

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-14>

УДК 339.14

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

STRATEGY FOR MANAGEMENT OF THE ECONOMIC SUSTAINABILITY OF THE COMMERCIAL ENTERPRISE

Сарай Наталія Ізидорівна

кандидат економічних наук, доцент,

проректор з наукової роботи,

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8646-5084>

Sarai Nataliia

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

У статті розглянуто напрямки управління економічною стійкістю торговельного підприємства в контексті попередження виникнення кризових явищ та процесів у його функціонуванні. Обґрунтовано, що успіх торговельного підприємства значною мірою залежить від його здатності протидіяти негативним впливам зовнішнього і внутрішнього середовища. Доведено, що стратегія управління економічною стійкістю має базуватися на таких принципах: принцип варіативності рішень; принцип прозорості; принцип інформаційної забезпеченості; принцип гнучкості; принцип інтегрованості; принцип наукової обґрунтованості; принцип адаптивності; принцип цілеорієнтованості; принцип динамічності. Визначено, що для сучасних торговельних підприємств доцільно розробляти стратегію управління економічною стійкістю на основі збалансованої системи показників. Обґрунтовано, що при застосуванні збалансованої системи показників стратегія торговельного підприємства має розглядатися за чотирма аспектами: фінанси, відносини з клієнтами (маркетинг), організація внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвиток (персонал).

Ключові слова: управління, економічна стійкість, торговельне підприємство, система показників, принципи.

The article examines the directions of managing the economic stability of a trading enterprise in the context of preventing the occurrence of crisis phenomena and processes in its functioning. It is substantiated that the success of a trade enterprise largely depends on its ability to counteract the negative effects of the external and internal environment. The economic content of the definition "economic stability of the enterprise" is defined as the state of the enterprise, in which there is an equilibrium balanced ratio of those economic resources that ensure stable profitability. It is proven that the strategy of managing economic stability should be based on the following principles: the principle of decision variability; the principle of transparency; the principle of information security; principle of flexibility; the principle of integration; the principle of scientific validity; principle of adaptability; principle of goal orientation; the principle of dynamism. It was determined that it is expedient for modern trade enterprises to develop a strategy for managing economic stability based on a balanced system of indicators. It is substantiated that when applying a balanced system of indicators, the strategy of a trading company should be considered from four aspects: finance, customer relations (marketing), organization of internal business processes, training and development (personnel). It is substantiated that it is expedient to build a balanced system of indicators based on the principle of synergy, and each of the specified components should contain information on the following elements: strategic goals; indicator indicators; target values of indicators; causal relationships; strategic initiatives. It is proven that the following criteria should be followed for the selection of system indicators: ensuring connection with the strategy; quantitative interpretation; accessibility; intelligibility; balance and integrity; relevance and adaptability. It is substantiated that an effectively developed strategy for managing the economic stability of a trading enterprise, provided that all key aspects of activity and factors that have a negative impact on their normal course are taken into account, will enable the enterprise to ensure an optimal level of economic stability in the long term.

Keywords: management, economic stability, trade enterprise, indicator system, principles.

Постановка проблеми. Характерною рисою сучасних умов, в яких перебувають вітчизняні підприємства, є невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища їх функціонування. Військова агресія росії проти нашої держави загострила проблеми вітчизняного ритейлу та викликала глибоку кризу української економіки. За таких умов підприємства змушені шукати нові шляхи вдосконалення виробничо-технічного потенціалу, форми та методи оптимізації товарного асортименту, способи стимулювання ефективної роботи персоналу, аби, отримавши певні конкурентні переваги, якомога повніше задовольнити вимоги споживачів і в кінцевому результаті створити ефективні передумови для свого стійкого функціонування як на поточний момент, так і на перспективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням питань, пов'язаних із вивченням суті економічної стійкості підприємства, чинників її забезпечення, способів попередження появи кризових явищ на підприємствах займалося чимало вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, зокрема: Е. І. Альтман, Л. В. Аніпко, Т. І. Бодарева, В. Є. Бреус, І. І. Вініченко, Т. Ю. Власенко, А. В. Галузінська, П. П. Закорко, А. Зануда, Р. С. Каплан, І. М. Клімович, Т. А. Коцко, С. І. Крючок, Є. І. Масленников, Д. П. Нортон, Г. І. Рурка, Т. Таффлер, Л. В. Шірінян, С. Л. Яковенко.

