

А. В. Фролова,

д. е. н., професор кафедри економіки підприємства, перший проректор, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг

Т. І. Носова,

асистент кафедри економіки підприємства, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

L. Frolova,

Doctor of Economics, Professor of Economics of Enterprise, first Vice-Rector,

Donetsk National University of Economics and Trade after M. Tugan-Baranovsky, Krivoy Rog

T. Nosova,

Assistant Department of Enterprise Economics,

Donetsk National University of Economics and Trade after M. Tugan-Baranovsky, Krivoy Rog

JUSTIFICATION OF INTELLECTUAL POTENTIAL MANAGEMENT STRATEGIES OF COMMERCIAL ENTERPRISES

Стратегічне управління інтелектуальним потенціалом — це інтегрований динамічний процес, вибір стратегії якого залежить від того, яким чином торговельне підприємство хоче розвиватись, які ресурси та потенційні резерви має, і які цілі перед собою ставить. У статті запропоновано методичний підхід до виявлення стратегії управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства, реалізація якого ґрунтується на оцінці сприятливості бізнес-середовища для окреслення вектору варіацій впливу на інтелектуальний потенціал в залежності від позиції комутатора бізнес-середовища, визначено перелік динамічних стратегій управління інтелектуальним потенціалом запропоновано рекомендації щодо стратегічних векторів розвитку торговельного підприємства за рахунок створення інтелектуальної можливості перемагати своїх конкурентів у довгостроковій перспективі в рамках кожної визначеної стратегії.

Strategic management of intellectual potential — an integrated dynamic process, the choice of strategy depends on how the company wants to develop trade, what resources and has potential reserves, and what goals sets itself. The article suggests a methodical approach to the identification of intellectual potential management strategies of commercial enterprise, the implementation of which is based on an assessment of a favorable business environment to determine the vector of variations of intellectual capacity, depending on the position of the switch business environment, a list of dynamic management strategies intellectual potential recommendations on the strategic vectors of development of commercial enterprise through the creation of intellectual opportunity to win their competitors in the long term in each specific strategy.

Ключові слова: бізнес-середовище, інтелектуальний потенціал, стратегія, стратегічне управління, торговельне підприємство.

Key words: business Environment, intellectual potential, strategy, strategic management, trading company.

Стратегічне управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства спрямоване на формування комплексу управлінських заходів щодо ідентифікації вектору розвитку підприємства у майбутньому. Визначений стратегічний орієнтир вимагає детермінації альтернативних варіантів стратегії управління інтелектуальним потенціалом, визначення яких надає можливість завчасно визначити необхідні ресурси та знайти додаткові резерви щодо їх реалізації.

Обґрунтування стратегії управління залежить перш за все від рівня управління для якого обирається напрям стратегічного розвитку та виду стратегічного управління. Аналіз наукової літератури з проблеми стратегічного управління інтелектуальним потенціалом надав можливість навести вектор вибору альтернатив стратегії управління інтелектуальним потенціалом за обраним функціоналом управління, а саме: за рівнем та типом управління для визначення напрямку стратегічного розвитку (рис. 1).

