

Г.С. МАМАЄВА, аспірант, Харківський державний університет харчування та торгівлі

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОБҐРУНТУВАННЯ БАЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті автором запропоновано новий підхід до обґрунтування стратегій управління стійким розвитком торговельних підприємств на основі процесно-системного підходу. Запропоновано алгоритм обґрунтування та методика визначення базової стратегії управління стійким розвитком торговельного підприємства, визначення якої запропоновано здійснювати на основі розрахунку значень стратегічного індексу з врахуванням теорії ігор.

Ключові слова: стійкий розвиток, система управління, альтернативні критерії, стратегічні рішення, оптимальна стратегія.

Вступ. Сучасні умови господарювання характеризуються складністю та нестабільністю зовнішнього середовища. Це значно ускладнює умови забезпечення ефективного функціонування підприємств та вимагає від керівників підприємств приймати обґрунтовані управлінські рішення стосовно подальшого розвитку. Ключовою характеристикою розвитку є правильно обрана стратегія діяльності, реалізація якої сприятиме успішній діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Саме тому, в системі управління стійким розвитком підприємства повинен бути набір альтернативних критеріїв для прийняття стратегічних рішень в залежності від ситуації, яка склалася в певний момент часу. Тому, питання обґрунтування базової стратегії управління стійким розвитком торговельного підприємства в сучасних умовах господарювання є актуальними.

Аналіз останніх досліджень та літератури. Проведений аналіз публікацій, показав що в економічній літературі дослідження питань стратегічного управління стійким розвитком ведуться достатньо інтенсивно (див. рис. 1).

Однак, увага дослідників в більшості зводиться до дослідженню стратегічних аспектів фінансових та економічних складових, що створює проблеми при управлінні стійкістю. А, запропоновані науково-методичні розробки по визначенню стратегії управління стійким розвитком носять достатньо вузький характер, так як стратегічні орієнтири розвитку в основному визначаються за окремими видами стійкості, що ускладнює процес прийняття ефективних управлінських рішень. Успішна реалізація стратегії управління стійким розвитком можлива тільки на основі забезпечення гармонійного розвитку трьох локальних складових - економічної, соціальної та інноваційної. Це створює можливість підприємству розвиватись за обраною траєкторією, уникаючи при цьому вихід за порогові значення параметрів. Таким чином, відсутність методичного інструментарію обґрунтування стратегії управління стійким розвитком на основі забезпечення гармонійності розвитку його складових обумовлює необхідність розробок в даному напрямку.

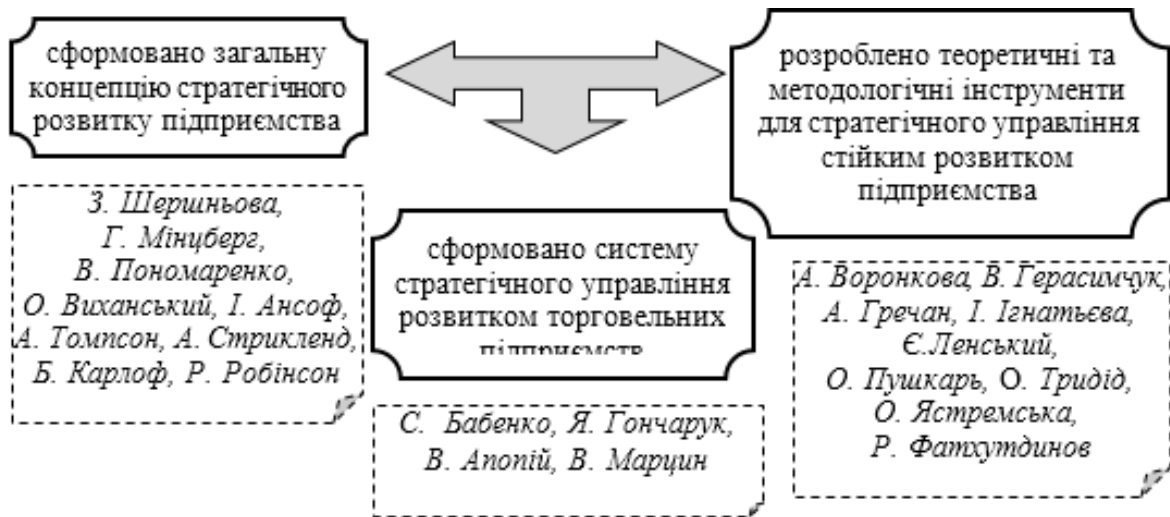


Рис. 1 – Ступінь вивченості питань стратегічного управління стійким розвитком підприємства

Стратегічне управління стійким розвитком підприємства представляє собою програмний спосіб мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства і інтересів робітників. Воно припускає не тільки визначення генерального курсу діяльності (поведінки) підприємства в довгостроковій перспективі з врахуванням ринкових змін, але і підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників в його реалізації [1; с.39].

