

УДК 658.152/.155

Семерунь Л.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва і торгівлі,
Одеський національний політехнічний університет

Носова Т.І.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри підприємництва і торгівлі,
Одеський національний політехнічний університет

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті обґрунтовано актуальність проблеми комплексного оцінювання різносторонніх аспектів управління економічним потенціалом торговельного підприємства. Обґрунтовано основні етапи процесу ідентифікації бізнес-процесів управління економічним потенціалом торговельного підприємства. На основі експертного оцінювання сформовано систему показників оцінки якості та ступеня проблемності за бізнес-процесами управління економічним потенціалом, яка дає змогу на основі встановленої відповідності бізнес-процесів управління економічним потенціалом ключовим чинникам успіху сформувати перелік критичних показників управління ним. Запропоновано методичний інструментарій визначення оптимальної політики управління економічним потенціалом підприємства, який ґрунтується на результатах оцінки якості бізнес-процесів управління економічним потенціалом та створює можливість підвищення ефективності управління ним, дає змогу визначати складності у кожному бізнес-процесі управління економічним потенціалом та сигналізувати про критичні ситуації, які можуть спричинити нераціональне використання ресурсів та зниження результативності діяльності.

Ключові слова: економічний потенціал, бізнес-процес, ключові чинники успіху, критичні показники, політика управління.

МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ФОРМИРОВАНИЯ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Семерунь Л.В., Носова Т.И.

В статье обоснована актуальность проблемы комплексной оценки разносторонних аспектов управления экономическим потенциалом торгового предприятия. Обоснованы основные этапы процесса идентификации бизнес-процессов управления экономическим потенциалом торгового предприятия. На основе метода экспертных оценок сформирована система показателей оценки качества и степени проблемности бизнес-процессов управления экономическим потенциалом, которая позволяет на основе установленного соответствия бизнес-процессов управления экономическим потенциалом ключевым факторам успеха сформировать перечень критических показателей управления им. Предложен методический инструментарий определения оптимальной политики управления экономическим потенциалом предприятия, который основывается на результатах оценки качества бизнес-процессов управления экономическим потенциалом и создает возможность повышения эффективности управления им, способствует определению ключевых проблем в управлении экономическим потенциалом в разрезе его бизнес-процессов, позволяет своевременно сигнализировать о критических ситуациях, которые могут повлечь нерациональное использование ресурсов и снижение результативности деятельности.

Ключевые слова: экономический потенциал, бизнес-процесс, ключевые факторы успеха, критические показатели, политика управления.

METHODOLOGICAL INSTRUMENTATION OF FORMATION OF MANAGEMENT POLICIES OF ECONOMIC POTENTIAL OF TRADE ENTERPRISE

Semerun Liudmyla, Nosova Tetiana

The article substantiates the relevance of the problem of complex assessment of diverse aspects of management of the economic potential of a trading enterprise. It is argued that one of the efficient directions to create an effective system of management of the economic potential of a trading enterprise is to apply a process approach, which focuses enterprise activity on business processes. The main stages of the process of identification of business processes of managing the economic potential of a trading enterprise are justified. Based on expert evaluation, a system of indicators for evaluating the

quality and degree of problematycity of business processes of economic potential management has been formed, which, based on the established conformity of business processes of managing the economic potential to the key factors of success, allows forming the list of critical indicators of its management. The methodical tools for determining the optimal policy of managing the economic potential of a trading enterprise are proposed, which, in contrast to existing developments, take into account the quality and problematycity level of management of economic potential in view of its local business processes (financial, managerial, marketing, trade, personnel, material and technical), and allows, on the basis of comparison of possible alternatives, to determine for a trading enterprise the most optimal policy of managing its economic potential. In order to solve the problem of a reasonable choice of the optimal type of the policy of managing the economic potential of a trading enterprise, nine types of the policy are defined: restrictive, moderate, parity, progressive-degressive, relevant, adaptive, degressive, conservative, and aggressive. In accordance with the developed provisions, the main advantages obtained by a trading enterprise as a result of the implementation of the proposed methodological tools for determining the optimal policy of managing the economic potential of the enterprise are identified, namely: the ability to determine problematical character of each business process of economic potential management, the possibility of timely signalling critical situations that can lead to inefficient resource use and reduce the performance, improve the management of the economic potential of a trading company.

Keywords: economic potential, business process, key success factors, critical exponents, management policy.