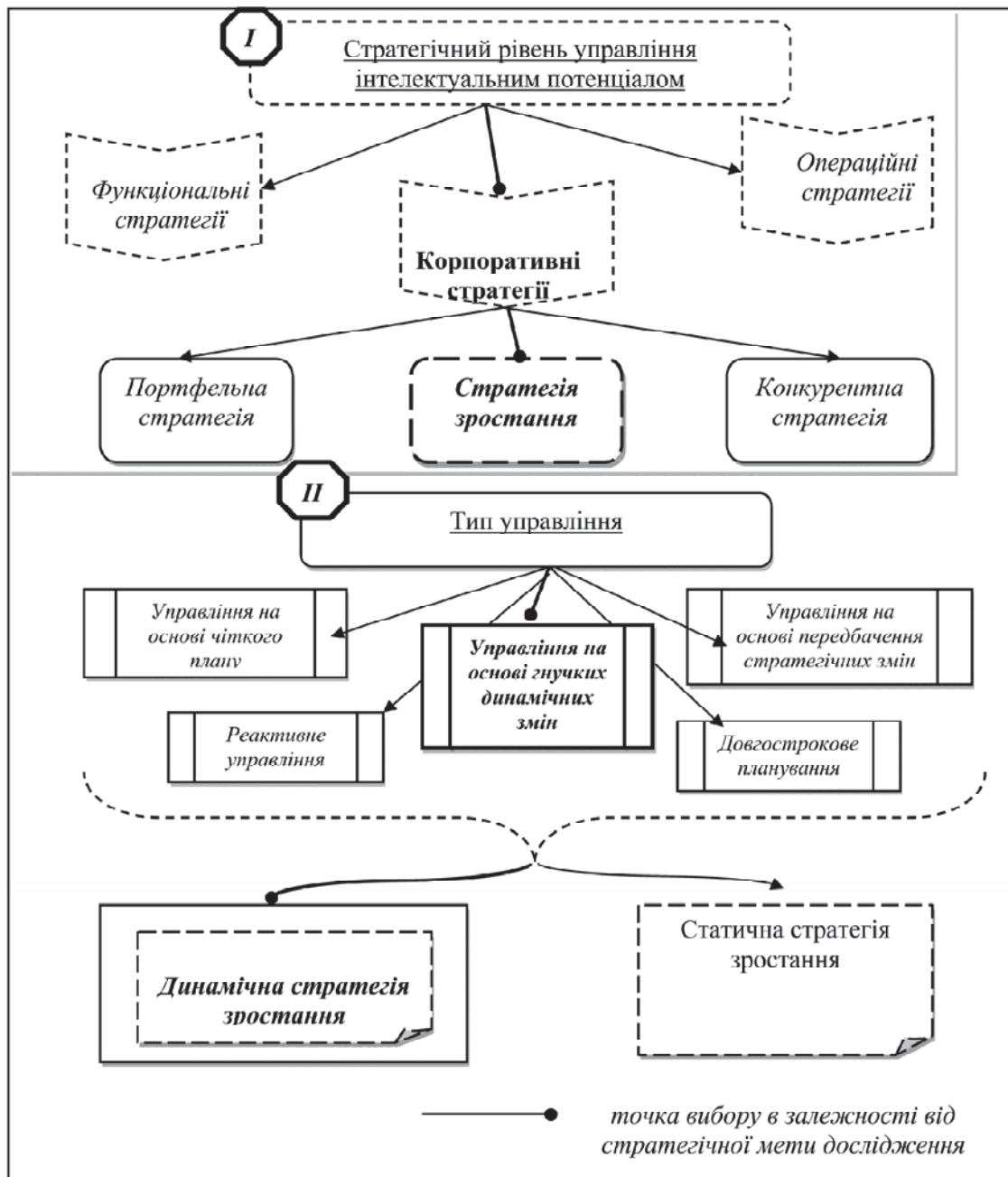


Рис. 1. Система вибору стратегії управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства за обраним рівнем управління

Розроблено автором.

Найчастіше в науковій економічній літературі виділяють три рівні управління: корпоративний, функціональний та операційний і відповідно стратегії на цих рівнях.

Корпоративна стратегія — це стратегія, яка описує загальний напрямок росту торговельного підприємства, розвитку його збутової діяльності. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг. Стратегічні рішення цього рівня найбільш складні, тому що стосуються торговельного підприємства в цілому [1, с. 22].

Призначення функціональних стратегій — забезпечити виконання стратегій бізнес-одиниць і підприємства в цілому. При їх розробці враховуються загальнокорпоративні завдання і одночасно завдання розвитку підрозділів в цілому. У багатьох підприємствах помилково вважають можливим обходитися без розробки даних стратегій і обмежуватися головною стратегією і стратегіями бізнес-одиниць. Але в цьому випадку цілі

та завдання, поставлені в них "повисають у повітрі", так як виникає неясність в тому, хто за що відповідає, які завдання потрібно вирішувати в першу чергу, як координувати виконання завдань. Ці стратегії найчастіше класифікують за функціональним підрозділам компанії. Інший підхід пов'язаний з класифікацією їх за загальними видами діяльності. Наприклад, у такому вигляді: стратегія маркетингу, фінансова стратегія, інноваційна стратегія, стратегія виробництва, соціальна стратегія, стратегія організаційних змін, екологічна стратегія [2, с. 252—253].

Операційна стратегія визначається верхнім рівнем управління і механічно передається нижнім рівнями управління. При цьому не вирішуються проблеми зв'язку стратегії розвитку фірми в цілому, стратегії її підрозділи та стратегії розвитку груп, команд і самих працівників. Такий підхід призводить до стратегічного розриву, коли стратегічні цілі поставлені керівництвом, але стратегії неефективні через відсутність зв'язків між

стратегічними цілями вищих і нижчих рівнів підприємства та зацікавленості працівників нижніх рівнів у їх досягненні [2, с. 252—253].

Враховуючи сутність категорії "інтелектуальний потенціал", її багатогранність та принцип створення доданої вартості підприємства за рахунок розробки або використання інтелектуальних можливостей та ресурсів, в роботі стратегічне управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства (принципи, положення та обґрунтування власне стратегії) буде формуватись на корпоративному рівні, оскільки інтелектуальні ресурси, резерви та можливості в сучасних умовах жорстокої конкуренції "диктують" можливий вектор сприятливого розвитку торговельного підприємства в довгостроковій перспективі.

Корпоративна стратегія поділяється на портфельні, які визначають загальний напрямок діяльності, торговельного підприємства та формується його вищим керівництвом і передає за реалізацію трьох основних завдань: сформулювати (вибрати) головний напрям діяльності; визначити (встановити) конкретну роль кожного її підрозділу у реалізації корпоративної стратегії; визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між підрозділами [3, с. 132]; розвитку, які спрямовані на визначення перспективних альтернатив функціонування підприємства та визначення його конкурентних переваг в майбутньому; конкурентні виходять з того, наскільки обрана стратегія спроможна стимулювати адаптацію можливостей підприємства до конкретних ринкових умов [4, с. 348].

Провівши поглиблений аналіз з питань формування корпоративної стратегії управління, ми дійшли до висновку, що найбільш доцільною стратегією управління інтелектуальним потенціалом є стратегія зростання, яка орієнтована на розширення ринкової діяльності, збільшення активів підприємства, зростанні обсягів капіталовкладень.