Однак, вивчення й аналіз опублікованих за даною проблематикою праць дозволили зробити висновок про те, що питання економічної стійкості торговельного підприємства трактуються неоднозначно, недостатньо розроблені як у науковому, так і в організаційно-практичному аспектах та потребують подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо оптимізації напрямків управління економічною стійкістю торговельного підприємства в контексті попередження появи кризових явищ та процесів у його функціонуванні.

Виклад основного матеріалу дослідження. За даними Державної служби статистики України, до повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України у 2021 році обсяги роздрібної торгівлі в Україні зросли майже на 11% відносно рівня попереднього року [1]. Проте війна викликала глибоку кризу у всіх галузях народного господарства. Торговля, котра є з'єднувальною ланкою між виробництвом та споживанням,

постраждала чи не найбільше. Щоденна невизначеність та ризик спонукає торговельні підприємства шукати вихід із скрутного становища – залучати нових постачальників, формувати нові логістичні ланцюги, оптимізувати асортимент та дбати про своєчасну доставку товарів навіть за умов істотного зростання цін та дефіциту на пальне.

Наслідком затяжної економічної кризи, викликані війною, є суттєві втрати торговельної галузі, котрі обчислюються десятками мільярдів. Як свідчать дані асоціації ритейлерів України (RAU), станом на початок червня 2022 р. сума збитків перевищила 50 млрд грн [1]. У RAU стверджують, що близько 60% збитків торговельних підприємств припадає на продовольчі мережі. Попри руйнування, торгівля продуктами відновлюється швидше, ніж інший ритейл. За даними RAU, на кінець травня не працювало лише 17% продуктових магазинів, а серед магазинів одягу таких понад 40%. З огляду на це торгівля одягом посідає друге місце і за збитками. За час російського вторгнення вони склали близько 11% від загальних збитків торгівлі. У цій сфері збитки переважно спричинені втратою складських приміщень, на відміну від продовольчих магазинів, що зазнали значних руйнувань саме торговельних площ. На торгівлю електронікою та побутовою технікою припадає ще 7% втрат, а торгівля будматеріалами охоплює майже 4% збитків, причому всі ці втрати – а це близько 2 млрд грн – це зруйновані приміщення магазинів [1].

Варто зауважити, що успіх торговельного підприємства значною мірою залежить від його здатності протидіяти негативним впливам зовнішнього і внутрішнього середовища, які, виникаючи з певною періодичністю, порушують нормальні умови його функціонування та створюють певні кризові «вогнища» в тих чи інших сферах діяльності підприємства. Вміння підприємства попередити виникнення таких «вогнищ», здатність до їх швидкої локалізації та ліквідації вже на початкових етапах «спалаху» є запорукою стабільної роботи підприємства в майбутньому. Тому розробка ефективної концепції управління економічною стійкістю підприємства торговельної сфери в умовах появи кризових процесів та явищ є одним із першочергових завдань кожного господарюючого суб'єкта та вимагає ґрунтовного підходу.

З цієї метою кожне підприємство має розробити власну стратегію управління економічною стійкістю.

В економічній літературі зустрічаємо різні підходи щодо трактування дефініції «економічна стійкість підприємства». До прикладу, вчені С. Л. Яковенко та Т. Ю. Власенко визначають цю економічну категорію як стан підприємства, при якому спостерігається рівноважне збалансоване співвідношення тих економічних ресурсів, котрі забезпечують стабільну прибутковість і нормальні умови для стійкого економічного зростання у тривалій перспективі з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх чинників [2, с. 102].

