
Потенциал принятия решений управленцами	0,83	0,9000	-0,070	Повышение на 7% количества качественных, обоснованных и своевременных решений, которые принимаются управленцами

Для субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала основой для разработки решения относительно изменения частных коэффициентов является отклонение фактического значения от оптимального (нормативного), рассчитанного с помощью математической модели. Для стратегического управленческого потенциала альтернативные решения представлены в таблице 5.30, для организационного, кадрового, маркетингового потенциалов - в таблицах Ш.4-Ш.6 приложения Ш. Обобщенная совокупность альтернативных решений относительно формирования оптимального ВСП ООО «Торговый дом «Амстор» представлена в таблице 5.31.

Таблица 5.31 - **Обобщенное поле альтернативных решений относительно формирования оптимального ВСП ООО «Торговый дом «Амстор»**

(составлено автором)

Элемент ВСП	Шифр реше-ния	Альтернативное решение
1	2	3
Стратегический торговый потенциал СТП	$Рт_1$	Увеличение продаж товаров собственных торговых марок на 0,2% за счет выбора, разработки, продвижения
	$Рт_2$	Увеличение дохода от услуг мерчандайзинга на 0,01%
	$Рт_3$	Увеличение торгового дохода на 0,93% за счет сотрудничества с посредниками
	$Рт_4$	Увеличение торгового дохода каждого магазина на 0,3% за счет уменьшения времени обслуживания одного клиента, увеличения времени работы магазина, наличия полного ассортимента товаров на прилавках
Стратегический трудовой потенциал СТрП	$Ртр_1$	Увеличение производительности труда торгового персонала на 2%
	$Ртр_2$	Уменьшение штрафных санкций персоналу на 0,01%
	$Ртр_3$	Увеличение на 0,05% участии персонала в местной пропаганде
	$Ртр_4$	Рост численности персонала на 0,38% за счет открытия новых магазинов
	$Ртр_5$	Рост средней производительности труда торгового персонала магазинов на 0,28% за счет уменьшения времени на обслуживание одного клиента, использования резерва торгового персонала в часы, когда количество покупателей максимальное; увеличение количества кассиров в часы, когда количество покупателей максимальное
Стратегический финансовый потенциал СФП	$Рф_1$	Увеличение финансирования закупки продовольственных товаров на 2,5% за счет собственного и заемного капитала при сохранении ликвидности
	$Рф_2$	Увеличение финансирования разработки, производства, продвижения и реализации товаров собственных торговых марок на 0,19%
	$Рф_3$	Увеличение финансирования мероприятий рекламы и пропаганды на 0,05%
	$Рф_4$	Увеличение финансирования открытия новых магазинов на 4,2%
	$Рф_5$	Увеличение финансирования расширения ассортимента товаров на 0,8%
	$Рф_6$	Увеличение финансирования общего комплекса продвижения на 0,02%
Стратегический инновационный потенциал СИП	$Ри_1$	Увеличение эффективности инноваций в направлении продажи товаров собственных торговых марок на 0,19%
	$Ри_2$	Увеличение эффективности инноваций в направлении услуг мерчандайзинга на 0,01%
	$Ри_3$	Увеличение эффективности инноваций в направлении оптовой продажи товаров и изделий собственного производства через посредников на 0,93%
	$Ри_4$	Увеличение эффективности инноваций в направлении рекламы и пропаганды на 0,03%
	$Ри_5$	Увеличение эффективности инноваций в направлении расширения ассортимента на 0,08%
	$Ри_6$	Увеличение эффективности инноваций в направлении комплекса продвижения на 0,02%

Продолжение таблицы 5.31

1	2	3
Стратегический управленческий потенциал СПУ	$Ру_1$	Увеличение на 20% количества управленцев, которые имеют опыт работы на должности больше, чем 3 года
	$Ру_2$	Увеличение на 6,06% количества управленцев, которые имеют высшее образование и повысили квалификацию
	$Ру_3$	Увеличение на 1,8% количества работников, которым, по мнению больше чем 50% персонала присущи лидерские качества
	$Ру_4$	Увеличение на 2% количества управленцев, которые проявляют лидерские качества
	$Ру_5$	Увеличение на 2,2% количества креативных управленцев
	$Ру_6$	Увеличение на 1,8% количества работников, которые проявляют креативные способности
	$Ру_7$	Повышение на 4,7% автоматизации и надежности управленческих коммуникаций
	$Ру_8$	Повышение на 7% количества качественных, обоснованных и своевременных решений, которые принимаются управленцами
Стратегический организационный потенциал СОП	$Ро_1$	Увеличение на 5% качества связей между звеньями оргструктуры
	$Ро_2$	Повышение на 3,7 % количества элементов организационной культуры, которые отвечают требованиям реализации стратегий
	$Ро_3$	Повышение на 2% количества элементов управления, которые должны быть охвачены процессом реализации стратегий
	$Ро_4$	Повышение на 5% количества стратегических решений, которые выполняются
	$Ро_5$	Повышение на 3% количестве полномочий, которые не дублируются
Стратеги-ческий кадровый потенциал	$Рк_1$	Повышение на 12% количества работников, работа которых отвечает уровню их образования
	$Рк_2$	Повышение на 3% количества работников, которые в течение трех лет повышают квалификацию
Стратегический маркетинговый потенциал СМП	$Рм_1$	Снижение на 1% закупочных цен или увеличение на 1% среднего индекса роста цен
	$Рм_2$	Увеличение на 7,2% качества комплекса продвижения (количества рекламных мероприятий и мероприятий стимулирования сбыта)
	$Рм_3$	Увеличение на 4% качества комплекса распространения (реализация предложенных стратегий продажи через посредников)
	$Рм_4$	Повышение на 8 % степени автоматизации и коэффициента надежности маркетинговых коммуникаций

В процессе осуществления следующего этапа - выбора альтернативных решений согласно предложенному комплексному научно-методическому подходу к управлению использованием внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия (см. Рисунок 5.16), необходимо учитывать результаты

использования предложенного механизма выбора функциональных стратегий на основе комплексного потенциального подхода (см. Рисунок 4.20).

Не менее важно использование в процессе выбора оптимальных альтернативных решений механизма формирования внутреннего стратегического потенциала на основе разработанных функциональных стратегий (см. Рисунок 5.1).

То есть, поскольку внутренний стратегический потенциал сформирован на основе функциональных стратегий, то все его элементы (торговый, трудовой, финансовый, инновационный, управленческий, организационный, кадровый, маркетинговый потенциалы) по условию отвечают критериям выбора функциональных стратегий - как приоритетным (соответствие стратегиям обеспечения, соответствие функциональных стратегий элементам ВСП), так и второстепенным (критерии достижимости, совместимости, согласованности, риска реализации, экономической эффективности, обеспечения роста торгового дохода, согласованности с владельцами и персоналом предприятия).

Результаты выбора функциональных стратегий ООО «Торговый дом «Амстор» подтверждают соответствие элементов ВСП всем предложенным критериям выбора. Но, во-первых, кроме критериев выбора функциональных стратегий целесообразно учесть показатели, которые контролируются в методиках расчета элементов объектной составляющей ВСП (приложение Ф), во-вторых, целесообразным является учет условий неопределенности факторов внешней среды, которые влияют на реализацию решения.

Процесс выбора альтернативных решений относительно формирования оптимального ВСП торгового предприятия представлен на рисунке 5.20.

Анализ соответствия альтернативных решений показателям, которые контролируются в методиках расчета элементов объектной составляющей ВСП ООО «Торговый дом «Амстор», представлен в таблице 5.32.

Как видно из таблицы, все предложенные решения относительно формирования оптимального ВСП «Торговый дом «Амстор» отвечают

показателям, которые контролируются в методиках расчета элементов объектной составляющей ВСП и предусматривают их контроль в процессе реализации.

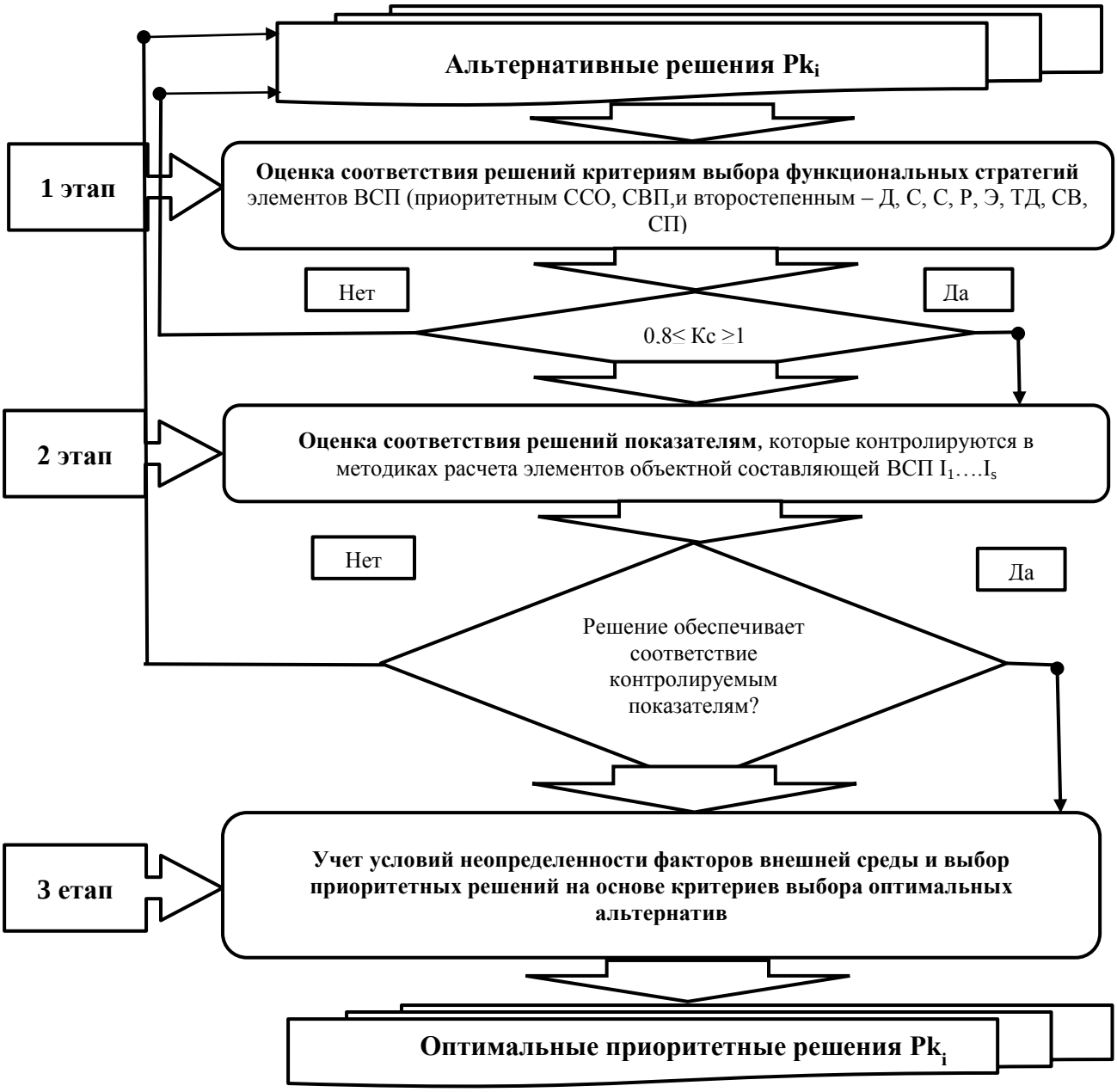


Рисунок 5.20 - **Процесс выбора альтернативных решений относительно формирования оптимального ВСП торгового предприятия (авторская разработка)**

Для учета возможного влияния изменения факторов внешней среды и окончательного выбора решений в условиях неопределенности целесообразно использовать критерии принятия решений в условиях неопределенности, которые предлагает теория игр (Таблица 5.33).

Таблица 5.32 - **Анализ соответствия решений показателям, которые контролируются в методиках расчета элементов объектной составляющей ВСП ООО «Торговый дом «Амстор»** (составлено автором)

Элемент ВСП	**Альтерна-тивные решения**	**Показатели, которые контролируются в методиках расчета элементов объектной составляющей ВСП**								
Страте-гический торго-вый потен-циал СТП	Показатель	Ітнпр	$Ітн_{тсм}$	Іцм	Ікдм	Ішсо	Ішсв	Ікп	Імп	Ікм
	Необходимое значение	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≤ 1	≤ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1
	$Рт_1$	+	+	0	0	+	+	0	0	+
	$Рт_2$	0	0	+	+	0	0	+	+	+
	$Рт_3$	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	$Рт_4$	+	+	0	0	0	0	+	+	+
Страте-гический трудовой потен-циал СТрП	Показатель	Інапр	Ітс	Іэсп	Іпт	Інп				
	Необходимое значение	≥ 1	1	≥ 1	≥ 1	1				
	$Ртр_1$	0	0	0	+	+				
	$Ртр_2$	+	+	0	0	0				
	$Ртр_3$	0	0	+	0	0				
	$Ртр_4$	0	0	0	+	+				
	$Ртр_5$	+	+	0	+	+				
Страте-гический финан-совый потен-циал СФП	Показатель	Ікол	Ірвк							
	Необходимое значение	≥ 1	≥ 1							
	$Рф_1$	+	+							
	$Рф_2$	+	+							
	$Рф_3$	+	+							
	$Рф_4$	+	+							
	$Рф_5$	+	+							
	$Рф_6$	+	+							
Страте-гический иннова-ционный потен-циал СИП	Показатель	Іуэист	Іуэирпп	Іуэиум	Іуэипр	Іуэин	Іуэиир	Іуэирп	Іуэира	Іуэикп
	Необходимое значение	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1
	$Ри_1$	+	+	0	0	0	0	0	0	0
	$Ри_2$	0	+	+	0	0	0	0	0	0
	$Ри_3$	0	0	0	+	+	+	0	0	0
	$Ри_4$	0	+	0	0	0	0	+	0	0
	$Ри_5$	+	0	0	0	0	0	+	+	0
	$Ри_6$	+	+	0	0	0	0	+	0	+

Примечание: «0» в таблице означает, что решение не связано с соответствующим показателем, «+» означает, что решение учитывает контроль показателя, «-» - то, что решение не отвечает необходимым значениям контролируемого показателя

Методология принятия решений в условиях неопределенности предусматривает построение матрицы ценности альтернатив (матрицы решений)

[94], которая позволяет рассмотреть несколько вариантов каждого альтернативного решения в зависимости от возможного изменения факторов внешней среды.

Разработанная матрица ценности альтернатив решений относительно формирования оптимального торгового потенциала (Таблица 5.33) предусматривает определение для каждого альтернативного решения Pk_i (i=1…n) нескольких возможных значений при разных прогнозах состояний внешней среды Ck_j (j= 1…m) - очень оптимистичного Ck_1, умеренно оптимистичного Ck_2, средней достоверности (в пределах реалистичного) Ck_3, умеренно пессимистического Ck_4, очень пессимистического Ck_5 с шагом p ≤ 0,01% (поскольку меньший шаг не отражает существенного изменения прогнозного состояния).

Для каждого решения (см. Таблицу 5.31) было разработано несколько альтернативных вариантов Pk_{iz} (z = 1….v), для каждого варианта определены возможные значения. Общее возможное значение при разных вариантах прогнозов состояний внешней среды (курсивом) рассчитывалось как суммарный процент роста торгового дохода ООО «Торговый дом «Амстор» по формуле:

$$\boldsymbol{Ck_j} = \sum_1^v C\boldsymbol{ki,j,z}\ , \qquad (5.15)$$

где Cki,jz - j - тый вариант прогноза z - й альтернативы i - го решения.

Матрицы ценности альтернатив решений относительно формирования других элементов ВСП ООО «Торговый дом «Амстор» приведены в приложении Щ.

Для выбора приоритетных решений на основе матрицы ценности альтернатив были использованы следующие критерии теории игр:

1. Критерий Лапласа, который предполагает, что все возможные значения при разных прогнозах состояний внешней среды имеют одинаковую достоверность и предусматривает расчет функции целесообразности по формуле:

$$Fц_{Л} = \frac{1}{m} \sum_{J=1}^{m} Cki,j,z \quad , \qquad (5.16)$$

где $Fц_{Л}$ - функция целесообразности, рассчитанная с помощью критерия Лапласа.