Постановка проблеми. Ринкове середовище вносить у діяльність торговельних підприємств елементи невизначеності і поширює низку ризикових ситуацій, які виникають за умов невизначеності та складності зовнішнього середовища. У даних умовах ефективність діяльності торговельних підприємств визначається раціональністю вибору цільової політики управління економічним потенціалом торговельного підприємства, спрямованої на своєчасне прийняття раціональних управлінських рішень та забезпечення високої результативності діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Предметом активних наукових дискусій є низка питань регулювання та управління економічним потенціалом (О.В. Ареф'єва [1], Б.Є. Бачевський, М.В. Бойченко, П. Друкер, Н.С. Краснокутська [7], Є.В. Лапін, Л.О. Лігоненко, О.І. Олексюк, І.П. Отенко, І.М. Репіна, Л.В. Фролова); оцінки економічного потенціалу (О.І. Шуманська, О.С. Федонін, І.М. Репіна, В.Н. Гавва, Р.В. Марушков); стратегічного управління економічним потенціалом (А. Томпсон [8], Д. Рікардо, Ф. Котлер, Л.І. Абалкін, І. Ансофф, М. Байє, П. Друкер, Г. Мінцберг, А. Гельвайлер). Разом із тим питання обґрунтування методичного інструментарію визначення оптимальної політики управління економічним потенціалом торговельного підприємства потребують подальшого науково доопрацювання з урахуванням галузевої специфіки підприємств сфери торгівлі.

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає у розробленні методичного інструментарію обґрунтування політики управління економічним потенціалом торговельного підприємства, результати якого створюють можливість визначення напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства на основі контролю якості бізнес-процесів. Для реалізації поставленої мети у межах даної статті вирішено наступні наукові завдання: ідентифіковано бізнес-процеси управління економічним потенціалом торговельного підприємства та основні об'єкти управління; сформовано систему показників оцінки якості та ступеня проблемності за бізнес-процесами управління економічним потенціалом; запропоновано підхід до обґрунтованого визначення політики управління економічним потенціалом підприємства на основі ефективності роботи його бізнес-процесів.

Об'єктом дослідження виступає процес визначення оптимальної політики управління економічним потенціалом підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні та методологічні засади формування політики управління економічним потенціалом торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Адаптація торговельних підприємств до стрімких динамічних змін зовнішнього середовища вимагає від управлінського персоналу прийняття оперативних і ефективних рішень та постійного їх корегування. Проте якщо менеджмент підприємства буде реагувати лише на поточні проблеми, то його рішення завжди будуть мати запізнений характер, що призведе до ускладнення ситуації. Очевидно, що чим більшою є складність проблеми, тим більше часу потрібно на обґрунтування і прийняття відповідних управлінських рішень. Однак у сучасних умовах господарювання, суб'єкти господарювання мають обмежений час на прийняття рішень. Зважаючи на це, одним із напрямів створення ефективної системи управління економічним потенціалом торговельного підприємства є застосування процесного підходу, який орієнтує діяльність підприємства на бізнес-процеси [9, с. 41].

Досліджуючи особливості функціонування торговельних підприємств, встановлено, що на сучасному етапі велике значення мають упорядкування та оптимізація існуючих бізнес-процесів з урахуванням вимог реалізованих проектів і впливів зовнішнього і внутрішнього середовища. Чіткий опис основних бізнес-процесів управління економічним потенціалом торговельного підприємства дає змогу сфокусувати увагу керівництва на результатах діяльності, визначити перелік ключових чинників успіху та ключових проблем, які створюють підґрунтя для обґрунтованого вибору оптимальної політики управління економічним потенціалом.

Процес ідентифікації бізнес-процесів управління економічним потенціалом підприємства є одним із напрямів його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів та компетенцій, щоб результат їхньої взаємодії був чинником успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей підприємства [1, с. 72].

Визначення оптимальної політики управління економічним потенціалом торговельного підприємства запропоновано здійснювати за таким алгоритмом, який

складається з декількох етапів, кожен з яких передбачає проведення необхідних розрахунків.

Етап 1 – ідентифікація ключових бізнес-процесів управління економічним потенціалом підприємства. На рис. 1 наведено бізнес-процеси управління економічним потенціалом торговельного підприємства та основні об'єкти управління, які було виокремлено за функціональною класифікаційною ознакою [7, с. 23]. Вважаємо, що такий елементний склад бізнес-процесу управління економічним потенціалом дасть змогу сформулювати комплексну політику щодо його управління.

Етап 2 – визначення ключових чинників успіху торговельного підприємства за бізнес-процесами.

