

## **КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*В статті розкрито сутність, зміст та основні складові концептуального підходу до управління потенціалом торговельного підприємства; розглянуто теоретичне, науково-методичне, організаційно-методичне та практичне забезпечення даного підходу; визначено напрями вдосконалення процесу управління потенціалом підприємств торгівлі.*

**Ключові слова:** *управління, потенціал торговельного підприємства, концептуальний підхід, теоретичне забезпечення, науково-методичне забезпечення, організаційно-методичне та практичне забезпечення .*

Ринкові перетворення в Україні, темпи зміни конкурентних умов господарювання, глобалізація економіки, поширення міжгалузевої інтеграції та інтернаціоналізація сучасного бізнесу обумовлюють необхідність швидкого реагування підприємств на зміни зовнішнього середовища. В даних умовах підвищуються вимоги до управління сучасним торговельним підприємством, зростає значущість оцінки діючої політики управління підприємством і визначення резервів поліпшення його функціонування. На цьому етапі кожне торговельне підприємство постає перед питанням визначення наявного потенціалу, тобто встановлення того, в якій мірі торговельне підприємство готове на певного роду тактичні та стратегічні зміни, наскільки воно відповідає тим вимогам зовнішнього середовища, які диктує ринок, який розмір економічної міцності вже наявний на підприємстві, а який необхідно максимізувати. Саме це обумовлює необхідність розробки ефективних методів управління потенціалом торговельного підприємства – як основного чинника, що є запорукою його успіху на ринку та індикатором рівня ефективності функціонування торговельного підприємства.

Актуальність теми дослідження обумовлена невирішеністю теоретичних, науково-методичних і практичних проблем пов'язаних з управлінням потенціалом торговельного підприємства в умовах динамічного розвитку економіки.

Різнобічні дослідження проблематики управління потенціалом неодноразово провадилися як вітчизняними, так і зарубіжними вченими – О.В. Ареф'євою, О.В. Коренковим [1]; О.Д. Гудзинським [2]; Г.І. Капінос, О.М. Радюк [4]; Н.С. Краснокутською [5]; Є.В. Лапіним [6]; І.П. Отенко [7]; Є.В. Поповою; О.С. Федоніним й іншими. В роботах науковців висвітлюються

принципово нові підходи до дослідження питань формування, управління та розвитку потенціалу підприємства. Однак, в той час певні теоретичні та методичні наробітки управління потенціалом, механізмів його функціонування та регулювання стосуються підприємств виробничої галузі та не враховують особливості функціонування підприємств торгівлі.

Як показали результати проведених досліджень, існує низка невирішених проблем у сфері управління потенціалом торговельного підприємства, що в першу чергу обумовлено відсутністю загальновизнаної позиції щодо підходу до самого процесу управління потенціалом торговельного підприємства.

Метою статті є формування концептуального підходу до управління потенціалом торговельного підприємства.

У самому загальному вигляді сутність управління визначається як процес цілеспрямованого, планомірного впливу на конкретну систему, здійснюваного різними методами з метою підтримки її у визначеному стійкому стані або переходу в новий (бажаний) стан відповідно до цілей підприємства з урахуванням властивих їй об'єктивних властивостей і закономірностей. По влучному вислову А. Файоля: «Управляти — означає вести підприємство до його мети, витягуючи максимум можливостей з наявних ресурсів» [9, с.16].

Вивчення економічної літератури дозволило констатувати, що для сучасної наукової літератури з теорії управління характерно виділення декількох підходів до процесу управління потенціалом підприємства.

Так, під управлінням економічним потенціалом підприємства Лапін Є.В. пропонує розглядати процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, оптимізацію і нарощування економічного потенціалу підприємства з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування і розвитку підприємства. Основними задачами управління економічним потенціалом підприємства є його формування, використання і відтворення [6, с. 21].

Аналогічного підходу дотримуються Ареф'єва О.В. та Коренков О.В. Вони виділяють три стадії управління потенціалом підприємства: формування, використання і розвиток (рис.1).