Таблица 5.33 - **Матрица ценности альтернатив решений относительно формирования оптимального торгового потенциала ООО «Торговый дом «Амстор»**

(составлено автором)

Реше-ние Pki (i=1…n)	**Альтернативные варианты решения**	**Возможные значения при разных прогнозах состояний внешней среды** Ckj (j= 1…m)				
		Ck_1	Ck_2	Ck_3	Ck_4	Ck_5
$Рт_1$	**увеличение продажи товаров собственных торговых марок**	*0,14*	*0,17*	*0,2*	*0,23*	*0,26*
$Рт_{1.1}$	разработать новые товары существующих марок	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
$Рт_{1.2}$	разработать новые марки на новые товары	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05
$Рт_{1.3}$	продвигать существующие товары собственных марок	0,08	0,09	0,1	0,11	0,12
$Рт_2$	**увеличение дохода от услуг мерчандайзинга**	*0,004*	*0,007*	*0,01*	*0,013*	*0,016*
$Рт_{2.1}$	увеличение торговой площади	0	0,001	0,002	0,003	0,004
$Рт_{2.2}$	увеличение количества оборудования	0,004	0,005	0,006	0,007	0,008
$Рт_{2.3}$	увеличение количества мест	0	0,001	0,002	0,003	0,004
$Рт_3$	**продажа через посредников**	*0,85*	*0,89*	*0,93*	*0,97*	*1,01*
$Рт_{3.1}$	оптовая продажа продовольственных товаров предприятиям ресторанного бизнеса	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
$Рт_{3.2}$	продажа продовольственных товаров для обеспечения корпоративных праздников	0	0,01	0,02	0,03	0,04
$Рт_{3.3}$	продажа через посредников непродовольственных товаров	0,78	0,79	0,8	0,81	0,82
$Рт_{3.4}$	продажа через посредников изделий собственного производства	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06
$Рт_4$	**увеличение торгового дохода каждого магазина сети**	*0,44*	*0,47*	*0,5*	*0,53*	*0,56*
$Рт_{4.1}$	уменьшение времени на обслуживание одного клиента	0,18	0,19	0,2	0,21	0,22
$Рт_{4.2}$	возможности увеличения времени работы магазина	0,08	0,09	0,1	0,11	0,12
$Рт_{4.3}$	обеспечение постоянного наличия полного ассортимента на прилавках	0,18	0,19	0,2	0,21	0,22

2. Критерий Вальда, основанный на принципе максимального пессимизма и выбора той альтернативы решения, для которой максимальным является наихудший показатель Ck_1. Использование аналогичного критерия минимаксного риска Севиджа нецелесообразно, поскольку в нашем случае игра задана матрицей выигрышей.

3. Критерий максимального оптимизма, который предусматривает выбор той альтернативы решения, для которой наблюдается максимальное значение среди максимальных Ck_5.

4. Критерий Гурвица, который предусматривает определение некоторого коэффициента доверия α, оценивающего вероятность лучшего для предприятия прогноза Ck_5.

5. Учитывая условия неопределенности, будем считать что вероятность наиболее оптимистичного прогноза не намного больше средней, то есть α = 0,6. Тогда функция целесообразности, максимальное значение которой выбирается как приоритетное, рассчитывается по формуле:

$$Fц_Г = Ck_5 \cdot \alpha + Ck_1 \cdot (1 - \alpha), \qquad (5.17)$$

где $Fц_Г$ - функция целесообразности, рассчитанная с помощью критерия Гурвица.

Рассчитанные значения критериев позволяют определить приоритетные альтернативы решений относительно формирования оптимального торгового потенциала (Таблица 5.38.) Как видно из таблицы, приоритетными решениями относительно формирования оптимального торгового потенциала ООО «Торговый дом «Амстор» являются: продвижение существующих товаров собственных торговых марок; увеличение количества оборудования, которое используется для предоставления услуг мерчандайзинга; продажа через посредников непродовольственных товаров по предварительным заказам и вместе с продовольственными; уменьшение времени на обслуживание одного клиента и обеспечение постоянного наличия ассортимента на прилавках.

Таблица 5.38 - **Выбор приоритетных альтернативных решений относительно формирования оптимального торгового потенциала ООО «Торговый дом «Амстор» с помощью теории игр** (составлено автором)

Шифр	**Альтернативные варианты решения**	**Возможные значения при разных прогнозах состояний внешней среды** Ckj (j= 1…m)					**Критерий Лапласа**	**Критерий Вальда**	**Критерий максимального оптимизма**	**Критерий Гурвица**
		Ck_1	Ck_2	Ck_3	Ck_4	Ck_5				
$Pт_1$	увеличение продажи товаров собственных торговых марок	0,14	0,17	0,2	0,23	0,26				
$Pт_{1.1}$	разработать новые товары существующих марок	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09	0,07	0,05	0,09	0,034
$Pт_{1.2}$	разработать новые марки на новые товары	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,03	0,01	0,05	0,026
$Pт_{1.3}$	**продвигать существующие товары собственных марок**	0,08	0,09	0,1	0,11	0,12	**0,1**	**0,08**	**0,12**	**0,04**
$Pт_2$	увеличение дохода от услуг мерчандайзинга	0,004	0,007	0,01	0,013	0,016				
$Pт_{2.1}$	увеличение торговой площади	0	0,001	0,002	0,003	0,004	0,002	0	0,004	0,0024
$Pт_{2.2}$	**увеличение количества оборудования**	0,004	0,005	0,006	0,007	0,008	**0,006**	**0,04**	**0,008**	**0,0032**
$Pт_{2.3}$	увеличение количества мест	0	0,001	0,002	0,003	0,004	0,002	0	0,004	0,0024
$Pт_3$	продажа через посредников	0,85	0,89	0,93	0,97	1,01	0,93			
$Pт_{3.1}$	оптовая продажа продовольственных товаров предприятиям ресторанного бизнеса	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09	0,07	0,05	0,09	0,034
$Pт_{3.2}$	продажа продовольственных товаров для обеспечения корпоративных праздников	0	0,01	0,02	0,03	0,04	0,02	0	0,04	0,024
$Pт_{3.3}$	**продажа через посредников непродовольственных товаров**	0,78	0,79	0,8	0,81	0,82	**0,8**	**0,78**	**0,82**	**0,18**
$Pт_{3.4}$	продажа через посредников изделий собственного производства	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,04	0,02	0,06	0,028
$Pт_4$	**увеличение торгового дохода каждого магазина сети**	0,44	0,47	0,5	0,53	0,56	0,5			
$Pт_{4.1}$	**уменьшение времени на обслуживание одного клиента**	0,18	0,19	0,2	0,21	0,22	**0,2**	**0,18**	**0,22**	**0,06**
$Pт_{4.2}$	возможности увеличения времени работы магазина	0,08	0,09	0,1	0,11	0,12	0,1	0,08	0,12	0,04
$Pт_{4.3}$	**обеспечение постоянного наличия полного ассортимента на прилавках**	0,18	0,19	0,2	0,21	0,22	**0,2**	**0,18**	**0,22**	**0,06**

Выбранные приоритетные решения относительно формирования оптимального ВСП ООО «Торговый дом «Амстор» обобщены в таблице 5.39.

Таблица 5.39 - **Приоритетные решения относительно формирования оптимального ВСП ООО «Торговый дом «Амстор»** (составлено автором)

Элементы ВСП	Приоритетные решения относительно формирования ВСП
Торговый потенциал СТП	**Рт$_{1.3}$** Увеличение продажи существующих товаров собственных торговых марок
	Рт$_{2.2}$ Увеличение количества оборудования, которое используется для предоставления услуг мерчандайзинга
	Рт$_{3.3}$ Продажа через посредников непродовольственных товаров
	Рт$_{4.1}$ Уменьшение времени на обслуживание одного клиента
	Рт$_{4.3}$ Обеспечение постоянного наличия полного ассортимента на прилавках
Трудовой потенциал СТрП	**Ртр$_{1.1}$** Повышение производительности труда продавцов и кассиров
	Ртр$_{2.4}$ Уменьшение штрафных санкций персоналу за счет повышения качества формирования заказов
	Ртр$_{3.2}$ Увеличение количества средств местной пропаганды
	Ртр$_{4}$ Увеличение численности персонала за счет открытия новых магазинов
	Ртр$_{5.3}$ Увеличение количества кассиров в часы, когда количество покупателей максимальное
Финансовый потенциал СФП	**Рф$_{1.2}$** Финансирование дополнительных закупок продовольственных товаров
	Рф$_{2.3}$ Финансирование продвижения существующих товаров собственных торговых марок
	Рф$_{3.1}$ Финансирование рекламных мероприятий и мероприятий пропаганды в интернете
	Рф$_{4.2}$ Выкуп или финансовая аренда помещений под новые магазины
	Рф$_{5.3}$ Финансирование закупок дополнительного товарного запаса для расширения ассортимента товаров
	Рф$_{6.3}$ Финансирование разработки и реализации мероприятий стимулирования сбыта
Инновационный потенциал СИП	**Ри$_{1.2}$** Инновационные предложения относительно продвижения товаров собственных торговых марок
	Ри$_{2.2}$ Инновационные предложения относительно увеличения количества торгового оборудования для предоставления услуг мерчандайзинга
	Ри$_{3.3}$ Инновационные предложения в направлении продажи через посредников непродовольственных товаров
	Ри$_{4.1}$ Инновации относительно рекламных мероприятий и мероприятий пропаганды в интернете
	Ри$_{5.1}$ Инновационные предложения относительно возможностей расширения ассортимента продовольственных товаров
	Ри$_{6.3}$ Инновационные предложения относительно организации и проведения мероприятий стимулирования сбыта
Управленческий потенциал СПУ	**Ру$_{1.2}$** Подготовка собственных опытных управленцев
	Ру$_{2.3}$ Повышения квалификации собственных управленцев
	Ру$_{3.1}$ Проведение соревнований для проявления лидерских качеств работников
	Ру$_{4.1}$ Проведение соревнований для проявления лидерских качеств управленцев
	Ру$_{5.1}$ Проведение соревнований для проявления управленцами креативных способностей
	Ру$_{6.1}$ Проведение соревнований для проявления работниками креативных способностей
	Ру$_{7.3}$ Повышение надежности существующих систем автоматизации коммуникаций
	Ру8 Повышение качества и своевременности управленческих решений
Организа-ционный потенциал СОП	**Ро$_{1.1}$** Повышение качества существующих связей между звеньями оргструктуры
	Ро$_{2.3}$ Стимулирование персонала за достижение результатов
	Ро$_{3.2}$ Участие в процессе реализации стратегий торгового и управленческого персонала
	Ро$_{4.1}$ Повышение качества контроля выполнения решений
	Ро$_{5.1}$ Повышение качества контроля за дублированием полномочий
Кадровый потенци-ал СКП	**Рк$_{1.1}$** Карьерный рост работников до уровня, который отвечает их образованию
	Рк$_{2.1}$ Проведение собственных тренингов для повышения квалификации работников
Марке-тинговий потенци-ал СМП	**Рм$_{1.1}$** Увеличение среднего индекса роста цен
	Рм$_{2.3}$ Увеличение количества мероприятий стимулирования сбыта
	Рм$_{3.3}$ Продажа через посредников непродовольственных товаров
	Рм4.$_{3}$ Снижение уровня потерь информации в маркетинговых коммуникациях

Приоритетность данных решений обусловлена тем, что их реализация обеспечивает максимальные индексы роста торгового дохода данного предприятия. Выбор приоритетных альтернативных решений относительно других элементов внутреннего стратегического потенциала ООО «Торговый дом »Амстор« с помощью критериев теории игр представлен в таблицах Ш.1-Щ.7 приложения Щ.

Как видно из таблицы, основу достижения стратегических целей торгового предприятия составляет формирование торгового потенциала (так же как для производственного предприятия - производственного потенциала), формирования других элементов ВСП связано с формированием торгового потенциала и выполняет роль обеспечения реализации выбранных функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала.

Предложенные приоритетные решения не только не противоречат друг другу, а наоборот, создают единую систему, которая связывает все элементы внутреннего стратегического потенциала и направляет действия управленцев на реализацию функциональных и общих стратегий с целью повышения торгового дохода.

Размеры повышения торгового дохода ООО «Торговый дом «Амстор» в результате реализации приоритетных решений относительно формирования оптимального внутреннего стратегического потенциала, достижения частными показателями стратегического торгового потенциала нормативных значений и в случае достижения внешних стратегических целей торговой сети за счет реализации функциональных стратегий всех элементов внутреннего стратегического потенциала отражены в таблице 5.40 (обобщено на основе таблиц 4.8, 5.3, 5.31, 5.39, приложений П, Ф.1).

Как видно из таблицы, в случае реализации выбранных решений относительно оптимизации коэффициентов использования стратегического торгового потенциала предприятия ожидается увеличение торгового дохода сети на 7,062%, что опередит фактический рост товарооборота ООО «Торговый Дом «Амстор» до 2014 года, составлявший 5,84% (Таблица Ж.2).

Таблица 5.40 – **Рост торгового дохода ООО «Торговый дом «Амстор» в результате реализации стратегического торгового потенциала и всех элементов ВСП** (составлено автором)

В случае достижения частными показателями стратегического торгового потенциала нормативных значений					**В случае достижения внешних стратегических целей за счет реализации функциональных стратегий всех элементов ВСП**	
Частный показатель СТП	**Фактическое значение**	**Нормативное значение**	**Фактический рост торгового дохода, %**	**Нормативный рост торгового дохода, %**	**Внешние стратегические цели**	**Рост торгового дохода, %**
1	2	3	4	5	6	7
Индекс роста спроса на продовольственные товары Іспр	1,05	1,05	5	5	Рост торгового дохода за три года за счет рынка	5
Индекс роста спроса на товары собственных торговых марок Іствм	1,004	1,006	0,4	0,6	Увеличение торговой надбавки за счет поставщиков	2,1
Индекс роста торгового дохода от услуг мерчандайзинга Ітдм	1,0001	1,0002	0,01	0,02	Получение дополнительного дохода от рекламы и мерчандайзинга	0,05
Индекс уменьшения штрафов поставщиков Ітдш	1,00008	1,0001	0,008	0,01	Снижения штрафов и возвратов товара поставщикам	0,03
Индекс роста торгового дохода за счет оптовой продажи продовольственных товаров предприятиям ресторанного бизнеса Ітдпт	0	1,0007	0	0,07	Усовершенствование управления взаимодействием с поставщиками	0,5
Индекс роста торгового дохода за счет продажи наборов товаров для обеспечения корпоративных праздников Ітдкп	0	1,0002	0	0,02	Увеличение объемов продаж продовольственных товаров	0,06
Индекс роста торгового дохода за счет продажи посредникам непродовольственных товаров по предварительным заказам Ітднт	0	1,007	0	0,7	Увеличение объемов продаж изделий собственного производства	0,042

Продолжение таблицы 5.40

1	2	3	4	5	6	7
Индекс роста торгового дохода за счет продажи посредникам непродовольственных товаров вместе с продовольственными Ітднтп	0	1,001	0	0,1	Увеличение объемов продаж непродовольственных товаров	1
Индекс роста торгового дохода за счет продажи посредникам изделий собственного производства для обслуживания торжественных мероприятий Ітдиртм	0	1,0002	0	0,02	Увеличение продаж за счет использования средств массовой информации, рекламы и пропаганды среди жителей районов, которые находятся рядом с магазинами сети	0,2
Индекс роста торгового дохода за счет продажи посредникам изделий собственного производства для обслуживания корпоративных праздников Ітдиркп	0	1,00022	0	0,022	Увеличение рыночной доли за счет экономических факторов	18,64
Индекс роста торгового дохода за счет роста объема продаж на один магазин торговой сети Ітдпм	1,002	1,005	0,2	0,5	Увеличение рыночной доли за счет маркетинговых и управленческих факторов	2,48
Общий рост торгового дохода сети за три года, %			**5,618**	**7,062**	**Общий рост торгового дохода сети за три года, %**	**30,102**

В случае же реализации всего стратегического потенциала предприятия, что приведет к достижению внешних стратегических целей торговой сети за счет реализации функциональных стратегий всех элементов внутреннего стратегического потенциала и при благоприятных условиях со стороны факторов макроокружения, особенно стабилизации экономичекой и политической ситуации в Донбассе, ООО «Торговый дом «Амстор» имеет возможность увеличить свой торговый доход за будущие три года на 30,1% и приблизится по темпам роста к

таким локомотивам ритейла как «АТБ –маркет» или «Fozzy Group «Сельпо» (Таблица Ж.2)

Таким образом, реализация разработанных управленческих решений относительно формирования внутреннего стратегического потенциала позволит торговому предприятию сформировать внутренний стратегический потенциал, достаточный для реализации предложенной концепции управления стратегическим потенциалом торгового предприятия, которая предусматривает формирование внутреннего стратегического потенциала на основе внешнего, разработку общих стратегий и стратегий обеспечения элементов ВнСП и достижение стратегических целей с помощью реализации функциональных стратегий элементов ВСП.

Выводы по разделу 5

Исследование методологии формирования и реализации внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия позволило сделать следующие выводы:

1. Разработан механизм формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, предложен комплексный подход к формированию элементов ВСП, который позволил сформировать элементы внутреннего стратегического потенциала на основе требований, которые выдвигают соответствующие функциональные стратегии и определить необходимые для реализации функциональных стратегий значения элементов ВСП.

2. Формирующая фаза предложенного подхода предусматривает формирование элементов объектной и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия и содержит этапы формирования определений соответствующих элементов ВСП, формирования требований к элементам ВСП, которые выдвигают соответствующие этим элементам функциональные стратегии и формирования потенциальных факторов,

которые обеспечивают выполнение предъявляемых условиями реализации функциональных стратегий требований.

3. Разработаны методики расчета элементов объектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия – торгового, трудового, финансового и инвестиционного потенциалов, рассчитаны их фактические и нормативные значения для исследуемых предприятий. Нормативные значения частных показателей элементов стратегического потенциала торгового предприятия согласно предложенным концепции формирования стратегического потенциала, потенциальному и потенциально-функциональному подходам отвечают разработанным общим стратегиям элементов внешнего стратегического потенциала, стратегиям обеспечения и функциональным стратегиям СТП.

4. Анализ коэффициентов использования элементов субъектной составляющей ВСП показал недостаточный уровень использования фактического внутреннего стратегического потенциала и значительные отклонения фактических показателей от нормативных.