Вважаємо слушною думку науковців Т. А. Коцко та А. В. Галузінської, що підприємство, незважаючи на позитивну динаміку показників ефективності діяльності, може тривалий час перебувати в межах порогу рентабельності, утримуючи певні позиції на ринку. Однак зі стратегічної точки зору потенціал розвитку підприємства може бути суттєво обмеженим. За таких умов зміна ситуації на ринку, посилення впливу нових дестабілюючих факторів може різко послабити його стійкість [3, с. 84].

Додамо, що узагальнення наукових досліджень дозволяє також вирізняти внутрішню, зовнішню та «набуту» стійкість. Так, вчені І. І. Вініченко та С. І. Крючок у своїх працях стверджують, що внутрішню стійкість підприємства визначають показники, що характеризують загальний фінансовий стан підприємства, трудовий потенціал, структуру оборотного капіталу тощо. Стійким, на думку авторів, підприємство буде за умови, коли забезпечуються стабільно високі економічні результати його функціонування. Зовнішня стійкість підприємства визначає стабільність економічного середовища, у межах якого здійснюється підприємницька діяльність. Вона досягається завдяки відповідній системі управління економікою у масштабах всієї країни. Набута стійкість визначає наявність певного запасу міцності, що захищає підприємство від несприятливих дестабілюючих виробничих умов та несподіваних змін зовнішніх чинників [4, с. 18].

Сьогодні однією з проблем оцінки економічної стійкості підприємств є відсутність якісного інструментарію вибору варіацій управлінських рішень. Вважаємо цілком аргументованим твердження науковців П. П. Закорка та В. Є. Бреуса, що частіше вибір показників науковці базують на визначенні складників, які відображають лише окремі аспекти економіки підприємства. Проте стійкість повинна забезпечуватися в будь-яких умовах і ситу-

аціях, що виникають як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі [5, с. 465].

З огляду на вищезазначене зауважимо, що для кожного торговельного підприємства, котре в умовах сьогодення має проблеми з реалізацією продукції, організацією торговельної діяльності та плінністю кадрів, завдання з розробки відповідної стратегії набуває ще більшої актуальності. Розробка стратегії управління економічною стійкістю має допомогти підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку та забезпечити конкурентні переваги у його функціонуванні.

Така стратегія має базуватися на певних загальноприйнятих принципах управління економічною стійкістю (див. табл. 1).

На нашу думку, для сучасних торговельних підприємств доцільно розробляти стратегію управління економічною стійкістю, поклавши в її основу ідею збалансованої системи показників (Balanced Scorecards – BSC). Ця система була запропонована професором Гарвардського університету Робертом С. Капланом та президентом компанії Balanced Scorecards Collaborative Дейвідом П. Нортонем. Сутність BSC полягає в тому, що всі основні процеси управління – планування, розподіл і використання ресурсів, формування бюджету, періодична звітність та діяльність менеджерів – орієнтовані на загальну стратегію компанії. Процеси організаційно скеровані згори донизу. Виконання запланованих завдань здійснюється шляхом зворотного зв'язку та інформаційних потоків, що спрямовані знизу догори, від безпосередніх виконавців до провідних менеджерів. Дана система може застосовуватися не лише як комплексний індикатор стану підприємства, але й як система управління, здатна забезпечити зв'язок між стратегічною політикою власників або топ-менеджерів та операційною діяльністю менеджменту фірми [6, с. 25-26].

При застосуванні збалансованої системи показників стратегія торговельного підприємства має розглядатися за чотирима аспектами: фінанси, відносини з клієнтами (маркетинг), організація внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвиток (персонал). Ці чотири складові є визначальними, проте вони не обмежують систему, а натомість дають їй змогу розширювати свою сферу виміру та є її своєрідним «хребтом» (рис. 1) [7, с. 334].