Аналіз теоретичних публікацій з обраної теми, свідчить, що складні непередбачувані зміни зовнішнього середовища, зниження фінансових результатів, вимагають постійного корегування системи управління стійким розвитком торговельного підприємства. В контексті цього, стратегія управління стійким розвитком підприємства повинна враховувати стан системи управління ним та передбачувати наявність альтернативних критеріїв для прийняття стратегічних рішень.

Проведений теоретичний аналіз сутності стратегічного управління стійким розвитком, надав можливість встановити, що розробка, корегування, доопрацювання стратегії є постійним процесом стратегічного управління стійким розвитком підприємства. Ідеальної стратегії не існує, тому що результатом покращення поточного стану (t) є ідеальний стан (t'). Однак, коли підприємство досягає свого ідеального стану на певний проміжок часу, виникає новий вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і тоді, ідеальний стан перетворюється на поточний нового рівня ($t' \rightarrow t''$) і цикл стратегічного управління починається знову.

Мета статті. Обґрунтування методики визначення базової стратегії управління стійким розвитком торговельного підприємства

Постановка проблеми. В основі обґрунтування стратегії управління стійким розвитком торговельних підприємств лежить процесно-системний підхід [2,с.75], за яким розробка стратегії управління стійким розвитком опирається на загальну стратегію управління діяльністю підприємства, а також забезпечує формування інтегрованої стратегії управління стійким розвитком.

Процес стратегічного управління стійким розвитком торговельного підприємства доцільно проводити послідовно: I фаза - стратегічний аналіз, II фаза - стратегічне планування та III фаза - реалізація стратегії.

Стратегічний аналіз – це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, що направлені на оцінку майбутнього стану бізнесу, його сильних та слабких сторін, виявлення стратегічних проблем [3; с.212]. Сутність стратегічного аналізу полягає в тому, що він виступає основою для обґрунтування стратегії стійкого розвитку підприємства.

Стратегічне планування – це процес, спрямований на формування певного порядку дій для обґрунтованого визначення оптимальної стратегії стійкого розвитку торговельного підприємства.

Реалізація стратегії – впровадження обраної стратегії стійкого розвитку в усі бізнес-процеси підприємства, а також здійснення постійного контролю за її реалізацією.

Матеріали досліджень. У ході дослідження встановлено, що стратегічний напрямок стійкого розвитку торговельного підприємства має формуватися в рамках загальної (базової) стратегії з метою підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в довгостроковій перспективі.

Запропонований алгоритм обґрунтування вибору стратегій системи управління стійким розвитком підприємств наведений на (див. рис. 2).



Рис. 2 – Алгоритм визначення оптимальної базової стратегії управління стійким розвитком підприємств

Етап 1. Формування вихідної інформації.

Даний етап передбачає розробку матриці параметрів $\chi = \|\chi_k\|$, $k \in \overline{1, n}$, де n – кількість параметрів (стан системи управління стійким розвитком); можливі стратегії $\Omega = \langle \Omega_j \rangle$, $j \in \overline{1, b}$, де b кількість стратегій.

Етап 2. Визначення стану системи управління стійким розвитком торговельного підприємства, на основі визначення інтегральних показників, відповідно до значень яких формується матриця:

$$R^{SD} = \|R_{jk}\|.$$

Етап 3. Визначення альтернативних критеріїв для обґрунтування стратегії (максимінний, мінімакний та компромісний). Параметр $j := 1$.

Для b -й стратегії Ω_j визначається критерій Вальда: $V_j = \min_k R_{jk}$, $j \in \overline{1, b}$.

Критерій Вальда використовується в тих ситуаціях, коли обирається стратегія управління, виходячи з вимоги максимально можливого рівня стійкості системи управління (виграшу) в найгірших умовах [4; с.97].

Зазначимо, що оптимальною за критерієм Вальда (найбільшої обережності) вважається чиста стратегія R_j , при якій найменший виграш $\min_k R_{jk}$, буде максимальним, тобто забезпечується максимум [5] (найбільш прийнятний варіант за поточних умов).