Необхідною умовою стабільного функціонування ринкової економіки є наявність повноцінної конкуренції серед підприємств торгівлі. А це можливо лише за умов, коли на ринку діє велика кількість гравців. Кожне із цих підприємств має свої ключові чинники успіху, які дають їм змогу приваблювати своєю продукцією споживачів. Сучасна економічна наука трактує поняття ключових факторів успіху як чинників, що впливають із ринкових вимог, які можуть дати фірмі переваги перед її конкурентами [8, с. 225].

Галузеві ключові чинники успіху – це ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожне підприємство має забезпечити задля своєї конкурентоздатності та досягнення фінансових успіхів [10, с. 320].

Ключові чинники успіху економічного потенціалу підприємства – це ті фактори, яким підприємство повинно приділяти особливу увагу, тому що вони визначають рівень розвитку економічного потенціалу підприємства на ринку, його конкурентні можливості, що безпосередньо впливають на результативність діяльності. Практичний досвід діяльності підприємств, діяльність яких заснована на процесному підході, свідчить, що іноді важко побачити, що зовсім різні дії є частиною одного процесу. Перелік визначених ключових чинників успіху, які формують економічний потенціал, може бути змінений та розширений відповідно до цілей розвитку торговельного підприємства.

Для визначення ключових чинників успіхів за бізнес-процесами управління економічним потенціалом були вибрані провідні фахівці у сфері торгівлі Одеської області. Визначення оптимальної кількості експертів

було здійснено на основі застосування теорії вибіркового спостереження [5, с. 164] за такою формулою:

$$g_{eks} = \frac{L \times (1 - L)}{\Delta^2_L} \times t^2, \tag{1}$$

де g_{eks} – кількість членів експертної групи для визначення ключових чинників успіху за бізнес-процесами управління економічним потенціалом; L – питома вага експертів, які мають досвід роботи у сфері торгівлі більш п'яти років (89,7%); t – критерій Стьюдента ($t=2,038$) за заданого інтервалу довіри (0,05); Δ^2_p – середня гранична помилка частки (0,015).

Результатом проведених розрахунків стала оптимальна кількість експертів у кількості 27 осіб, що забезпечує репрезентативність експертного оцінювання. Рівень групової компетенції експертів визначено як 0,83, що свідчить про високий рівень освіченості в даній сфері та про надійність їхніх висновків. У процесі опитування експертів здійснено анкетування. У запропонованій анкеті кожному експерту було надано можливість вибрати ключові чинники успіху бізнес-процесів управління економічним потенціалом, які, на їхню думку, є найбільш значимими. На початку анкетування було висунуто умову, щоб кількість ключових чинників була незначною, проте достатньою для об'єктивної оцінки. Для досягнення встановленої мети результат анкетування представлено величиною R за кожним критерієм. Величина R розрахована методом безпосереднього оцінювання, базуючись на аксіоми теорії корисності фон Неймана-Моргенштерна [2, с. 14]:

$$R_i = \sum_{p=1}^K \sum_{n=1}^N q_i \times j_i \times k_n, \tag{2}$$

де K – коефіцієнт компетентності фахівця; q – бальна оцінка критерію в групі бізнес-процесу управління; q – ваговий коефіцієнт якісної оцінки за бізнес-процесом.

Зазначимо, що оцінки фахівці ставили за п'ятибальною шкалою, де значення 5 присуджено дуже важливому чиннику; 4 – слід включити у дослідження; 3 – можливо включити; 2 – включити за певних умов; 1 – не включати у дослідження.

Результатом експертного дослідження стала сформована система ключових чинників успіху за бізнес-процесами управління економічним потенціалом (рис. 2).

Слід зазначити, що кількість чинників успіху за бізнес-процесами не перевищує 10, що відповідає вимогам системного аналізу, а також підтверджується дослідженнями психологічних аспектів сприйняття інформації людиною відповідно до «правила Міллера 7 ± 2 »: людина миттєво може сприймати 5–7, максимум 10 об'єктів. Таким чином, можна уникнути надмірної трудомісткості процесу оцінки і виключити суперечливість висновків [5, с. 165].

Етап 3 – оцінка якості бізнес-процесів управління економічним потенціалом.