5. На основе анализа существующих подходов к определению структуры элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала предложена авторская структура субъектной составляющей ВСП, в основу которой положены не только системный, качественный, интегрированный, или процессный подходы, а предложенный ранее комплексный подход к формированию стратегического потенциала, то есть возможности реализации функциональных стратегий соответствующего элемента внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия.

6. Разработаны методики расчета элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия – управленческого, организационного, кадрового, маркетингового потенциалов, рассчитаны их фактические и нормативные значения для исследуемых предприятий. Анализ интегральных значений субъектной составляющей ВСП не противоречит выводам, которые были сделаны ранее относительно отдельных

составляющих внутреннего стратегического потенциала исследуемых торговых сетей на основе анализа объектной составляющей.

7. Для определения зависимости каждого элемента субъектной составляющей ВСП от элементов объектной составляющей внутреннего стратегического потенциала была использована многофакторная эконометрическая математическую модель, которая представляет собой систему уравнений множественной многофакторной линейной регрессии. С использованием полученных с помощью математической модели уравнений связи с элементами объектной составляющей ВСП были рассчитаны нормативные значения элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала исследуемых торговых сетей.

8. Анализ использования элементов субъектной составляющей исследуемых торговых сетей позволяет сделать вывод о недостаточном использовании исследуемыми предприятиями управленческого, организационного, кадрового и маркетингового потенциалов, и в целом субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала за последние три года.

9. Предложена концептуальная схема использования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, теоретической основой управления использованием внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия являются современные концепции стратегического управления, управления стратегическим маркетингом и авторская концепция формирования стратегического потенциала.

10. Предложен комплексный научно-методический подход к использованию внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, основной задачей которого является оптимизация коэффициентов использования элементов ВСП. Процесс использования ВСП содержит фазу формирования, аналитическую фазу и фазу управления использованием элементов внутреннего стратегического потенциала.

11. Сложность процесса разработки альтернативных управленческих решений, направленных на повышение степени использования элементов ВСП, большое количество факторов, которые влияют на принятие решений, обусловили использование экономико-математической модели оптимизации коэффициентов использования элементов ВСП торгового предприятия.

12. На основе анализа классификации экономико-математических методов и моделей в экономике по основным признакам определены характеристики и разработана модель условной нелинейной оптимизации коэффициентов использования внутреннего стратегического потенциала методом условного градиента. При помощи данной модели методом компьютерного эксперимента с применением инструмента «Поиск решения» операционной системы Microsoft Excel были получены нормативные значения коэффициентов, которые влияют на каждый элемент внутреннего стратегического потенциала предприятия и оптимальное значение коэффициента использования каждого элемента ВСП.

13. На основе анализа отклонений фактических и рассчитанных нормативных значений коэффициентов, которые влияют на соответствующие показатели элементов стратегического потенциала, разработаны альтернативные решения в отношении формирования оптимального внутреннего стратегического потенциала ООО «Торговый дом «Амстор».

14. Предложен процесс выбора альтернативных решений относительно формирования оптимального ВСП торгового предприятия на основе учета приоритетных и второстепенных критериев, показателей, которые контролируются в методиках расчета элементов объектной составляющей ВСП и условий неопределенности факторов внешней среды, которые влияют на реализацию решения.

15. Для учета возможного влияния изменения факторов внешней среды торгового предприятия на реализацию решений и окончательного выбора решений в условиях неопределенности с помощью теории игр обоснованы приоритетные решения относительно формирования оптимального ВСП ООО «Торговый дом «Амстор».

16. Рассчитаны размеры повышения торгового дохода ООО «Торговый дом «Амстор» в результате реализации приоритетных решений относительно формирования оптимального внутреннего стратегического потенциала, достижения частными показателями стратегического торгового потенциала нормативных значений и в случае достижения внешних стратегических целей торговой сети за счет реализации функциональных стратегий всех элементов внутреннего стратегического потенциала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Новое комплексное решение проблемы формирования стратегического потенциала торгового предприятия на основе обоснования новых теоретико-методологических подходов и разработки механизмов формирования и использования возможностей достижения стратегических целей позволило сделать следующие выводы:

1. В результате исследования сущности и эволюции современного стратегического управления предприятием обоснованы основные причины несовершенства действующей системы стратегического управления предприятием в современных условиях и проблемы ее внедрения на торговых предприятиях, анализ которых свидетельствует о том, что в настоящее время отсутствуют действенные механизмы формирования стратегического потенциала торгового предприятия, а процесс стратегического управления на торговых предприятиях сегодня нельзя считать не только успешным, но и глобально внедренным.

2. В результате исследования эволюции трактовок дефиниций «потенциал предприятия» и «стратегический потенциал предприятия» определены современные подходы к толкованию данных категорий – ресурсный, результатный, стратегический, использование комплексного подхода позволило разработать авторские трактовки потенциала и стратегического потенциала как совокупности текущих и будущих возможностей предприятия относительно достижения стратегических целей и реализации стратегий развития. На основе синтеза пяти научных подходов усовершенствована структура стратегического потенциала предприятия, разработана комплексная классификация стратегического потенциала предприятия.

3. Исследование существующих концепций стратегического планирования и стратегического маркетинга позволило разработать концепцию формирования стратегического потенциала предприятия как комплексную

научно-обоснованную идею использования внешних и формирования внутренних возможностей предприятия в области достижения стратегических целей. Предложена концептуальная схема формирования стратегического потенциала предприятия, обосновано выделение процессов формирования и использования двух отдельных взаимосвязанных элементов стратегического потенциала – внешнего и внутреннего потенциалов. Предложен комплексный подход к формированию стратегического потенциала предприятия, который на основе концепций стратегического управления, стратегического маркетинга и управления потенциалом позволяет сформулировать концепцию формирования стратегического потенциала предприятия и сочетать современные подходы в едином подходе к определению, структуризации, формированию, оценке, и использованию стратегического потенциала предприятия.

4. Разработанная на основе синтеза существующих подходов архитектура формирования стратегического потенциала предприятия представляет собой логическое сочетание совокупности элементов формирования стратегического потенциала предприятия на теоретическом, функциональном, процессном, методологическом и организационном уровнях с основными процессами формирования и использования стратегического потенциала предприятия.

5. Усовершенствовано содержание процесса планирования стратегического потенциала предприятия. Разработана структура системы обеспечения процесса формирования стратегического потенциала предприятия, которая включает подсистему информационного обеспечения, подсистему методологического обеспечения, подсистему организационного обеспечения и подсистему управленческого обеспечения.

6. На основе анализа и синтеза существующих научных подходов предложены определения элементов объектной и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия: торгового, трудового, финансового, инновационного, управленческого, организационного, кадрового, маркетингового потенциалов. Обоснована структура внешнего

стратегического макропотенциала торгового предприятия, предложены понятия торгово-закупочного, посреднического, контактного потенциалов. Разработаны концептуальные модели формирования внешнего и внутреннего потенциала торгового предприятия, Выделены особенности современной торговли, связанные с ролью торговли в сфере обмена, с основной деятельностью торговых предприятий, с функциями, которые выполняют торговые предприятия и обоснованы приоритетные направления формирования стратегического потенциала торгового предприятия.

7. Разработан механизм информационного обеспечения формирования стратегического потенциала торгового предприятия, исследованы характеристики, преимущества и недостатки новейших ИТ – технологий, сфера их использования в деятельности розничных торговых сетей и в формировании их стратегического потенциала, а также проблемы внедрения информационных технологий на торговых предприятиях, предложены пути их решения.

8. Проведен анализ использования источников и каналов получения информации в торговых сетях розничной торговли продуктами питания разных форматов, которые функционируют на территории Донецкого региона. Проведен анализ развития внутренней торговли Донецкой области в последние годы, результаты которого позволяют проследить падение розничного товарооборота и тенденцию убыточности начиная с 2007 года. Предложен механизм анализа стратегического потенциала торгового предприятия, определение и механизм проведения стратегических наблюдений.

9. С целью устранения недостатков существующих методов для анализа внешнего макропотенциала предложена методика расчета желаемого и достижимого стратегического макропотенциала торгового предприятия, выполнен анализ коэффициентов использования стратегического макропотенциала для исследуемых торговых предприятий Донецкого региона.

10. На основе анализа мнений авторов современной экономической литературы предложены определения рыночного потенциала торгового предприятия как максимальных возможностей удовлетворения спроса целевых

рынков за счет реализации товаров и услуг с целью максимизации товарооборота и оптимизации рыночной позиции предприятия и конкурентного потенциала торгового предприятия как его стратегических возможностей создавать, сохранять и увеличивать рыночную долю на целевых рынках. Разработаны методики расчетов рыночного, торгово-закупочного, посреднического, контактного, конкурентного потенциалов торгового предприятия, проведен их анализ на примере исследуемых торговых предприятий, который показал недостаточное использование всех элементов внешнего стратегического потенциала.

11. На основе анализа существующих подходов предложено определение стратегических целей торгового предприятия как конкретных желаемых результатов его деятельности, направленных на выживание и рост в условиях внешней среды, которых предприятие достигает за счет формирования и использования стратегического потенциала и их классификация. Проведено исследование этапов формирования и выбора внешних стратегических целей на предприятиях розничной торговли продуктами питания, результаты которого показали низкое качество процессов обоснования, формирования и выбора стратегических целей. Предложен механизм формирования и выбора стратегических целей торгового предприятия и модель процесса формирования внешних стратегических целей предприятия на основе его внешнего стратегического потенциала. В пределах использования комплексного подхода к управлению стратегическим потенциалом торгового предприятия предложен комплексный подход к формированию критериев выбора стратегических целей "SMART+", с использованием которого осуществлен выбор стратегических целей для исследуемых предприятий.

12. Разработан механизм формирования стратегических альтернатив достижения общих целей элементов внешнего стратегического потенциала торгового предприятия и предложен научно-методический потенциальный подход к формированию стратегических альтернатив, с помощью которого сформированы общие стратегии элементов внешнего потенциала и стратегии их

обеспечения. На основе обобщения подходов к определению критериев выбора стратегических альтернатив в современной экономической литературе разработан комплексный потенциальный подход к формированию критериев выбора стратегических альтернатив, который предполагает использование дополнительных критериев - соответствие внешнему стратегическому потенциалу и соответствие общим целям элементов ВнСП. Разработан механизм выбора стратегических альтернатив на основе комплексного потенциального подхода. Для формирования иерархии второстепенных критериев выбора стратегических альтернатив в качестве экспертов было привлечено 430 топ - менеджеров 10 торговых сетей, которые осуществляют торговлю продуктами питания в Донбассе (255 магазинов). Анализ результатов показал, что большинство топ-менеджеров главным считают обеспечение роста торгового дохода и эффективности деятельности, а также согласованность стратегии с владельцами предприятия. Анализ результатов выбора стратегических альтернатив дает возможность утверждать, что для большинства исследованных торговых предприятий разработанные на основе внешнего стратегического потенциала общие стратегии элементов внешнего стратегического потенциала отвечают приоритетным и большинству второстепенных критериев выбора и могут быть рекомендованы для дальнейшей реализации.

13. На основе предложенного потенциального научно-методического подхода к формированию стратегических альтернатив разработан механизм формирования функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия и предложен потенциально - функциональный научно-методический подход к формированию функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала, который определяет четыре этапа формирования функциональных стратегий: группировку стратегий обеспечения по функциональным направлениям, функциональную декомпозицию стратегий обеспечения, определение функциональных целей элементов внутреннего стратегического потенциала и определение функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического

потенциала. В результате сформированы функциональные стратегии элементов внутреннего стратегического потенциала исследуемых торговых сетей и при помощи механизма выбора функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала с использованием комплексного потенциального подхода к формированию критериев выбора стратегических альтернатив, иерархии второстепенных критериев и шкалы оценивания результатов выбора функциональных стратегий произведен выбор функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала.

14. Предложен комплексный подход к формированию элементов внутреннего стратегического потенциала, который позволил сформировать элементы внутреннего стратегического потенциала на основе требований, которые выдвигают соответствующие функциональные стратегии и определить необходимые для реализации функциональных стратегий значения элементов. Разработан механизм формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия и методики расчета элементов объектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия – торгового, трудового, финансового и инвестиционного потенциалов, рассчитаны их фактические и нормативные значения для исследуемых предприятий. Разработаны методики расчета элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия – управленческого, организационного, кадрового, маркетингового потенциалов, рассчитаны их фактические и нормативные значения для исследуемых предприятий. Анализ интегральных значений субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала не противоречит выводам, которые были сделаны относительно отдельных составляющих внутреннего стратегического потенциала исследуемых торговых предприятий на основе анализа объектной составляющей.

15. Для определения зависимости каждого элемента субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала от элементов объектной составляющей внутреннего стратегического потенциала была использована многофакторная эконометрическая математическую модель, которая

представляет собой систему уравнений множественной многофакторной линейной регрессии. С использованием полученных с помощью математической модели уравнений связи с элементами объектной составляющей внутреннего стратегического потенциала были рассчитаны нормативные значения элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала исследуемых торговых сетей. Анализ использования элементов субъектной составляющей исследуемых торговых сетей позволяет сделать вывод о недостаточном использовании исследуемыми предприятиями управленческого, организационного, кадрового и маркетингового потенциалов, и в целом субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала за последние три года.

16. Разработана концептуальная схема использования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, предложен комплексный научно-методический подход к использованию внутреннего стратегического потенциала, основной задачей которого является оптимизация коэффициентов использования элементов внутреннего стратегического потенциала. Процесс использования внутреннего стратегического потенциала содержит фазу формирования, аналитическую фазу и фазу управления использованием элементов внутреннего стратегического потенциала.

17. На основе анализа классификации экономико-математических методов и моделей в экономике по основным признакам определены характеристики и разработана модель условной нелинейной оптимизации коэффициентов использования внутреннего стратегического потенциала методом условного градиента. При помощи данной модели методом компьютерного эксперимента с применением инструмента «Поиск решения» операционной системы Microsoft Excel были получены нормативные значения коэффициентов, которые влияют на каждый элемент внутреннего стратегического потенциала предприятия и оптимальное значение коэффициента использования каждого элемента ВСП.

18. На основе анализа отклонений фактических и рассчитанных нормативных значений коэффициентов, которые влияют на соответствующие показатели элементов стратегического потенциала, разработаны альтернативные решения в отношении формирования оптимального внутреннего стратегического потенциала предприятия. Предложен процесс выбора альтернативных решений относительно формирования оптимального ВСП торгового предприятия, на основе учета приоритетных и второстепенных критериев, показателей, которые контролируются в методиках расчета элементов объектной составляющей ВСП и условий неопределенности факторов внешней среды, которые влияют на реализацию решения. Для учета возможного влияния изменения факторов внешней среды торгового предприятия на реализацию решений и окончательного выбора решений в условиях неопределенности с помощью теории игр обоснованы приоритетные решения относительно формирования оптимального внутреннего стратегического потенциала. Для исследуемых предприятий рассчитан прогнозируемый через 3 года рост торгового дохода сетей разных форматов в результате реализации внешнего и внутреннего стратегического потенциала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д.Аакер; пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002. – 544с.
2. Абалкин Л.И. Диалектика социалистической экономики / Л.И.Абалкин. – М.: Экономика,1981. – 386с.
3. Абалкин Л.И. Интенсификация и экономический рост / Л.И. Абалкин // Плановое хозяйство. – 1985. – №8. – С. 213-216.
4. Авдеенко В.Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В.Н. Авдеенко, В.А. Котлов. – М.: Экономика, 1989. – 240 с.
5. Аверіна О.В. Науково-методичні аспекти формування функціональних стратегій підприємств пивобезалкогольної промисловості [Електронний ресурс] / О.В. Аверіна. – Режим доступу: http://lib.host-ed.me/13printsilyi-formirovaniya-funktsionalnyih-8158.html.
6. Адамчук В.В. Экономика и социология труда / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М.: Инфра – М, 1999. – 407с.
7. Азарян Е.М. Маркетинг: принципы и функции: учеб.-практ. пособие для Вузов / Е.М. Азарян. – К.: МЦ ВО Министерства образования и науки Украины, НВФ «Студцентр», 2000. – 320с.
8. Азимина Е.В. Управление предприятием: монография / Е.В. Азимина, В.Н. Андреев, Г.П. Соляник. – СПб.: Издательство «Бизнес - пресса», 2007. – 384 с.
9. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 1985. – 328с.
10. Аликин А.Ю. Критический обзор существующих подходов к определению направлений стратегического развития предприятия [Электронный ресурс] / А.Ю. Аликин. – Режим доступа: http://dokipedia.ru/document/5148836.

11. Алексеев С.Б. Методы оценки экономического потенциала предприятия / С.Б. Алєксєєв // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. – Випуск 243. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – С. 970 – 975.

12. Алексеев С.Б. Сущность и проблемы стоимостной оценки гудвилла / С.Б. Алексеев, О.О. Раенкова // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. – Випуск 260: В 6т. – т.V. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – С. 1144 – 1150.

13. Алєксєєв С.Б. Сутність економічної стабілізації / С.Б. Алєксєєв // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. – Вип.31, т.1. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – 430с. – С.75-79.

14. Алексеев С.Б. Концептуальные основы устойчивого развития предприятия / С.Б. Алексеев, Н.И. Головинов // Современный научный вестник №5 (117) Серия: Экономические науки. – Белгород: «Роснаучкнига», 2012. – С.33-37.