В той же час, критерій Севіджа (правило мінімакс) зорієнтований на мінімізацію жалю із приводу втраченого стану системи управління, допускає розумний ризик заради отримання додаткового рівня стійкості [5]. Значення критерію Севіджа розраховується наступним чином:

$$S_j = \max_{j \in \overline{1, b}} R_{jk} - R_{jk} \quad (2)$$

Компромісом щодо мінімакських підходів є метод Гурвіца (компромів в рішенні), коли два екстремальних сценарії (найгірший і найкращий) ураховуються спільно [4]. Значення критерію Гурвіца можна представити наступним чином:

$$H_j = \max_{j \in \overline{1, b}} \left(\varpi \times \min_{j \in \overline{1, n}} R_{jk} + (1 - \varpi) \times \max_{j \in \overline{1, n}} R_{jk} \right) \quad (3)$$

де ϖ - значення коефіцієнта вагомості [0;1].

Визначення коефіцієнта вагомості за ступенем значимості здійснено на основі методу власних векторів Уея [6; с.178], який базується на основі побудови матриці попарних порівнянь експертним шляхом.

В результаті обробки експертних даних складено матрицю L :

$$L = \begin{bmatrix} l_{11} & l_{12} & \dots & l_{1j} \\ l_{21} & l_{22} & \dots & l_{2j} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ l_{i1} & l_{i2} & \dots & l_{ij} \end{bmatrix} \quad (4)$$

де $l_{ij} = -1$ означає перевагу параметра $\min R_j$ над параметром $\max R_j$;

$l_{ij} = 0$ – рівноцінні;

$l_{ij} = +1$ перевагу параметра $\max R_j$ над параметром $\min R_j$.

Загальний коефіцієнт вражливостей критеріїв розраховано за формулою:

$$\varpi_{ij} = \frac{\sum_{j=1}^m l_{ij}^+}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^m l_{ij}^+} \quad (5)$$

На основі проведених розрахунків отримано вектор вагового коефіцієнта, який становив 0,35.

Для кожного з трьох критеріїв здійснюються відповідні розрахунки та формується вектор результатів їх значень (V, S, H) .

Етап 4. Визначення стратегії на основі взаємозв'язку трьох альтернативних критеріїв.

Для критерію Вальда стратегія обирається на основі значення: $\Omega_{jv} = \max_{j \in \overline{1,b}} V_j$; для критерію Севіджа: $\Omega_{js} = \min_{j \in \overline{1,b}} \max_{k \in \overline{1,n}} S_j$; а для критерію Гурвіца: $\Omega_{jn} = \max_{j \in \overline{1,b}} H_j$, де Ω_{jv} - індекс стратегії за критерієм Вальда ($j \in \overline{1,b}$); Ω_{js} - індекс стратегії за критерієм Севіджа ($j \in \overline{1,b}$); Ω_{jn} - індекс стратегії за критерієм Гурвіца ($j \in \overline{1,b}$).

Оптимальна базова стратегія управління стійким розвитком торговельного підприємства (Ω_{jo}) визначається відповідно виконання перелічених нижче умов:

$$\left| \begin{array}{l} \text{якщо } \Omega_{jv} = \Omega_{js} = \Omega_{jn}, \text{ то } \Omega_{jo} = \Omega_{jv}; \\ \text{якщо } \Omega_{jv} \neq \Omega_{js} \neq \Omega_{jn}, \text{ то } \Omega_{jo} = \Omega_{jn} \\ \text{Інакше:} \\ \text{якщо } (\Omega_{jv} = \Omega_{jn}) \cup (\Omega_{jv} \neq \Omega_{js}) \cup (\Omega_{js} \neq \Omega_{jn}) \Rightarrow \Omega_{jo} = \Omega_{jv}; \\ \text{якщо } (\Omega_{js} = \Omega_{jn}) \cup (\Omega_{jv} \neq \Omega_{js}) \cup (\Omega_{jv} \neq \Omega_{jn}) \Rightarrow \Omega_{jo} = \Omega_{js}; \\ \text{якщо } (\Omega_{jv} = \Omega_{js}) \cup (\Omega_{jv} \neq \Omega_{jn}) \cup (\Omega_{js} \neq \Omega_{jn}) \Rightarrow \Omega_{jo} = \Omega_{jv}; \end{array} \right. \quad (6)$$

Для діагностування висновку стосовно вибору оптимальної базової стратегії в рамках управління стійким розвитком для торговельних підприємств розроблено поліморфний радар, а також розроблено шкалу стратегічного індексу для ідентифікації торговельних підприємств на (у табл).