Для оцінки якості бізнес-процесів управління економічним

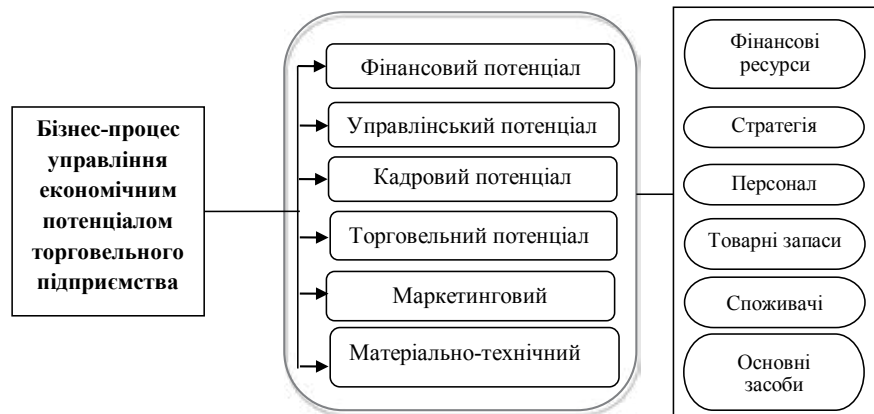
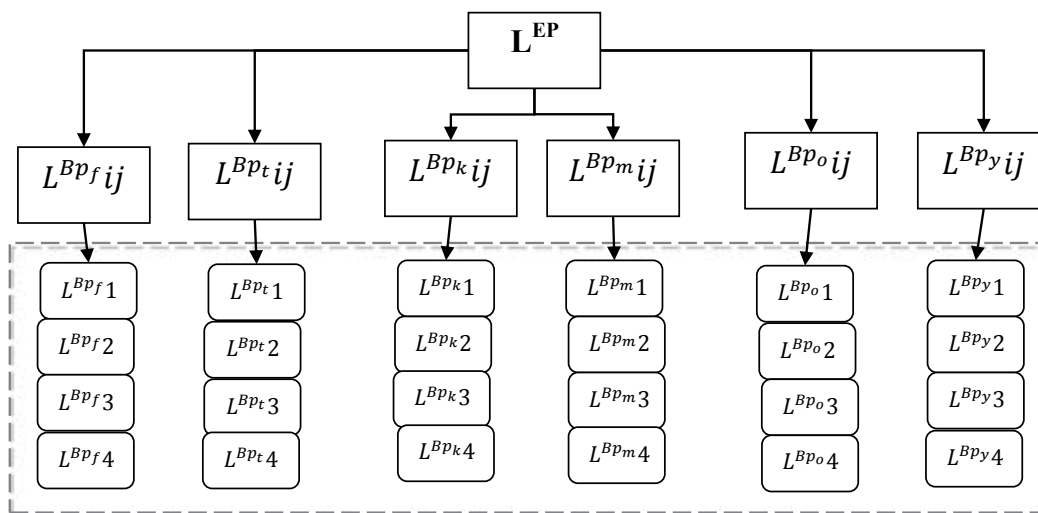


Рис. 1. Бізнес-процеси управління економічним потенціалом торговельного підприємства

Джерело: адаптовано авторами на основі [1]



де L^{Bpf1} – здатність оптимізації поточних витрат торговельного підприємства; L^{Bpf2} – здатність підвищення ефективності взаємодії бізнес-процесів стійкого розвитку торговельного підприємства; L^{Bpf3} – оптимізація ефективності використання власних оборотних коштів; L^{Bpf4} – здатність максимізації прибутку торговельного підприємства; L^{Bpt1} – можливість збільшення широти, глибини та відновлення асортименту реалізованих товарів; L^{Bpt2} – сила рефлексивного впливу дій конкурентів на торговельний потенціал; L^{Bpt3} – запровадження сучасних методів організації торговельної діяльності; L^{Bpt4} – сила лояльності постачальників; L^{Bpk1} – високий рівень корпоративної культури; L^{Bpk2} – ступінь легкості знаходження спеціалістів для підприємства; L^{Bpk3} – постійне підвищення кваліфікації працівників; L^{Bpk4} – гнучкість під час установа заробітної плати; L^{Bpm1} – спроможність забезпечення високої маркетингової активності серед конкурентів; L^{Bpm2} – сила лояльності споживачів; L^{Bpm3} – створення унікальної системи управління конкурентоспроможністю продукції на ринку; L^{Bpm4} – синергічна результативність елементів маркетингового потенціалу; L^{Bpy1} – здатність до своєчасного розпізнавання проблем і механізмів їх вирішення; L^{Bpy2} – можливість реалізації вибраної стратегії управління економічним потенціалом на основі власних коштів та ресурсів; L^{Bpy3} – спроможність підвищення інноваційної активності підприємства; L^{Bpy4} – організація мінімізації ризиків в управлінні стратегічним економічним потенціалом; L^{Bpo1} – здатність своєчасного оновлення основних фондів; L^{Bpo2} – запровадження сучасних методів ефективного розміщення торговельного обладнання; L^{Bpo3} – спроможність підтримувати високий рівень рентабельності основних фондів; L^{Bpo4} – здатність підтримки високого рівня фондоємності продукції.

