

**Ryabenko V.V.**

PhD, Associate Professor

*National University of Food Technologies, Kyiv*

## **THE MAIN STAGES OF THE FORMATION OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF THE ENTERPRISE**

**Рябенко В.В.**

кандидат економічних наук, доцент

*Національний університет харчових технологій, м. Київ*

## **ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*In the article the essence of the process of forming the strategic potential of the company is examined. The basic steps and measures of forming strategic potential of the company are suggested.*

*Keywords: potential, formation of strategic potential, resources, competence*

*В статті досліджено сутність процесу формування стратегічного потенціалу підприємства. Запропоновано основні етапи та заходи формування стратегічного потенціалу підприємства.*

*Ключові слова: потенціал, формування стратегічного потенціалу, ресурси, компетенції*

Однією із базових характеристик підприємства незалежно від поставлених цілей – забезпечення конкурентоспроможності, виживання, стабільності чи стійкого розвитку – є його потенціал. В Україні на сьогодні не приділяють належної уваги процесам формування потенціалу. Трансформація економічного відносин в країні, формування ринкової інфраструктури, кризові явища закономірно призводять до втрати потенціалу підприємств. Саме це обумовлює необхідність дослідження процесу формування потенціалу підприємств.

У рамках системи стратегічного планування здійснюється розробка стратегічної орієнтації підприємства на основі аналізу ринкової кон'юнктури і

внутрішніх ресурсів підприємства, а також визначається стратегічний потенціал розвитку, необхідний у майбутньому. Потрібно відзначити, що більшість вітчизняних і зарубіжних дослідників, визначаючи сутність стратегії, не відображають підходів до формування потенціалу підприємства, необхідного для реалізації обраного курсу. Стратегічне управління слід розглядати як процес, що включає розробку і реалізацію ефективної стратегії розвитку підприємства з використанням цілеспрямованого та своєчасно сформованого стратегічного потенціалу, врахування якого в майбутньому забезпечить ефективну діяльність і стійку конкурентну позицію на ринку в майбутньому.

Об'єктом стратегічного управління в організації виступає потенціал, який включає в себе матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні ресурси, особливі знання та ключові компетенції, залучені в процесі здійснення господарської діяльності для досягнення бажаного результату у довгостроковій перспективі. Суб'єктом стратегічного управління в організації виступають органи управління, які формують, розробляють та реалізують стратегію розвитку [5].

Стратегія управління підприємством повинна базуватись на ресурсному забезпеченні з урахуванням потенційних можливостей, які існують у зовнішньому середовищі. Процес формування стратегічного потенціалу підприємства повинен здійснюватись на основі компетенцій підприємства, які є похідними від специфічних знань організації. На основі ключових компетенцій формуються конкурентні переваги і визначається стратегічний потенціал підприємства, який враховується при виборі стратегії розвитку з декількох альтернативних варіантів.

Враховуючи зазначене, стратегічний потенціал підприємства – це системна сукупність стратегічних ресурсів, компетенцій та можливостей, які використовуються або можуть використовуватися на сучасному етапі та в довгостроковій перспективі для забезпечення сталого розвитку підприємства у відповідності з встановленими цілями та існуючими тенденціями у зовнішньому середовищі.

Запорука успіху підприємства на нинішньому етапі – це активне формування власних ресурсів і майбутнього стану зовнішнього середовища завдяки наявним компетенціям. У стабільній економіці сучасне визначається минулим, а в перехідній – майбутнім. Стратегічний потенціал підприємства може розглядатися як сукупність можливостей, забезпечених ресурсами, спрямованих на реалізацію стратегії. Тому існує необхідність формування стратегічного потенціалу відповідно до обраної стратегії.

Поліпшуючи внутрішній стан, підтримуючи збалансованість ресурсів, підприємство збільшує свої можливості. Через це потенціал визначається внутрішнім середовищем підприємства, однак значною мірою він залежить від зовнішніх умов: відносин з контрагентами, ринків, державної політики та інших факторів [6]. Тобто, формування стратегічного потенціалу підприємства повинне враховувати його чутливість до зовнішнього середовища.

Підсистемі формування стратегічного потенціалу відводиться пріоритетне значення в процесі розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства, оскільки вітчизняні організації функціонують в умовах динамічного середовища і потребують гнучких стратегічних рішень з урахуванням інноваційних підходів, спрямованих на створення та максимальне використання всіх наявних і майбутніх можливостей [5].