15. Алєксєєв С.Б. Визначення поняття стратегічного потенціалу підприємства / С.Б. Алексєєв // Розвиток сучасної логістико-орієнтованої економіки: збірник наукових праць Донецького державного університету управління. – Донецьк: ДонДУУ, 2012. – Т. XIII. – 390с. – (Серія Економіка; вип. 227). – С.50-54.

16. Алєксєєв С.Б. Проблеми впровадження інформаційних технологій в процес управління стратегічним потенціалом торговельного підприємства / С.Б. Алексєєв // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: збірник наукових праць Інституту економіки промисловості НАН України. – Донецьк, 2012. – 336с. – С.99-112.

17. Алєксєєв С.Б. Функціональний рівень архітектури управління стратегічним потенціалом підприємства / С.Б. Алєксєєв // Академічний огляд: збірник наукових праць Дніпопетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія “Економіка і підприємництво”. – Дніпропетровськ, 2013. – №2(39). – С.73-80.

18. Алєксєєв С.Б. Формування стратегічного потенціалу усталеного розвитку діяльності підприємств / С.Б. Алєксєєв // Механізми стабілізації й розвитку діяльності підприємств: монографія / під.ред. О.О. Шубіна, Л.В. Фролової. – Донецьк: Вид-во “Ноулідж” (донецьке відділення), 2013. – С.12-27; С.99-116.

19. Алексеев С.Б. Комплексный поход к моделированию архитектуры управления стратегическим потенциалом предприятия / С.Б. Алексеев // Современные императивы экономического управления предприятиями на потребительском рынке: Украина, Россия, Беларусь: монография. – Донецк: ДонНУЭТ, 2013. – 502с. – С.335-345.

20. Алєксєєв С.Б. Комплексний підхід до визначення поняття потенціалу підприємства / С.Б. Алєксєєв // Вчені записки Харківського інституту управління: Науковий журнал. – Вип. №34. – Харків: ХІУ, 2013. – 392с. – С.55-58.

21. Алєксєєв С.Б. Особливості формування зовнішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства / С.Б. Алєксєєв // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – Тернопіль: СМП «ТАЙП», 2013. – 354с. – С.83-86.

22. Алєксєєв С.Б. Завдання та проблеми стратегічного управління торгівельним підприємством / С.Б. Алєксєєв // Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2013. – 208с. – № 2(18). – С. 5-9.

23. Алєксєєв С.Б. Концептуальна модель формування стратегічного потенціалу торговельного підприємства / С.Б. Алєксєєв // Європейський вектор економічного розвитку: науковий журнал Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія “Економічні науки”. – Дніпропетровськ, 2013. –№2(15). – С.17-25.

24. Алексєєв С.Б. Концепція управління стратегічним потенціалом підприємства / С.Б.Алексєєв // Економіка і регіон. – Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка. – Полтава, 2013. – №4 (41). – С.92-99.

25. Алексєєв С.Б. Формування механізму інформаційного забезпечення управління стратегічним потенціалом торговельного підприємства / С.Б. Алексєєв // Економічний часопис – XXI: науковий журнал Інституту суспільної трансформації та інституту світової економіки і міжнародних відносин НАН України. – Київ, 2013. – № 11-12(2). – С.60-63.

26. Алєксєєв С.Б. Механізм аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства / С.Б. Алексєєв // Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного економічного університету. – Одеса, 2014 –№1(52). – С.179-184.

27. Алєксєєв С.Б. Формування стратегічних альтернатив торговельної мережі на підставі її стратегічного потенціалу [Електронний ресурс] / С.Б. Алєксєєв // Ефективна економіка. – 2014. – №5. – Режим доступу до журналу: http: // www.economy.nayka.com.ua.

28. Алєксєєв С.Б. Аналіз постачальницького потенціалу торговельної мережі / С.Б. Алєксєєв // Економіка розвитку: науковий журнал Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. – Харків: ХНЕУ, 2014. – №2(70). – С.39-43.

29. Алєксєєв С.Б. Стратегічні спостереження в процесі аналізу стратегічного потенціалу торговельного підприємства / С.Б. Алєксєєв, Л.В. Фролова // Бізнес-інформ: науковий журнал Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України. – Харків: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2014. – №4(435). – С. 235-239.

30. Алєксєєв С.Б. Методичний підхід до аналізу зовнішнього стратегічного макропотенціалу торговельного підприємства / С.Б. Алєксєєв // Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки. – Чернівці, 2014. – №26. – С. 47-54.

31. Алєксєєв С.Б. Визначення ринкового потенціалу торговельного підприємства / С.Б. Алєксєєв // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – Вінниця, 2014. – №4. – С.36-39.

32. Алєксєєв С.Б. Визначення поняття «Ресурсний потенціал підприємства» / С.Б. Алєксєєв, Є.І. Жебокритський // Науковий журнал «Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – Запоріжжя, 2014. –№2 (77). – С.53-56.

33. Алєксєєв С.Б. Механізм формування і вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу / С.Б. Алєксєєв // Міжнародний науковий журнал «Mechanism of Economic Regulation. – 2014. – №2. – С.88-95.

34. Алєксєєв С.Б. Вибір стратегічних альтернатив на підставі стратегічного потенціалу торговельного підприємства / С.Б. Алєксєєв // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. - №4. – С.62-67.

35. Алєксєєв С.Б. Механізм формування функціональних стратегій елементів внутрішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства / С.Б. Алєксєєв // Ефективна економіка. – 2014. – №5. – Режим доступу до журналу: http: // www.economy.nayka.com.ua.

36. Алєксєєв С.Б. Формування визначень елементів суб’єктної складової внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства / С.Б. Алєксєєв // Торгівля і ринок України: темат.зб. наук. пр. – Вип.38, т.1. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2014.

37. Альгина М.В. Инновационный потенциал экономической системы и его оценка [Электронный ресурс] / М.В. Альгина, В.А. Бондар // Современные технологии управления, 2011. – № 1. – Режим доступа: http://sovman.ru.

38. Андреев А.С. Концептуально-методологические основы подготовки тренинг-менеджеров для систем корпоративного обучения организаций [Электронный ресурс] / А.С. Андреев, О.В. Сокол. – Режим доступа: https://www.google.com.ua/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie.

39. Андрейчиков А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 368с.

40. Андронов Д.А. Управление стратегической конкурентоспособностью / Д.А. Андронов // Экономика, предпринимательство и право. – 2011. – №5. – С.16-21.

41. Андрушків Б.М. Аналітичні аспекти маркетингового потенціалу в теорії конкурентоспроможності підприємства / Б.М. Андрушків // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2011. – №4. – С. 102-107.

42. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И.Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416с.

43. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 303с.

44. Антипин А. Система мотивации на основе показателей [Электронный ресурс] / А. Антипин // Система бизнес-моделирования Business Studio. – Режим доступа: http://www.businessstudio.ru.

45. Антонова В.А. Управление развитием кадрового потенциала [Электронный ресурс] / В.А. Антонова. – Режим доступа: http://www.a-economist.narod.ru/section3/2008-2009/antonova.htm.

46. Апопий В.В. Социальная ответственность торговли // Развитие внутренней торговли: Украина, Россия, Беларусь: монография / В.В. Апопий; под ред. А.А.Шубина, А.А.Садекова; отв. Л.И.Донец. – Донецк: ДонНУЭТ, 2009. – 550 с.

47. Аптекарь С.С. Особенности формирования стратегического потенциала розничного торгового предприятия / С.С. Аптекарь, С.Б. Алексеев // Труд. Профсоюзы. Общество. – Минск: МИСО, 2015.

48. Аренков И.А. Конкурентный потенциал предприятия [Электронный ресурс] / И.А. Аренков, Я.Ю. Салехова // Проблемы современной экономики. – №4(40), 2011. – Режим доступа: http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3801.

49. Арестова Н.В. Подходы к оценке экономического потенциала / Н.В. Арестова // Наука и экономика. – 2011. – №1(5). – С.14-16.

50. Арзуманян Ю.В. Выбор бизнес-решений при разрабоке и внедрении информационных систем на предприятиях оптово-сбытовой торговли /

Ю.В. Арзуманян, К.М. Мкртчян [Электронный ресурс] // Проблемы современной экономики. – №3(27). – 2008. – Режим доступа: http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2103.

51. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. Н.В. Гринберга. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 198с.

52. Артеменко С.В. Місце базової стратегії зростання торговельного підприємства в системі управління маркетинговим потенціалом / С.В. Артеменко // Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції, 29 січня 2014 р. – Донецьк: Видавництво "Ноулідж", 2014. – Т.1. – 324 с. – С. 37-39.

53. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие /Д.В. Арутюнова. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с.

54. Архангельский В.Н. Зиновьев Л.Е. Управление научно-техническим прогрессом в машиностроении / В.Н. Архангельский, Л.Е. Зиновьев. – М.: Машиностроение, 1983. – 367с.

55. Асаул А.Н. Производственно-экономический потенциал и деловая активность субъектов предпринимательской деятельности / А.Н. Асаул. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2011. – 312 с.

56. Астафьева О.М. Методы управления поставщиками [Электронный ресурс] / О.М. Астафьева. – Режим доступа: http://www.be5.biz/ekonomika1/r2011/1248.htm.

57. Аткина Н.А. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия [Электронный ресурс] / Н.А. Аткина, В.Л. Ханжина, Е.В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – №2. – 2003. – Режим доступа: http:// www.dis.ru/library/manag/archive/2003/2/1070.html.

58. Афанас'єва Н.В. Теоретичні аспекти трактування сутності категорії "Конкурентний потенціал підприємства" / Н.В. Афанас'єва // Економіка і управління в умовах глобалізації: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції, 29 січня 2014 р. – Донецьк: Видавництво "Ноулідж", 2014. – Т.1. – 324 с. – С.39-41.

59. Ашимбаев Т.А. Экономический потенциал и эффективность его использования / Т.А. Ашимбаев. – Алма-Ата: Наука, 1990. – 256с.

60. Бабіна О.Є. Потенціал як системна економічна категорія / О.Є. Бабіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – №36. – С. 23-26.

61. Багринцева К.В. Структура трудового потенциала предприятия [Электронный ресурс] / К.В. Багринцева, К.А. Мачин. – Режим доступа: http://edu.secna.ru/media/f/prmenedgment_marketing_tez_2013.pdf.

62. Бай С.І. Про окремі пріоритети стратегічного розвитку підприємств / С.І. Бай // Управління стратегічними змінами на підприємстві концептуальні засади, методологія та практика: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 жовтня, м. Київ); Відп. ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ. нац.торг.-екон. ун-т, 2005. – 317с. – С.80-82.

63. Бакунов О.О. Роздрібні торгровельні мережі: стратегії розвитку: монографія / О.О. Бакунов, В.А. Распопова. – Донецьк: Вид-во “Ноулідж” (Донецьке відділення), 2012. –184с.

64. Балабаниць А.В. Стратегічне управління в схемах: навч.-метод. посіб. / А.В. Балабаниць. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – 83с.

65. Балабанова Л. В. Стратегія і тактика управління підприємством: навч. посібник [Електронний ресурс]/ Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, Ін-т економіки і упр., Каф. маркетинг. менедж. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009 . – 1електрон. опт. диск (CD-ROM).

66. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: монографія / Л.В. Балабанова, Ю.П. Мітрохіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 245с.

67. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств: монографія / Л.В. Балабанова, А.С. Панчук. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 180с.

68. Балабанова Л.В. Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга: монография / Л.В. Балабанова, В.В. Слипенький. – Донецк, ДонГУЭТ, 2005. – 156с.

69. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Донецьк: ДонНУЭТ, 2006. – 294с.

70. Банчева А. Оценка рыночного потенциала организации / А. Банчева // Маркетинг, 2007. – №3(94). – С.90-103.

71. Баранчеев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация [Электронный ресурс] / В. Баранчеев // Проблемы теории и практики управления. – №5(98). – 2013. – Режим доступа: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/16_5_98.htm.

72. Барахоева М.С. Теоретические аспекты стратегического анализа затрат на производство и себестоимости продукции, работ, услуг / М.С. Барахоева // Фундаментальные исследования. – 2005. – № 1 – С. 71-74.

73. Бармаков Б. Роль информационного обеспечения в управлении компанией [Электронный ресурс] / Б. Бармаков // Управление компанией. – 2007. – №2. – Режим доступа: http://www.management.com.uahtml?print.

74. Барсуков, А.П. Решения для банковской финансовой сферы, выбор автоматизированной банковской системы [Электронный ресурс] / А.П. Барсуков // Журнал "ТКТ". – 1997. – № 3. – Режим доступа: http://e-memory.ru/anabsolut.htm.

75. Басовский Л.Е. Маркетинг: курс лекций / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 219с.

76. Баутин В.М. Совершенствование информационно-консультационной деятельности в АПК России / В.М. Баутин // АПК: экономика, управление. – 2000. – №3. – С.20-26.

77. Беззубко Л.В. Трудовий і кадровий потенціали: монографія / Л.В. Беззубко, Л.О. Гончарова, Б.І. Беззубко. – Донецьк: Норд прес, 2008. – 201с.

78. Бек Н.Н. Динамический стратегический анализ: ориентация на устойчивость конкурентного преимущества компании в условиях динамизма и глобализации рынков [Электронный ресурс] / Н.Н. Бек, А.Е. Сарычев. – М.: ГУ-ВШЭ РФ, 2013. – Режим доступа: http: // beknad@mail.ru .

79. Белковский А.Н. Конкурентная стратегия современных компаний (точка зрения М. Портера) / А.Н. Белковский // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №4. – С.3-8.

80. Белова Е.В. Методика оценки финансово-инвестиционного потенциала предприятий АПК / Е.В. Белова, Г.В. Ковальчук // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2010. – №9(71). – С.88-91.

81. Бєлозерцев О.В. Оцінка антикризового потенціалу вугледобувних підприємств: дис. … кандидата екон. наук: 08.06.01 / Бєлозерцев О.В. – Алчевськ, 2003. – 209с.

82. Белопольский Н.Г. Энвироника – наука будущего развития человечества / Н.Г. Белопольский; 3-е изд., перераб. и доп. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2007. – 436с.

83. Белорус Т.В. Теоретические и практические аспекты оценки управленческого потенциала предприятия [Электронный ресурс] / Т.В. Белорус. – Режим доступа: http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/57948/1/%D0%9.pdf.

84. Белых В.И. Конкурентный потенциал предпринимательских структур дорожно-строительного комплекса / В.И. Белых // Научный журнал КубГАУ. – 2012. – №81(07). – С.1-11.

85. Беляев А.А. Систематология организации: учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 182с.

86. Беляев Г.Л. Маркетинг: основы теории и практики / Г.Л. Беляев. – М.: КНОРУС, 2007. – 672с.

87. Березін О.В. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник / О.В. Березін, С.Т. Дуда, Н.Г. Міщенко. – Львів: Магнолія, 2006,2011. – 308с.

88. Березовская Е.И. Функциональные стратегии в условиях антикризисного управления: [Электронный ресурс] / Е.И. Березовская // Материалы II научно-практической конференции «Теоретические и прикладные исследования социально-экономической системы»; 26 ноября 2010г. – Режим доступа: http://perspectives.utmn.ru/2010_10s/2.18.htm.

89. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Берман, Дж. Эванс: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 1184с.

90. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / В.В.Безсмертна // Экономика и управление. – 2007. – № 3. – С.48-53.

91. Бест М. Новая конкуренция. Институты промышленного развития / М. Бест. – М.: ТЕИС, 2002. – 350с.

92. Бизнес-курс НБА. Управление рисками в международном бизнесе: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://rudocs.exdat.com/docs/index-33739.html?page=11.

93. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк; 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с.

94. Бланк И.А. Принятие решений в условиях неопределенности [Электронный ресурс] / И.А. Бланк. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2010/06/29/prinjatie_reshenijj_neopredelennost.html.

95. Блонська В.І. Вдосконалення обгрунтування стратегії формування потенціалу підприємства / В.І. Блонська, Ю.Ю. Радецький // Науковий вісник Одеського економічного університету; Серія «Інформаційні технології в галузі». – 2008. – Вип. 18.1 – С. 263-268.

96. Божко В.М. Методика оцінки маркетингового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / В.М. Божко // Ефективна економіка: електронний журнал. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1892.

97. Болошин Г.А. Сравнительный менеджмент / Г.А. Болошин. – Ростов-на-Дону: Изд -во РГУ, 2001. – 168с.

98. Бондаренко С.П. Стратегические цели компании: их связь с тактикой и ресурсами / С.П. Бондаренко // Управление в социально-экономических системах. – 2010. – №5. – С. 64-69.

99. .Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2003. – 895 с.

100. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. –175с.

101. Брідун О.В. Ринковий підхід до оцінки потенціалу підприємства /О.В. Брідун // Економіка і управління: погляд молоді: зб. Матеріалів IV Всеук. наук. студент. конф. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. –Т1. – С.26-28.

102. Бронникова Е. М. Личная эффективность менеджеров как критерий использования трудового потенциала предприятия индустрии гостеприимства [Электронный ресурс] / Е.М. Бронникова. – Режим доступа: http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/management-and-marketing-311/7813-personal-productivity-management-as-a-criterion-of-capacity-of-labor-hospitality-industry.

103. Бронникова Т.С. Оценка уровня рыночного потенциала предприятия / Т.С. Бронникова // Известия ИГЭА (БГУЭП), 2012. – №3. – С. 21-26.

104. Бронникова Т.С. Развитие методологии формирования рыночного потенциала предприятия: монография / Т.С. Бронникова, В.В. Котрин. – Королев, ФТА. – 2012. – 134с.

