

Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу

С. Б. Алексєєв¹

Невизначеність механізму встановлення та вибору стратегічних цілей в економічній літературі обумовило проведення дослідження етапів формування й відбору зовнішніх стратегічних цілей на підприємствах роздрібної торгівлі продуктами харчування. Дослідження проведене методом анкетування топ-менеджерів торговельних мереж стосовно формування та вибору стратегічних цілей. Проведене дослідження показало, що якість процесів обґрунтування, формування та вибору стратегічних цілей на досліджених підприємствах потребують удосконалення. Таку ситуацію можна пояснити відсутністю дієвого й ефективного механізму формування та вибору стратегічних цілей торговельного підприємства, заснованого на врахуванні – при встановленні цілей – зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства. Для вирішення проблеми запропоновано механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельного підприємства на підставі аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу, що містить мету, завдання, вимоги, принципи, функції, етапи, методи.

Ключові слова: аналіз, механізм, стратегічний потенціал, стратегічні цілі.

УДК 005.21:339.17

JEL коди: C10, F18, L19

Вступ. За умов швидких змін та невизначеності зовнішнього середовища торговельного підприємства, які обумовлені стрімким розвитком кризових явищ в економіці України, запорукою довгострокового виживання та ефективного розвитку є використання підприємством стратегічного управління. Процес стратегічного управління передбачає встановлення стратегічних цілей підприємства на підставі аналізу зовнішнього середовища, в основі якого полягає визначення стратегічних можливостей, які в сукупності формують зовнішній стратегічний потенціал підприємства. Таким чином, аналіз зовнішнього стратегічного потенціалу є підставою для визначення стратегічних цілей торговельного підприємства.

Етап формування та вибору стратегічних цілей підприємства є найважливішим етапом стратегічного управління, оскільки саме від сформованої системи та ієрархії стратегічних цілей залежать наступні етапи вибору стратегій довгострокового розвитку підприємства у навколишньому середовищі, реалізація яких визначатиме положення підприємства на ринку, перспективи його виживання та майбутній стратегічний потенціал.

Постановка проблеми. Теоретичні та методологічні аспекти стратегічного управління підприємством взагалі й управління стратегічним потенціалом підприємства як можливостями досягнення його стратегічних цілей вже достатньо довгий час вивчаються як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Значний внесок у розвиток

¹ Алексєєв Сергій Борисович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського.

© С. Б. Алексєєв, 2014



теорії стратегічного управління підприємством і управління стратегічним потенціалом торговельного підприємства становлять наукові праці таких вчених, як Д. Аакер, І. Ансофф, М. Армстронг, Д. В. Арутюнова [1], Л. В. Балабанова, О. В. Березін, К. Боумен, А. Н. Бурмістров [2], В. Н. Гавва, А. П. Градов [3], Р. М. Грант, П. Друкер, Т. В. Калінеску, Г. И. Кіндрацька [4], Н. С. Краснокутська, А. Б. Циганок [5], Д. Ямпольська [6] та інші. У роботах згаданих авторів узагальнено теорію та методологію стратегічного управління підприємством, виділені принципи, методи, етапи управління стратегічним потенціалом із урахуванням особливостей торговельного підприємства, відмінності стратегічного управління від тактичного й оперативного.

Але аналіз наукових праць із питань стратегічного управління та управління стратегічним потенціалом торговельного підприємства дозволяє стверджувати, що більшість авторів недостатньо уваги приділяє питанням формування та вибору стратегічних цілей торговельного підприємства на підставі аналізу його стратегічного потенціалу, вважаючи, що стратегічні цілі є й так зрозумілими, і концентруючи увагу лише на стратегіях їх досягнення. Тому очевидна необхідність проведення дослідження на торговельних мережах якості аналізу зовнішнього середовища, формування та вибору стратегічних цілей і використання в цьому процесі елементів стратегічного потенціалу.

Метою дослідження є запропонування механізму формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу.

Результати дослідження. Невизначеність механізму встановлення та вибору стратегічних цілей в економічній літературі обумовило проведення дослідження етапів формування та відбору зовнішніх стратегічних цілей на підприємствах роздрібною торгівлі продуктами харчування. Дослідження проведене методом анкетування топ-менеджерів торговельних мереж стосовно формування та вибору стратегічних цілей.

Результати дослідження представлені в табл. 2. Для інтерпретації результатів опитування розроблено шкалу інтерпретації результатів, представлену в табл. 1.