В теоретичних дослідженнях і практичній діяльності широко застосовується термін «формування», що характеризує процес первинної організації, що означає цілеспрямовану побудову яких-небудь процесів або систем, первісну організацію визначеного утворення, надання їй конкретно запланованої форми. Формування – це створення організації наданням їй конкретної форми. Практичне застосування поняття організації як процесу дуже часто асоціюється з терміном «формування», що передбачає в цьому випадку цілеспрямовану діяльність по наданню об'єкту визначеної зовнішньої або внутрішньої форми. Формування в цьому змісті являє собою упорядкування, побудову, створення нового утворення відповідно до цілей і наших уявлень про форму, що забезпечує їхнє досягнення.

Формування потенціалу підприємства визначається вченими по-різному.

Формування потенціалу підприємства – це виявлення стратегічних можливостей та ресурсів, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємства; виявлення резервів потенціалу [1].

Формування економічного потенціалу підприємства – це процес створення підприємницьких можливостей, їх структуризації й побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку й ефективного відтворення. Формування економічного потенціалу відбувається при створенні підприємства або при переході підприємства в якісно новий стан (наприклад, реорганізація, реструктуризація тощо). На процес формування економічного потенціалу підприємства впливають різні фактори, серед яких можна виділити: сферу діяльності підприємства, його розмір, номенклатуру й особливості продукції, регіон і місце розташування підприємства, мету й стратегію розвитку тощо. Крім того, до формування економічного потенціалу підприємства можна віднести й процес оптимізації його структури [2].

Під формуванням потенціалу розуміється залучення стратегічних ресурсів як за рахунок внутрішніх, так і зовнішніх джерел, за умови оцінки сукупності факторів, що обумовлюють таке залучення. При цьому під стратегічними ресурсами розуміється сукупність ресурсів, що використовуються з метою забезпечення стратегії розвитку [6].

Процес формування економічного потенціалу підприємства є одним з напрямів його стратегії і передбачає створення і організацію системи ресурсів і компетенції таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і операційних цілей діяльності. Основною метою формування економічного потенціалу підприємства є створення умов, які б сприяли забезпеченню конкурентоспроможності та стабільному економічному зростанню [4].

Головне завдання формування стратегічного потенціалу підприємства полягає в його активізації і нарощуванні при одночасному усуненні хаотичності внутрішнього стану і зовнішньої діяльності та підвищення передбачуваності

майбутнього стану підприємства, для чого потрібно зосередити увагу на стратегічних аспектах управління. Продумана стратегія дасть змогу вирішити питання узгодженості виробничих і відновлювальних процесів, скоординувати діяльність різних підсистем і тим самим підвищити стратегічний потенціал підприємства.

Також завдання формування потенціалу полягає у визначенні верхньої та нижньої його меж, за яких можна сподіватися на максимальну та мінімальну віддачу і, відповідно, найбільшу та найменшу величину прибутку підприємства [3].

Стратегічний потенціал підприємства характеризується трьома часовими аспектами свого прояву: минуле, теперішнє та майбутнє. Тому при оцінці потенціалу обов'язково необхідно враховувати фактор часу. Це обумовлює виділення процесів формування, використання та розвитку стратегічного потенціалу підприємства. Процес формування потенціалу підприємства відображає минулі та теперішні дії, які орієнтовані на майбутнє. Процес використання потенціалу підприємства відображає теперішній (сучасний) стан потенціалу підприємства. Процес розвитку потенціалу підприємства орієнтований на майбутні можливості підприємства та альтернативні напрямки їх досягнення. В тріаді понять «формування – використання – розвиток» формування є найбільш містким, що передає всю сукупність дій пов'язаних із забезпеченням високої результативності підприємства.

Процес формування дозволяє поєднати всі три часові відрізки. Сучасний стан потенціалу підприємства визначається минулими діями щодо забезпечення наявності, відповідного стану та ступеня використання ресурсів та можливостей. Процес формування потенціалу розпочинається із створенням підприємства і не припиняється протягом всього часу його існування.

Управління формуванням стратегічного потенціалу підприємства повинне спрямовуватися на формування ресурсного потенціалу, компетенцій та можливостей розвитку. Володіння стратегічними ресурсами дозволяє підприємству визначити характер їхнього використання у взаєминах із