Результати досліджень. На основі поліморфного радару для досліджуваних підприємств визначені оптимальні базові стратегії стійкого розвитку, а саме: для більшості підприємств кластеру А і Б оптимальною є стратегія обмеженого зростання. Стратегія стабілізації рекомендована для трьох підприємств кластеру А (ТОВ «Плюс», ТОВ «Базальт», ТОВ «Інтерсервіс») і одного кластеру Б (ПАТ «Гонг»). А стратегія прискореного зростання, навпаки для трьох підприємств кластеру Б (ПАТ «Південсцепбуд», ТОВ «Батискаф», ТОВ «Сталь») та одного кластеру А (ПП «Екопан»).

Таблиця – Градація шкали стратегічного індексу для визначення оптимальної базової стратегії управління стійким розвитком торговельного підприємства

Базова стратегія	Інтервали значень індексу оптимальної базової стратегії	Рекомендовані стратегічні напрями стабілізації та розвитку
Стратегія прискореного зростання	$\ \Omega_{jo}\ \geq 0,76$	оптимізація складу та структури поточних витрат; підвищення ефективності використання ресурсів; збільшення ринкової частки
Стратегія обмеженого зростання	$0,69 \geq \ \Omega_{jo}\ \geq 0,75$	підвищення інноваційної активності підприємства; розвиток конкурентних переваг шляхом диверсифікації діяльності; зміна цінової політики
Стратегія стабілізації	$0,51 \geq \ \Omega_{jo}\ \geq 0,68$	оновлення матеріально-технічної бази; раціоналізація ефективності використання витрат; запровадження сучасних методів управління бізнес-процесами
Стратегія скорочення	$\ \Omega_{jo}\ \leq 0,5$	ліквідація нерентабельних бізнес-процесів; реструктуризація фінансового-господарської діяльності; скорочення витрат

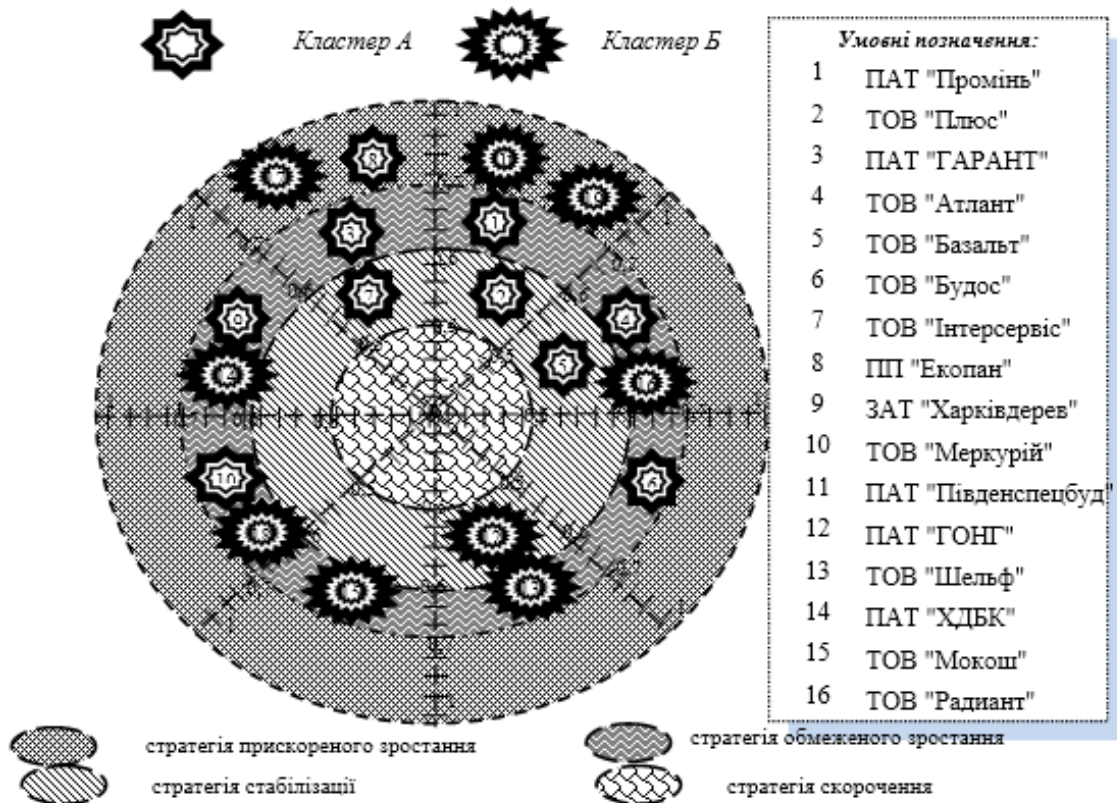


Рис. 3 – Поліморфний радар визначення оптимальної базової стратегії Ω_o для торговельних підприємств Харківської області

Висновки. Таким чином, запропонований науково-методичний підхід щодо вибору базових стратегій підприємства, в рамках його стійкого розвитку, виступає науковою основою для обґрунтування та визначення функціональних стратегій стійкого розвитку підприємства з урахуванням ефективності управління його локальними складовими.

