

5. Азов, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика [Текст] : учеб. / Г. Л. Азов ; Центр экономики и маркетинга. – М., 1996.

6. Антонюк, Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації [Текст] : навч. посібник / Л. Л. Антонюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 275 с.

Отримано 01.10.2010. ХДУХТ, Харків.

© О.Ю. Ляшенко, 2010.

УДК 65.016:330.83/.001.11

**Н.С. Краснокутська**, канд. екон. наук

### **УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ**

*Обґрунтовано загальну модель циклу управління формуванням потенціалу та розроблено формат програми формування потенціалу торговельного підприємства.*

*Обоснована общая модель цикла управления формированием потенциала и разработан формат программы формирования потенциала торгового предприятия.*

*The general model of a cycle of management of formation of potential is substantiated and the format of program of formation of potential of a trade enterprise is designed in the article.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Процес формування потенціалу має перманентний характер і відбувається на кожній стадії життєвого циклу торговельного підприємства. Оскільки під час трансформації завдань розвитку виникає потреба в перетворенні (або створенні нової) системи елементів потенціалу, то важливим завданням управління є забезпечення інтеграції такої системи в існуючу бізнес-модель підприємства. Для вирішення такого завдання доцільним є застосування методології програмно-цільового підходу, який дозволяє поєднати в єдину інтегровану систему цілі підприємства, відображені в конкретних і вимірюваних результатах, із необхідними для їх досягнення ресурсами, здатностями та компетенціями. Зважаючи на передумови застосування програмно-цільового підходу, а саме: необхідність кардинальних змін негативних пропорцій у структурі об'єкта управління, комплексний характер проблем розвитку, необхідність інтеграції управлінських рішень на різних рівнях, його використання має

створити якісне підґрунтя для управління формуванням потенціалом торговельного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми методологічного забезпечення застосування програмно-цільового підходу в економіці знайшли висвітлення в працях Б.А. Райзберга, О.Г. Лобко, Б.З. Мільнера, Л.І. Євенко, В.С. Рапопорт та ін. науковців [1-5], якими описано методику та організацію програмно-цільового управління на державному, регіональному та муніципальному рівнях. Т. Пітером і Д. Уільямсом сформовано практичну базу виявлення можливостей, які має розвивати підприємство для ефективного управління програмами [6]. Крім того, існує широкий спектр розробок прикладного характеру, які стосуються формування науково-технічного, інноваційного або інвестиційного потенціалу в межах державних і регіональних програм соціально-економічного розвитку [4; 7]. Ураховуючи зміст наявних розробок і рекомендацій щодо застосування програмно-цільового підходу в управлінні, необхідно відмітити, по-перше, обмеженість сфери їх використання переважно державним або регіональним рівнем, і, по-друге, зосередження на визначенні етапів розробки конкретних програм без формування загальної моделі циклу управління на базі даного підходу.

**Метою даної статті** є обґрунтування моделі циклу управління потенціалом на основі програмно-цільового підходу та розробка формату програми формування потенціалу торговельного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підґрунтя для розробки концептуальної моделі програмно-цільового управління формуванням потенціалу підприємства, на наш погляд, визначається традиційним циклом управління, який починається з аналізу проблемної ситуації і завершується моніторингом і контролем за результатами виконання прийнятих управлінських рішень. За таких умов управління формуванням потенціалу торговельного підприємства на основі програмно-цільового підходу становить собою циклічний взаємопов'язаний процес дослідження потенціалу торговельного підприємства, розробки програми його формування, реалізації та оцінки її ефективності.