Стратегія розвитку підприємства — довготерміновий план, який містить сукупність кількісних та якісних рішень щодо, вибору напрямку діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєдіяльності [5, с. 228].

Стратегія розвитку повинна стати пріоритетною для суб'єктів господарювання, адже саме вона здатна забезпечити його конкурентоспроможність. Підприємство може зростати в результаті збільшення масштабів своєї поточної діяльності; запровадження нових напрямів роботи або розширення технологічних можливостей; розширення групи споживачів [6, с. 586].

Поряд із вибором конкретної стратегії розвитку сьогодні найважливішого значення набуває вміння підприємств пристосовуватись до технологічних, кон'юнктурних та інших змін. При цьому підприємство може вибрати один із чотирьох варіантів поведінки: пасивне очікування; активне очікування, тобто готовність кваліфіковано (ефективно) зустріти зміни; підготовка до змін та стимулювання бажаних змін. Найкращий варіант полягає у попередженні змін та стимулюванні їх за допомогою інновацій. Таким чином, у змінюваному світі підприємству, щоб гнучко та вчасно реагувати, зберігаючи при цьому свій курс, не обійтись без динамічних змін [7, с. 112].

Одним з важливих рішень на корпоративному рівні управління є вибір типу стратегічного управління. Саме на цьому рівні вибір стратегічного напрямку є актуальним в рамках управління інтелектуальним потенціалом, оскільки інтелектуальні ресурси можуть планомірно перерозподілятися між бізнес-процесами як основних, так і бізнес-процесів управління.

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають здійснення об'єктивної оцінки ефективності вибору стратегії розвитку, а також підвищення рівня управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства з точки зору відкритості системи. Як відомо, система управління може буди як статичною, так динамічною, що в залежності від обраної траєкторії розвитку надає можливість отримати альтернативні орієнтири стратегічного вектору.

Статична визначає стійкість економічної системи. "Стійкість" є комплексною категорією, що широко використовується у науковій сфері, яку можна розуміти і як здатність утримувати рівновагу, і як стабільність, тобто здатність не змінюватися або підтримувати певні темпи руху. Бакаєв А.А., Зеткіна О.В. у поняття економічної стійкості включають параметри ефективного використання природних ресурсів, фінансового стану і соціальну складову колективу: "економічна стійкість підприємства — забезпечення рентабельної виробничо-комерційної діяльності за рахунок підвищення ефективності використання виробничих ресурсів і управління підприємством, стійкого фінансового стану за рахунок поліпшення структури активів, а також стабільного розвитку підприємства і соціального розвитку колективу в умовах динамічного зовнішнього середовища, що розвивається" [8, с. 98].

У той же час, динамічна стратегія характеризує зміну динамічного балансу системи "підприємство — зовнішнє середовище", тобто процес її кількісної і якісної зміни за певний період часу. Відповідно до цього можна сказати, що характер розвитку підприємства визначається певною комбінацією показників зростання і стійкості цільової функції. Слід враховувати, що стабільно одержувати високі результати нарощування темпів приросту об'ємних показників і підвищувати ефективність діяльності підприємства на основі сталих методів управління неможливо [9, с. 60—69]. З цього можна зробити висновок, що саме динамічність визначає активний розвиток торговельного підприємства в цілому, створює нові формати управління інтелектуальним потенціалом та визначає додаткові резерви його зростання. Динамічні стратегії ефективні для складного нестабільного середовища, де завжди приходиться швидко приймати рішення, спроможні адаптуватись до ситуацій, орієнтовані на радикальні зміни. На рисунку 2 наведено алгоритм динамічної системи стратегічного управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства.

Стратегічне управління інтелектуальним потенціалом та вибір динамічної стратегії його розвитку базується на невід'ємному процесі оцінки сприятливості бізнес-середовища торговельного підприємства, оскільки стан галузі, відносини зі споживачами та його поставальниками визначають безліч можливостей підприємства пристосовуватись до умов ринку в залежності від внутрішніх можливостей та потенційних резервів зростання, та рівня розвитку інтелектуального потенціалу торговельного підприємства. Оцінка бізнес-середовища торговельного підприємства надає можливість визначити сприятливість факторів середовища до ведення бізнесу в майбутньому векторі розвитку, а рівень інтелектуального потенціалу — можливість динамічно пристосовуватись до середовища функціонування та основі наявних та потенційних можливостей.

Оцінка сприятливості бізнес-середовища торговельного підприємства для обґрунтування стратегії його динамічного розвитку здійснюється на основі розрахунку трьох груп індикаторів, які окреслюють вектор варіацій впливу на інтелектуальний потенціал в залежності від позиції комутатора бізнес-середовища. У графічному вигляді наведено ствердження можна представити наступним чином (рис. 3).