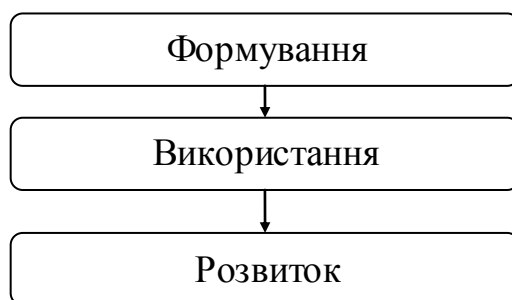


Рисунок 1 - Схема управління потенціалом підприємства [1, с.36]

Гудзинський О.Д. відзначає, що «...при формуванні потенціалу підприємств необхідно здійснювати управлінські процеси від загального до часткового, від синтезу до аналізу. Це дозволить забезпечити системність і комплексність при обґрунтуванні складових потенціалу як реальних

можливостей і конкурентних переваг. У зв'язку з цим управління формуванням потенціалу необхідно розглядати як систему» [2, с. 13].

Колектив авторів [8,с.24] сходиться до думки, що управління потенціалом підприємства полягає у визначенні ступеня необхідності та доцільності залучення наявних ресурсів того чи іншого функціонального потенціалу, а також розробці системи заходів, згідно з якими ці резерви будуть використані у роботі та виявлені у кінцевих результатах діяльності.

Федулова Л.І. пропонує послідовність управління потенціалом підприємства через чотириохривневу схему управління прибутком [10, с.157].

Сгоров А.Ю. та Нікелін Л.Ф., підходять до цього процесу через персонал підприємства, ставлячи акцент на знаннях (кваліфікації та професіоналізмі), а також людському капіталі як головних чинниках економічного зростання. [3, с.21].

При розкритті сутності потенціалу підприємства як «можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес – процесів [5,с.7]» Краснокутська Н.С. наголошує на необхідності управління потенціалом підприємства через взаємодію та взаємозв'язок його складових елементів.

Узагальнення існуючих підходів до управління потенціалом підприємства дозволило встановити що зміст і специфіка підходів визначаються сутністю та особливостями самого управління. Виходячи з цього нами виділено три підходи (рис. 2):