Таблиця 1

Шкала інтерпретації результатів анкетування [авторська розробка]

Група питань	Максимальна кількість балів	Кластери		
		Кластер 1- якість низька	Кластер 2- якість середня	Кластер 3 – якість висока
Якість аналізу зовнішнього середовища	18	0-6 балів	7-12 балів	13-18 балів
Якість формування стратегічних цілей	12	0-4 бали	5-8 балів	9-12 балів
Якість вибору стратегічних цілей	12	0-4 бали	5-8 балів	9-12 балів
Використання елементів стратегічного потенціалу в цілеутворенні	12	0-4 бали	5-8 балів	9-12 балів

- Анкета містила чотири групи питань, зокрема такі, що:
- дозволили оцінити якість проведення на підприємствах аналізу зовнішнього середовища;
 - дозволили оцінити якість формування стратегічних цілей;

С. Б. Алексєєв. Механізм формування і вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу

– дозволили оцінити якість вибору стратегічних цілей;
 – дозволили оцінити якість використання елементів стратегічного потенціалу для встановлення стратегічних цілей на досліджуваних підприємствах.

Загалом досліджено 9 торговельних мереж, що здійснюють торгівлю продуктами харчування в Донецькій області (253 магазини) форматів гіпермаркет, супермаркет, дискаунтер, магазин біля дому. Отримані анкети від 419 менеджерів, які на практиці встановлюють стратегічні цілі досліджуваних підприємств.

Менеджерам були запропоновані варіанти відповідей на запитання, які оцінювалися в балах, після чого розраховувалася кількість отриманих балів за кожною групою питань і загальна кількість балів.

Таблиця 2

Результати анкетування топ-менеджерів мереж роздрібної торгівлі продуктами харчування стосовно якості обґрунтування, формування та вибору стратегічних цілей [авторська розробка]

Підприємство	Формат мережі, кількість досліджених магазинів та опитаних менеджерів	Результати анкетування			
		Якість аналізу зовнішнього середовища, балів	Якість формування стратегічних цілей, балів	Якість вибору стратегічних цілей, балів	Якість використання елементів стратегічного потенціалу для цілеутворення, балів
ПАТ “Ашан Україна Гіпермаркет”	Гіпермаркет, 1 магазин, 5 менеджерів	12	9	6	4
ТПГ “Fozzy Group “Сільпо”	Супермаркет, 6 магазинів, 16 менеджерів	9	8	5	4
ПрАТ “Фуршет”	Супермаркет, 3 магазини, 8 менеджерів	10	7	5	3
ТОВ “Торговий будинок “Амстор”	Гіпермаркет, супермаркет, 20 магазинів, 37 менеджерів	13	8	6	5
ТОВ “ТЦ “Обжора”	Супермаркет, дискаунтер, 11 магазинів, 24 менеджери	7	5	3	2
ТОВ “АТБ-маркет”	Дискаунтер, 152 магазини, 215 менеджерів	10	8	6	5
ТОВ “Український рітейл”	Дискаунтер, 52 магазини, 87 менеджери	9	6	4	4
ТОВ “Сегмент”	Магазин біля дому, 5 магазинів, 11 менеджерів	6	4	4	3
ТОВ “Сарепта”	Магазин біля дому, 3 магазини, 16 менеджерів	7	6	5	3

Інтерпретовані результати анкетування топ-менеджерів мереж стосовно обґрунтування, формування та вибору стратегічних цілей представлені в табл. 3.

Аналіз таблиці показує що якість процесів обґрунтування, формування та вибору стратегічних цілей на досліджених підприємствах потребують удосконалення. Висока якість аналізу зовнішнього середовища, як і висока якість формування стратегічних цілей спостерігаються лише в одному випадку, висока якість вибору стратегічних цілей не спостерігається взагалі, а якість використання елементів стратегічного потенціалу для формування та вибору стратегічних цілей у 78% випадків є низькою.

Таблиця 3

Інтерпретовані результати анкетування топ-менеджерів мереж стосовно обґрунтування, формування та вибору стратегічних цілей [авторська розробка]

Підприємство	Якість аналізу зовнішнього середовища	Якість формування стратегічних цілей	Якість вибору стратегічних цілей	Якість використання елементів стратегічного потенціалу для цілеутворення
ПАТ «Ашан Україна Гіпермаркет»	2 – середня	3 – висока	2 – середня	2 – середня
ТІП «Fozzy Group «Сільпо»	2 – середня	2 – середня	2 – середня	1 – низька
ПрАТ «Фуршет»	2 – середня	2 – середня	2 – середня	1 – низька
ТОВ «Торговий будинок «Амстор»	3 – висока	2 – середня	2 – середня	1 – низька
ТОВ «ТЦ «Обжора»	2 – середня	2 – середня	1 – низька	1 – низька
ТОВ «АТБ-маркет»	2 – середня	2 – середня	2 – середня	2 – середня
ТОВ «Український рітейл»	2 – середня	2 – середня	1 – низька	1 – низька
ТОВ «Сегмент»	1 – низька	1 – низька	1 – низька	1 – низька
ТОВ «Сарепта»	2 – середня	2 – середня	2 – середня	1 – низька