Збалансована система показників побудована на принципі синергії, оскільки кожен з її елементів в сукупності дає кращий ефект, ніж

Таблиця 1

Принципи управління економічною стійкістю торговельного підприємства

№ з/п	Принцип управління економічною стійкістю підприємства	Характеристика дії принципу
1.	Принцип варіативності рішень	можливість різних варіантів вирішення задач, здійснення систематичного відбору варіантів, їх порівняння та вибір найбільш оптимального;
2.	Принцип прозорості	гарантує максимально повний облік інтересів різних учасників управлінського процесу;
3.	Принцип інформаційної забезпеченості	наявність єдиного інформаційного простору;
4.	Принцип гнучкості	передбачає стійкість підприємства до впливу зовнішнього середовища та забезпечення можливості маневрування ресурсами в процесі управління;
5.	Принцип інтегрованості	передбачає, що складові економічної стійкості підприємства функціонують одночасно й у сукупності;
6.	Принцип наукової обґрунтованості	передбачає використання в процесі управління сучасних та найбільш доцільних методичних підходів, базується на виконанні законів та дотриманні закономірностей економічного розвитку організації;
7.	Принцип адаптивності	передбачає постійний моніторинг та аналіз результатів управління економічною стійкістю з метою своєчасного коригування запланованих показників;
8.	Принцип цілеорієнтованості	передбачає, що процес управління економічною стійкістю має бути орієнтованим на стратегічні і тактичні цілі розвитку підприємства
9.	Принцип динамічності	система показників, що характеризують економічну стійкість, повинна мати максимальний рівень динамічності й бути придатною для оцінювання стану підприємства та обрання альтернатив його стратегічного розвитку.

Джерело: сформовано автором на основі [4]

поодиноці. Кожна із зазначених складових має містити інформацію про наступні елементи:

1) стратегічні цілі – визначення напрямків розвитку стратегії;

2) показники – індикатори, за допомогою яких можна виміряти успішність досягнення цілей;

3) цільові значення показників – кількісне вираження рівня, якому має відповідати певний показник;

4) причинно-наслідкові зв'язки – пов'язують стратегічні цілі підприємства таким чином, що досягнення однієї з них обумовлює прогрес в досягненні іншої (зв'язок типу «якщо – то»);

стратегічні ініціативи – комплекс заходів, що має сприяти досягненню стратегічних цілей, кожна стратегічна ініціатива має бути забезпечена достатньою кількістю ресурсів.

Для того, щоб вірно описати складові обраної ефективної стратегії розвитку за допомогою збалансованої системи показників, необ-

хідно дотримуватися наступних критеріїв їх відбору [7, с. 335]:

– забезпечення зв'язку зі стратегією – слід обирати ті показники, котрі відображають бажане позиціонування підприємства на ринку та підкреслюють напрямки реалізації обраної стратегії, а не є тільки засобом діагностики поточного стану підприємства;

– кількісна інтерпретація – саме кількісне відображення отриманого результату під час реалізації стратегії дає змогу ефективно оперувати отриманими даними, порівнювати з попереднім станом, оцінювати успіхи та невдачі, контролювати рух підприємства в обраному напрямку та своєчасно вносити корективи;

– доступність – система інформування повинна бути гнучкою та доступною, своєчасною та загальною;

– зрозумілість – для ефективної реалізації стратегії кожен учасник повинен розуміти стратегічні цілі розвитку підприємства та орієнтуватися у показниках, які їх описують.

