

УДК 005.21:005.336

Кібук Т.М.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри стратегії підприємств
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана

ВИЗНАЧЕННЯ АЛГОРИТМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

DETERMINATION OF THE ALGORITHM OF MANAGING STRATEGIC POTENTIAL OF ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

Досліджено основні функції управління стратегічним потенціалом підприємства. Розглянуто, систематизовано та проаналізовано існуючі принципи управління стратегічним потенціалом підприємства. Визначено основні види управління стратегічним потенціалом підприємства. Розроблено алгоритм управління стратегічним потенціалом підприємства.

Ключові слова: стратегічний потенціал підприємства, оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, принципи управління стратегічним потенціалом підприємства, функції управління стратегічним потенціалом підприємства, види та алгоритм управління стратегічним потенціалом підприємства.

АННОТАЦИЯ

Исследованы основные функции управления стратегическим потенциалом предприятия. Рассмотрены, систематизированы и проанализированы существующие принципы управления стратегическим потенциалом предприятия. Определены основные виды управления стратегическим потенциалом предприятия. Разработан алгоритм управления стратегическим потенциалом предприятия.

Ключевые слова: стратегический потенциал предприятия, оценивание стратегического потенциала предприятия, принципы управления стратегическим потенциалом предприятия, функции управления стратегическим потенциалом предприятия, виды и алгоритм управления стратегическим потенциалом предприятия.

ANNOTATION

The basic function of managing strategic potential of enterprise is researched. The existing principles of managing strategic potential of enterprise are considered, analyzed and systematized. The main types of managing strategic potential of enterprise are determined. The algorithm of managing strategic potential of enterprise is developed.

Keywords: strategic potential of enterprise, evaluation of the strategic potential of enterprise, principles of managing strategic potential of enterprise, functions of managing strategic potential of enterprise, types and algorithm of managing strategic potential of enterprise.

Постановка проблеми. Необхідність формування системи стратегічного управління на рівні підприємства обумовлена трансформаційними змінами соціально-економічних відносин в Україні. Фінансово-економічний стан українських підприємств показує, що більшість їх керівників та спеціалістів слабо володіють сучасними економічними засобами та методами стратегічного управління. У зв'язку з цим підвищується значення аналізу та оцінки наявних на підприємстві ресурсів та можливостей та пошук нових при управлінні процесами їх функціонування та розвитку.

Динамічність, відмітність природи та різноспрямованість впливу численних чинників, що впливають на діяльність підприємств, значно ускладнюють формування ними достатнього стратегічного потенціалу для досягнення встановленої загальної стратегії. Цілком очевидно, що така багатопланова проблема постійно перебуває у полі зору багатьох науковців і практиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження методик стратегічного управління підприємство та переліку основних етапів останнього знайшло своє відображення в роботах багатьох не тільки зарубіжних, але і вітчизняних економістів. Найбільш вагомий внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління підприємством з урахуванням такої складової, як стратегічний потенціал підприємства, зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені та економісти, як: О.С. Виханський, Т. Йеннер, О.О. Колесніков, Б.М. Мізюк, І.П. Отенко, О.В. Ревенко, О.М. Таран, Н.В. Шелегеда, Г.О. Шульга.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проведений нами аналіз інформаційних джерел [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8] засвідчує, що в науковій літературі досить докладно викладено методіку стратегічного управління підприємством, однак питання управління стратегічним потенціалом підприємства (далі – СПП) як одного із етапів стратегічного управління опрацьовано лише частково, а надбані результати мають несистематизований, іноді суперечливий характер. Зазначене окреслило сферу дослідження, часткові результати якого представлено у цій статті.

Метою дослідження є визначення алгоритму управління стратегічним потенціалом підприємства. Для досягнення поставленої мети автором поставлено і вирішено такі завдання:

- виділено основні складові стратегічного управління;
- систематизовано його принципи та функції;
- встановлено предмет та об'єкти стратегічного управління підприємством;
- розроблено вдосконалений методичний підхід до стратегічного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для того щоб підприємство у складному

зовнішньому середовищі було здатне дотримуватися визначеної цілі та при цьому бути гнучким, його система управління повинна забезпечувати:

- 1) визначеність загальних напрямів розвитку;
- 2) правильність вибору стратегій розвитку;
- 3) чіткість відбору напрямів використання та відповідного розподілу ресурсів;
- 4) правильність оцінювання ступеня відповідності СПП встановленій стратегії;
- 5) ефективність системи управління СПП;
- 6) наявність системи стратегічного контролю.