105. Бронникова Т.С. Маркетинг: учебное пособие / Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский. – Таганрог: Изд-во «Кнорус», 2008. – 130с.

106. Бурмистров А.Н. Концептуальная схема расширенной сбалансированной системы показателей деятельности предприятия / А.Н. Бурмистров, М.П. Синявина // Стратегическое управление организациями: теория и практика инновационного развития: сборник научных трудов всерос. научно-практ. конф. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2012. – С.145-154.

107. Бушуева Л.И. Информационная поддержка социально-ответственного маркетинга [Электронный ресурс] / Л. И. Бушуева // Вестник научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского гос. ун-та, 2007. – №3. – Режим доступа: http:// www.syktsu.ru.

108. Важаев А.Н. Территориальный подход к выбору поставщиков услуг и оборудования для экономических субъектов на примере ВУЗа [Электронный ресурс] / А.Н. Важаев, Ю.А. Самарова // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – №4. – Режим доступа: http:// www.science-education.ru/98-4781.

109. Вантух В.П. Методика дослідження ресурсного потенціалу АПК / В.П. Вантух // Економіка АПК. – 2006. – №4. – С.54-58.

110. Василенко В.А. Ситуаційний менеджмент: навч. посібник / В.А. Василенко, В.І. Шостка. – К.:ЦУЛ, 2003. – 285с.

111. Василенко В.О. Стратегия упреждения и устойчивость развития предприятия / В.О. Василенко // Управління стратегічними змінами на підприємстві концептуальні засади, методологія та практика: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 жовтня, м. Київ). – К.: Київ. нац.торг.-екон. ун-т, 2005. – 317с. – С.92-93.

112. Василишин Л. Деякі сучасні проблеми моніторингу діяльності навчальних закладів / Л. Василишин // Педагогіка та психологія професійної освіти. – 2002. – №1. – С. 157-160.

113. Васильева В. В. Методы диагностики стратегического потенциала организации [Электронный ресурс] / В.В. Васильева // Известия РГПУ им. А.И. Герцена, 2009 – №119. – Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/metody-diagnostiki-strategicheskogo-potentsiala-organizatsii.

114. Вашко Т.А. Использование SWOT – анализа для выбора стратегий организации [Электронный ресурс] / Т.А. Вашко // Сборник научных статей Красноярского филиала Российской государственной академии управления, 2013. – Режим доступа: http://kraspubl.ru/content/view/153/38.

115. Ващенко Н.В. Уточнення методів управління підприємством та персоналом / Н.В. Ващенко // Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції, 29 січня 2014 р. – Донецьк: Видавництво “Ноулідж”, 2014. – Т.1. - 324 с. – С. 54-56.

116. Ващенко Н.В. Особенности структуры экономического потенциала предприятия розничной торговли / Н.В. Ващенко, И.В. Ковалева // Экономика и управление в XXI веке: сборник статей II Международной научной конференции. – Ставрополь: Центр научного знания “Логос”, 2012. – С.193-196.

117. Верховская О.Р. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / О.Р. Верховская, О.П. Савичев. – Режим доступа: http://studok.net/book/59-strategicheskij-menedzhment-uchebnoer-savichev-.html.

118. Вейц В. Потенциальные и кинетические производительные силы мирового хозяйства. – М.: «Прогресс», 1927. – 222с.

119. Вертоградов В.А. Управление продажами / В.А. Вертоградов. – СПб.: Питер, 2005. – 240с.

120. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – М.: «Триада, Лтд», 1996. – 384с.

121. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – М.: «Альпина бизнес букс», 2007. – 133с.

122. Ветрова Н.М. Условие реализации стратегий предприятия: стратегический потенциал / Н.М. Ветрова, О.Л. Рывкина // Экономика и управление, 2005. – №6. – С.33 – 36.

123. Вигман С.Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах / С.Л. Вигман. – М.: ТК Велби, Проспект,2004. – 296с.

124. Видяпина В.И. Трудовой потенциал организации: понятие и структура [Электронный ресурс] / В.И. Видяпина. – Режим доступа: http://lib.vvsu.ru/books/bakalavr02/page0150.asp.

125. Википедия – свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http: // ru. wikipedia. org.

126. Виноградова Е.В. Особенности бизнес-процессов управления торговыми предприятиями [Электронный ресурс] / Е.В. Виноградова. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/ONG/Economics/6_vinogradovaev.doc.htm.

127. Винокуров В.А. Качество управления как фактор укрепления рыночных позиций предприятия / В.А. Винокуров, А.В. Винокуров // Стандарты и качество. – 2005. – №12. – С. 92-100.

128. Винокуров В.А. Качество менеджмента – основа современной управленческой парадигмы [Электронный ресурс] / В.А. Винокуров // Менеджмент в России и за рубежом, 2006. – №6. – Режим доступа: http://dis.ru/library/560/25834.

129. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 2002. – 528с.

130. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский. – М.: Гардарика, 1998. – 296с.

131. Возіянова Н.Ю. Внутрішня торгівля України: теоретичний базис, моніторинг, моделі розвитку: монографія / Н.Ю. Возіянова. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – 517с.

132. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: навч.-метод.посіб. для самост. вивч. дисц. / А.В. Войчак. – К.:КНЕУ,2000. –100с.

133. Волков Д.В. Оценка конкурентоспособности предприятия: теоретико-методологические подходы / Д.В. Волков // Вести учебных заведений Черноморья. – 2010. – №1(19). – С. 96-100.

134. Волкова Г.Л. Подход к управлению инновационным потенциалом промышленного предприятия [Электронный ресурс] / Г.Л. Волкова // «Экономика и современный менеджмент: теория и практика»: материалы XXVIII международной заочной научно-практической конференции. (14 августа 2013 г.). – Режим доступа: http://sibac.info/2009-07-01-10-21-16/9909.

135. Волкова Л. Стратегический анализ [Электронный ресурс] / Л. Волкова. – Режим доступа: http://m-arket.narod.ru/StrAn.html.

136. Волкогонова О.Д. Слагаемые стратегического управления [Электронный ресурс] / О.Д. Волкогонова. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2008/04/29/slagaemye_strategicheskogo_upravlenija.html.

137. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М.В. Володькина. – К.:Знания-Прес, 2002. – 528с.

138. Волосатов В.Д. Сущность и структура инновационного потенциала промышленного предприятия / В.Д. Волосатов, Ю.В. Бабанова // Вестник Челябинского государственного университета, 2010. – №3(184). – С. 134-138.

139. Воронина Э.М. Менеджмент предприятия и организации / Э.М. Воронина. – М.: Московский университет экономики, статистики и информации, 2004. – 256с.

140. Воронков А.А. Методы оценки рыночного потенциала предприятия средствами маркетинговой информационно-аналитической системы: автореф. дис. на соискание науч. степени кандидата экон. наук: спец. 08.00.05.- экономика и упр. нар. хоз-вом / А.А. Воронков. – Санкт - Петербургский государственный финансово-экономичский университет. – С-Петербург, 2004. – 12с.

141. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А.Э. Воронкова. – Луганск: Из-во Восточноукраинского национального университета, 2000. – 315 с.

142. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навчальний посібник / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 244 с.

143. Гавриленко Н.И. роль стратегического маркетинга в управлении предприятиями в условиях рыночных отношений / Н.И. Гавриленко // Журнал «Финансы и кредит» №22. – С.56-67.

144. Газуда Л.М. Ресурсний потенціал аграрних підприємств в умовах трансформації відносин власності: монографія / Л.М. Газуда. – Ужгород: УжНУ ПП “Медіум”, 2004. – 220с.

145. Галан О.Є. Інформаційна модель управління трудовим потенціалом / О.Є. Галан // Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції, 29 січня 2014 р. – Донецьк: Видавництво “Ноулідж”, 2014. – Т.1. – 324 с. – С.70-73.

146. Гаркуша Н.М. Модели и методы принятия решений в анализе и аудите [Электронный ресурс] / Н.М. Горкуша. – Режим доступа: http://uchebnikionline.ru.

147. Герасимчук В.П. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В.П. Герасимчук. – К.:КНЕУ, 2000. – 360 с.

148. Гаркавенко С.С. Маркетинг / С.С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2002. – 712с.

149. Гершун А.М. Анализ внешней среды бизнеса [Электронный ресурс] / А.М. Гершун // Elitarium :Центр дист. обр. – Электрон., текстовые, граф. дан. – М., 2007. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2007/12/25/analiz.html.

150. Глухов В.В. Менеджмент: учебник / В.В. Глухов; 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Издательство «Лань», 2002. – 528с.

151. Головкин Н.Н. Аспекты прикладной логистики: монография / Н.Н. Головкин. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 147с.

152. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2008. – 496с.

153. Голубков Е.П. Маркетинг для маркетологов / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – №6. – С. 121-128.

154. Гольдфарб А.Г. Среда формирования и реализации трудового потенциала промышленного предприятия / А.Г. Гольдфарб // Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник. – 2012. – № 59. – С.231-238.

155. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навчальний посібник / П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. – 404с.

156. Горшков Р.К. Формирование инновационного потенциала предприятия: ресурсный подход [Электронный ресурс] / Р.К. Горшков // Проблемы современной экономики. – 2004. – №4(12) – Режим доступа: http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=563.

157. Градов А.П. Маркетинг как стратегия предпринимательской деятельности. / А.П. Градов. – Л.: ЛГТУ, 2001. – 415 с.

158. Гранкина Н. Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс] / Н. Гранкина. – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/sales_part_select.htm.

159. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант; пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.:Питер, 2008. – 560с.

160. Гречина І.В. Структура сукупного потенціалу економічної системи / І.В. Гречина // Україна: Схід-Захід – проблеми сталого розвитку : матеріали міжнар. наук.- практ. конф. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – С.185-187.

161. Грибов В. Экономика предприятия [Электронный ресурс] / В. Грибов, В. Грузинов. – Режим доступа: http://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0034.

162. Григорьев В.В. Оценка предприятий: теория и практика / В.В. Григорьев, М.А. Федотова. – М.: ИНФРА-М, 1997.

163. Гриднева Г.И. Определение конкурентоспособности управленческих работников / Г.И. Гриднева, И.А. Панкратова, Е.А. Иларионова //Вісник НТУ «ХІІІ» Серія «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства». – Харків: НТУ «ХІІІ», 2013. – № 53(1026). – С.44-47.

164. Громова Т.М. Торгівля як інституціональна форма функціонування сфери обігу: автореф. дис. …. канд. екон. наук: 08.00.01 / Т.М. Громоава; ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана». – Київ,2007. – 20с.

165. Грузинова Л.А. Управленческий потенциал как элемент экономического потенциала промышленного предприятия / Л.А. Грузинова // Прометей. – 2010. – № 3(33). – С.156-158.

166. Гудзинський О.Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 212с.

167. Гунина И. А. Экономический потенциал предприятия: сущность, содержание, структура / И.А. Гунина // Машиностроитель. – 2004 . – № 11. – С. 24-28.

168. Гуржий Н.М. Управління стратегічним маркетингом: парадигма, інструментарій, результативність: монографія / Н.М. Гуржий. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – 560с.

169. Гусаков М. Формирование потенциала инновационного развития / М. Гусаков // Экономист. –1999. – № 2. – С. 3-38.

170. Данько М. Инновационный потенциал в промышленности Украины / М. Данько // Экономист. – 1999. – №10. – С. 26-32.

171. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 832с.

172. Демидова Е.Н. Среда формирования организационного потенциала субъектов реального сектора экономики [Электронный ресурс] / Е.Н. Демидова. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/21_NIEK_2007/Economics/24052.htm.

173. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга: учебное пособие / Дэвид Джоббер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 679 с.

174. Дзюба М.В. Необходимость и перспективы применения современных информационных технологий в сфере розничной торговли / М.В. Дзюба // Креативная экономика. – 2008. – №6(18). – С. 29-32.

175. Дідченко О.І. Маркетинговий потенціал підприємства як складова економічного потенціалу / О.І. Дідченко // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – №1 Том 3. – С.269-272.

176. Дикань В.Л. Стратегическое управление: [Электронный ресурс] / В.Л. Дикань. – Режим доступа: http: //menedgment/strategichne_upravlinnya_-_dikan_vl/funktsionalni_strategiyi_vzayemozvyazok.htm.

177. Диксон Р. Питер. Управление маркетингом / Питер Р. Диксон; пер. с англ. Ю.В. Шлепова. – М.:БИНОМ,1998. – 556с.

178. Дмитриева Е.В. Особенности формирования и управления маркетинговой системой распределения продукции / Е.В. Дмитриева, Ю.В. Шеина // Современная экономика: проблемы и решения. – 2010. – №9. – С.54-64.

179. Докукина А.А. Инновационный потенциал субъектов хозяйствования: сущность и оценка / А.А. Докукина // Вестник БДУ, серия 3 «Экономика». – 2010. – №3 – С. 71-73.

180. Должанський І.З. Мотиваційні моделі управління потенціалом підприємства / І.З. Должанський // Академічний огляд, 2013. – №1(38). – С.76-81.

181. Донцова Л.В. Анализ финансовой отчетности / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Дело и сервис, 2004. – 256с.

182. Драгунова Е.В. Оценка конкурентоспособности коммерческих предприятий / Е.В. Драгунова, Т.А. Финк // Сборник научных трудов НГТУ; Серия «Экономика и менеджмент».– 2009. – №4(58). – С.79-84.

183. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / П. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

184. Економічна стратегія розвитку підприємств: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. В.К. Данілка. – Житомір: ЖДТУ, 2009. – 328с.

185. Емельянов С.Г. Методологические основы исследования инновационного потенциала региона / С.Г. Емельянов, Л.Н. Борисоглебская // Инновации. – 2006. – №2. – С. 20-32.

186. Еремина Е.А. Нечеткая модель выбора поставщика / Е.А. Еремина // Молодой ученый. – 2011. – №11. – Том 1. – С.120-122.

187. Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес – системах / В.С. Ефремов. – М.: Издательство «Финпресс», 2001. – 240 с.

188. Жилина Н.Н. Стратегия предприятия: сущность, роль, функции [Электронный ресурс] / Н.Н. Жилина, С.В. Баркалова, А.В. Смирнов // Современные научные исследования и инновации. – 2013. – № 10. – Режим досткпа: http://web.snauka.ru/issues/2013/10/27730.

189. Жильченкова В.В. Актуальные проблемы формирования и реализации кадровой политики на предприятии [Электронный ресурс] / В.В. Жильченкова, В.А. Хацинская. – Режим доступа: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1432.

190. Журова Л.И. Финансовый потенциал экономической системы: структура и методика оценки [Электронный ресурс] / Л.И. Журова // Современные проблемы науки и образования. — № 2. – 2013. – Режим доступа: http://www.science-education.ru/108-8683.

191. Забазнова Т.А. Формирование стратегических альтернатив развития сельских производств [Электронный ресурс] / Т.А. Забазнова. – 2008. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/28_NIOXXI_2008/Economics/35517.doc.htm.

192. Завьялов П.С. Формула успеха: маркетинг (сто вопросов – сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке); 2-е изд., перераб. и доп. / П.С. Завьялов, В.Е. Демидов. – М.: Междунар. отношения, 1991. – 416с.

193. Загорная Т.О. Концептуальные основы формирования конкурентоспособного потенциала аптечных сетей [Электронный ресурс] / Т.О. Загорная, Ф.А. Шаповалов, 2010. – Режим доступа: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mre/2010_3/3_8.pdf.

194. Зайцева И.В. Развитие понятия «трудовой потенциал» как социально-экономической категории [Электронный ресурс] / И.В. Зайцева, М.В. Попова, Я.В. Ворохобина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – Режим доступа: http://uecs.ru/uecs49-492013/item/1927--l-r.

195. Заруба В.Я. Моделирование управления финансовым потенциалом предприятия / В.Я. Заруба, Л.В. Потрашкова // Проблеми економіки. – 2012. –№2. – С.33-37.

196. Захарченко Н.И. Бизнес-статистика и прогнозирование в Microsoft Excel: самоучитель / Н.И. Захарченко. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. – 208с.

197. Зеленцова, Л.С. Комплексный подход к стратегии развития кадрового потенциала / Л.С. Зеленцова, А.В. Мурадян, // Вестник Оренбургского государственного университета – 2012. – № 11. – С. 222 -228.

198. Зинченко В.А. Эволюция теории стратегического управления за рубежом и в Украине / В.А. Зинченко // Бизнес – информ; Серия «Экономика». – №7. – 2009. – С.104-117.

199. Злидень І.М. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом / І.М. Злидень // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна; Економічна серія. — Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2008. — С. 63-67.

200. Зозулев А.В. Маркетинг [Электронный ресурс] / А.В. Зозулев, Н.С. Кубышина. – Режим доступа: http://pidruchniki.ws/18670708/marketing/ -_zozulev_ab.

201. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А.Т. Зуб., М.В. Локтионов. – М.: Генезис, 2001. – 415с.

202. Зуева Е.М. Тенденции применения информационных технологий на российских предприятиях розничной торговли [Электронный ресурс] / Е.М. Зуева // Материалы V Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». – 2013. – Режим доступа: http://www.scienceforum.ru.

203. Ибрагимова М.Х. Анализ внешней среды компании для принятия стратегических решений / М.Х. Ибрагимова // Проблемы современной экономики. – № 2 (42), 2012. – С.140-144.