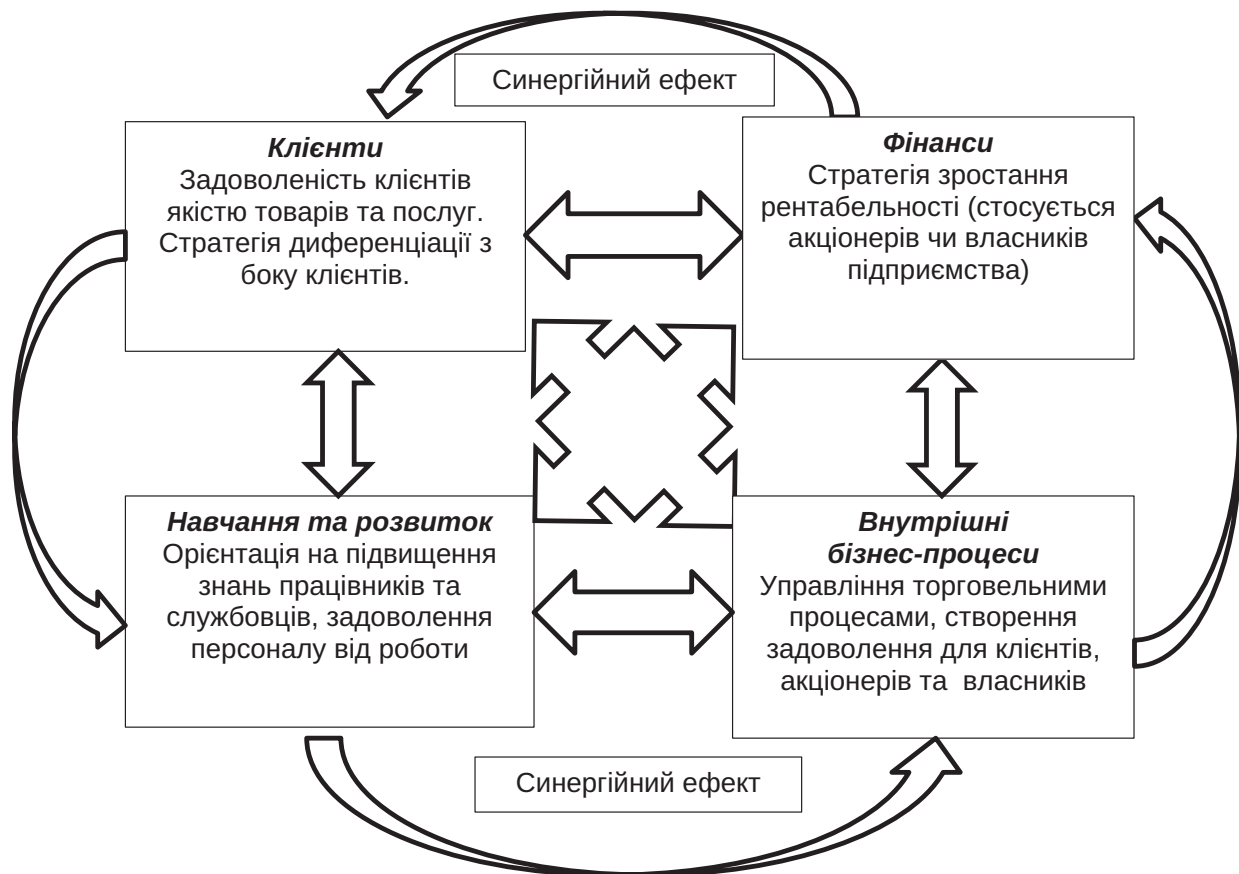


Рис. 1. Стратегія на основі збалансованої системи показників

Джерело: сформовано автором на основі [7]

- збалансованість та цілісність – показники повинні бути у зв'язку між собою з одного боку та зі стратегією з іншого таким чином, щоб вони доповнювали один одного та покращення одного показника сприяло покращенню іншого;

– релевантність та адаптивність – показники повинні бути пристосовані до зовнішніх та внутрішніх змін та мають точно відображати процес реалізації стратегії й давати змогу у разі необхідності вносити корективи, проводити процес регулювання.

Розглянемо ґрунтовніше основні складові стратегії торговельного підприємства на основі збалансованої системи показників.