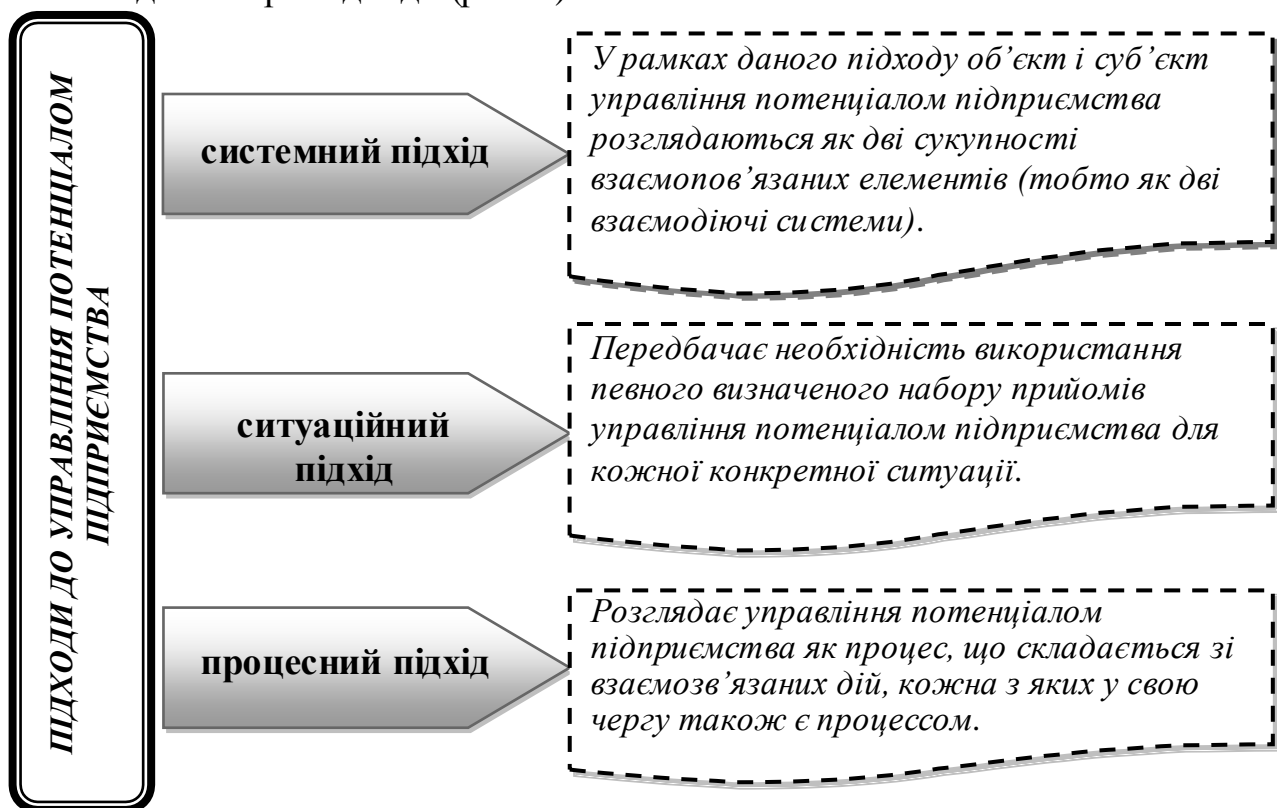


Рисунок 2 – Систематизація підходів до управління потенціалом підприємства

Враховуючи різноманіття підходів до сутності поняття «потенціал підприємства», зміст якого розкривається у комплексі його проявів, а основна задача якого полягає у підвищенні результативності та конкурентоздатності підприємства можна стверджувати про його багаторівневість та багатоаспектність. Виходячи з цього процес управління потенціалом торговельного підприємства повинен формуватися з урахуванням наступних його властивостей потенціалу [7, с.52]:

- динамічності – змінам піддаються структура, якісний стан і розмір потенціалу торговельного підприємства;
- інертності – зміна потенціалу торговельного підприємства починається через деякий час після початку впливу змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі й триває деякий час після їх закінчення;
- еластичності – швидкість зміни потенціалу залежить від рівня самого потенціалу;
- стабільності – процес управління потенціалом торговельного підприємства прагне до рівноваги й стабілізації діапазону змін всіх компонентів потенціалу;
- синергетичності – цілеспрямована й погоджена взаємодія всіх компонентів потенціалу, створює ефект набагато більший ніж їх сума.

Для забезпечення ефективності процесу управління потенціалом торговельного підприємства найбільш складним є не тільки завдання обліку перерахованих і пошук схованих властивостей, але й формування і розвиток тих, що необхідні для стратегічних цілей розвитку торговельного підприємства.

В сучасному динамічному середовищі традиційні методи управління потенціалом підприємства вже давно не забезпечують спроможність приймати вірні та ефективні стратегічні рішення, що обумовлює необхідність застосування інноваційних підходів спроможних забезпечити успіх торговельного підприємства в довгостроковій перспективі. Одним з основних факторів прозорості управління підприємством роздрібної торгівлі є представлення його через призму бізнес-процесів. Виходячи з цього вважаємо за доцільне застосування двох підходів до управління потенціалом торговельного підприємства - процесно-орієнтованого та системного.

При процесно-орієнтованому підході (*Activity-based Management*) увага фокусується на взаємозв'язку окремих дій, кожна з яких є процесом (формалізація і автоматизація процесної структури управління потенціалом дасть можливість досягнення загальної мети управління потенціалом торговельного підприємства), а орієнтація на системне управління, своєю чергою, дозволить здійснювати управлінські дії, що орієнтовані на формування і підтримку ключових факторів, які впливають на формування, управління і використання потенціалу торговельного підприємства.

Процесно-системний підход до управління потенціалом торговельного підприємства сприятиме досягненню головної мети, яка полягає у розробці та обґрунтуванні теоретико-методичного забезпечення ефективності використання всіх компонентів потенціалу торговельного підприємства і розробці пріоритетних стратегічних напрямів його розвитку.

Для досягнення поставленої мети на торговельному підприємстві в процесі управління потенціалом повинні бути вирішені наступні завдання:

- забезпечення внутрішньої збалансованості компонентів потенціалу та їх оптимізація;
- забезпечення відповідності обсягів товарообороту потенціалу підприємства;
- визначення рівня нереалізованого потенціалу та виявлення прихованих можливостей та шляхів його реалізації;
- обґрунтування стратегічних альтернатив і оперативних заходів щодо підвищення потенціалу торговельного підприємства;
- забезпечення зацікавленості персоналу в підвищенні ефективності використання потенціалу підприємства.