Рис. 2. Система ключових чинників успіху за бізнес-процесами управління економічним потенціалом

Джерело: складено авторами

потенціалом побудовано матрицю взаємозв'язку між бізнес-процесами і ключовими чинниками успіху, стовбці якої відповідають ключовим чинникам успіху, а рядки – виділеним бізнес-процесам (табл. 1).

Розглядаючи по черзі кожен чинник успіху, потрібно відповісти на питання: які процеси слід виконувати особливо добре, якщо ми хочемо досягти цього чинника? Кожному бізнес-процесу управління економічним потенціалом, що відповідає чиннику успіху, експертом ставиться бальна оцінка за шкалою зрілості Лайкерта в діапазоні від 1 до 5 балів (5 – відмінна робота; 4 – хороша робота; 3 – задовільна робота; 2 – неадекватна робота; 1 – погана робота).

Для отримання інтегрального показника рівня якості бізнес-процесів управління економічним потенціалом торговельного підприємства запропоновано використовувати скалярну згортку по нелінійній схемі компромісів [3, с. 109]:

$$U^{Bpi} = \sum_{k=1}^n q_k [1 - \gamma_{ok}]^{-1},$$

де U^{Bpi} – інтегральний показник якості bp_i управління економічним потенціалом торговельного підприємства;

q_l – значимість l -го фактору оцінки bp_i управління економічним потенціалом торговельного підприємства ($\sum_{l=1}^n q_l = 1$);

γ_{ok} – стандартизоване значення l -го фактору bp_i управління економічним потенціалом торговельного підприємства.

Стандартизоване значення індикаторів розраховується за формулою [3, с. 109; 4, с. 149]:

$$\gamma_{ok} = \frac{w_{il} - \bar{w}_l}{\sigma},$$

де w_{il} – фактичне значення l -го фактору оцінки bp_i управління економічним потенціалом торговельного підприємства;

\bar{w}_l – середнє значення l -го фактору оцінки bp_i управління економічним потенціалом торговельного підприємства;

σ – середньоквадратичне відхилення.

Загальний рівень оцінки якості бізнес-процесу управління економічним потенціалом визначається на основі інтегрального показника за формулою:

$$I_{bp}^U = \sqrt[6]{Bp_f \times Bp_y \times Bp_m \times Bp_i \times Bp_k \times Bp_o}, \quad (5)$$

Таблиця 1. Аналіз бізнес-процесів економічного потенціалу торговельних підприємств на основі оцінки ключових чинників успіху

Умов. позн.	Бізнес-процеси управління економічним потенціалом	Ключові чинники успіху (L)					
		$L^{Bp_f, ij}$	$L^{Bp_y, ij}$	$L^{Bp_m, ij}$	$L^{Bp_k, ij}$	$L^{Bp_o, ij}$	$L^{Bp_o, ij}$
U^{Bp_f}	Фінансовий потенціал						
U^{Bp_y}	Управлінський потенціал						
U^{Bp_m}	Торговельний потенціал						
U^{Bp_k}	Кадровий потенціал						
U^{Bp_m}	Маркетинговий потенціал						
U^{Bp_o}	Матеріально-технічний потенціал						

*На перетині стовбців і рядків ставляться експертні оцінки (від 1 до 5)

Таблиця 2. Шкала визначення рівня оцінки якості бізнес-процесу управління економічним потенціалом

Діапазон значень інтегрального показника	Лінгвістична оцінка	Характеристика
$I_{Bp}^U > 0,68$	високий	Стан позитивного розвитку економічного потенціалу
$0,69 < I_{Bp}^U < 0,32$	середній	Стан перспективного розвитку економічного потенціалу
$I_{Bp}^U < 0,31$	низький	Стан можливого назрівання кризи якості управління економічним потенціалом

де I_{Bp}^U – інтегральний показник якості бізнес-процесу управління економічним потенціалом;

$Bp_f, Bp_y, Bp_m, Bp_k, Bp_o$ – часткові інтегральні показники якості управління бізнес-процесами фінансового, управлінського, маркетингового, торговельного, кадрового потенціалів, матеріально-технічного.

Для якісної інтерпретації отриманих значень рівня якості бізнес-процесу управління економічним потенціалом побудовано шкалу значень інтегрального показника (табл. 2). Зазначимо, що величину інтервалу значень I_{Bp}^U розраховано за формулою Фішберна [6, с. 19–23].

Етап 4 – оцінка рівня проблемності бізнес-процесів управління економічним потенціалом.