204. Иванов Д.И. Принципы организации комплексной информационной системы на примере предприятия угольной отрасли: автореф. дис. на соискание степени канд. экон. наук: спец. 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика [Электронный ресурс] / Д.И. Иванов. – С-Петербург,2002. – Режим доступа: http://idrez.narod.ru/diser/DiserAll.htm.

205. Иванова Н.А. Экономика и социология труда [Электронный ресурс] / Н. А. Иванова. – Режим доступа: http://be5.biz/ekonomika/t003/52.htm.

206. Избембетова Ж.Д. Структура производственного потенциала предприятия / Ж.Д. Избембетова // Вісник Одеського державного університету. – 2005. – №12. – С.253-256.

207. Израйлева О.В. Управление финансовым потенциалом предприятия сферы обслуживания: монография / О.В. Израйлева. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007. – 182с.

208. Іванілов О.С. Інноваційний потенціал підприємства / О.С. Іванілов, О.М. Таряник // Економіка, фінанси, право. – 2004. – №12. – С.5-7.

209. Ільчук О.О. Формування основних напрямів стратегічного управління економічним потенціалом підприємств торгівлі / О.О. Ільчук // Науковий вісник НЛТУ України. – Львів, 2011. – Вип.21.1. – С.149-153.

210. Ильяшенко С.Н. Маркетинговый анализ рыночных возможностей (рыночного потенциала) инновационного развития промышленных предприятий / С.Н. Ильяшенко, Ю.С. Шипулина // Вісник Сумського державного університету; Серія Економіка. – 2003. – №5(51). – С. 98-107.

211. Ілляшенко Н.С. Трендвотчинг як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку / Н.С. Ілляшенко, А.С. Россоха // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №1. – С.29-34.

212. Ілляшенко С.Н. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємства у транзитивній економіці: монографія / С.Н. Ілляшенко. – Суми: НТД «Університетська книга», 2005. – 582с.

213. Иншиязова А.Р. Конкурентоспособный управленческий потенциал персонала на предприятии / А.Р. Иншиязова // Российское предпринимательство. – 2010. – № 11. – С.124-128.

214. Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента / Томас Йеннер // Проблема теории и практики управления. – 1999. – №2. – С. 83-88.

215. Кадыров Т.У. Подход к оценке использования конкурентного потенциала автотранспортных предприятий / Т.У. Кадыров // Успехи современного естествознания. – 2013. – № 12 . – С. 94-98.

216. Кайгородов А.Г. Финансовый потенциал как критерий целесообразности финансового оздоровления предприятия / А. Г. Кайгородов, А.А. Хомякова // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – №4. – С.17-23.

217. Калінеску Т.В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: монографія / Т.В. Калінеску, О.Д. Кирилов, Ю.А. Романовська. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2007. – 272 с.

218. Кальницкая И.В. Управление организацией: модели информационных систем: монография / И.В. Кальницкая. – М.: ИТД «Университетская книга», 2009. – 313 с.

219. Канкиа А.Г. Финансовый потенциал деятельности компаний [Электронный ресурс] / А.Г. Канкиа // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2013. – №3. – Режим доступа: http://ekonomika.snauka.ru/2013/03/1677.

220. Карапейчик И.Н. Оценка инновационного потенциала промышленных предприятий: монография / И.Н. Карапейчик. – Мариуполь: ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет», 2011. – 192с.

221. Карлофф Бенгт. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – М.: Гардарика, 1991г. – 174 с.

222. Карпов А. Стратегия: от разработки до реализации / А. Карпов // Управление компанией. – 2006. – №2. – С.71-84.

223. Карпов Д.В. Проблемы внедрения ERP – систем / Д.В. Карпов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2010. – № 4 (1). – С. 233–239.

224. Касьянова Н.В. Управление потенциалом предприятия: курс лекций / Н.В. Касьянова, И.В. Рябовол, М.В. Савченко. – Донецк: ДИЭХП, 2001. – 145 с.

225. Каталько В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В.С. Каталько // Вестник С.Петербургского ун-та; Серия Менеджмент. – 2008. – №4. – С.20-42.

226. Кащенко Е.Г. Особенности и тенденции развития розничных торговых предприятий на российском рынке / Е.Г. Кащенко // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2010. – №2(108). – С. 73-79.

227. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент: учебник / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхауз, Б.Хьюстон; пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО Изд-во «Проспект», 2003. – 336с.

228. Кизим М.О. Управління створенням і розвитком видатної корпорації: монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, І. В. Ялдін. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 208 с.

229. Киндрацька Г. И. Основы стратегического менеджмента: учеб пособие / Г. И. Киндрацька; 2-е изд. – Л: КИНПАТРИ Лтд, 2003. – 224 с.

230. Кириллова Т.В. Экономический потенциал розничного торгового предприятия и эффективность его использования: дис. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 / Т.В. Кириллова; [С.-Петерб. Торгово-экон. ин-т]. – СПб., 2006. – 147с.

231. Кирчата І. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія / І.М. Кирчата, Г.В. Поясник. – Харків: ХНАДУ, 2009. – 160с.

232. Кифоренко И.К. Аддитивный маркетинговый потенциал как инструмент определения приоритетности инвестирования в модернизацию производства / И.К. Кифоренко, А.А. Прохоренко // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2013. – №5(103). – С.50-54.

233. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. / П.Г. Клівець. –К.: Академвидав, 2007. –320с.

234. Климова Г.В. Общие принципы построения модели оценки поставщика / Г.В. Климова // Вестник Удмуртского университета. – Серия «Экономика и право». – 2013. – Вып.3. – С.45-50.

235. Кобринович Р.М. Організаційні форми і структури управління та стратегія розвитку підприємства / Р.М. Кобринович // Торгівля, комерція, підприємництво: зб.наук.пр. /Львів.комер.акад. – Л.,2005. – Вип. 7. – С.80-84.

236. Коваленко Т.П. Маркетинговий потенціал як складова ресурсного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Т.П. Коваленко. – Режим доступу: http://intkonf.org/kovalenko-tp-marketingoviy-potentsial-yak-skladova-resursnogo-potentsialu-pidpriemstva.

237. Коваль Л.В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура [Електронний ресурс] / Л.В. Коваль. - Lviv Polytechnic National University Institutional Repository, С.59-65. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua.

238. Ковалев А.П. Теория управления корпоративным имуществом: монография / А.П. Ковалев. – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2008. – 312 с.

239. Козик П. Информационные технологи в управлении предприятием [Электронный ресурс] / П. Козик // Экономическая газета. – 2002. – №18 (538). – Режим доступа: http://www.neg.by/publication/2002_03_12_61.html.

240. Коломоец Е.Н. Управление кадровым потенциалом организации [Электронный ресурс] / Е.Н. Коломоец. – Режим доступа: https://www.google.com.ua/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=%D0%9A.

241. Кондратьев В. Проектируем корпоративную архитектуру / В. Кондратьев. – М.: Эксмо, 2007. – 504с.

242. Кондратьева Н.М. Экономика предприятия [Электронный ресурс] / Н.М. Кондратьева. – Режим доступа: http://samorazvitie.net/book/146-yekonomika-predpriyatiya-kondrateva-m-n/67-142-funkcionalnye-strategii-razvitiya-predpriyatiya.html.

243. Коробейников О.П., Колесов В.Ю. Стратегическое поведение: от разработки до реализации // Менеджмент в России и за рубежом – 2002. – №3. – С. 88 – 129.

244. Корецький М.Х. Стратегічне управління: навч. посіб. / М.Х. Корецький, А.О. Дехтяр, О.І. Дацій. – К.: Центр учбов. літ., 2007. – 240с.

245. Корнилов Д.А., Яшин С.Н. Использование методов портфельного анализа при стратегическом планировании на предприятиях / Д.А. Корнилов, С.Н. Яшин // Экономический анализ: теория и практика. – 2005. – № 16. – С.12 - 18

246. Корчагин А.П. Стратегическое планирование: учебное пособие / А.П. Корчагин, В.В. Соловьев. – М.: МИИТ, 2011. – 176 с.

247. Косаев А.Г. Трудовой потенциал и занятость в условиях интенсификации / А.Г. Косаев. – М.: Наука, 1990. – 160 с.

248. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер; 12-е изд. – СПб.: Питер, 2009. –816с.

249. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс; пер. с англ.; 2-е европ. изд. – М.; СПб; К.: Издат. Дом «Вильямс», 1999. – 1056с.

250. Коцарь И.В. Процедура формирования стратегии развития предприятия / И.В. Коцарь // Современные наукоемкие технологии. – 2006. – № 1. – С. 95-96.

251. Коюда В.А. Интеллектуальный потенциал в формировании интеллектуального капитала предприятия [Электронний ресурс] / В.А. Каюда, В.В. Воликов // Материалы I международной научно-практической конференция «Роль и значение интеллектуальной собственности в инновационном развитии экономики», 4- 6 ноября 2009, г. Хмельницкий. - Режим доступа: http://www.icsti.su/uploaded/201003/intel_prop/5.pdf

252. Кравцов В.М. Проблемы разработки функциональных стратегий предприятия диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук: спец. 08.00.05.- экономика и управление народным хозяйством: [Электронний ресурс] / В.М. Кравцов, Екотеринбург, 2001. – 217с. – Режим доступа: http://www.dissercat.com/content/funktsionalnaya-strategiya-predpriyatiya#ixzz36Pa84Mdf.

253. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: учебник / Л.И. Кравченко; 6-е изд., перераб. – М.: Новое знание, 2003. – 526с.

254. Кравченко С.И. Исследование сущности инновационного потенциала / С.И. Кравченко, И.С. Кладченко // Научные труды Донецкого национального технического университета; Сер. Экономическая. – Вып.68. – Донецк, ДонНТУ, 2003. – С. 88-96.

255. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. / Н.С. Краснокутська. –Харків, 2004. –288с.

256. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: монографія / Н.С. Краснокутська. – Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. – 247 с.

257. Криворотько И.А. Методические подходы к оценке трудового потенциала промышленного предприятия / И.А. Криворотько // Экономика и управление. – №4. – 2006. – С.50-54.

258. Крылович А.В. Информационные технологии в управлении предприятием [Электронный ресурс] / А.В. Крылович // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент», 2000. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/itm/kis/tops.shtml.

259. Крючкова І.В. Структурні чинники розвитку економіки України / І.В. Крючкова. – К.: Наукова думка, 2007. – 498 с.

260. Кузнецова Т. Целеполагание по правилам / Т. Кузнєцова // Новый менеджмент, 2007. – №1. – С. 15-16.

261. Кузнецов В.С. О стратегической альтернативности / В.С. Кузнецов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №2. – С.11-16.

262. Кузнецов Ю. В. Теория организации / Ю.В. Кузнецов, Е. Мелякова. – М.: Юрайт, 2013. – 368с.

263. Кукушкин С.Н. Совокупный потенциал предприятия / С.Н. Кукушкин, Е.А. Наумова // Вестник РЭА. – 2011. – №5. – С. 4-10.

264. Куликов Ю.А. Инструменты управления организациями / Ю.А. Куликов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – №6. – С.33-37.

265. Кунцевич В. О. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінка / В.О. Кунцевич // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №7 (37). – С.123-130.

266. Курлыкова А.В. разработка корпоративной стратегии на основе функциональных ориентиров компании / А.В. Курлыкова // Вестник ОГУ. – 2012. – №8(144). – С.43-47.

267. Кухаренко С. И. Управление организационно-техническим уровнем предприятия: монография / С.И. Кухаренко, Ю.Ф. Прохоров. — Челябинск: изд. центр ЮУрГУ, 2009. —181 с.

268. Кучер В.В. Маркетинговий потенціал в системі управління аграрними підприємствами [Електронний ресурс] / В.В. Кучер, О.В. Кучер. – Режим доступу: http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_112/65.pdf.

269. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.Ж. Ламбен; пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800с.

270. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління / Є.В. Лапін // Вісник СумДУ; Серія Економіка. – 2007. – №1 (т.2). – С.63-71.

271. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия: монография / Е.В. Лапин. – М.: ИТД «Университетская книга», 2002. – 310 с.

272. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / Ю.Н. Лапыгин. – Режим доступа: http://lib.rus.ec/b/219330/read.

273. Лившиц А.С. Система методов измерения производственного и коммерческого потенциала промышленного предприятия [Электронный ресурс] / А.С. Лившиц, В.А. Скулин. – Режим доступа: http://www.e-rej.ru/Articles/2010/Lifshits_Skulin.pdf.

274. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТУ, 2001. – 580с.

275. Линдерс М.Р. Методы выбора поставщика, метод оценки затрат [Электронный ресурс] / М.Р. Линдерс, Х.Е. Фирон. – Режим доступа: http: // www.secreti.info/biz148-1.html.

276. Линдерс Майкл Р. Управление снабжением и запасами / Майкл Р. Линдерс, Харольд Е. Фирон. – СПб: ООО «Виктория плюс», 2002. – 768с.

277. Лисенков М.В. Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности / М.В. Лисенков // Вестник ТГУ. – Вып. 2 (58) – 2008. – С. 63–65.

278. Лисовская И.А. Финансовая стратегия компании: путь к финансовому успеху и стабильности [Электронный ресурс] / И.А. Лисовская. – Режим доступа: http://www.ini21.ru/arhiv/3-09/324.php.

279. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник для ВУЗов. / Б.Г. Литвак. – М.: Дело, 2003. – 392с.

280. Ломоносова Т.Г. Развитие управленческого потенциала молодых специалистов: теоретико-методологические основания [Электронный ресурс] /

Т.Г. Ломоносова. – Режим доступа: http://sun.tsu.ru/mminfo/000063105/344/image/344-174.pdf.

281. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: словарь современной экономической науки / Л. И. Лопатников. – М.: Дело, 2003. – 546с.

282. Лопатш В. А, Лопатина Л. Е. Русский толковый словарь /В.А. Лопташ, Л.Е. Лопатина; изд. 7-е, испр. и доп. – М.: Рус. яз., 2001. – 882 с.

283. Лошков А. Архитектура бизнеса [Электронный ресурс] / А. Лошков. – Режим доступа: http: // arbiz.ru / index.php.

284. Лубенець С.В. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навчальний посібник / С.В. Лубенець. – Львів: Видавництво «Магнолія 2006», 2010. – 260с.

285. Лубков В.А. Объект и этапы стратегического анализа организации / В.А. Лубков // Российское предпринимательство. – 2013. – № 8 (230). – С.46-51.

286. Лукинов И.И. Аграрный потенциал: исчисление и использование / И.И. Лукинов // Вопросы экономики, 1988. – №1. – С.11-14.

287. Лукс В. Интеграция целей и задач устойчивого развития компании в ее стратегию [Электронный ресурс] / Вильфред Лукс // Ваш партнер – консультант. – 2012. – №49. – Режим доступа: http://www.eg-online.ru/article/233928.

288. Лук’янова В.В. Управління підприємством в умовах невизначеності / В.В. Лук’янова // Управління стратегічними змінами на підприємстві концептуальні засади, методологія та практика: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 жовтня, м. Київ); Відп. ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ. нац.торг.-екон. ун-т, 2005. – 317с. – С.35-36.

289. Лутай Л.А. Управління мотивацією персоналу торговельного підприємства: логістичний підхід: монографія / Л.А. Лутай, Д.В. Зяблицев. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – 250с.

290. Лутицкая Ж.С. Методы анализа внешней среды и разработка антикризисной стратегии взаимодействия предприятия с ее элементами /Ж.С. Лутицкая // Бизнес-информ; Серия «Экономика предприятия. – 2010. – №9. –С.86-90.

291. Лыкасова С.Н. Ресурсный потенциал организации розничной торговли: автореф. дис. на соискание науч. степени кандидата эконом. наук; спец. 08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством» [Электронный ресурс] / Лыкасова Светлана Никитична. – Екатеринбург, 2011. – Режим доступа: http://www.dissercat.com/content/resursnyi-potentsial-organizatsii-roznichnoi-torgovli#ixzz2phXf5JTV.

292. Любаненко А.В. Особенности SWOT - анализа при выборе стратегии развития г. Тюмени [Электронный ресурс] / А.В. Любаненко, В. Р. Цыбульский. – Режим доступа: http://www.ipdn.ru/rics/doc1/OD/2-lub.htm.

293. Любовина Д. ERP и WMS: назначение, сходства и отличия [Электронный ресурс] / Д. Любовина // Журнал «Складской комплекс». – Режим доступа: http://www.axelot.ru/Company/publ/erp.

294. Майкова С.Э. Определение сущности и значения портфельного анализа [Электронный ресурс] / С.Э. Майкова, Е.А. Володькина. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/4_SND_2013/Economics/6_126798.doc.htm.

295. Макшин В. Ключевые свойства системы управления [Электронный ресурс] / В. Макшин // Управление предприятием: электронный журнал. – 2011. – №3. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/4_SND_2013/Economics/9.htm.

296. Макушева Ю.А. Механизм формирования экономического потенциала в современных условиях: дис….канд.экон.наук: 08.00.05 / Ю.А. Макушева; Нижегород. Гос. Ун-т им. Н.И. Лобачевского. – Н.Новгород. – 2003. – 212с.

297. Маленков Ю.Н. О классификациях стратегий компании / Ю.А. Маленков // Эмитент. Существенные факты, события, действия. – 2006. – № 42(173). – С. 11-19.

298. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.:НИФРА-М; Новосибирск; Сибирское соглашение, 1999. – 288с.

299. Мармуль Л. Методичні підходи до оцінки економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств / Л. Мармуль, О. Лугова // Економіст, 2012. – №2. – С.24-26.