У сучасних умовах управління стратегічним потенціалом промислового підприємства виступає як загальноекономічний чинник споживання ресурсів та ефективного функціонування виробничої системи. Особливе місце управління в сучасних умовах зумовлено тим, що воно гарантує інтеграцію економічних процесів на підприємстві [8, с. 25]. Формування системи управління СПП відображає можливості системи впорядкувати процеси формування потенціалу підприємства відповідно до внутрішніх закономірностей господарської діяльності і необхідне для:

- визначення поточного стану СПП;
- аналізу відповідності поточного рівня СПП обраній загальній стратегії підприємства;
- моделювання розвитку СПП;
- визначення найкращих шляхів та способів використання СПП.

Таким чином, у процесі розвитку підприємства управління СПП виконує такі функції:

- формування СПП відповідно до цілей та завдань розвитку підприємства;
- знаходження нових можливостей та вибір із них найбільш перспективних;
- аналіз ступеня достатності СПП для досягнення загальної стратегії підприємства;
- аналіз впливу кожного елемента СПП на його рівень;
- прийняття рішень щодо розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

Ми погоджуємося з авторами [8; 9] щодо основних принципів, покладених в основу управління СПП, до яких доцільно віднести такі:

- системність – визначення СПП як певної впорядкованої сукупності, розгляд внутрішніх взаємозв'язків, аналіз впливу кожного з функціональних потенціалів на СПП та загальну стратегію підприємства й формування управлінських рішень з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- безперервність – спостереження за поточним рівнем СПП, вияв відхилення та формування управлінських коригуючих рішень є постійним і безперервним процесом;
- збалансованість – виключення можливості надмірного впливу показників одного з функціональних потенціалів на СПП в цілому через побудову збалансованої системи коефіцієнтів;
- оптимальність використання ресурсів – адекватність на всіх етапах застосованих ресур-

сів очікуваним результатам від діяльності системи управління СПП;

- комплексність оцінювання СПП, що припускає множинність сфер і багатоаспектність аналізу;
- забезпеченість управління СПП інформаційно-технологічним інструментарієм, що дозволяє здійснювати прогнози, плани, аналітичні й оперативні управлінські розрахунки з застосуванням адекватного арсеналу методів і засобів;
- результативність та ефективність використання СПП;
- гнучкість й здатність підприємства реагувати на зміни рівня СПП залежно від зміни цілей та загальної стратегії підприємства.

Процес управління СПП є поетапним, головним із яких є етап визначення резервів щодо нарощення досліджуваної категорії та розробка заходів щодо використання останніх. Сформульовані принципи управління стратегічним потенціалом металургійних підприємств дозволяють побудувати систему, яка спроможна досягти встановлену загальну стратегію підприємства, використовуючи наявні та створюючи нові резерви для нарощення СПП.

Ми погоджуємося з думкою І.П. Отенко стосовно того, що управління СПП носить як поточний, так і стратегічний характер. Оскільки при управлінні досліджуваною категорією, тим самим відбувається одночасне управління як поточним станом підприємства, так і перспективами його розвитку.

У зв'язку з тим, що процеси розвитку підприємства не є попередньо встановленими та передбачають вплив випадковостей, відхилень, тому управління даними процесами має носити стратегічний характер. Цей процес включає в себе постійний пошук та реалізацію нових можливостей використання ресурсів, форм та видів діяльності підприємства. Результатом реалізації даних процесів, які визначають інноваційний розвиток та стійкі конкурентні переваги підприємства на ринку, є проектування та впровадження нових товарів та технологій, завоювання нових ринкових ніш тощо.

Управління процесами функціонування підприємства здійснюється з метою отримання прибутку в короткостроковій перспективі та отримання додаткових конкурентних переваг задля зберігання поточного прибутку за рахунок наявних ресурсів та можливостей підприємства, тобто за рахунок використання наявного рівня СПП. Управління даними процесами носить поточний характер [10, с. 32]. Види управління СПП представлені на рисунку 1.