Більш детальний аналіз результатів проведеного дослідження дозволяє констатувати, що, по-перше, більшість досліджених торговельних мереж аналізує лише покупців та конкурентів, у деяких випадках – постачальників, при цьому аналіз здійснюється переважно за попередні періоди з використанням суб'єктивних методів, не враховуються чинники макрооточення, результати аналізу представляються в більшості у вигляді стратегічних передбачень; по-друге, підприємства формують на майбутні п'ять років лише корпоративну ціль та на майбутній рік – лише фінансові цілі, при цьому вони формуються лише у вигляді кількісних параметрів фінансових показників; по-третє, набір альтернатив стратегічним цілям, як правило, не формується, відсутні критерії вибору стратегічних цілей окрім досяжності й узгодженості, рішення стосовно встановлення стратегічних цілей часто приймаються індивідуально на підставі лише інтуїції та досвіду; по-четверте, підприємства не розраховують кількісні значення потенціалів елементів зовнішнього стратегічного потенціалу, їх бажані й реально досяжні значення, а також не враховують взагалі зовнішній потенціал при встановленні стратегічних цілей.

Така ситуація призводить до того, що підприємство втрачає багато можливостей розвитку й ризикує втратою конкурентних позицій внаслідок помилок при встановленні стратегічних цілей, але цю ситуацію можна пояснити відсутністю дієвого й ефективного механізму формування та вибору стратегічних цілей торговельного підприємства, заснованого на врахуванні – при встановленні цілей – зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства, що обумовлює необхідність розробки такого механізму.

Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельного підприємства на підставі аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу, що пропонується, відображено на рис. 1.