Так, група показників «Фінанси» є однією з ключових складових зазначеної системи. Фінансові результати є основним критерієм оцінки поточної діяльності підприємства, оскільки вони оцінюють економічні наслідки виконаних дій та є індикаторами відповідності стратегії підприємства, її здійснення і втілення загального плану удосконалення організації в цілому. В даному контексті заслуговує на увагу твердження науковців Л. В. Аніпка та

І. М. Клімовича, котрі досліджували аналітичну процедуру оцінки фінансової стійкості підприємства. Автори зазначають, що дана процедура покликана виявити взаємозв'язки між фінансовими та нефінансовими показниками та окреслити шляхи забезпечення фінансової стійкості для здійснення розширеного відтворення на торговельному підприємстві [8, с. 136; 9, с. 97].

Основними напрямками посилення економічної стійкості торговельного підприємства фінансовими методами є наступні: зростання рівня прибутковості, прискорення оборотності оборотних активів в цілому та дебіторської заборгованості зокрема, забезпечення належного рівня платоспроможності та ліквідності, забезпечення оптимального співвідношення власних та залучених джерел фінансування господарської діяльності [10, с. 87].

Показники, котрі характеризують клієнтів торговельного підприємства, передбачають маркетингові дослідження ринку. В даному контексті клієнтська складова розглядається як споживча база і як сегмент ринку, в яких конкурує підприємство. Рітейлер має скон-

центруватися на зростанні обсягів продажу, розробці ефективної маркетингової стратегії щодо просування власних товарів на ринок, підвищенні рівня обслуговування клієнтів та моніторингу рівня їх задоволеності та лояльності.

Складова «внутрішні бізнес-процеси» визначає основні процеси діяльності торговельного підприємства, які необхідно довести до досконалості. Це дасть змогу запропонувати такі товари споживачам, які сприятимуть створенню та збереженню клієнтської бази в цільовому сегменті ринку та досягненню високих фінансових результатів. З цією метою ритейлерам варто зосередитися на підвищенні ефективності використання власних потужностей, оптимізації товарних запасів, пошуку надійних постачальників та розробці оптимальної системи управління витратами.

Група показників, котрі характеризують складову системи «Навчання та розвиток», є однією з ключових при розробці стратегії, оскільки від рівня кваліфікації персоналу, від його здатності до розвитку та самовдосконалення залежить успіх торговельного підпри-

ємства в будь-який період його функціонування, а за умов воєнного стану та глибокої кризи – і поготів. З огляду на виняткову важливість даної складової збалансованої системи показників, підприємству доцільно звернути особливу увагу на резерви щодо підвищення продуктивності праці персоналу, створення дієвої системи мотивації, яка базуватиметься на матеріальних та нематеріальних чинниках, збереженні ключових фахівців та підвищенні рівня їх кваліфікації. Важливим напрямком тут має виступати забезпечення на підприємстві атмосфери задоволеності та лояльності персоналу.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Підсумовуючи, зауважимо, що ефективно розроблена стратегія управління економічною стійкістю торговельного підприємства за умови врахування усіх ключових аспектів діяльності та факторів, які здійснюють негативний вплив на їх нормальний перебіг, дасть змогу підприємству забезпечити оптимальний рівень економічної стійкості в довготривалій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Зануда А. Як війна вдарила по торгівлі та що зможуть купити українці в магазинах. BBC News Україна. 17 червня 2022 р. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-61829345> (дата звернення: 15.10.2022).
2. Яковенко С. Л., Власенко Т. Ю. Ефективне управління економічною стійкістю підприємства – запорука успішного бізнесу. *Регіональна економіка та управління*. 2018. Вип. 2 (20). С. 102–105.
3. Коцко Т. А., Галузінська А. В. Економічна стійкість підприємства як фундаментальна передумова забезпечення його конкурентоспроможного розвитку. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : збірник тез та доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ). Київ : 2021. С. 84–85.
4. Вініченко І. І., Крючок С. І. Економічна стійкість підприємства та її складові. *Агросвіт*. 2016. № 24. С. 15–20.
5. Закорко П. П., Бреус В. Є. Оцінка економічної стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 464–467.
6. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей : учеб. пособие: пер. с англ. Москва : Изд. Дом «Вильямс», 2006. 384 с.
7. Рурка Г. І. Впровадження та використання збалансованої системи показників на українських підприємствах. *Міжнародна економічна політика*. 2012. Ч. 2. С. 333–338.
8. Аніпко Л. В., Клімович І. М. Проблемні задачі щодо антикризових аналітичних процедур фінансової стійкості підприємств торгівлі. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 135–139.
9. Масленников Є. І. Забезпечення системи управління фінансовою стійкістю торговельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Том 16. Вип. 1 (35). С. 96–110.
10. Шірінян Л. В., Бодарева Т. І. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35. С. 85–90.