Після аналізу ключових чинників успіху доцільно перейти до оцінки чинників, що можуть негативно впливати на бізнес-процеси управління економічним потенціалом і на загальний результат діяльності підприємства.

Система критичних індикаторів негативного впливу на бізнес-процеси управління економічним потенціалом сформована за аналогічним алгоритмом, що й система чинників успіху (рис. 3).

Інтегральний показник рівня проблемності P^{Bp} бізнес-процесів управління економічним потенціалом торговельного підприємства розраховується на основі методу скалярної згортки по нелінійній схемі компромісів (формула 2).

Зазначимо, що експертні оцінки фахівці ставили за п'ятибальною шкалою, де значення 5 присуджено фактору із сильним негативним впливом; від 4 до 2 – проміжні значення; 1 – присуджено чиннику, який здійснює мінімальний негативний вплив на бізнес-процеси управління. Загальний рівень оцінки проблемності бізнес-процесу управління економічним потенціалом визначається на основі інтегрального показника за формулою:

$$P_{Bp}^U = \sqrt[5]{Bp_f \times Bp_y \times Bp_m \times Bp_k \times Bp_o}, \quad (4)$$

де P_{Bp}^U – інтегральний показник проблемності бізнес-процесу управління економічним потенціалом;

$Bp_f, Bp_y, Bp_m, Bp_k, Bp_o$ – часткові інтегральні показники оцінки рівня проблемності управління бізнес-процесами фінансового, управлінського, маркетингового, торговельного, кадрового потенціалів, матеріально-технічного.

У табл. 3 наведено шкалу визначення рівня проблемності бізнес-процесу управління економічним потенціалом, інтервал значень якого розраховано за формулою Фішберна.

Етап 5 – визначення оптимальної політики управління економічним потенціалом торговельного підприємства.

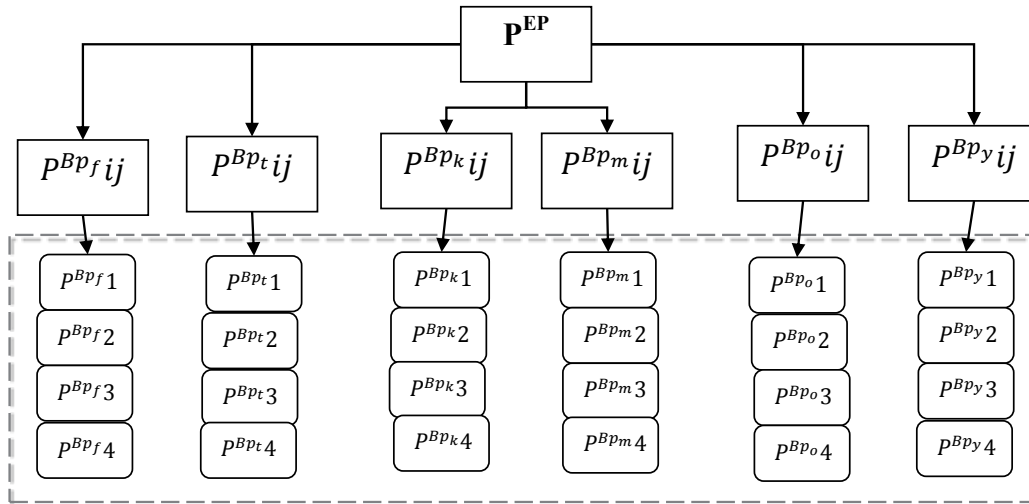
Враховуючи на те, що особливості політики управління економічним потенціалом є її обмежений за терміном і змістом характер, вибір оптимального типу повинен ґрунтуватися на результатах діагностики якості бізнес-процесів. В основу запропонованого інструментарію визначення типу політик управління економічним потенціалом покладено побудову матриці яка базується на взаємозв'язку інтегрального показника якості бізнес-процесу управління економічним потенціалом (I_{Bp}^U) та інтегрального показника проблемності бізнес-процесу управління (P_{Bp}^U). Доцільність використання запропонованих показників для обґрунтування політики управління економічним потенціалом базується на тому, що підприємство як відкрита динамічна система постійно взаємодіє з конкурентним середовищем і від ефективності їхнього управління залежать стійкість підприємства на ринку та своєчасність оперативного реагування на зміни турбулентного зовнішнього середовища.

Таким чином, вибір оптимальної політики управління економічним потенціалом здійснюється відповідно до позиціонування у матриці (рис. 4), характеристику типів політики управління економічним потенціалом торговельного підприємства наведено в табл. 4.