Програмно-цільовий підхід в управлінні потенціалом має на меті комплексне вирішення проблеми формування потенціалу через механізм визначення цілей та альтернативних шляхів їх досягнення на основі обґрунтованого використання засобів. Ураховуючи, що програма становить собою сукупність заходів, дій і управлінських рішень, які сприяють досягненню цілей і взаємопов'язані ресурсами, строками та виконавцями, вважаємо логічним виділення її складових, а саме: ці-

льового блоку (що містить опис цілей), структурного (або «функціонального» [5], що визначає заходи) та ресурсного (який описує засоби). Обов'язковою умовою приведення у відповідність ланцюжка «цілі – заходи – засоби» є їх планування, організація і послідовне виконання та контроль, тому погоджуючись з точкою зору І.О. Бланка, Б.А. Райзберга, Д. Уільямса, Т. Пітера [1; 7; 8]), не менш важливим можна вважати управлінський блок програми формування потенціалу торговельного підприємства. Хоча в окремих дослідженнях даний блок поданий лише функцією організації [5], на наш погляд, така позиція значно звужує управління програмами на підприємстві та не відповідає вимогам повноти опису її елементів. З урахуванням викладеного, авторське бачення формату програми формування потенціалу торговельного підприємства містить наступні блоки:

- цільовий, в якому визначаються цілі розробки та реалізації програми, а також встановлюються кількісні орієнтири їх досягнення;
- структурний, який характеризує систему основних заходів для досягнення цілей;
- ресурсний, який визначає ресурсне забезпечення здійснення визначених заходів;
- блок управління програмою формування потенціалу.

Беручи до уваги доцільність диференціації завдань формування потенціалу за стадіями життєвого циклу торговельного підприємства, сформулюємо загальне уявлення про систему цілей, які можуть бути досягнуті в ході реалізації програми. Безумовно, такі цілі мають бути пов'язані із завданнями розвитку торговельного підприємства в цілому та враховувати вимоги збалансованості ресурсного потенціалу. Визначаючи як основну мету діяльності будь-якого торговельного підприємства створення та пропозицію цінності для покупців під час просування товарів від виробників до споживачів шляхом операцій купівлі-продажу та надання послуг, як кількісний вимірник її досягнення пропонується використовувати показник товарообороту. Як справедливо зазначає проф. І.О. Бланк, «цільова установка програми повинна в першу чергу передбачати забезпечення виконання планових завдань з розвитку товарообороту» [8, с. 203]. Зважаючи на високий зв'язок між його нарощенням і вартістю сформованого потенціалу, саме величина приросту товарообороту у вартісній оцінці визначатиме додатковий обсяг створеної для покупців цінності в результаті формування (розвитку) елементів потенціалу. Наголос на реалізації інтересів покупців у даному випадку пов'язаний із тим, що через механізм задоволення саме їх вимог і потреб отримують стимули та вигоди інші зацікавлені в діяльності торговельного підприємства сторони (постачальники, влас-

ники, персонал тощо).

Вимога ресурсної збалансованості означає, що цільові орієнтири програми мають бути спрямовані на формування такої структури потенціалу, за якої вартість створених можливостей, з одного боку, є оптимальною з позицій витратного підходу, а з іншого – достатньою для забезпечення основної мети діяльності підприємства.

З урахуванням викладеного цільовий блок програми формування потенціалу торговельного підприємства містить цілі та завдання, наведені на рисунку.



**Рисунок – Система цілей і завдань програми формування потенціалу торговельного підприємства**

Вимога вимірюваності цілей потребує визначення цільових програмних показників, досягнення яких буде вважатися критерієм реалізації самої програми. Так, визначення пріоритетних напрямів мобілізації елементів потенціалу потребує їх кількісної оцінки за допомогою вартісних показників (вартість елементів ресурсного потенціалу, вартісні оцінки споживчого потенціалу за обсягом прогнозованого товароо-

бороту тощо). Цільова настанова на забезпечення збалансованого за обсягами та часом процесу формування потенціалу вимагає визначення структурних пропорцій між його ключовими елементами. Досягнення мети щодо створення умов для більш повної реалізації сформованого потенціалу вимагає встановлення цільових індикаторів результативності, в числі яких пріоритетними, на наш погляд, можуть вважатися повнота реалізації потенціалу та показники потенціаловіддачі.

Структурний блок програми формування потенціалу торговельного підприємства охоплює систему заходів досягнення цілей, які розробляються в наступній послідовності:

- 1) визначення потреби в окремих елементах потенціалу на основі наявної їх величини, прогнозованих змін в обсягах діяльності торговельного підприємства, а також з використанням інформації про кращу галузеву практику;

- 2) визначення структурних пропорцій між елементами потенціалу та оцінка їх збалансованості з урахуванням виявлених залежностей між вартістю та обсягами діяльності торговельного підприємства;

- 3) уточнення прогнозних оцінок потреби у формуванні елементів потенціалу з урахуванням визначеної цільової структури;

- 4) розробка цільових показників програми за загальною величиною потенціалу, його структурою та результативністю реалізації;

- 5) розробка програмних заходів щодо забезпечення досягнення цільових показників.

