

УДК 005.332.4

Даневич О.С.

аспірант кафедри економічного аналізу
Харківського національного економічного університету
імені Семена КузнецяОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ
СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВАORGANIZATIONAL SUPPORT OF FORMATION AND DEVELOPMENT
OF AN ENTERPRISE'S STRATEGIC POTENTIAL

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена проблемі організаційного забезпечення формування та розвитку стратегічного потенціалу підприємства. Обґрунтовано важливість створення умов для розробки та реалізації стратегії підприємства. Такі умови утворюються через активну взаємодію підприємств із зовнішнім середовищем та проявляються через модель бізнесу, організаційну структуру, партнерство, використання ефективних інструментів розробки та прийняття ефективних стратегічних рішень.

Ключові слова: стратегічний потенціал, підприємство, організаційне забезпечення, стратегічне партнерство, компетенції.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена проблеме организационного обеспечения формирования и развития стратегического потенциала предприятия. Обоснована важность создания условий для разработки и реализации стратегии предприятия. Такие условия создаются путем активного взаимодействия предприятия с внешней средой и проявляются через модель бизнеса, организационную структуру, партнерство, использование эффективных инструментов разработки и принятия стратегических решений.

Ключевые слова: стратегический потенциал, предприятие, организационное обеспечение, стратегическое партнерство, компетенции.

ANNOTATION

The article is devoted to the organizational support of the formation and development of the enterprises strategic potential. The importance of conditions creating for the development and implementation of business strategy was substantiated. These conditions are created by the active interaction of enterprises with the environment and appear through the business model, the organizational structure, partnership, the use of effective tools for the strategic decisions development and implementing.

Keywords: strategic potential, enterprise, organizational support, strategic partnerships, competence.

Постановка проблеми. Система стратегічного управління промисловими підприємствами цікавить науковців не одне десятиліття. Жвавий інтерес викликаний різноманітністю застосовуваних стратегій та інструментів їх реалізації. Сучасні підприємства являють собою відкриті соціально-економічні системи, що активно взаємодіють із зовнішнім середовищем. Саме на стику внутрішнього за зовнішнього середовища формується стратегічний потенціал підприємства як сукупність ресурсів і здібностей для функціонування і розвитку.

Саме стратегічні здатності підтримують у єдності усі джерела конкурентних переваг підприємства: інформаційна обізнаність щодо стану ринку, технологічні навички, колективний досвід взаємодії із споживачами продукції.

Саме поєднання зазначених елементів формує унікальність компанії та робить її конкурентні переваги складними для імітації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства відображені у роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, особливе місце серед яких посідають роботи І. Ансофа, А. Воронкової, В. Герасимчука, А. Градова, Дж. Еванса, Т. Йеннера, Г. Козаченко, Л. Костирко, А. Наливайка, І. Отенко, Є. Попова, І. Репіної, А. Стрікленда, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова, О. Федоніна, З. Шершньової. У наукових працях досить багато інформації щодо сутності та змісту стратегічного потенціалу підприємства, порядку його формування, діагностики, оцінки та моніторингу. Однак недостатньо висвітленою залишається проблема організаційного забезпечення формування та використання стратегічного потенціалу підприємства.

Мета статті полягає в обґрунтуванні організаційного забезпечення формування та використання стратегічного потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі існує чимало визначень поняття «стратегічний потенціал підприємства». Усі вони не суперечать, а доповнюють одне одного, акцентуючи увагу на окремих аспектах стратегічного управління.

У класичній роботі з стратегічного управління компанією автори Д. Кемпбел, Д. Стоунхаус та Д. Х'юстон розглядають стратегічний потенціал як стратегічні (ключові компетенції), до яких відносять ключові здатності, навички, які виступають основною причиною переваг у конкурентній боротьбі [4, с. 315].

І. Ансоф розглядає потенціал як сукупність стратегічних здатностей компанії, які деякою мірою визначаються індивідуальними якостями її персоналу, до яких відносить: особисте ставлення до змін, що відбуваються, здатність співробітника піти на ризик, вміння вирішувати стратегічні проблеми, вміння вирішувати соціальні проблеми, що виникають під час проведення організаційних змін; професійні компетенції, мотивацію активної участі у стратегії компанії [1, с. 144].