Представлений у табл. 2 перелік альтернативних політик управління економічним потенціалом торговельного підприємства сформований з урахуванням ключових чинників успіху та ступеня проблемності бізнес-процесів. Зважаючи на те, що динамічність

змін бізнес-середовища зумовлює виникнення нових проблем та формує нові ключові чинники успіху торговельного підприємства, що потребує прийняття відповідних управлінських рішень, політика управління економічним потенціалом повинна корегуватися відповідно до нових умов діяльності. Процес визначення оптимальної політики управління

економічним потенціалом торговельного підприємства носить достатньо складний характер та визначається як внутрішньою можливістю підприємства до зростання економічного потенціалу на основі взаємозв'язку кожного бізнес-процесу з ключовими факторами успіху, так і зовнішнім динамічним середовищем, яке постійно здійснює як негативний, так і



де P^{Bpf1} – нестача власного капіталу; P^{Bpf2} – низька мобільність капіталу; P^{Bpf3} – неефективність залучених джерел фінансових коштів; P^{Bpf4} – високий рівень дебіторської заборгованості; P^{Bpt1} – неефективна постачальницько-збутова діяльність; P^{Bpt2} – низька функціональність торговельного залу; P^{Bpt3} – високий рівень витратоємості товарообороту; P^{Bpt4} – повільна оборотність товарних запасів; P^{Bpk1} – низька кваліфікація робочої сили; P^{Bpk2} – низький конкурентний рівень зарплати; P^{Bpk3} – негативні зміни у політиці мотивації персоналу; P^{Bpk4} – несприятливий соціально-психологічний клімат; L^{Bpm1} – недостатнє знання кон'юнктури ринку; P^{Bpm2} – низька лояльність споживачів; P^{Bpm3} – помилкова цінова політика; P^{Bpm4} – низька потенційна конкурентоспроможність підприємства в ринковому сегменті; P^{Bpy1} – низька корпоративна відповідальність; P^{Bpy2} – відсутність гнучкості, мобільності та оперативності в управлінні; P^{Bpy3} – неможливість одержання достовірної, повної й актуальної інформації про стан конкурентного ринку; P^{Bpy4} – відмова від використання сучасних форм, методів і механізмів управління економічним потенціалом; P^{Bpo1} – незадовільний стан забезпечення основними фондами; P^{Bpo2} – незадовільний рівень організації праці та реалізації; P^{Bpo3} – низький рівень встановлення нового торговельного обладнання та його використання; P^{Bpo4} – низький рівень продуктивності технологічного обладнання.

Рис. 3. Система критичних показників управління економічним потенціалом торговельного підприємства

Джерело: складено авторами

Таблиця 3. Шкала визначення рівня проблемності бізнес-процесу управління економічним потенціалом

Діапазон значень інтегрального показника	Лінгвістична оцінка бізнес-процесу	Характеристика
$I_{Bp}^U > 0,59$	високий рівень проблемності	ефективність управління бізнес-процесом низька, що свідчить про значний вплив чинників на роботу бізнес-процесів. Це пріоритетні чинники оцінювання, вдале управління якими значно підвищить ефективність управління економічним потенціалом та знизить ризик виникнення кризових ситуацій і діяльності підприємства
$0,60 < I_{Bp}^U < 0,28$	середній рівень проблемності	ефективність управління бізнес-процесом на середньому рівні, це свідчить про відносно незначний вплив чинників на роботу бізнес-процесів, тобто керівництву треба періодично оцінювати визначену силу впливу чинників на функціонування процесів та корегувати залежно від поставленої мети розвитку потенціалу
$I_{Bp}^U < 0,27$	низький рівень проблемності	ефективність управління бізнес-процесом на доволі високому рівні, бізнес-процеси економічного потенціалу функціонують у сприятливому економічному середовищі і вплив ззовні на їхню діяльність низький

Джерело: розроблено авторами

позитивний вплив на роботу окремих бізнес-процесів економічного потенціалу і торговельного підприємства у цілому.

Висновки з проведеного дослідження. У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що застосування запропонованого методичного інструментарію визначення політики управління економічним потенціалом створює можливість більш ефективно та раціонально управляти ним, оскільки процесний підхід дає змогу визначати складності у кожному бізнес-процесі управління економічним потенціалом, сигналізувати про критичні ситуації, які можуть спричинити нераціональне використання ресурсів та зниження результативності діяльності. Перспективним у цьому напрямі дослідження є аналіз сучасних інструментів моделювання бізнес-процесів для забезпечення узгодженості цілей управління економічним потенціалом.