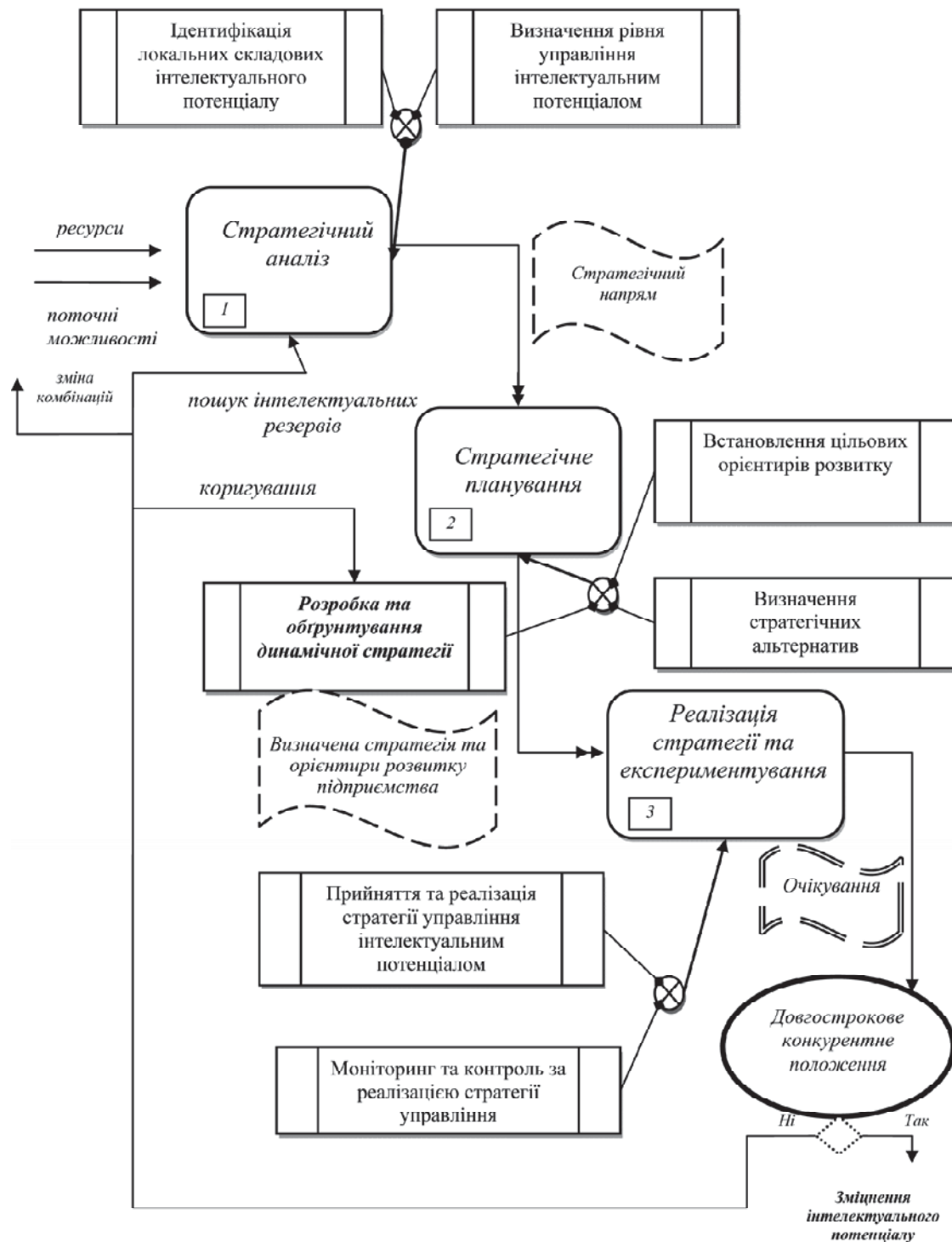


Рис. 2. Алгоритм динамічної системи стратегічного управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства

Розроблено автором.

Комутатор бізнес-середовища торговельного підприємства — індикатор з'єднання кількох вузлів підприємства в межах одного середовища, позиція якого в свою чергу впливає на вектор розвитку підприємства в залежності від безлічі його потенційних варіацій зміни. Тобто, комутатор виступає своєрідним динамічним інструментом оцінки сприятливості впливу бізнес-середовища підприємства на його стратегічну позицію в майбутньому та оперативним інструментом прийняття рішень стосовно варіацій інтелектуального потенціалу в своєму середовищі.

Вибір трьох груп індикаторів комутатора та його факторів здійснено експертним шляхом. Менеджерам інституційного рівня управління досліджуваними тор-

говельними підприємства була запропонована анкета для формування системи індикативної оцінки сприятливості бізнес-середовища торговельного підприємства. Обробка експертних даних надала можливість сформулювати систему індикативної оцінки сприятливості бізнес-середовища торговельного підприємства та отримати вихідні дані для розрахунку його комутатора. Зазначимо, що експертам була запропонована шкала оцінки впливу індикатора на бізнес-середовище в якому функціонує досліджуване підприємство. Де значення 5 — міцний позитивний вплив; 4 — значний позитивний вплив; 3 — опосередкований вплив; 2 — значний негативний вплив; 1 — міцний негативний вплив.