Необхідність врахування особливостей торгівлі при розробці концептуального підходу обумовила певний перелік принципів управління потенціалом торговельних підприємств, що присутні будь-якому процесу управління (рис. 3). Слід відмітити, що окрім загальноприйнятих принципів управління нами виділено принцип здатності реагування на зміни, що є необхідною умовою сталого розвитку торговельного підприємства у взаємозв'язку з основними діями, які повинні виконуватись на різних рівнях управління потенціалом торговельного підприємства.

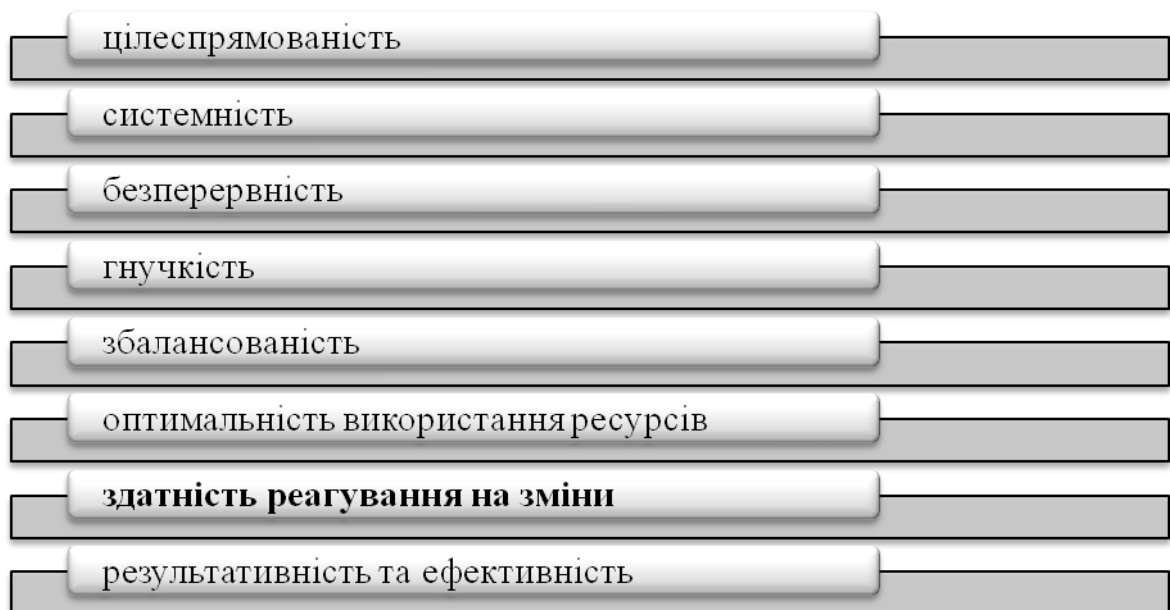


Рисунок 3 – Основні принципи управління потенціалом торговельного підприємства

Наведені принципи повинні враховувати особливості управління потенціалом підприємств торгівлі, конкретні умови і фактори їх розвитку.

Розглянуті в статті сутність, мета, завдання та принципи складають теоретичне забезпечення процесу розробки та реалізації концептуального підходу до управління потенціалом торговельного підприємства.