Відповідно до цілей управління процесами функціонування та розвитку підприємства визначаються функції поточного та стратегічного управління СПП. Ми погоджуємося з авторами [10; 11; 12] щодо основних функцій поточного управління досліджуваною категорією, основними з яких є:

– використання наявного СПП, результатом чого є ефективна діяльність підприємства у поточному періоді;



Рис. 1. Види управління стратегічним потенціалом підприємства [10, с. 33]

– аналіз та оцінка поточного стану СПП та його складових з метою контролю та регулювання процесів функціонування та розвитку підприємства;

– з'ясування, оцінка та використання факторів, які впливають на СПП;

– встановлення резервів нарощування рівня СПП.

Функціями стратегічного управління СПП [10; 12; 13] є такі:

– формування СПП відповідно до цілей та задач розвитку підприємства;

– пошук нових можливостей та вибір з них найбільш перспективних, щодо нарощування СПП у відповідності до встановленої загальної стратегії підприємства;

– оцінка ступеня відповідності СПП встановленої загальної стратегії підприємства;

– мотивування діяльності робітників підприємства та персоналу управління;

– оцінка ступеня гнучкості СПП щодо перегрупування ресурсів та можливостей всередині останнього;

– реалізація загальної стратегії підприємства та прийняття рішення щодо необхідності її коригування;

– контроль за виконанням прийнятих рішень щодо використання та нарощування СПП.

Стратегічний потенціал підприємств співвідноситься зі встановленою загальною стратегією підприємства і тому є основою для її розробки, коригування та реалізації. Основною стратегічною метою підприємства є досягнення стійких конкурентних переваг на відповідному ринку. Джерелом та засобом реалізації цієї мети є СПП як комплексна характеристика

наявних та можливих ресурсів та компетенцій даного підприємства.

Управління даними процесами передбачає розробку, вибір та обґрунтування пріоритетів розвитку підприємства, формування оптимальної структури цілей та розробку й реалізацію загальної стратегії підприємства, а також формування відповідної їм структури СПП, проведення контролю за реалізацією стратегії та завчасним її коригуванням.

Задля супроводження процесів управління СПП є необхідним створення оціночно-аналітичної системи на підприємстві. Тому ми пропонуємо використовувати методичний підхід до управління досліджуваною категорією, який включає загальний алгоритм (рис. 2), що складається з таких етапів:

1. Встановлення рівня відповідності наявного СПП загальній стратегії підприємства та резервів його нарощення та резервів його нарощення, що здійснюється за допомогою його узагальнюючої структури [14]. Функції оцінки та аналізу СПП дозволяють сформувати інформаційне поле для прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві. Ця мета досягається на основі розробки, впровадження та реалізації авторського методичного підходу до оцінювання СПП [15], яка формує системи показників, критеріїв, параметрів розвитку всіх складових досліджуваної категорії, а також оцінки ефективності процесів управління ними.

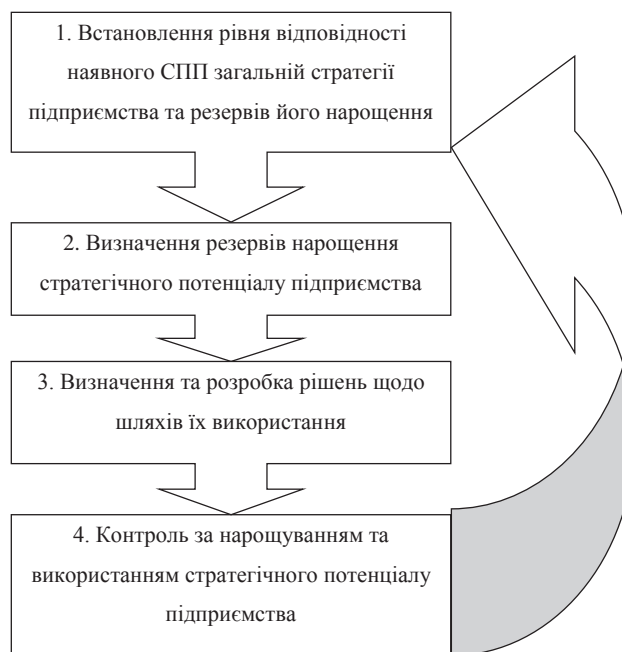


Рис. 2. Запропонований загальний алгоритм управління стратегічним потенціалом підприємства

2. Визначення резервів нарощування СПП. На цьому етапі на основі визначеного рівня відповідності досліджуваної категорії встановленої загальній стратегії на підприємстві приймаються рішення на базі запропонованих критеріїв, які представлені на рисунку 3:

– якщо значення узагальнюючого коефіцієнту СПП складає: $0 \leq K_{СПП} \leq 5$, що вказує на відсутність відповідності досліджуваної категорії встановленій загальній стратегії підприємства, необхідно приймати рішення про перегляд останньої. Після встановлення нової стратегії необхідно переходити до етапу оцінювання СПП;

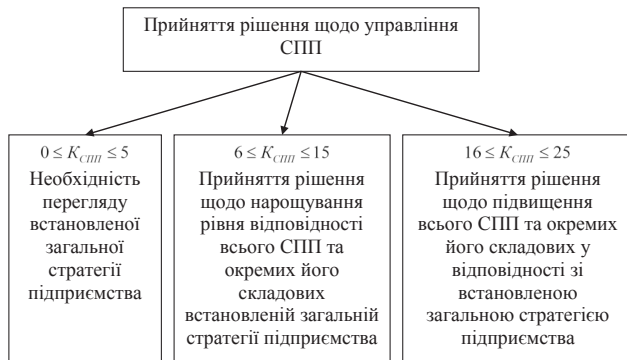


Рис. 3. Критерії прийняття рішень щодо управління СПП

– якщо значення узагальнюючого коефіцієнту СПП складає: $6 \leq K_{СПП} \leq 15$, що вказує на низький та середній ступінь відповідності досліджуваної категорії встановленій загальній стратегії підприємства, необхідно приймати рішення про нарощування як усього СПП, так і його окремих складових відповідно до обраної стратегії. У зв'язку з цим можуть прийматися такі рішення:

1) використання існуючих резервів щодо нарощування як усього СПП, так і окремих його елементів;

2) спрямування ресурсів на нарощування рівня відповідності найбільш слабких складових СПП задля досягнення встановленої стратегії підприємства;

3) перерозподіл ресурсів у структурі СПП;

4) необхідність перегляду існуючих шляхів використання СПП тощо.

– якщо значення узагальнюючого коефіцієнту СПП складає: $16 \leq K_{СПП} \leq 25$, що вказує на високий ступінь відповідності досліджуваної категорії встановленій загальній стратегії підприємства або її повній відповідності, необхідно приймати рішення про підвищення відповідності як усього СПП, так і його окремих складових. У зв'язку з цим можуть прийматися такі рішення:

1) підвищення ефективності використання всього СПП, а також окремих його елементів;

– спрямування ресурсів на підвищення відповідності найбільш вагомим складовим СПП встановленій стратегії підприємства;

– перерозподіл ресурсів у структурі СПП;

– необхідність пошуку нових шляхів використання СПП тощо.

3. Визначення та розробка рішень щодо шляхів їх використання. На цьому етапі обирається один із чотирьох шляхів використання СПП:

– використання існуючого СПП на освоєних ринках. При цьому основну увагу підприємство концентрує на своїх сильних сторонах. Очевидно, що подібна орієнтація може призвести до послаблення конкурентних позицій, особливо на динамічних ринках;

– формування нового СПП задля використання на освоєних ринках. Це головний напрям розвитку підприємства у разі, коли оброблені ринки володіють достатнім потенціалом зростання або коли у підприємства немає засобів для експансії на інших ринках. З формуванням нового стратегічного потенціалу підприємство прагне поліпшити або зберегти свої конкурентні позиції;

– використання існуючого СПП при освоєнні нових ринків. Підприємство на базі своїх ресурсів і компетенцій шукає нові можливості або ринки, де вони мають можливість прибутково використовуватися. Головною проблемою при такій орієнтації в багатьох випадках є відсутність ринкових «ноу-хау», що ускладнює профілізація товарів та послуг у споживачів і формування ефективної збутової мережі;

– формування нового СПП для освоєння нових ринків. Це найважчий шлях, оскільки підприємство не знайоме із специфікою нового ринку, крім того вимушене розвивати компетенції, які повинні забезпечити йому довгострокові переваги перед конкурентами. Через великі ризики подібна ситуація виправдана лише в тих випадках, коли ринок обіцяє дуже високий прибуток. Це, як правило, типово для ринків, які зароджуються, на яких новий постачальник товарів і послуг не відчуває звичайний тиск з боку існуючих на цих ринках конкурентів. Подібна орієнтація не виправдана, коли ринок не володіє високим потенціалом зростання, може призвести до великих ризиків, а наявні ресурси підприємства не гарантують експансії [2].