REFERENCES:

1. Zanuda, A. (2022), "How the war hit trade and what Ukrainians can buy in stores". *BBC News Ukraine*. June 17, 2022. Access mode: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-61829345> (accessed October 15, 2022).
2. Yakovenko, S. L. and Vlasenko, T. Yu. (2018) Efektivne upravlinnya ekonomichnoyu stiykisty pidpryyemstva – zaporuka uspishnoho biznesu [Effective management of the economic stability of the enterprise is the key to a successful business]. *Regional economy and management*, vol. 2 (20), pp. 102–105.

3. Kotsko, T. A. and Galuzinska, A. V. (2021) Ekonomichna stiykist' pidpryyemstva yak fundamental'na peredumova zabezpechennya yoho konkurentospromozhnoho rozvytku [Economic stability of the enterprise as a fundamental prerequisite for ensuring its competitive development]. *Business, innovation, management: problems and prospects*. Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference (Kyiv), pp. 84–85.
4. Vinichenko, I. I. and Kryuchok, S. I. (2016) Ekonomichna stiykist' pidpryyemstva ta yiyi skladovi [Economic stability of the enterprise and its components]. *Ahrosvit*, vol. 24, pp. 15–20.
5. Zakorko, P. P. and Breus, V. Ye. (2017) Otsinka ekonomichnoyi stiykosti pidpryyemstva [Assessment of the economic stability of the enterprise]. *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 13, pp. 464–467.
6. Kaplan Robert S. and Norton Deyvid P. (2006) Strategicheskoye yedinstvo. Sozdaniye sinergii organizatsii s pomoshch'yu sbalansirovannoy sistemy pokazateley [Strategic unity. Creating organizational synergy using a balanced scorecard]: textbook. Allowance: from English. Ed. House "Williams". Moscow. (in Russian)
7. Rurka, H. I. (2012) Vprovadzhennya ta vykorystannya zbalansovanoyi systemy pokaznykiv na ukrayins'kykh pidpryyemstvakh [Implementation and use of a balanced system of indicators at Ukrainian enterprises]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, vol. 2, pp. 333–338.
8. Anipko, L. V. and Klimovich, I. M. (2020) Problemni zadachi shchodo antykryzovykh analitychnykh protsedur finansovoyi stiykosti pidpryyemstv torhivli [Problems related to anti-crisis analytical procedures of financial stability of trade enterprises]. *Ekonomichnyy prostir*, vol. 161, pp. 135–139.
9. Maslennikov, E. I. (2017) Zabezpechennya systemy upravlinnya finansovoyu stiykistyu torhivel'noho pidpryyemstva [Ensuring the management system of the financial stability of the trading enterprise]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriya i praktyka upravlinnya*. Vol. 16. Issue 1 (35), pp. 96–110.
10. Shirinyan, L. V. and Bodareva, T. I. (2018) Upravlinnya finansovoyu stiykistyu pidpryyemstva [Management of the financial stability of the enterprise]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, vol. 35, pp. 85–90.