У такому розумінні можна визначити низку особливостей, що відрізняють стратегічний потенціал підприємства від інших видів потенціалу:

- стратегічний потенціал спрямований на досягнення економічної ефективності в широкому розумінні, тобто на забезпечення прибутковості підприємства у майбутньому [3; 9];

- стратегічний потенціал часто ототожнюють із конкурентним потенціалом, який розглядають як сукупність його виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей, які забезпечують стійкі конкурентні позиції на ринку [6, с. 105];

- стратегічний потенціал визначається управлінськими здатностями до пошуку нових можливостей, швидкої реакції на зміни у зовнішньому середовищі;

- стратегічний потенціал тісно пов'язаний із інноваційним розвитком підприємства, що охоплює продукти, процеси, організаційну структуру, комунікації тощо.

Автор роботи [2] визначає склад етапів управління стратегічним потенціалом підприємства, який містить:

- формування інформаційного забезпечення та виявлення структури потенціалу підприємства: виділення процесів і ресурсів, що входять до складу стратегічного потенціалу, а саме: загальної системи управління, служби маркетингу, інноваційних змін та складових виробництва продукції; встановлення місії та цілей організації; оперативне управління ресурсами на основі ситуаційного ресурсно-функціонального підходу;

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг та слабких сторін підприємства;

- формування методики діагностики стратегічного потенціалу: кількісна оцінка складових стратегічного потенціалу, аналіз помилок і похибок, аналіз життєвого циклу підприємства та його продукції;

- виявлення синергетичного взаємовпливу елементів та проведення інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства (конку-

рентоспроможності продукції, конкурентних переваг та споживчої цінності);

- формування загальної та локальних стратегій підприємства (планування поточної діяльності, стратегічне планування виробничої програми);

- використання механізму контролінгу з метою коригування поставлених цілей;

- моніторинг використання стратегічного потенціалу з метою забезпечення економічної стабільності підприємства.

Зазначена послідовність є логічною та обґрунтованою, однак у ній не згадується про організаційне забезпечення формування та використання стратегічного потенціалу, тоді як саме ця група інструментів створює умови, у яких протікає діяльність підприємства, та можуть змінюватися у відповідь на зміни умов господарювання.

Стратегічний потенціал підприємства не є постійним. У кожний конкретний період часу він утворюється тими ресурсами, які лежать в основі конкурентних переваг. Таке розуміння його сутності дозволяє прийти до висновку про необхідність визначення головних завдань організаційного забезпечення потенціалу. Так, в умовах обмеженого фінансування та економічної кризи стратегічний потенціал підприємства відповідає потенціалу виживання та реалізується переважно через фінансові стратегії. В умовах нормального фінансово-економічного стану підприємства та сприятливих умов в основі конкурентних переваг лежать ефективні маркетингові стратегії. При необхідності виходу на інший (світовий) ринок, потенціал підприємства формується на загальнокорпоративному рівні через створення ефективних бізнес-моделей.

Особливу групу утворюють інноваційні стратегії. Вони є дуже актуальними під час збільшення масштабів діяльності підприємства.

У роботі [7] виділено ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства, серед яких:

- стратегічна позиція підприємства (імідж, репутація підприємства та його менеджерів, місце підприємства у галузі та на ринку, соціальна відповідальність);

Таблиця 1

Напрями організаційного забезпечення формування та використання стратегічного потенціалу підприємства

Рівень формування потенціалу	Внутрішня спрямованість	Зовнішня спрямованість
Виробничі стратегії	Стандартизація ключових бізнес-процесів, використання засобів планування ресурсів, управління ланцюгами постачань	Аутсорсинг, стратегічні альянси (переважно короткострокові) на виробництві комплектуючих для готового продукту
Маркетингові стратегії	Впровадження систем управління взаємовідносинами із клієнтами	Соціальне партнерство, віртуальне партнерство
Інноваційні стратегії	Проектні команди, ризиковий підрозділ, науковий цент, лабораторія, творчі колективи	Бізнес-інкубатори, технопарки, технополіси, венчурні фірми, кластер інноваційних технологій
Організаційні стратегії	Реорганізація, реструктуризація, реінжиніринг бізнес-процесів	Злиття, поглинання, приєднання, віртуальні корпорації
Управлінські компетенції	Управління знаннями, використання інструментів підтримки прийняття рішень	Стратегічний та управлінський консалтинг

– здатність до забезпечення виробничо-технологічної ефективності (здатності використання ресурсів, здійснення функцій, основних та допоміжних процесів);

– організаційна гнучкість (здатність змінювати структуру, створювати організаційні умови для розвитку, у тому числі інтеграційна активність);

– управлінська компетентність (здатність до прийняття та реалізації стратегічних рішень, стратегічні знання).