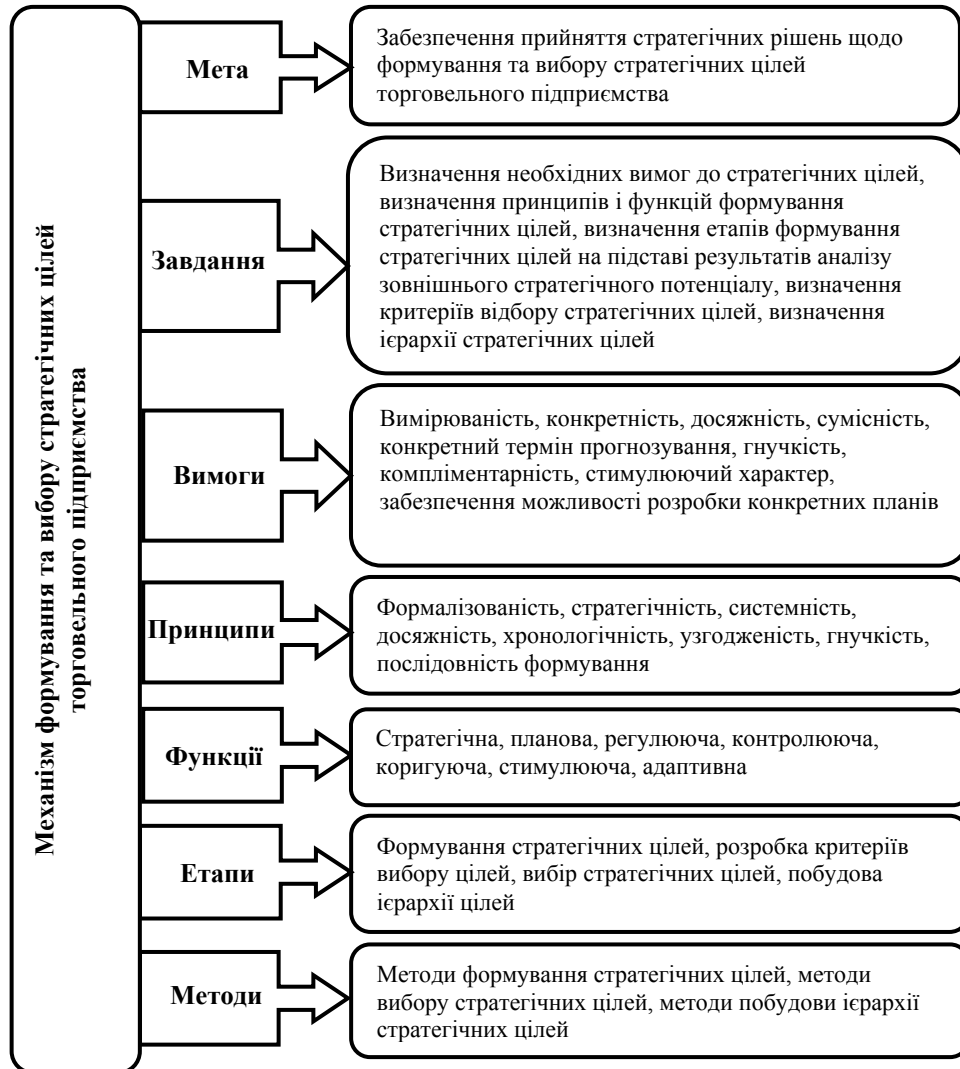


Рис. 1 – Механізм формування і вибору стратегічних цілей торговельного підприємства [авторська розробка]

Метою механізму є забезпечення прийняття стратегічних рішень щодо формування та вибору стратегічних цілей торговельного підприємства на підставі аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу. Виходячи з цієї мети, основними завданнями механізму є визначення необхідних вимог до стратегічних цілей, визначення принципів і функцій формування стратегічних цілей, визначення етапів формування стратегічних цілей на підставі результатів аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу, визначення критеріїв відбору стратегічних цілей, визначення ієрархії стратегічних цілей.

Стосовно вимог до стратегічних цілей, більшість авторів дотримуються ідентичних думок і виділяють наступні вимоги: конкретність, вимірюваність, досяжність, сумісність, конкретний термін прогнозування, гнучкість, стимулюючий характер, забезпечення можливості розробки конкретних планів дій [розроблено на підставі 1; 4; 5; 6].

А. Н. Бурмістров, М. П. Сінявіна, розглядаючи вимоги до стратегічних цілей, пропонують використання SMART – принципу, що передбачає висунення наступних вимог до стратегічних цілей підприємства: конкретність (Specific); вимірюваність (Measurable), сумісність (Agreeable, Accordant); досяжність (Realistic); визначеність у часі (Timebounded) [2].

Виходячи з визначених вимог, до принципів формування стратегічних цілей доцільно віднести формалізованість, стратегічність, системність, досяжність, хронологічність, узгодженість, гнучкість, послідовність формування. Принцип послідовності формування передбачає формування зовнішніх стратегічних цілей на підставі аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства, а внутрішніх стратегічних цілей – на підставі зовнішніх.

До функцій стратегічних цілей слід віднести стратегічну (на підставі цілей розробляються стратегії розвитку торговельного підприємства); планову (на підставі визначених стратегічних цілей здійснюється планування діяльності підприємства [3]); регулюючу (полягає в регулюванні діяльності підприємства на підставі визначених цілей); контролюючу (полягає у порівнянні результатів діяльності підприємства з параметрами досягнення стратегічних цілей); коригуючу (полягає в коригуванні планів підприємства для досягнення стратегічних цілей); стимулюючу (полягає в створенні стимулів для здійснення діяльності з метою досягнення цілей); адаптивну (полягає в адаптації діяльності підприємства до зовнішнього стратегічного потенціалу через формування стратегічних цілей).

Етапами формування та вибору стратегічних цілей, виходячи з методології стратегічного планування і враховуючи запропоноване формування стратегічних цілей на підставі аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства, є такі.

1. Формування стратегічних цілей на підставі результатів аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства.
2. Розробка критеріїв вибору стратегічних цілей.
3. Вибір стратегічних цілей за розробленими критеріями.
4. Побудова ієрархії цілей.

До методів, як видно з рис. 1, відносяться методи формування стратегічних цілей, методи вибору стратегічних цілей, методи побудови ієрархії стратегічних цілей.

Висновки та перспективи подальших наукових розробок. Проведене методом анкетування дослідження етапів формування та відбору зовнішніх стратегічних цілей на підприємствах роздрібної торгівлі продуктами харчування Донецької області показав, що якість процесів обґрунтування, формування та вибору стратегічних цілей на досліджених підприємствах потребують удосконалення, оскільки більшість досліджених торговельних мереж аналізує лише покупців та конкурентів, у деяких випадках – постачальників, при цьому аналіз здійснюється переважно за попередні періоди з використанням суб'єктивних методів, не враховуються чинники макрооточення, результати аналізу представляються в більшості у вигляді стратегічних передбачень. Для удосконалення цілеутворення у статті запропонований механізм

формирования та вибору стратегічних цілей торговельного підприємства на підставі аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу, що містить мету, завдання, вимоги, принципи, функції, етапи та методи.