300. Маскайкин Е.П. Инновационный потенциал региона: сущность, структура, методика оценки и направления развития / Е.П. Маскайкин, Т.В. Арцер // Вестник Южно-уральского государственного университета. – 1999. – №21. – С.47-53.

301. Маслак О.І. Особливості оцінювання фінансового потенціалу промислового підприємства / О.І. Маслак // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – 2012. – №6(77). – С.124-129.

302. Масличенко О.Н. Особенности и перспективы ресурсной концепции управления предприятием / О.Н. Масличенко // Украина-Болгария -Европейский союз: современное состояние и перспективы; сборник материалов международной научно-практической конференции. Том 1. – Херсон, ПП Вышемирский В.С., 2012. – С.35-39.

303. Медведева С.А. Инновационный потенциал предприятия: сложность определения и основные особенности / С.А. Медведева // Креативная экономика. – 2010. – №10(46). – С. 35-39.

304. Мелих Е. Совместимость функциональных стратегий роста в управлении промышленным предприятием [Электронный ресурс] / Е. Мелих. – Режим доступа: http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_5.

305. Мерзлов И.Ю. Управление финансовым потенциалом предприятия [Электронный ресурс] / И.Ю. Мерзлов. – Режим доступа: http://science-bsea.narod.ru/2008/ekonom_2008/merzlov_uprav.htm.

306. Меркулова Е.В. Инструменты стратегического управления предприятием / Е.В. Меркулова // Современные проблемы науки и образования. – 2006. – № 4. – С. 114-116.

307. Мескон М.Х. Основы мененджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702с.

308. Механізми стабілізації й розвитку діяльності підприємств: монографія /під ред. О.О. Шубіна, Л.В. Фролової. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2013. – 513с.

309. Мешкалин В.П. Принципы промышленной логистики / В.П. Мешкалин. – М.: Генуя, 2002. – 722с.

310. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник / Б.М. Мізюк; 2-ге вид., перероб. і доп. – Львів: Магнолія, 2006,2007. –392с.

311. Мильнер Б. Управление знаниями – вызов XXI века / Б. Мильнер //Вопросы экономики. – 1999. – №9. – С.15-21.

312. Минцберг Г. Школы стратегий / Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.;пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: «Питер», 2001. – 336с.

313. Михайлов П. Информационные технологии в розничной торговле [Электронный ресурс] / П. Михайлов.// Все о ритейле. – 2012. – Режим доступа: http://imspm.spb.ru/articles/271655.php.

314. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 336с.

315. Мотов М. А. Стратегически ориентированный экономический потенциал предприятия / М. А. Мотов // Молодой ученый. – 2011. – №10. Т.1. – С. 131-133.

316. Мур Джеффри. Экономическое моделирование в Microsoft Excel / Джеффри Мур, Ларри Р. Уэдерфорд.; 6-е изд.; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. – 1024с.

317. Мюллер-Штеванс Г. Информационная технология и управление предприятием [Электронный ресурс] / Г. Мюллер-Штеванс, С. Ашванден // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №1. – Режим доступа: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/16_1_98.htm.

318. Назарова И.Б. Кадровые стратегии российских вузов-лидеров: планы и реализация / И.Б. Назарова // Экономика высшей школы / Федеральный институт развития образования. – 2011. – №6. – С.3-82.

319. 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.

320. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А.П. Наливайко; Київ.нац.екон.ун-т. – К.: КНЕУ,2001. – 227с.

321. Нелюбова Н.Н. Бюджетирование в системе стратегического управленческого учета: сбор, анализ и использование стратегической информации / Н.Н. Нелюбова, И.В. Яркова // Вестник ВолГУ; Серия 3 «Финансы. Бухгалтерский учет», 2008. – №1(12). – С.69-73.

322. Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК», 2001. – 560с.

323. Немчинов В.С. Экономико-математические методы и модели; Избран.произв. в 6 томах. – Т.3. – М.,1967. – 207с.

324. Непомнящий Е.Г. Планирование на предприятии [Электронный ресурс] / Е.Г. Непомнящий. –Таганрог: ТИУиЭ, 2011. – Режим доступа: http: www.aup.ru/books/m235/34.htm.

325. Нестеренко В. П. Процесс стоимостно-ориентированного стратегического планирования в банке / В. П. Нестеренко // Экономическая наука и практика; материалы междунар. науч. конф. – Чита: Издательство Молодой ученый, 2012. – С. 74-76.

326. Нестеров А.Ю. Антикризисные функциональные стратегии развития предприятия / А.Ю. Нестеров // Российское предпринимательство. –2011. – № 12 Вып. 2 (198). – С. 92-96.

327. Нідзельська Т.Л. Формування стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств / Т.Л. Нідзельська // Інноваційна економіка. – 2013. – №8 (46). – С. 128-130.

328. Никишкин В.В. Маркетинг розничной торговли. Теория и методология. / В.В. Никишкин;2-е изд. – М.: Экономика, 2004. – 216с.

329. Никишин В.В. Особенности комплекса маркетинга в розничной торговле / В.В. Никишин, А.Б. Цветкова // Маркетинг в России и за рубежом, 2001. – №4. – С.21-27.

330. Новиков М.В. Маркетингово - экономическая модель аттестации поставщиков [Электронный ресурс] / М.В. Новиков // Корпоративный менеджмент. – 2013. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/manufact/attest_sup.shtml.

331. Новикова И.И. Методология исследования управленческого потенциала предприятия: феноменологический подход [Электронный ресурс] / И.И. Новикова. – Режим доступа: http://www.lib.csu.ru/vch/092/101.pdf.

332. Овчинникова О.В. Особенности стратегического планирования оптово-розничного предприятия / О.В. Овчинникова // Вестник Удмуртского университета, 2007. – №2. – С. 169-178.

333. Окландер М. Ринкові методи ціноутворення в роздрібній торгівлі: орієнтація на покупців і конкурентів / М. Окландер // Економіст. – 2013. – №6. – С.55-58.

334. Оксамитный А.К. Моделирование функциональных стратегий предприятия / А.К. Оксамитный // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2005. – №1. – С.127-129.

335. Омелянович Л.О. Адаптивне антикризове управління фінансовими ресурсами торговельних підприємств: монографія / Л.О. Омелянович, С.В. Чимиріс. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – 278с.

336. Орлов А.И. Функции менеджмента [Электронный ресурс] / А.И. Орлов. – Режим доступа: http: www.managment.aaanet.ru/fmanagementa.php.

337. Осовська Г.В. Основи менеджменту: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський; Видання 3-є, перероблене і доповнене.– К.: «Кондор», 2006. – 664 с.

338. Отенко І.П. Стратегічне управління потенціалом підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора економ. наук; спец. 08.06.01.

«Економіка, орг. і упр. п-вами» / І. П Отенко; Східноукр. нац.ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2006. – 28с.

339. Отенко И.П. Механизм управления потенциалом предприятия / И.П. Отенко, Л.М. Малярец. – Х: ХГЭУ, 2003. – 220 с.

340. Отян Ю.М. Внешняя среда компании и ключевые факторы успеха [Электронный ресурс] / Ю.М. Отян. – Режим доступа: http: www.marketing.spb.ru/lib-special/case/swot.htm.

341. Паламарчук В. П. Алгоритм принятия стратегических решений, ориентированных на рост ценности компании / В. П. Паламарчук // Экономические стратегии. – 2008. – №8. – С. 126-131.

342. Паньшин И.В. Адапционный механизм управления потенциалом промышленного предприятия [Электронный ресурс]: автореф. дис. на соискание степени кандидата эконом. наук; спец. 08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством» / И.В. Паньшин. – Режим доступа: http: // www.dissercat.com/content/adaptatsionnyi-mekhanizm-upravleniya-potentsialom-promyshlennogo-predpriyatiya#ixzz2MIeLhf29.

343. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2002. – 302 с.

344. Пахомов С.А. Аспекты стратегического планирования и стратегического управления на примере торговых компаний [Электронный ресурс] / С.А. Пахомов. – Режим доступа: http://www.kpilib.ru/article.php?page=456.

345. Перегудов Ф.И. Основы системного анализа [Электронный ресурс] / Ф.И. Перегудов, Ф.П. Тарасенко. – Режим доступа: http://rudocs.exdat.com/docs/index-45910.html?page=52.

346. Підлипна Р.П. Методи стратегічного планування та контролінгу /Р.П. Підлипна //Збірник науково-технічних праць науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип.193. – С.238-243.

347. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія / А.А. Пилипенко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 408с.

348. Пилипенко А.А. Оцінювання маркетингового потенціалу та забезпечення цільової орієнтації підприємства через визначення його стратегічної відповідності / А.А. Пилипенко, К.М. Березовський // Економіка розвитку. – 2013. – №4(68). – С.109-117.

349. Пискунова И.В. Эволюция трактовки устойчивости организации / И.В. Пискунова // Экономика и управление. – 2010. – 5(66). – С.71-74.

350. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання / В. Полонець // Маркетинг в Україні. – 2009. – №4 – С.7-11.

351. Полторак В.А. Маркетингові дослідження: навч. посібник / В.А. Полторак. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 387с.

352. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємств в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х.: Видавничий дім “ІНЖЕК”, 2003. – 328с.

353. Попов Е.В. Потенциал маркетинга предприятия / Е.В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – №5. – С.133-138.

354. Попов Е., Ханжина В. Структура рыночного потенциала предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №6. – С.21-26.

355. Попова М. Покупатель в электронной оболочке [Электронный ресурс] / М. Попова // Интернет издание о высоких технологиях. – Режим доступа: http://www.cnews.ru.

356. Попова О.Ю. Ресурсний потенціал розвитку підприємства: сутність та принципи оцінювання / О.Ю. Попова, К.О. Бєлоусова // Розвиток сучасної логістично-орієнтованої економіки: збірник наукових праць Донецького державного університету управління; Серія «Економіка». – Донецьк: ДонНУУ, 2012. – Вип. 227 – Т XIII. – С.190-199.

357. Попов С.А. Стратегическое управление / С.А. Попов // Управление развитием организации: 17-модульная программа для менеджеров; Модуль4. – М.:ИНФРА-М, 1999. – 344с.

358. Портер М. Конкуренция: учебное пособие / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495с.

359. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость; пер. с англ. / Майкл Е. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

360. Пострелова А. В. Оценка конкурентоспособности предприятия / А. В. Пострелова, М. С. Маркин // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 398-402.

361. Практика и проблематика моделирования бизнес - процессов /Е.И. Всяких, А.Г. Зуева, Б.В. Носков, С.П. Киселев и др. (общ. ред.). – М.: ДМК Пресс; М.: Компания АйТи, 2008. – 246с. (Серия «ИТ – Экономика»).

362. Прокопишин Л.М. Методичні підходи до оцінки потенціалу управління машинобудівним підприємством (на прикладі ВАТ «Пресмаш») / Л.М. Прокопишин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – Львів, 2008. – № 611. – С. 170-175.

363. Пророчук Ж.А. Необходимость использования информационных технологий в сфере торговли [Электронный ресурс] / Ж.А. Пророчук, А.Ю. Сибирева // Экономические науки // Учет и аудит. – 2012. – №7. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/34_NIEK_2010/Economics/74746.doc.htm.

364. Прохорова Є.В. Критерії вибору конкурентних стратегій підприємства / Є.В. Прохорова // Стратегія економічного розвитку України. – 2007. – № 21. – С. 18-24.

365. Проценко И.О. Концепция управления цепью поставок и потенциалы преимущества с позиции интегрального менеджмента / И.О. Проценко // Российское предпринимательство. – 2006. – № 1 (73). – С. 69-72.

366. Пузов Е. Функциональные стратегии энергетической компании: декларация о намерениях или реальный инструмент управления? / Е. Пузов, Д. Жарков, З. Медведев // Энергорынок, 2008. – №5. – С. 23-28.

367. Рахимова Г.С. Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности: автореф. дис. на соиск. степ. канд. экон. наук; спец. 08.00.01- экономическая теория [Электронный ресурс] / Г.С. Рахимова // Научная библиотека авторефератов и диссертаций. – Режим доступа: disserCat http://www.dissercat.com/content/konkurentnyi-potentsial.

368. Рахлин К.М. Потенциал организации как основа ее конкурентоспособности [Электронный ресурс] / К.М. Рахлин, О.Ю. Серова. – Режим доступа: http://quality.eup.ru/MATERIALY9/potencial.htm.

369. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посібник / К.І. Редченко. – Львів: «Новий Світ-2000», «Альтаір-2002», 2003. – 203с.

370. Рожко Н. Формування маркетингового потенціалу підприємства в умовах сучасного ринку / Н. Рожко, О. Бурліцька // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 2(27). – С. 60-63.

371. Романова О. С. Концепция формирования конкурентного потенциала предприятий / О.С. Романова // Современная конкуренция, 2007. – №6. – С.127-135.

372. Романюк Н.К. Управленческий потенциал: анализ когнитивного наполнения дефиниций [Электронный ресурс] / Н.К. Романюк. – Режим доступа: http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/conference/the-content-of-conferences/archives-of-individual-conferences/oct-2012.

373. Россоха В.В. Теоретичні положення оцінки потенціалу підприємства АПК / В.В. Россоха // Економіка АПК. – 2005. – №6. – С.45-51.

374. Россоха В.В. Теоретико - методичні засади формування, розвитку та оцінювання виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства / В.В. Россоха. – К.: ННЦ ІАЕ, 2009. – 94 с.

375. Рузаева Е.А. Анализ и оценка способов формирования целей предприятия: [Электронный ресурс] / Е.А. Рузаева, И.С. Скурихина, Т.А. Вашко // Ефективна економіка: електронний журнал, 2011. – №8. – Режим доступа: http://www.economy.nayka.com.ua.

376. Саати Т. Математические модели конфликтных ситуаций / Т.Саати. – М., «Сов. радио», 1977. – 304с.

377. Садєков А.А. Управління оборотним капіталом роздрібних підприємств торгівлі: монографія / А.А. Садєков, С.О. Єрмак. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2013. – 202с.

378. Садєков А.А. Управління оборотними коштами торговельного підприємства в сучасних умовах: монографія / А.А. Садєков, К.А. Колодяжна. – Донецьк: Східний видавничий дом, 2013. – 179с.

379. Сак Т.В. Теоретико-методичні основи стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства / Т.В. Сак, Н.П. Олефірович // Ефективна економіка: електронний журнал, 2013. – №10. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua.

380. Салимова Т.А. Элементы управления качеством в процес се закупок [Электронный ресурс] / Т.А. Салимова. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2003/11/27/zajavka_na_obuchenie.html.

381. Салига С.Я. Стратегічне планування на підприємствах: монографія / С.Я. Салига, Л.О. Жилінська. – Запоріжжя: КПУ, 2009. – 140с.

382. Салютина Т.Ю. Методология формирования и реализации аппарата анализа и планирования рыночного потенциала организаций связи: автореф. дис. на соискание науч. степени доктора экон. наук; спец. 08.00.05. «Экономика и упр. нар. хоз-вом» / Т.Ю.Салютина. – Московский технический университет связи и информатики (ГОУ ВПО МТУСИ). – Москва, 2010. – 25с.

383. Самаркина Е.В. Управление развитием как оптимальная модель управления предприятием / Е.В. Самаркина, В.Н. Гурин // Вчені записки Харківського інституту управління: науковий журнал. – Харків: ХІУ, 2013. – Випуск № 34. – С.171-174.

384. Свинцова А.П. Промышленный потенциал: понятие, критерии, структура / А.П. Свинцова // Экономический вестник УГНТУ. – 2001. – №4. – С.103-106.

385. Семенов А.Г. Стратегічні методи підвищення ефективності виробництва на підприємствах: монографія / А.Г. Семенов. – Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2006. – 376с.

386. Середкин А.Н. Методика оценки поставщиков в системе управления сельскохозяйственными потребительскими кооперативами / А.Н. Середкин, Г.Л. Виноградова // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 8 (Часть 6). – С. 1356-1359.

387. Скоробогата Л.В. Оцінка та технології обліку економічного потенціалу діяльності підприємств: дис. … кандидата екон. наук; спец. 08.06.04 / Скоробогата Лариса Вікторівна; Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України. – Київ, 2005. – 220 с.

388. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент / Н.Н. Смирнов. – СПб: Питер, 2002. – 128с.

389. Смирнов С.В. Управление организационным потенциалом промышленного предприятия с учетом синергетического эффекта / С.В. Смирнов, Г.А. Поташова // ИнВестРегион. – 2007. – №4. – С.26-29.

390. Советский энциклопедический словарь. / Под. ред. А. М. Прохорова; Изд. 4-е. – М.: Сов. энциклопедия, 1987. – 1600 с.

391. Современный словарь иностранных слов. Около 20000 слов. – М: Рус. яз., 1993. – 740 с.

392. Созинов В.А. Метод структуризации целей [Электронный ресурс] / В.А. Созинов. – Режим доступа: http://abc.vvsu.ru/Books/issled_sist_upr/page001.

393. Соловьев В.И. Методы оптимальных решений: учебное пособие. – М.: Финансовый университет, 2012. – 364с.

394. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент: учебник / В.С. Соловьев. – Ростов н/Д: Феникс; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. –448с.

395. Соломянова-Кирильчук К.О. Санаційний потенціал як ключова категорія кризового менеджменту / К.О. Соломянова-Кирильчук // Економіка, фінанси, право. – 2008. – №4. – С.20-23.