зовнішнім середовищем. Маючи у своєму розпорядженні певний комплекс стратегічних ресурсів, підприємство має можливість опосередковано впливати на зовнішнє середовище, координуючи процес реалізації власної стратегії відповідно до змін, що відбуваються, створюючи тим самим умови для досягнення стратегічних цілей. Процес формування компетенцій підприємства має стратегічний характер, оскільки може бути реалізований тільки в довгостроковій перспективі із застосуванням стратегічних інструментів управління. Це пояснюється тим, що навіть залучення висококваліфікованих, досвідчених працівників потребує тривалого періоду їх адаптації, налагодження взаємозв'язків та взаємодії в колективі, засвоєння цінностей корпоративної культури підприємства. Формування компетенцій передбачає розробку на рівні підприємства системи постійного навчання, удосконалення знань і навичок, інтелектуалізації й осучаснення процесу виробництва на основі оригінальних ідей та новітніх технологій, налагодження відносин як всередині підприємства між окремими працівниками, так і із зовнішніми контрагентами та контактними аудиторіями. Можливості, пропонуємо розглядати, як позитивні тенденції та явища зовнішнього середовища, які можуть привести, після їх виявлення і використання до підвищення результативності та конкурентоспроможності діяльності підприємства. Головне завдання підприємства полягає у своєчасній ідентифікації наявних можливостей та їх використанні у власній господарській діяльності.

Процес формування стратегічного потенціалу підприємства повинен складатися із наступних етапів:

1. Встановлення цілей формування стратегічного потенціалу підприємства виходячи із цілей, які встановлені для підприємства з врахування їх ієрархії.
2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.
3. Виявлення факторів впливу на процес формування стратегічного потенціалу підприємства з подальшим їх розподілом на сприятливі (з метою їх

використання та розвитку) та несприятливі (з метою їх уникнення, нівелювання та мінімізації впливу).

4. Структуризація стратегічного потенціалу підприємства у функціональному, компонентному та видовому напрямках.

5. Розробка концепції формування стратегічного потенціалу підприємства як набору загальних напрямків.

6. Декомпозиція і деталізація концепції формування стратегічного потенціалу підприємства шляхом визначення взаємопов'язаних укрупнених блоків задач з врахуванням проведеної структуризації, які потрібно вирішити для формування окремих локальних потенціалів.

7. Подальша деталізація блоків задач шляхом визначення конкретних завдань і дій, які потрібно виконати.

8. Розробка організаційного механізму формування стратегічного потенціалу підприємства як сукупності підрозділів, зв'язків між ними, розподілу обов'язків, повноважень та відповідальності за виконання встановлених завдань і дій.

9. Розподіл та закріплення виявлених задач, завдань і дій за конкретними підрозділами підприємства і виконавцями.

10. Розробка механізму інтеграції зусиль окремих підрозділів та виконавців з метою створення системної сукупності ресурсів, можливостей і компетенцій та забезпечення ефекту синергії при формуванні стратегічного потенціалу підприємства.

11. Виконання запланованих заходів щодо формування стратегічного потенціалу підприємства.

12. Оцінка результативності формування стратегічного потенціалу підприємства, яка дозволить встановити ступінь досягнення цілей визначених на першому етапі, розробити заходи корегування у випадку виявлення відхилень від запланованих параметрів або появи нової інформації, а також, використати отриману аналітичну інформацію в подальших процесах формування стратегічного потенціалу підприємства.

Таким чином, формування збалансованого, оптимального за величиною, відповідного цілям розвитку стратегічного потенціалу підприємства дозволить вітчизняним підприємствам не тільки протистояти кризовим явищам, які характерні на сучасному етапі, а й забезпечити сталий розвиток суб'єктів господарювання. Механізм використання сформованого стратегічного потенціалу підприємства передбачає трансформацію всіх видів ресурсів, якими володіє підприємствами за допомогою наявних компетенцій та у відповідності з можливостями, які існують в зовнішньому середовищі, задля забезпечення високої результативності функціонування і розвитку.

### Література

1. Ареф'єва, О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: монографія / О. В. Ареф'єва, О. В. Коренков. – К.: Грот, 2004. – 200 с.
2. Економічний потенціал підприємства / за заг. ред. проф. О. Ф. Балацького, проф. О. М. Теліженка. – Суми : Університетська книга, 2014. – 724 с.
3. Економічний потенціал торговельного підприємства: структура, оптимізація, стратегічне управління / Б. М. Мізюк, О. О. Ільчук, С. Т. Дуда. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. – 260 с.
4. Мороз, Ю. Ю. Моніторинг економічного потенціалу підприємства: теорія, методологія, організація: монографія / Ю. Ю. Мороз. – Житомир: ФОП Кузьмін Дн.Л., 2010. – 326 с.
5. Пробоїв, О. А. Формування та нарощування стратегічного потенціалу підприємств інструментами фінансового інжинірингу: теоретико-методологічні аспекти: монографія / О. А. Пробоїв. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2010. – 235 с.
6. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: монография / А.Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н.А. Кизим, Е.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвили. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2007. – 376 с.