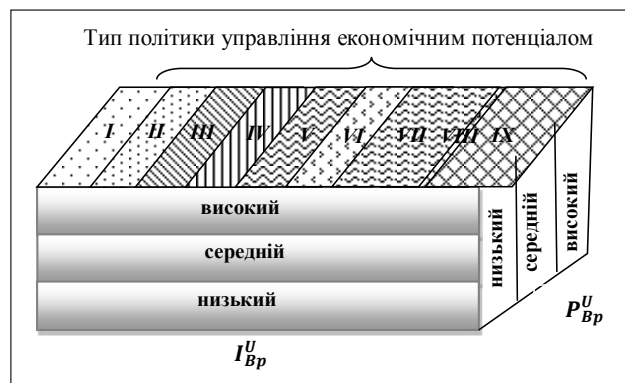


Рис. 4. Матриця визначення типу політики управління економічним потенціалом торговельного підприємства

Джерело: складено авторами

Таблиця 4. Характеристика типів політики управління економічним потенціалом торговельного підприємства на основі його бізнес-процесів

Умовні позначення	Тип політики управління	Характеристика
I	Обмежувальна	політика орієнтована на збалансування чинників обмеженого зростання поточної діяльності та досягнення цільового рівня розвитку економічного потенціалу
II	Помірна	економічний потенціал знаходиться у стані рівноваги із зовнішнім середовищем, але розвиток його бізнес-процесів призупинився, що зумовлено розбалансованістю результативності внутрішніх бізнес-процесів, тому постає актуальним ідентифікація ключових процесів, які піднімуть рівень управління економічним потенціалом на вищий рівень
III	Паритетна	політика орієнтована на підтримку оптимальної рівноваги розвитку всіх бізнес-процесів підприємства шляхом моніторингу процесів зовнішнього середовища
IV	Прогресивно-дегресивна	політика орієнтована на вирішення протиріч, неузгодженості між бізнес-процесами, наявними ресурсами та впливом зовнішнього і внутрішнього середовища
V	Релевантна	політика орієнтована на підтримку існуючого рівня функціонування бізнес-процесів протягом тривалого часу на незмінному рівні, зміна рівня відбувається прямо пропорційно зміні дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища
VI	Адаптаційна	політика орієнтована на досягнення цільового рівня стійкості бізнес-процесів
VII	Дегресивна	політика застосовується у разі певного дисбалансу бізнес-процесів, орієнтована на стабілізацію впливу негативних чинників. Вона вимагає швидких і рішучих дій
VIII	Консервативна	політика передбачає підтримку існуючого поточного стану економічного потенціалу на рівні, достатньому для функціонування підприємства з урахуванням рівня операційних витрат
IX	Агресивна	підприємство динамічно розвивається, рівень економічного потенціалу на високому рівні, однак система управління діяльністю підприємства дуже сильно піддатлива до зовнішніх флуктацій, тому підприємство повинно посилити інноваційну активність, що дасть можливість протистояти зовнішньому середовищу, а за рахунок багатой кількості ключових чинників виникне можливість збільшити ринкову частку

Джерело: розроблено авторами

1. Ареф'єва О.В., Харчук Т.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 7(85). С. 71–76.
2. Берестов В.Л., Афонина С.А. Анализ и оценка маркетинговой деятельности промышленного предприятия. Проблемы современной экономики. 2008. № 1(25). С. 12–22.
3. Воронин А.Н. Нелинейная схема компромиссов в многокритериальных задачах оценивания и оптимизации. Кибернетика и системный анализ. 2009. Т. 45. № 4. С. 106–114.
4. Галюк Л. Інтегрована оцінка економічної стійкості розвитку газорозподільних підприємств. Галицький економічний вісник. 2012. № 2(35). С. 145–154.
5. Давиденко Є.О. Формалізація процесу формування складу експертної групи для аналізу ризиків ІТ-проектів. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2012. № 1(44). С. 163–169.
6. Доценко О.С. Практикум з загальної теорії статистики : навчальний посібник. Севастополь : СевНТУ, 2010. 204 с.
7. Краснокутська Н.С. Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. 354 с.

8. Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации ; 9-е изд. Москва : ИНФРА-М, 2001. 411 с.

9. Фролова Л.В. Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия : учебник. Киев : Центр учебной литературы, 2012. 384 с.

10. Шубін О.О. Миколайчук Ю.В. Оцінка конкурентоспроможності торговельних мереж побутової техніки. Україна: Схід-Захід – проблеми сталого розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Донецьк, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2011. С. 355–356.

E-mail: t.i.nosova.ua@gmail.com