Список літератури: 1. Дмитриев Д. С. Инструментарий управления устойчивым развитием промышленных предприятий / Д.С. Дмитриев // ИнВестРегион. – 2010. – № 3. – С. 39 – 43. 2. Фролова Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством: [монографія] / Л.В.Фролова. ДонДУЕТ ім. М.Туган-Барановського. – Донецьк, 2005. – 322 с. 3. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / С. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с. 4. Кігель В. Р. Моделі і методи прийняття рішень в ринковій економіці. КЕІМ, 2003. – 125 с. 5. Медиковський М. О. Дослідження ефективності методів визначення вагових коефіцієнтів важливості / М. О. Медиковський, Шуневич О. Б. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – С. 176 – 186. 6. Трунова О. В. Застосування елементів теорії ігор у процесі прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / О. В. Трунова. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/red/2011_83/Trunova.pdf

Надійшла до редколегії 14.03.2013

УДК 331.359:65.016.2

Методичний інструментарій обґрунтування базової стратегії управління стійким розвитком торговельного підприємства/ Г.С. Мамаєва// Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 45 (1018) - С. 87-94. Бібліогр.: 7 назв.

В статті автором пропонується новий підхід до обґрунтування стратегій управління стійким розвитком торговельно-промислових підприємств на основі процесно-системного підходу. Представлено алгоритм обґрунтування та методика визначення базової стратегії управління стійким розвитком торговельно-промислового підприємства, визначення якої запропоновано здійснювати на основі розрахунку значень стратегічного індексу з урахуванням теорії ігор.

Ключові слова: стійкий розвиток, система управління, альтернативні критерії, стратегічні рішення, оптимальна стратегія.

In the article the author proposed a new approach to the foundations of sustainable development strategies for managing commercial enterprises based on a process-system approach. Offered an algorithm of study and method of determining the basic strategy for managing sustainable development of commercial enterprise, the definition of which is requested to carry out on the basis of calculating the values of the strategic index with the theory game.

Keywords: sustainable development, control systems, alternative criteria, strategic decisions, the optimal strategy.

УДК 334.01+ 658.5.012.1

О.О. ОХРИМЕНКО, д-р екон. наук, проф., Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ЗАХІДНА ІДЕОЛОГІЯ ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

У статті розглянуто теоретико-методичні підходи до організації виробничо-інноваційної діяльності промислових підприємств. Розкрито фактори впливу на перебіг інноваційних процедур. Узагальнено досвід організації інновацій за кордоном. Здійснено аналіз структури витрат у розрізі фаз інноваційної діяльності.

Ключові слова: організація, виробництво, інновації, проекти, ресурси, форми організації, теорії організацій, стратегія.

Вступ. Оцінка сучасного підприємства, як багатогранної соціально-економічної системи, охоплює цілу низку об'єктивних характеристик: інтеграція наукових знань; міждисциплінарний підхід до вирішення проблем (єдність технічних, соціальних, психологічних, фінансових та інших аспектів); ускладнення виробничої проблематики на тлі невизначеності та динамічності ситуацій; обмеженість ресурсів; підвищення рівня стандартизації та автоматизації виробничих та управлінських процесів; глобалізація виробничих відносин тощо. Для того, щоб поєднати цілі, ресурси та знання, необхідні ефективна організація виробничо-інноваційної діяльності. Саме інноваційна складова сьогодні асоціюється з успішними підприємствами, що вміло вмонтовують інноваційну діяльність у виробничу на основі реінжинірингових схем, впровадження передового досвіду управління тощо. З огляду на реалії інноваційної активності вітчизняних підприємств, важливо не тільки виявити недоліки в організації виробничо-інноваційної діяльності, але і зосередитися на окремих компонентах організаційних технологій, що можуть стати поштовхом для реалізації ефективних проектів.

© О.О. Охріменко, 2013