4. Контроль за нарощуванням та використанням стратегічного потенціалу. Рішення щодо нарощення СПП орієнтовані на майбутнє. Йдеться в першу чергу про те, щоб завчасно знайти деградацію задіяного СПП і появу нового та своєчасний перегляд ступеня відповідності досліджуваної категорії встановленій або скорегованій загальній стратегії підприємства. Особливе значення мають чинники, обумовлені потребами клієнтів. Також важливими є чинники, пов'язані з конкурентами, оскільки ресурси підприємства втрачають свою цінність саме під впливом їх активності. Нарешті, необхідна перевірка на спроможність і внутрішньо фірмових чинників. На підприємствах з широко диверсифікованими програмами особливою увагою користуються стратегічні установки загального фірмового масштабу, які знову ж таки залежать від шансів на різних ринках.

Цей вид контролю може бути орієнтований як на перевірку ефективності задіяного СПП, так і на результати робіт із створення нових

ресурсів і компетенцій підприємства. У рамках даної функції необхідно відповісти на такі питання:

– чи дотримуються плани по нарощенню та використанню СПП;

– чи є досяжною встановлена загальна стратегія підприємства при такому рівні відповідності СПП останній;

– чи досягається за допомогою СПП адекватна конкурентна позиція на ринку;

– чи забезпечує завойована позиція задовільний рівень прибутку.

При цьому завчасно повинні виявлятися події, які несуть загрозу для СПП. На практиці разом із виявленням загроз з'являється можливість знайти нові шанси і забезпечити підприємству розвиток відповідно до динаміки зовнішнього середовища.

Невизначеність і непередбачуваність сучасної ринкової обстановки та великі терміни виконання рішень у рамках створення і реалізації СПП вимагають пильної уваги до контролю, забезпечення виконання та завчасного перегляду раніше прийнятих рішень.

Висновок. Таким чином, через визначальний вплив СПП на можливості підтримки стійкості підприємства, отримання додаткових конкурентних переваг та забезпечення здійсненості встановленої загальної стратегії у довгостроковому періоді управління останнім є одним із основних етапів процесу розробки та реалізації стратегії підприємства.

На завершення можна констатувати, що питання розробки методичного підходу до управління процесом розробки та реалізації стратегії підприємства та інші поки що залишаються відкритими і являють собою проблемне поле для подальших досліджень як безпосередньо автором цієї статті, так і чисельних науковців та практиків, що спеціалізуються у цій предметній галузі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шульга Г.О. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Г.О. Шульга. – Харків, 2001. – 19 с.
2. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента [Электронный ресурс] / Томас Йеннер // Менеджмент и маркетинг. – 1999. – № 2/99. – Режим доступа: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/15_2_99.htm.
3. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством / Мізюк Б.М. – Львів: «Коопосвіта» ЛКА, 1999. – 388 с.
4. Колесніков О.О. Управління стратегічним потенціалом підприємства: автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.О. Колесніков. – Х., 2005. – 18 с.
5. Ревенко О.В. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В. Ревенко. – Х., 2006. – 20 с.
6. Виханський О.С. Менеджмент: учеб. / О.С. Виханський, А.И. Наумов. – [3-е изд.]. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
7. Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посіб. / О.М. Таран. – К.: Харк. нац. аграр. ун-т, 2004. – 145 с.
8. Стратегічне управління потенціалом підприємства: [монографія] / НАН України. Інститут економіки промисловості / [Б.І. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін.]. – Донецьк: ДонУЕП, 2006. – 219 с.
9. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: [монографія] / О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков. – К.: ГРОТ, 2004. – 200 с.
10. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия. Научное издание: [монография] / Отенко И. П. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2006. – 256 с.
11. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.
12. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: [монография] / Воронкова А.Э. – Луганск: Изд. Восточноукраинского национального университета имени Владимира Даля, 2004. – 320 с.
13. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: [монографія] / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
14. Кібук Т.М. Поелементна структуризація стратегічного потенціалу підприємства / Т.М. Кібук // Держава та регіони. (серія: Економіка та підприємництво). – 2008. – № 5. – С. 73-77.
15. Кібук Т.М. Методика оцінювання стратегічного потенціалу підприємства / Т.М. Кібук // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 12 (91). – С. 31-37.