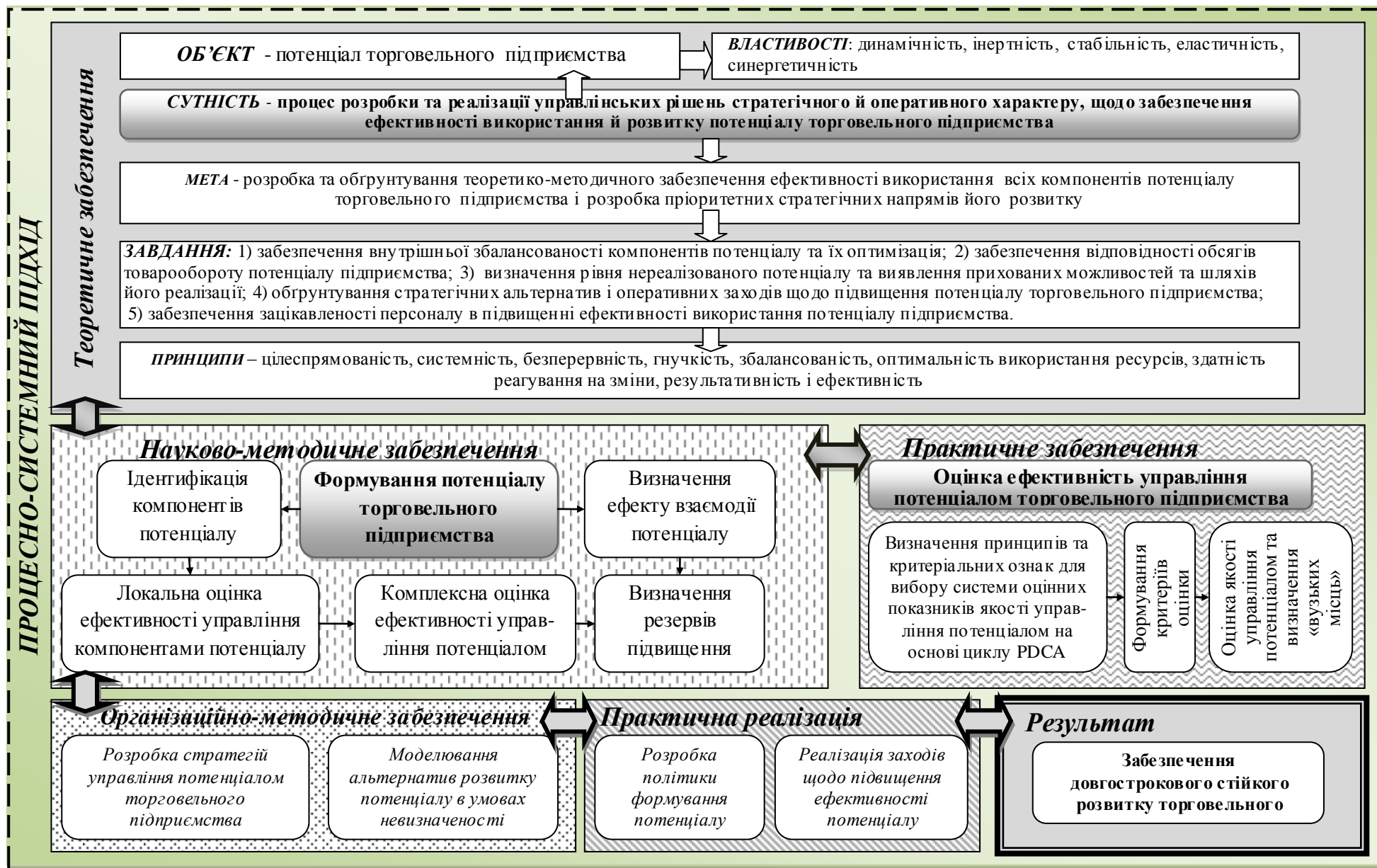


Рисунок 4 - Схема концептуального підходу до управління потенціалом торговельного підприємства

Наступною невід'ємною складовою цього процесу є науково-методичне забезпечення, зміст якого полягає в визначенні основних тенденцій та закономірностей. Головна складність процесів управління і формування потенціалом підприємства полягає у потребі дослідження всіх компонентів у взаємозв'язку та динаміці. Закономірності формування й розвитку потенціалу можуть бути розкриті через аналіз його компонентів та встановлення зв'язків між ними. При цьому деякі автори акцентують, що "...в основі побудови системи цих факторів повинен лежати принцип сфери впливу на елементи потенціалу, відповідно до якого усі фактори можна класифікувати на зовнішні і внутрішні відносно формування та розвитку потенціалу" [4, с. 135].

Практичне забезпечення процесу управління потенціалом торговельного підприємства передбачає оцінку якості системи управління потенціалом торговельних підприємств та визначені «вузьких місць» і виявленні ключових факторів успіху його розвитку.