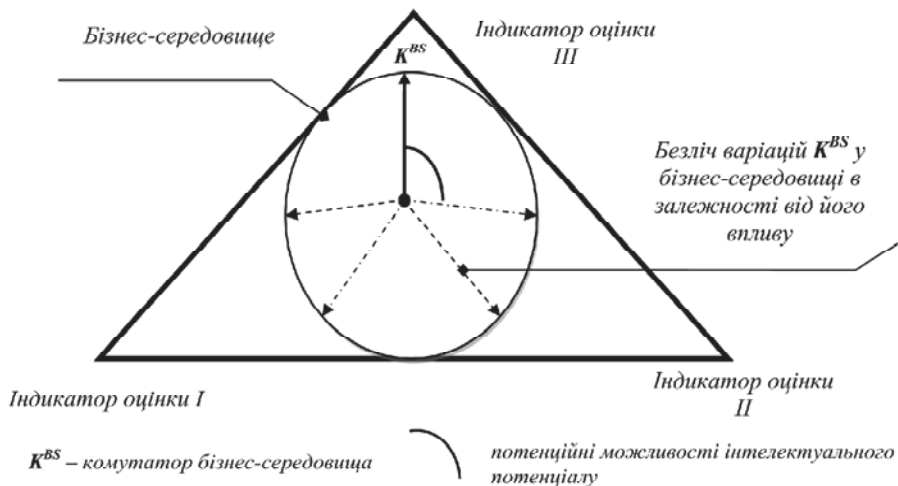


Рис. 3. Комутатор бізнес-середовища торговельного підприємства

Розроблено автором.

Комутатор бізнес-середовища розраховується за формулою 1:

$$K^{BS} = \frac{\sqrt{(P^{BS} - K^{SG}) \times (P^{BS} - K^{LS}) \times (P^{BS} - K^{RS})}}{P^{BS}} \quad (1),$$

де K^{BS} — комутатор бізнес-середовища торговельного підприємства;

K^{SG} — фактори впливу стану галузі на бізнес-середовище торговельного підприємства;

K^{LS} — фактори впливу лояльності споживачів на функціонування торговельного підприємства;

K^{RS} — фактори впливу відносин зі споживачами на діяльність торговельного підприємства;

P^{BS} — периметр комутатора бізнес-середовища.

$$P^{BS} = \frac{K^{SG} + K^{LS} + K^{RS}}{k} \quad (2),$$

k — кількість індикаторів оцінки комутатора бізнес-середовища.

$$K_{ij}^{SG,LS,RS} = \frac{\sum K_{ij} \times K_{ij}}{f} \quad (3),$$

f — кількість факторів в середині кожної групи системи оцінки комутатора бізнес-середовища.

Результати оцінки комутатора бізнес-середовища досліджуваних торговельних підприємств наведено у таблиці 1.

Якісна інтерпретація отриманих розрахунків наведена на рисунку 4, оцінки розрахованого діапазону визначено за методом Гаусса (табл. 2).

Аналіз даних наведених на рисунку 4 свідчить, що бізнес-середовище в якому функціонують досліджувані торговельні підприємства носить сприятливий характер для кожного і такі висновки є доволі обґрунтованими, оскільки торгівлі в аналізованому регіоні є динамічною галуззю, яка показує 10% приріст кожного року (за даними Держаного комітету статистики України), а також постійно запроваджує нові технології і формати торгівлі. Однак підприємства які попали в діапазон від 0,71—1,0 — характеризуються значним рівнем лояльності стану галузі, однак опосередкованими зв'язками зі своїми постачальниками та середнім рівнем лояльності споживачів; від 1,1—1,2 — характеризуються значною лояльністю стану галузі, високим рівнем тісних зв'язків зі своїми постачальниками та міцним рівнем лояльності своїх споживачів; 1,21—1,44 харак-

теризуються високою лояльністю стану галузі, високим рівнем тісних зв'язків зі своїми постачальниками та міцним рівнем лояльності своїх споживачів. Як щоб розрахункове значення попало в діапазон від 0,0—0,71, то це свідчило б про несприятливі умови ведення торгівлі в досліджуваному регіоні, тобто діяльність торговельних підприємств була б завжди залежна від стихійного стану ринку, що ускладнювало розвиток підприємства та впливало б на фінансовий стан значним чином.

На наступному етапі здійснюється вибір стратегії управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства на основі взаємозв'язку двох факторів, а саме: комутатора сприятливості бізнес-середовища та інтегрального показника інтелектуального потенціалу торговельного підприємства.

Таблиця 1. Результати оцінки комутатора бізнес-середовища торговельних підприємств

Показники	K^{SG}	K^{LS}	K^{RS}	P^{BS}	K^{BS}
ТОВ "Джепро"	3,68	3,96	3,58	5,61	1,07
ТОВ "Струмів"	4,54	4,32	3,97	6,41	1,22
ТОВ ТД "Брусниця"	4,68	4,70	4,25	6,81	1,30
ТОВ "Руш"	4,14	4,06	3,90	6,05	1,16
ТОВ "Омега"	3,81	3,84	3,62	5,63	1,08
ТОВ "Восторг-Т"	4,41	4,42	4,20	6,52	1,25
ТОВ "Шельф"	4,41	4,74	4,38	6,77	1,30
ТОВ "Меркурій"	3,61	4,08	3,47	5,58	1,06
ТОВ "Альпекс ЛПД"	3,51	4,04	3,45	5,50	1,04
ТОВ "Оптіма"	3,65	3,66	3,37	5,34	1,02
ТОВ "Стафіб"	3,30	3,10	3,18	4,79	0,92
ТОВ "Восторг"	4,41	4,26	4,02	6,34	1,22
ТОВ "Танлем"	4,51	4,40	3,90	6,41	1,22
ТОВ "Бісквіт"	3,44	4,00	3,50	5,47	1,04
ТОВ "Ефект"	3,36	3,62	3,32	5,15	0,99
ТОВ "Авант"	2,75	3,28	3,27	4,65	0,88