Методичні підходи до визначення потреби у формуванні ресурсних елементів потенціалу та прогнозування обсягів товарообороту залежно від цільових пріоритетів розвитку знайшли відображення в спеціальній літературі і не потребують окремого дослідження. В їх числі нормативний, балансовий, експертний методи планування, розрахунки на базі експоненціального згладжування, кореляційно-регресійних моделей тощо.

Розробка цільових показників, за твердженням І.О. Бланка, являє собою «просту систематизацію результатів розрахунків» [8, с. 206], тобто розробку зведеної форми з чітким формулюванням цілей і конкретними очікуваними результатами. Упровадження таких кількісних індикаторів дозволить підвищити прозорість і контрольованість процесу формування потенціалу, забезпечить передумови для оцінки результатів діяльності та створить підґрунтя для розробки ефективних систем мотивації виконавців програми формування потенціалу з урахуванням масштабів і складності завдань.

Оскільки в межах програми формування потенціалу вирішується завдання його мобілізації та посилення, то система запропонованих за-

ходів матиме в цілому активний, «наступальний» характер. У числі таких заходів доцільно виділити дії оперативного та стратегічного спрямування, які потребують різних термінів часу та ресурсної забезпеченості для впровадження. До оперативних заходів відноситься:

- залучення додаткових ресурсних елементів потенціалу на умовах купівлі-продажу, оренди або найму;
- проведення повної інвентаризації майна та зобов'язань підприємства з метою мобілізації наявних резервів за рахунок, в першу чергу, мінімізації втрат від недовикористання ресурсного потенціалу;
- скорочення операційного та фінансового циклу, що сприяє формуванню додаткових фінансових можливостей;
- посилення кадрового потенціалу за рахунок внутрішньої ротації персоналу;
- отримання фінансової допомоги з боку власників і кредиторів;
- активізація маркетингового потенціалу за рахунок упровадження гнучкої цінової політики та політики стимулювання збуту.

Заходи стратегічного спрямування охоплюють більш широкий спектр напрямів:

- реструктуризація потенціалу з метою посилення його ключових елементів;
- територіальна та товарна диверсифікація діяльності торговельного підприємства та розширення організаційного потенціалу;
- упровадження нових форм і методів обслуговування (в тому числі на основі інтернет-технологій);
- інвестування в посилення технічного, інформаційного та репутаційного потенціалу;
- розробка та впровадження систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- упровадження сучасних управлінських систем і методів (планування ресурсів торговельного підприємства (ERP), систем управління взаємодією з постачальниками та клієнтами (CRM), управління якістю (TQM) тощо);
- зовнішня реорганізація за рахунок злиття, поглинання чи придбання інших об'єктів;
- реінжиніринг бізнес-процесів з метою посилення потенціалу операційної та управлінської діяльності;
- фінансування проектів, спрямованих на формування інноваційного потенціалу.

Виконання будь-якого з передбачених програмою заходів потребує відповідного ресурсного забезпечення, обсяги якого залежать від

комплексності та терміновості планових дій. Якщо посилення кадрового потенціалу може відбуватися лише за рахунок внутрішньої ротації висококваліфікованого персоналу, то впровадження нових форм обслуговування потребує не лише кадрового забезпечення, але й активного використання інформаційних технологій, технічних засобів і відповідного фінансування. Потреба в ресурсах для розробки та реалізації програми формування потенціалу торговельного підприємства визначається окремо в розрізі їх видів з наступним агрегуванням отриманих статей витрат.