Такий підхід дозволяє дійти висновку про можливість розгляду організаційного забезпечення стратегічного потенціалу підприємства на усіх рівнях стратегічного планування (знизу-вгору, від виробничої до загально корпоративної стратегії). У таблиці 1 наведено основні напрями організаційного забезпечення формування та розвитку стратегічного потенціалу підприємства відповідно до рівня його розгляду.

Особливе місце в організаційному забезпеченні посідають організаційні форми партнерства (стратегічних альянсів). Тема не є новою, проте її актуальність зростає.

В умовах, коли підприємства розкидані по всьому світі, вони можуть вести спільну діяльність, так як обмеження діяльності підприємства межами лише власного ринку погрожує існуванню підприємства. Глобалізація штовхає підприємства до співробітництва [8].

Сучасні технології – одна із головних переваг будь-якого підприємства. Однак сьогодні навіть лідери не ринку вже не спроможні до самостійного фінансування пошуку та розробки інноваційних ідей (витрати є надто високими, внаслідок чого один невдалий самостійно виконаний компанією проект може обернутися для неї банкрутством).

Найчастіше під час створення технологічного альянсу один партнер приносить технологічні розробки, а інший – забезпечує їх каналами розподілу та виробничими потужностями.

Новим напрямом протягом останніх років стало соціальне партнерство, що представляє собою об'єднання (переважно тимчасового характеру) самостійних підприємств з метою реалізації визначених соціальних проектів.

Щодо реалізації виробничих стратегій, то партнерство із постачальниками та споживачами дозволяє підприємства мінімізувати витрати через економію на просуванні, а також гарантувати собі ринки збуту продукції.

Аутсорсинг як різновид партнерства займає місце посередині між виробничими та ринковими стратегіями, оскільки пов'язаний він найчастіше із інформаційними технологіями, виробництвом окремих елементів готової продукції та напівфабрикатів, економією на загально-виробничих витратах.

Новими сьогодні є віртуальні партнерства та корпорації, особливість яких полягає в об'єднанні підприємств, географічно дуже віддалених один від одного. Об'єднання можуть відбуватися на основі злиття капіталу або для реалізації окремих проектів, спільного пошуку рішень нових для ринку питань.

Висновки. На основі викладеного у статті матеріалу можна прийти до висновку, що стратегічний потенціал підприємства не є постійним, він зазнає змін відповідно до змін джерел конкурентних переваг підприємства. Однак, якими б не були такі джерела, формування та розвиток стратегічного потенціалу залежать від створених на підприємстві та підприємством у зовнішньому середовищі умов. З цього випливає необхідність використання організаційного інструментарію, склад якого повинен відповідати стратегічним орієнтирам підприємства та може бути визначений через стратегічний набір підприємства, а саме інструментарій реалізації виробничих, маркетингових, інноваційних стратегій, розвиток управлінських компетенцій та ефективну бізнес-модель підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Бузько І.Р. Стратегический потенциал: формирование приоритетов и развитие предприятия: [монография] / И.Р. Бузько, И.Е. Дмитренко, Е.А. Сущенко // Восточноукр. національного ун-т ім. В. Даля, Донбасский горно-металлургический ин-т. – Алчевск, 2002. – 216 с.
3. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А.Э. Воронкова. – 2-е изд., стереотипное. – Луганск: Изд. Восточноукраинского национального университета имени Владимира Даля, 2004. – 320 с.
4. Кэмпбел Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО Изд-во Проспект, 2003. – 336 с.
5. Маслак О.І. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства / О.І. Маслак, Л.А. Квятковська // Регіональна економіка. – 2012. – № 1. – С. 91-97.
6. Отенко І.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: [научное издание] / И.П. Отенко. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2008. – 256 с.
7. Отенко І.П. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства / І.П. Отенко, О.С. Даневич // Бізнес Інформ. – 2014. – № 9. – С. 302-307.
8. Просветов Г.И. Стратегические альянсы: задачи и решения: учебно-практическое пособие. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 72 с.
9. Шелегеда Б.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія / Б.І. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. – Донецьк: ДОНУЕП, 2006. – 219 с.