Таблиця 2. Якісна оцінка бізнес-середовища торговельного підприємства

Лінгвістична оцінка	Якісна оцінка
$K^{BS} > 0,71$	сприятливе бізнес-середовище для розвитку торговельного підприємства
$0,70 < K^{BS}$	несприятливе бізнес-середовище для розвитку торговельного підприємства

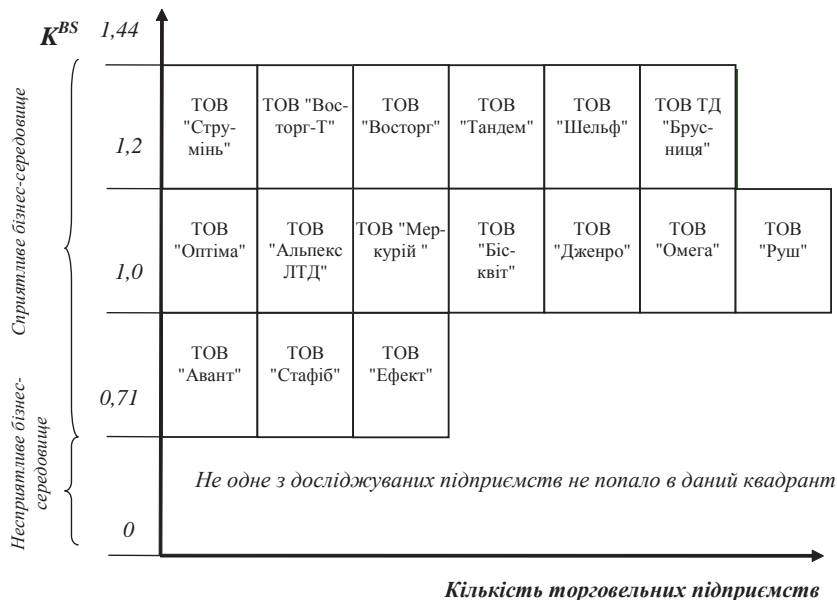


Рис. 4. Оцінка сприятливості бізнес-середовища для досліджуваних торговельних підприємств

На основі даних наведених у табл. 1 та 2 побудовано локатор стратегічного азимута управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства

числі для 100% обгрунтовано є паритетна стратегія. Результати дослідження показали, що обмежувальна стратегія управління інтелектуальним потенціалом

(рис. 5). Відповідно до того, в який квадрант попадає торговельне підприємство визначається стратегія і субстратегія управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства (рис. 5).

Аналізуючи дані наведені на рисунку 5 можна говорити про те, що запропонований локатор стратегічного розвитку надав можливість розмежувати вибір стратегій управління інтелектуальним потенціалом досліджуваних торговельних підприємств на основі їх позиціонування. Проведений аналіз свідчить, що для 68,75% торговельних підприємств рекомендованою динамічною стратегією управління інтелектуальним потенціалом є активна стратегія розвитку. У тому числі для 31,3% характерною є інтегрована стратегія та для 37,45% рекомендованою є прогресивна стратегія. Консервативна стратегія управління інтелектуальним потенціалом рекомендована для 12,5% досліджуваних торговельних підприємств, у тому числі для 100% підприємств характерною є адаптивна субстратегія управління. Компромісна стратегія рекомендована для 6,25% досліджуваних підприємств, у тому числі для 100% обгрунтовано є паритетна стратегія. Результати дослідження показали, що обмежувальна стратегія управління інтелектуальним потенціалом

Таблиця 3. Характеристика стратегій управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства

Назва динамічної стратегії	Динамічна субстратегія	Характеристика
Активна	Інтегрована	Характеризується високим рівнем розвитку інтелектуального потенціалу та дуже сприятливим станом бізнес-середовища функціонування підприємства, що спрямовує вектор стратегічного розвитку на якісно нову зміну поточного стану управління, запровадження інноваційних форм розвитку та підсилення його конкурентні позиції на ринку
	Прогресивна	Характеризується сприятливим бізнес-середовищем та достатньо високим рівнем розвитку інтелектуального потенціалу. Вектор стратегічного розвитку спрямований на виявлення резервів управлінні інтелектуальним потенціалом, своєчасне виявлення індикаторів зовнішнього впливу бізнес-середовища та подолання їх негативного впливу, що підвищить рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку
Консервативна	Адаптивна	Характеризується високим станом сприятливості бізнес-середовища та середнім рівнем розвитку інтелектуального потенціалу. Вектор стратегічного розвитку спрямований на використання в повному обсязі можливостей інтелектуального потенціалу, що призведе до стабілізації діяльності торговельного підприємства. Головна мета полягає в ідентифікації резервів зростання інтелектуального потенціалу і, як наслідок, – стійке конкурентне положення на ринку
	Релевантна	Характеризується низьким рівнем розвитку інтелектуального потенціалу та сприятливим станом бізнес-середовища. В такій ситуації підприємству слід використати комплексний підхід до управління своїм інтелектуальним потенціалом, переорієнтувати систему ресурсів інтелектуального потенціалу, здійснити нові комбінації задіяних ресурсів, що дозволить реалізувати принцип системності та забезпечить збалансованість розвитку підприємства
Компромісна	Домінантна	Характеризується високим рівнем розвитку інтелектуального потенціалу та не дуже сприятливим станом бізнес-середовища. Домінантне управління інтелектуальним потенціалом спрямовано взаємодії ринку функціонування та внутрішнього середовища потенціалу. Вектор стратегічного розвитку орієнтований на використання нових форм та методів пристосування інтелектуального потенціалу до конкурентного зовнішнього середовища
	Паритетна	Характеризується достатньо високим рівнем інтелектуального потенціалу та несприятливим впливом бізнес-середовища. Стратегічний вектор розвитку спрямований на пристосування до бізнес-середовища, за рахунок грамотного управління інтелектуальним потенціалом. У цьому стані, здійснюючі регулювання ефективності використання всіх локальних складових інтелектуального потенціалу, буде здійснюватись активізація покращення лояльності бізнес-середовища до розвитку підприємства
Обмежувальна	Дегресивна	Характеризується середнім рівнем розвитку інтелектуального потенціалу та відсутністю лояльності стану бізнес-середовища. Вектор стратегічного розвитку спрямований на активізацію зусиль управління інтелектуальним потенціалом, оскільки міцний інтелектуальний потенціал це запорука лояльності бізнес-середовища. Пошук резервів управління інтелектуальним потенціалом прийтиме зміцненню всіх внутрішніх процесів підприємства, що в перспективі активізує лояльність бізнес-середовища шляхом зниження тиску з боку конкурентного ринку
	Скорочення	Характеризується відсутністю позитивних змін в управління інтелектуальним потенціалом. Таке управління інтелектуальним потенціалом є небезпечним для торговельного підприємства, відповідає повному занепаду внутрішнього потенціалу у короткостроковій перспективі, зважаючи на низьку якість управління та несприятливе бізнес-середовище. Вектор стратегічного розвитку спрямований на здійснення детального аналізу та визначення ключових фактори успіху, актуалізація яких буде сприяти новому напрямку розвитку торговельного підприємства та підвищенню ефективності управління його інтелектуальним потенціалом

Розроблено автором.

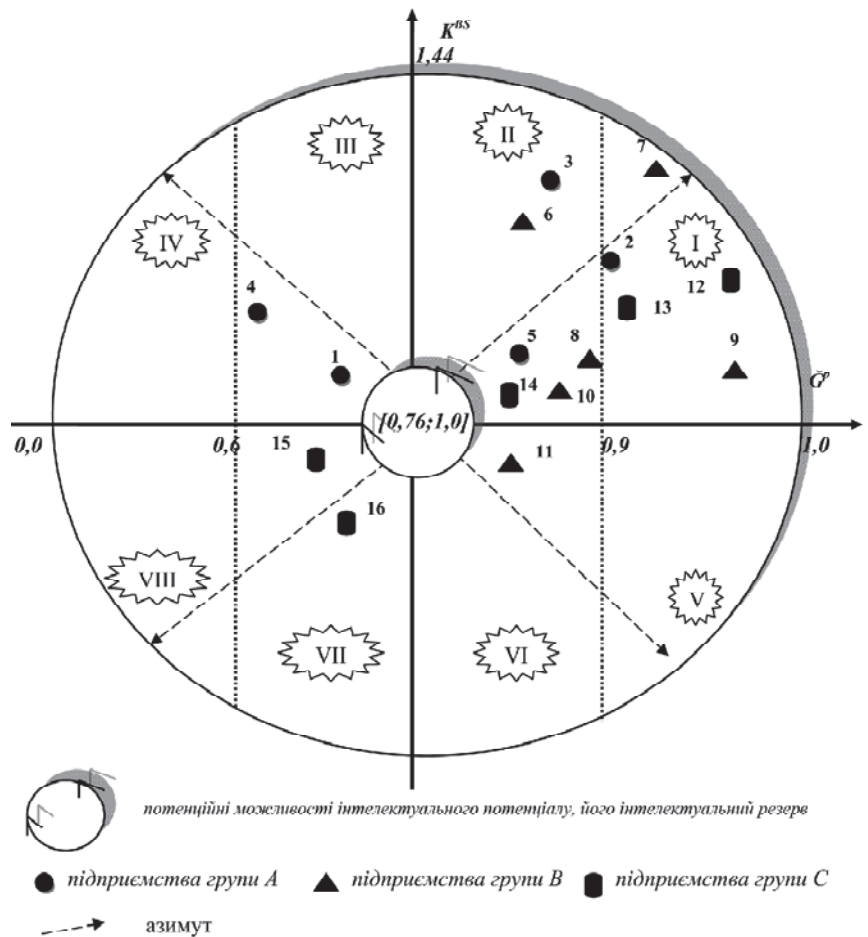
притаманна для 12,5% досліджуваних підприємств, з яких для 100% рекомендована дегресивна субстратегія управління. Аналізуючи більш детально визначено, що інтегрована субстратегія рекомендована для 33,3% підприємств відповідно групи В та для 40% групи С, а саме для ТОВ "Альпек ЛТД", ТОВ "Шельф" та ТОВ "Восторг" і ТОВ "Тандем", а також для 20% групи А (ТОВ "Струміль"). Прогресивна субстратегія рекомендована для 40% торговельних підприємств групи А (ТОВ ТД "Брусниця", ТОВ "Омега"), для 50% підприємств групи В, а саме для ТОВ "Восторг-Т", ТОВ "Меркурій" та ТОВ "Оптіма", а також для 20% підприємств групи С (ТОВ "Бісквіт"). Що стосується адаптивної субстратегії, то вона рекомендована лише для 40% підприємств групи А, а саме для ТОВ "Дженеро" та ТОВ "Руш". Паритетна субстратегія рекомендована для підприємства групи В — ТОВ "Стафіб".