Особливої уваги потребує розробка та створення системи інформаційного забезпечення роботи з планування та контролю за реалізацією програмних заходів. Причому в ході розробки програми важливим завданням є не лише забезпечення надходження своєчасної та достовірної інформації про різні аспекти діяльності торговельного підприємства, пов'язані із посиленням структури його можливостей, але й забезпечення дієвості механізму створення адекватної інформаційної бази з відповідним методичним забезпеченням та каналами розповсюдження інформації. Якщо своєчасність надходження інформації забезпечується розробкою відповідних графіків, то створення каналів її надходження вимагає детального опису руху інформаційного потоку з розробкою відповідних організаційних регламентів і процедур. До складу інформаційної інфраструктури, що забезпечує виконання основних програмних вимог і розповсюдження інформації між керівництвом і робочими групами, відносяться звітність, графіки виконання робіт, контрольні відомості, графіки засідань керівництва та робочих груп, періодичність виходу інформаційних повідомлень, електронні канали зв'язку тощо. Таким чином, якісно організоване інформаційне забезпечення сприятиме створенню командного духу в ході розробки та реалізації програми, встановленню зворотного зв'язку між її керівниками (координаторами) та виконавцями, зменшенню опору перетворенням, які передбачені програмою, формуванню відчуття участі кожного працівника в спільній командній роботі з формування потенціалу.

Як і будь-які організовані процедурні заходи, розробка та реалізація програми формування потенціалу торговельного підприємства мають бути керованими процесами, тобто потребують застосування методології функціонального управління. У межах такого управлінського блоку вирішуються завдання аналізу проблемної ситуації, що вимагає формування потенціалу, планування дій і заходів, узгоджених за строками, ресурсами та виконавцями, організації їх виконання, розробки систем мотивації персоналу, контролю та моніторингу реалізації програми.

Для реалізації програмно-цільового підходу до формування потенціалу на торговельному підприємстві мають бути створені керівництво програмою (відповідальні за прийняття рішень і усунення проблем) та команда або робочі групи, що будуть працювати над розробкою і реалізацією програми. Їх основне призначення полягає в ефективному управлінні програмою та забезпеченні її виконавців усіма необхідними засобами та умовами.

**Висновки.** Таким чином, послідовне виконання розроблених програмних дій і заходів має забезпечити дотримання основних вимог до програми, а саме: її актуальність і цілеспрямованість, комплексність, узгодженість за ресурсами, часом і виконавцями. Процес формування потенціалу на основі програмно-цільового підходу набуває упорядкованості та системності, що, безперечно, сприяє досягненню його цілей і завдань.

#### *Список літератури*

1. Целевые программы развития регионов: рекомендации по совершенствованию разработки, финансирования и реализации [Текст] : монография / В. Я. Любовный [и др.]. – М. : Моск. обществ. науч. фонд ГУ ИМЭИ, 2000. – 179 с.
2. Райзберг, Б. А. Программно-целевое планирование и управление [Текст] / Б. А. Райзберг, А. Г. Лобко. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 432 с.
3. Мильнер, Б. З. Системный подход к организации управления [Текст] / Б. З. Мильнер, Л. И. Евенко, В. С. Рапопорт. – М. : Экономика, 1983. – 224 с.
4. Никулина, И. Е. Современные особенности программно-целевого управления организацией [Текст] / И. Е. Никулина, Б. С. Мозголин, Д. В. Луков // Известия Томского политехнического университета. – 2006. – Т. 309. – № 3. – С. 190–193.
5. Герасимов, Б. И. Экономический анализ дифференциации социально-экономического развития регионов России [Текст] : монография / Б. И. Герасимов, Н. В. Зенчева. – Тамбов : Тамб. гос. техн. ун-т, 2005. – 96 с.
6. Уильямс, Д. Управление программами на предприятии: создание реальной ценности с помощью программ и проектов проведения преобразований [Текст] / Д. Уильямс, Т. Парр. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 320 с.
7. Сосюра, Д. А. Программно-целевое управление социальным развитием села [Текст] : монография / Д. А. Сосюра. – М. : Финансы и Кредит, 2007. – 160 с.
8. Бланк, И. А. Эффективность взаимосвязи трудовых и материальных ресурсов торговли [Текст] : монография / И. А. Бланк. – К. : Вища школа, 1989. – 216 с.

Отримано 01.10.2010. ХДУХТ, Харків.

© Н.С. Краснокутська, 2010.