396. Соменкова Н.С. Управление инновационным потенциалом промышленного предприятия / Н.С. Соменкова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2011. – №3. – С. 243-245.

397. Сорока А.В. Формирование и развитие трудового потенциала управленческих кадров в условиях рыночных отношений: автореф. дис. на соискание науч. ступени канд. эконом. наук; спец 08.00.07 – демография, экономика труда, социальная экономика и политика / А.В. Сорока. – Донецк, 2008. – 21 с.

398. Стародубцева А.О. Практическое руководство по курсу «Стратегический менеджмент» [Электронный ресурс] / А.О. Стародубцева. – Режим доступа: http://bookzooka.com/book/444-prakticheskoe-rukovodstvo-po-kursu-strategicheskij-menedzhmentoastarodubcevoa/14-tema-34-funkcionalnye-strategii-organizacii.html.

399. Степанова Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии: учебное пособие [Электронный ресурс] / Г.Н. Степанова. – Режим доступа: www.hi-edu.ru/e-books/xbook097/01/part-005.htm.

400. Степаненко Д.П. Применение метода анализа иерархий в процессе формирования портфеля инвестиционных проектов компании / Д.П. Степаненко // Успехи современного естествознания. – 2010. – № 4 – С. 97-100.

401. Степанова Е.Е. Основы системы информационного обеспечения / Е.Е. Степанова, Н.В. Хмелевская. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 154 с.

402. Струмилин С.Г. К вопросу об изменении народного благосостояния / С.Г. Струмилин // Вопросы статистики. – 1954. – №5. – С. 12-28.

403. Суска А.А. Конкурентный потенциал как категория конкуренции и объект управления / А. А. Суска // Молодой ученый. – 2012. – №12. – С. 277-279.

404. Суходоева Л. Ф. Кадровый потенциал предприятия / Л.Ф. Суходоева // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия «Экономика и финансы». – 2007. – № 3. – С. 165–167.

405. Тимофеева Е.С. Анализ моделей формирования финансовой стратегии как фактора экономического поведения фирмы / Е.С. Тимофеева // Ярославский педагогический вестник. – 2012. – №3. – Т.1. – С.12-16.

406. Тимошенко Н.Ю. Аспекти управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств / Н.Ю. Тимошенко // Економічний вісник НТТУ “КПІ”. – 2011. – №7. – С.133-136.

407. Г.А. Титаренко. Информационные технологии управления: учеб. пособие для вузов / Г. А. Титоренко; 2-е изд., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 218с.

408. Тойменцева И.А. Разработка и реализация портфельной стратегии автотранспортного предприятия / И.А. Тойменцева // Вестник Самарского государственного экономического университета, 2011. – № 7(81). – С.110-114.

409. Токаренко Г.С. Основы риск-менеджмента в предпринимательской деятельности / Г.С. Токаренко // Финансовый менеджмент. – 2006. – № 1. – С.28-34.

410. Толпежников Р.А. Маркетинговий потенціал і процеси формування маркетингових переваг підприємства / Р.А. Толпежников // Вісник Приазовського державного технічного університетету. – 2007. – №17. – С. 243-247.

411. Толстых А.И. Проблема внедрения информационных технологий на торговых предприятиях [Электронный ресурс] / А.И. Толстых. – Институт экономики и права Ивана Кушнира. – Режим доступа: http://be5.biz/ekonomika1/r2009/1038.htm.

412. Толстых Т. Н. Проблемы оценки экономического потенциала предприятия: финансовый потенциал / Т.Н. Толстых, Е.М. Уланова // Вопросы оценки. – 2004. – № 4. – С. 18-22.

413. 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. – 576с.

414. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд: пер. с англ.; 12-е изд. – М.: Вильямс, 2006. – 928с.

415. Торгівля Донецької області в 2009-2013 роках. Статистичний збірник. – Донецьк, 2014. – 36 с.

416. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие для вузов / Н.Н. Тренев. – М.: «Издательство «ПРИОР», 2002. – 288с.

417. Третьякова Е.П. Организационный потенциал, организационный капитал, ресурсы компании: сущность и соотношение понятий в управленческой науке / Е.П. Третьякова // Вестник ЮрГУ; серия «Экономика и менеджмент». – 2013. – Т 7. – №1. – С.97-102.

418. Трубенева Т.Г. Стратегический менеджмент / Т.Г. Трубенева. – СПб.: Питер, 2012. – 78с.

419. Трубчак П.П. Механизм устойчивого развития предприятия с использованием его организационного потенциала [Электронный ресурс] / П.П. Трубчак // Управление экономическими системами: электронный журнал. – 2012. – №4. – Режим доступа: http://uecs.ru/uecs40-402012/item/1311-2012-04-28-09-32-19.

420. Тюрина М.А. Формирование стратегии развития предприятия на основе выявления точек роста [Электронный ресурс] / М.А. Тюрина // Налоги, инвестиции, капитал. – 2002. – №4. – Режим доступа: http://nic.pirit.info/200211/095.htm.

421. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.:ИНФРА-М, 2001. – 669с.

422. Ускова С.И. Экономический потенциал предприятия как основа предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] / С.И. Ускова. - Режим доступа: http://science-bsea.narod.ru/2006/uskova_ekonom.htm.

423. Уткин Э.А. Курс менеджмента [Текст]: учебник для вузов / Э.А. Уткин. – М.: Издательство «Зерцало», 2000. – 448с.

424. Фарафонова Н.В. Особливості формування маркетингового потенціалу аграрних підприємств / Н.В. Фарафонова // Економічний часопис –XXI. Науковий журнал Інституту світової економіки і міжнародних відносин НАН України. – К.: Інститут суспільної трансформації, 2013. – № 11-12(1). – С.78-81.

425. Фасхиев Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. –№4 (36). – С.53-69.

426. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов; 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2008. – 368с.

427. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность и экономика России / Р.А. Фатхутдинов // Общество и экономика. – №1. – 2003. – С. 31-43.

428. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. — К.: КНЕУ, 2006. — 316 с.

429. Федонін О.С. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами: монографія / Федонін О.С., Швиданенко Г.О., Лавриненко В.В. та ін. – К.: КНЕУ, 2011. –257с.

430. 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.

431. Федотова А.А. Связь корпоративних и функциональных стратегий на предприятии: [Электронный ресурс] / А.А. Федотова // Материалы II научно-практической конференции «Теоретические и прикладные исследования социально-экономической системы» 26ноября 2010г. – Режим доступа: http://perspectives.utmn.ru/2010_10s/2.18.htm.

432. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник / Л.І. Федулова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.

433. Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность / Т.Г. Философова, В.А. Быков. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 271 с.

434. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 576с.

435. Фоломкіна І. С. Стратегічне управління: конспект лекцій. [Електронний ресурс]. – Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, Каф. маркетинг. менедж.. – Донецьк:ДонНУЕТ, 2009. –1електрон. опт. диск (CD-ROM).

436. Фомин П. А. Особенности оценки потенциала промышленных предприятий [Электронный ресурс] / П.А. Фомин, М.К. Старовойтов. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/manufact/manufact_potential.shtml.

437. Фоміна М.В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств: теорія і практика: монографія / М.В. Фоміна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2005. – 140с.

438. Фомченкова Л.В. Формирование и реализация инновационного потенциала промышленного предприятия / Л.В. Фомченкова // Российское предпринимательство. – 2005. – №8 (68). – С.53-57.

439. Фролова Л.В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством: монографія. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 322 с.

440. Фролова Л.В. Управління реалізацією стратегій зростання торговельного підприємства: монографія / Л.В. Фролова, Н.І. Алєксєєва. – Донецьк: Східний видавничий дім, 2014. – 216с.

441. Фролова Л.В. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / Л.В. Фролова, Н.В. Ващенко. –Донецьк: Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім.. М. Туган-барановського, 2009. – 145 с.

442. Фролова Л.В. Стратегічне управління економічним потенціалом підприємства торгівлі / Л.В. Фролова, О.В. Григораш // Вісник КНТЕУ. – 2012. – №5. – С. 50-58.

443. Фролова Л.В. Управління економічним потенціалом торговельних підприємств: монографія / Л.В. Фролова, О.В. Григораш. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2013. – 201с.

444. Фролова Л.В. Управління витратами обігу торговельних підприємств на основі компетентнісного підходу: монографія / Л.В. Фролова, О.С. Кравченко. – Донецьк: Вид-во «Вебер» (Донецька філія), 2019. – 223с.

445. Фролова Л.В., Семерунь Л.В. Ефективність управління фінансовими результатами торговельних підприємств: монографія / Л.В. Фролова, Л.В. Семерунь. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2011. – 187с.

446. Фролова Л.В. Механізм управління поточними витратами торговельного підприємства: монографія / Л.В. Фролова, К.С. Хаврова. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2010. – 211с.

447. Хамел Г. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 288с.

448. Ханжина В. Структура рыночного потенциала предприятия: [Электронний ресурс] / В. Ханжина, Е. Попов // Проблемы теории и практики управления. - №6, 2001. – Режим доступа: http://vasilievaa.narod.ru/20_6_01.htm.

449. Хант Ч. Информация – основа успеха: разведка на службе вашего предприятия / Ч. Хант, В. Зартарьян; пер. с англ. – К.:Укрзакорданвипаснсервис,1992. – 160с.

450. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства / В.І. Хомяков, І.В. Бакум. – К.: Кондор, 2005. – 400с.

451. Хорбарт П. Сбалансированная система как средство управления предприятием [Электронный ресурс] / П. Хорбарт. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_221.

452. Цветков В.Я. Транзакционные издержки при внедрении информационных технологий и систем / В.Я. Цветков, А.И. Воинов // Современные проблемы науки и образования. – 2008. – №4. – С. 114-116.

453. Цевелев В.В. Основы менеджмента [Электронный ресурс] / В.В. Цевелев, Ю.И. Молотков. – Режим доступа: http://management-books.biz/menedjmenta-teoriya/osnovyi-menedjmenta-tom-organizatsionno.html.

454. Цыганок А.Ю. Определение целей развития предприятия [Электронный ресурс] / А.Ю. Цыганок – Режим доступа: http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2288.

455. Цыбульская Л.А. Управление интеллектуальным потенциалом предприятия [Текст] / Л.А. Цыбульская // Украина-Болгария –Европейский союз: современное состояние и перспективы; Сборник материалов международной научно-практической конференции. Том 1. – Херсон, ПП Вышемирский В.С., 2012. – С.246-251.

456. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: учебное пособие / Л.Н. Чайникова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. тех. ун-та, 2007. – 192с.

457. Чаленко О. Про невизначеність поняття “потенціал” в економічних дослідженнях / О. Чаленко // Економіка України. – №5. – Київ, 2012. – С.32-32-40.

458. Чандлер А. Стратегия и структура / А. Чандлер. – М.: Мир, 1998. – 464с.

459. Чеботарев А.Н. Методы и средства оценки достижения стратегических целей предприятия [Электронный ресурс] / А.Н. Чеботарев // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – №4. – Режим доступа – http://www.auditfin.com/fin/2010/4/09_11/09_11%20.pdf.

460. Чкалова О.В. Характеристика розничных торговых предприятий в России и за рубежом / О.В. Чкалова // Маркетинг в России и за рубежом, 2010. – №4. – С. 11-17.

461. Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации [Электронный ресурс] / Б.А. Чуб, А.В. Бандурин. и– Режим доступа – http://eup.ru/Documents/2002-05-15/197E.asp.

462. Чуб Б.А. Информационное обеспечение управления / Б.А. Чуб // Экономика Российской федерации в условиях реформирования; сб.науч.труд. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». – 2003. – Режим доступа – http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn04/12.shtml?printversion.

463. Шабурова А.В. Воспроизводство конкурентоспособного трудового потенциала как основа реализации инновационной стратегии организации // Российское предпринимательство. – 2008. – № 3 Вып. 1 (107). – С. 73-79.

464. Шамгунов Р.Н. Модель компании как инструмент стратегического анализа: [Електронний ресурс] / Р.Н. Шамгунов. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/models.shtml.

465. Шаповалов В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ / В.А. Шаповалов. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 345 с.

466. Шаталова Т.Н. Далектико-дуалистический подход к определению экономической категории «конкурентоспособность промышленного предприятия» / Т.Н. Шаталова // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 11 (часть 6). – С. 1550-1554.

467. Швалева М.П. Анализ конкурентоспособности предприятия на основе многофакторной модели: [Электронный ресурс] / М.П. Швалева, В.В. Суворова. – Режим доступа: http://sibac.info/10483.

468. Швець В. Методологічні засади побудови системи статистичного моніторингу державного боргу / В. Швець, О. Царук // Вісник КНУ ім.Т. Шевченка, Серія «Економіка». – 2008. – №99-100. – С. 1-7.

469. Шегда А.В. Менеджмент: навчальний посібник / А.В. Шегда. – К.: Знання, 2002. – 583с.

470. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова; 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699с.

471. Шеховцева Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления /Л.С. Шеховцева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №6. – С.36-44.

472. Шкардун В.Д. Стратегическое планирование деятельности предприятия на основе маркетинга: автореферат дис. на соиск. степени доктора экон. наук; спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)» [Электронный ресурс] / В.Д. Шкрадун. – Режим доступа: http://www.dissers.ru/avtoreferati-dissertatsii-ekonomika/a681.php.

473. Шлычков В.В. Экономические механизмы управления ресурсным протенциалом [Текст] / В.В. Шлычков // Вестник экономики, права и социологии. – 2007. – №2. – С.55-64.

474. Шварц І.В. Механізм забезпечення ефективності антикризового управління підприємством (на прикладі машинобудівних підприємств): автореф. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (машинобудування)» / І.В. Шварц.- Хмельницький, 2008. – 20с.

475. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384с.

476. Шкварникова Н.А. Стратегические показатели деятельности компании [Электронный ресурс] / Н. А. Шкварникова, Г. А. Смирнова // ЛегПромБизнес. – 2014. – № 5(154). – Режим доступа: http://www.textile-press.ru/?id=4359.

477. Шмелев Н.А. Стратегический маркетинг / Н.А. Шмелев, А.С. Ваганов, Л.А. Данченко; Московская финансово-промышленная академия. – М.: МФПА, 2004. – 77с.

478. Щелкунов В.І. Виробничий потенціал підприємств оборонно-промислового комплексу України: механізми ефективного використання: монографія / В. І. Щелкунов, О. В. Різниченко, Г. С. Григор’єв. – К.: Наукова думка, 2002. – 130 с.

479. Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія / Н.О. Шпак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2011. – 328с.

480. Ягненкова И.Г. Взаимосвязь научно-технического и организационного потенциалов в системе управления экономикой / И.Г. Ягненкова, Т.Н. Юхновская // Вестник ВЭГУ. – 2013. – №4(66). – С.168-176.

481. Якимова О.Ю. Информационное обеспечение управления сельскохозяйственным предприятием // Российское предпринимательство. – 2007. – № 5 Вып. 2 (91). – С. 126-130.

482. Ямпольская Д. Функции менеджмента, их взаимосвязь и динамизм [Электронный ресурс] / Д. Ямпольская, М. Зонис. – Режим доступа: http://www.inventech.ru/lib/management/management-0015.

483. Alekseev S.B. Definition of category is “strategic potential of enterprise” / S.B. Alekseev, N.I. Alekseeva, V.J. Baranov et al. // Actual problems of consumer market development: monograph. – Saint – louis, MO, USA: Publishing House Science and Innovation Center, 2013. – 228p. – P. 100-110.

484. Ambler T. The Silk Road to International Marketing: Profit and Passion in Global Business / T. Ambler, Ch. Styles. – London; N.Y., 2000. – 233p.

485. Byars, Lloyd L. Strategic management / Byars, Lloyd L., Leslie W. Rue. – USA: IRWIN, 1996, pp. 236-254.

486. Barney J. B. 1991/ Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management 17 (1): P.99-120.

487. Conner K.R., Prahalad C.K. A Resource-Base Theory of the Firm: “Knowledge Versus Opportunism” // Organization Science, 1996 - №7 - p.477-501.

488. Foss Nicolai J. The Classical Theory of Production and the Capabilities View of the Firm // Journal of Economic Studies, 1997, Vol.24, P. 307-323.

489. Foss Nicolai J. Scientific progress in strategic management: the case of the resource-based view // International Journal of Learning and Intellectual Capital (IJLIC), 2007, Vol 4, Issue 1/2 Special Issue on Twenty Years After The Resource-Based Theory of the Firm: New Challenges.

490. Lynch Richard, Strategic Management. Second Edition, FT, Prentice Hall, 2000. – 314 p.

491. Macmillan Hugh, Tampoe Mahen. Strategic Management: Process, Content, and Implementation. – Oxford University Press, 2000.

492. Ronald N. Paul and James W. Taylor, “The State of Strategic Planning”, Business, January – March 1986, p.43.

493. Sanchez Ron, Heene A. The new strategy management: organization, competition, and competence. John Wiley & Sons, Inc., 2004.

494. Schwartz Peter. The art of the long view. – N-Y: Doubleday, 1991. – 272p.

495. Teece David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance // Strategic Management Journal, Vol.28, 2007, P. 1319-1350.

496. Thompson A.A. Strategic management: Concepts and Cases / A.A. Thompson, A.J. Strickland. - 3rded. Plano, Tex: Business Publication, 1984.

497. Winter S.G. Understanding dynamic capabilities // Strategic Management Journal, 2003, Vol.10, P. 991-995.