Серед напрямів подальших досліджень слід виділити удосконалення методів формування, вибору та побудови ієрархії стратегічних цілей торговельного підприємства.

Література

1. *Арутюнова, Д. В.* Стратегический менеджмент : учебное пособие / Д. В. Арутюнова. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
2. *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.
3. *Градов, А. П.* Маркетинг как стратегия предпринимательской деятельности / А. П. Градов. – Л. : ЛГТУ, 2001. – 415 с.
4. *Киндрацька, Г. И.* Основы стратегического менеджмента : учеб. пособие / Г. И. Киндрацька. – 2-е изд. – Л. : КИНПАТРИ Лтд, 2003. – 224 с.
5. *Цыганок, А. Ю.* Определение целей развития предприятия [Электронный ресурс] / А. Ю. Цыганок. – Режим доступа : <http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2288>.
6. *Ямпольская, Д.* Функции менеджмента, их взаимосвязь и динамизм [Электронный ресурс] / Д. Ямпольская, М. Зонис. – Режим доступа : <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0015>.

Отримано 19.03.2014 р.

Механизм формирования и выбора стратегических целей торговой сети на основе анализа ее внешнего стратегического потенциала

СЕРГЕЙ БОРИСОВИЧ АЛЕКСЕЕВ*

** кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия Донецкого
национального университета экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского
ул. Овнатяна, 42а, кв.25, г. Донецк, 83017, Украина,
тел. 00-380-95-242-71-70, e-mail alekseeva_n_i@mail.ru*

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 проведено методом анкетирования топ-менеджеров торговых сетей относительно формирования и выбора стратегических целей. Проведенное исследование показало, что качество обоснования, формирования и выбора стратегических целей на исследуемых предприятиях требуют усовершенствования. Такую ситуацию можно объяснить отсутствием действенного и эффективного механизма формирования и выбора стратегических целей торгового предприятия, основанного на учете при установлении целей внешнего стратегического потенциала предприятия. Для решения проблемы предложен механизм формирования и выбора стратегических целей торгового предприятия на основе анализа внешнего стратегического потенциала, который включает цель, задачи, требования, принципы, функции, этапы, методы.

Ключевые слова: анализ, механизм, стратегический потенциал, стратегические цели.

**Mechanism of Forming and Choice of Strategic Aims of Trade Network
on The Basis of Analysis of Its External Strategic Potential**

SERGEY B. ALEKSEEV*

** C.Sc. (Economics), Associate Professor, Department of Economics of Enterprise,
Donetsk national university of economy and trade named after Michael Tugan-Baranovsky,
Ovnatanyana Street, 42a, app. 25, Donetsk, 83017, Ukraine,
phone: 00-380-95-242-71-70, e-mail: alekseeva_n_i@mail.ru*

Manuscript received 19 March 2014

The vagueness of mechanism of establishment and choice of strategic aims in economic literature stipulated the research of the stages of forming and choice of external strategic aims on the enterprises of retail business food stuffs. Research was conducted with the help of method of questionnaires of top-managers of trade networks in relation to forming and choice of strategic aims. The conducted research had showed that quality of grounding, forming and choice of strategic aims on the probed enterprises is required by improvements. Such situation can be explained absence of active and effective mechanism of forming and choice of strategic aims of trade enterprise, based on an account at establishment of aims of external strategic potential of enterprise. For the decision of problem the mechanism of forming and choice of strategic aims of trade enterprise is offered on the basis of analysis of external strategic potential, which includes a purpose, tasks, requirements, principles, functions, stages, methods.

Keywords: analysis, mechanism, strategic potential, strategic aims.

JEL Codes: C10, F18, L19

Tables 3, Figures 1, References 6

Language of the article: Ukrainian

References

1. Arutyunova, D. V. (2010), *Strategic Management*, Taganrog, TTI YUFU. (In Russian)
2. Burmistrov, A. N. and Sinyavina M. P. (2012), The Conceptual scheme of the extended of balanced system of performance of enterprise indicators, *Strategicheskoe upravlenie organizacijami: teorija i praktika innovacionnogo razvitij*, 145–154. (In Russian)
3. Gradov, A. P. (2001), *Marketing as strategy of entrepreneurial activity*, Lipetck, LGTU. (In Russian)
4. Kindracka, G. I. (2003), *Bases of strategic management*, Lvov, KYNPATRY Ltd. (In Russian)
5. Cyganok, A. Yu. (2014), *Determination of aims of development of enterprise*, <http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2288>. (In Russian)
6. Yampolskaya, D. and Zonis M. (2014), *Functions of management, their intercommunication and dynamism*, <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0015>. (In Russian)