Грунтуючись на виділених в результаті проведених дослідженнях властивостях потенціалу підприємства [11, с.153] (його комплексність та особливу роль у конкурентному позиціонуванні підприємства на ринку), великого значення набуває вирішення завдання забезпечення ефективного управління потенціалом торговельного підприємства. Виходячи з цього правильно організована і ефективно функціонуюча система управління потенціалом підприємства повинна в кінцевому випадку забезпечити належний рівень конкурентоспроможності цього потенціалу, а значить, - і довгостроковий розвиток самого торговельного підприємства. Виходячи з цього елементи цієї системи повинні першочергово вирішувати завдання формування, якісної оцінки, реалізації і розвитку потенціалу в залежності від цільових орієнтирів підприємства.

Запропонований концептуальний підхід до управління потенціалом торговельного підприємства розглядається не статично, а виходячи зі стратегії та в контексті можливого розвитку підприємства. Це обумовлює необхідність визначення елементів організаційно-методичного забезпечення процесу управління потенціалом, реалізація основних етапів якого спрямована на забезпечення довгострокового стійкого розвитку торговельного.

Удосконалення процесу управління потенціалом торговельного підприємства, окрім обґрунтування стратегій управління ним, передбачає визначення нереалізованого потенціалу торговельного підприємства, реалізація якого в майбутньому періоді з урахуванням альтернатив розвитку та різних варіантів зміни станів зовнішнього середовища (реалістичного, оптимістичного та песимістичного) дозволить торговельному підприємству вийти на нову ступінь розвитку відповідно встановленим стратегічним цілям.

**Висновки:** запропонована концептуальна схема управління потенціалом торговельного підприємства (рис.4) ґрунтується на інтегрований цілісності потенціалу та враховує процесно-системний підхід, що дозволяє формувати ефективний механізм управління потенціалом та сприяє перетворенню потенційних можливостей підприємства в його потенційні переваги, а взаємодія та комплексне використання всіх елементів запропонованого

концептуального підходу до управління потенціалом торговельного підприємства сприятиме більш раціональному використанню ресурсів, забезпеченню ефективного використання сукупного потенціалу, а також забезпеченню стійкого розвитку торговельного підприємства в майбутньому.

Перспективами подальших досліджень є розробка методики оцінки якості системи управління потенціалом торговельного підприємства.

### Список літератури:

1. Ареф'єва О.В., Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств [Текст]: Монографія. – К.: ГРОТ, 2004. – 200 с., с.36
2. Гудзинський О.Д. Методологічні аспекти формування потенціалу адекватного стратегічному розвитку підприємств [Текст] / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – Випуск 1. – 2007. – С. 11 – 15.
3. Егоров А.Ю., Никулин Л.Ф. «Пульсирующий» менеджмент [Текст]. – М.: Изд-во Рос. Экон. Акад.; Екатеринбург: Деловая книга. – 1998. – 236с.
4. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та принципи формування [Текст]/ Г.І. Капінос, О.М. Радюк // Наука й економіка. – 2007. – № 2(6). – С. 130-136.
5. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст]/ Н.С. Краснокутська – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
6. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості [Текст]: формування, оцінка, управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.07.01 – “Економіка промисловості” / Є.В. Лапін. – Х., 2006. – 37 с., с. 21
7. Отенко І.П. Стратегічні пріоритети підприємства [Текст]: монографія. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 180с.
8. Стратегія підприємства [Текст]: конспект лекцій. Тищенко О. М., Чечетова-Терашвілі Т. М., Ревенко О. В.; Харк. нац. екон. ун-т. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. — 144 с.
9. Файоль А. Общее и промышленное управление [Текст]/ Б.В. Бабин-Корень (пер.с фр.), А.К. Гастев (предисл.). — М. : Центральный ин-т труда, 1923. — 123с.
10. Федулова Л.І. Організаційно – економічні моделі багатфункціонального управління виробничою діяльністю на основі сучасного менеджменту [Текст]. – Миколаїв: Видавництво УДМТУ, 1997. – 170с.
11. Яременко М.О. Теоретичні підходи щодо визначення сутності терміна "потенціал підприємства" [Текст]/ М.О. Яременко // Торгівля і ринок України. - 2009. - №28. - С. 349-355