У той час, дегресивна субстратегія рекомендована для підприємств групи С, а саме: для ТОВ "Ефекст" та ТОВ "Авант".

Таким чином, запропонований методичний підхід до виявлення стратегії управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства, який на відміну від існуючих, ґрунтується на оцінці сприятливості бізнес-середовища для окреслення вектору варіації впливу на інтелектуальний потенціал в залежності від позиції комутатора бізнес-середовища, дозволив визначити перелік динамічних стратегій управління інтелектуальним потенціалом та запропонувати рекомендації щодо стратегічних векторів розвитку торговельного підприємства за рахунок створення інтелектуальної можливості перемагати своїх конкурентів у довгостроковій перспективі в рамках кожної визначеної стратегії.

Література:

1. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998.
2. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. — СПб., Питер, 2005, 496 с.
3. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства/ підручник. — Тернопіль: "Економічна думка", 2006. — 390 с.
4. Коллис Дэвид Дж., Монтгомери Синтия А. Корпоративная стратегия: ресурсный подход: Пер. с англ. / [Пер. с англ.: Ю.Кострубов]. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007. — 400 с.
5. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. — М.: Экономика, 1997. — 228 с.
6. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический поход / Дж. О'Шонесси; [пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской]. — СПб.: Питер, 2001. — 864 с.
7. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: моногр. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
8. Зеткіна О.В. Об управлении устойчивостью предприятия / О.В. Зеткіна. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 2003. — 134 с.
9. Сабаш В.В. Науково-методичні підходи до розроблення варіантів ефективної стратегії розвитку підприємства / В.В.Сабаш, О.В.Люльов // Вісник Запорізького національного університету. — № 2 (6), 2010. — С. 60—69.



Умовні позначення підприємств на матриці:

1	ТОВ "Дженеро"	9	ТОВ «Альпекс ЛТД»
2	ТОВ "Струміль"	10	ТОВ «Оптіма»
3	ТОВ ТД «Брусниця»	11	ТОВ «Стафіб»
4	ТОВ "Руш"	12	ТОВ "Восторг"
5	ТОВ "Омега"	13	ТОВ «Тандем»
6	ТОВ «Восторг-Т»	14	ТОВ "Бісквіт"
7	ТОВ "Шельф"	15	ТОВ "Ефекст"
8	ТОВ "Меркурій"	16	ТОВ "Авант"

Рис. 5. Локатор стратегічного азимута управління інтелектуальним потенціалом торговельних підприємств

Розроблено автором.

References:

1. Pokropyvnyj, S.F. and Kolot, V.M. (1988), Pidpryemnytstvo: stratehiia, orhanizatsiia, efektyvnist [Strategic management strategy], Publisher KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Petrova, A.N. (2005), Strategicheskij menedzhment [Strategic management], Piter.
3. Saienko, M. H. (2006), Stratehiia pidpryemstva [Strategic management], Kiev, Ukraine.
4. Kollis, D. Dzh. and Montgomeri, S. A. (2007), Korporativnaja strategija: resursnyj podhod [Strategic management], Moscow, Russia.
5. Klejner, H.B. and Tambovtsev, V.L. and Kachalov R.M. (1997), "Predpriyatya v nestabil'noj ekonomycheskoj srede: ryzyky, stratehiya, bezopasnost", Ekonomyka, Moscow, Russia.
6. O'Shonessi, Dzh. (2001), Konkurentnij marketing: strategicheskij pohod [Strategic management], Piter.
7. Nalyvajko, A. (2001), "Teoriia stratehij pidpryemstva. Suchasnyj stan ta perspektyvy rozvytku", Publisher KNEU, Kyiv, Ukraine.
8. Zetkina, O. V. (2003), "Ob upravlenii ustojchivost'ju predpriyatija", Audit, Moscow, Russia.
9. Sabash, V.V. (2010), "Naukovo-metodychni pidkhody do rozroblennia variantiv efektyvnoi stratehii rozvytku pidpryemstva", Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu, vol. 2 (6), pp. 60—69.

Стаття надійшла до редакції 05.06.2015 р.