

*Г.О. Волощук, доктор екон. наук,*

*Н.Я. Слободян, канд. екон. наук*

**G. Voloshchuk, N. Slobodjan**

**Г.А. Волощук, Н.Я. Слободян**

**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE STRATEGIC POTENTIAL**

**УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

У статті досліджено теоретичні основи стратегічного потенціалу підприємства та його види. Розкрито сутність управління стратегічним потенціалом підприємства, виділено характерні риси досліджуваної категорії та фактори, що впливають на неї. Розглянуто етапи управління стратегічним потенціалом підприємства.

**Ключові слова:** стратегічний потенціал, управління, підприємство

The article examines the theoretical foundations of the strategic potential of the company and its species. The essence of strategic potential of enterprises selected characteristics of the studied categories and factors affecting it. The stages of strategic potential of the enterprise.

**Keywords:** strategic potential, management, enterprise.

В статье исследованы теоретические основы стратегического потенциала предприятия и его виды. Раскрыта сущность управления стратегическим потенциалом предприятия, выделены характерные черты исследуемой категории и факторы, влияющие на нее. Рассмотрены этапы управления стратегическим потенциалом предприятия.

**Ключевые слова:** стратегический потенциал, управление, предприятие.

Проблема управління потенціалом підприємств у сучасній економіці займає все вагомніше місце в теоретичних дослідженнях економічної науки й практичної діяльності менеджерів підприємства. Одним з найбільш

трудомістких і мало досліджених у теорії й практиці управління підприємствами є завдання побудови організаційно-економічних і управлінських механізмів формування стратегії розвитку, найважливішим компонентом якої є механізми формування ефективно функціонуючого його потенціалу.

Питанням формування, управління й оцінки потенціалу підприємства присвячені роботи Довгаль Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П., Клівець П. Г., Федоніна О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. та багатьох інших вітчизняних та зарубіжних науковців. Однак практично неопрацьованими залишилися питання адекватної оцінки стратегічного потенціалу підприємств, методологічних основ управління ним.

Входження промислових підприємств України в систему світової конкуренції висуває на порядок денний проблему організації стратегічного управління потенціалом як одну з найбільш важливих проблем удосконалювання загальних механізмів управління підприємством. Багато проблем, пов'язаних з управлінням і оцінкою потенціалу, не тільки не вирішені, але й не поставлені. Так, у наукових дослідженнях ще не досить чітко визначені позиції щодо створення теоретичного базису для побудови механізмів формування ефективно функціонуючого потенціалу підприємства й технології їхнього застосування. Відсутні роботи, які б комплексно розглядали питання розробки конкретних методів і методик оцінки потенціалу підприємства та рекомендацій з їхнього використання в організаційному механізмі управління підприємством. Інший аспект удосконалювання базису управління стратегічним потенціалом складається в адаптації наробітків, наявних у практиці розвинених країн, до умов вітчизняної економіки, що трансформується.

Аналіз існуючих підходів до визначення поняття „стратегічного потенціалу” надає підстави до розробки його узагальненого визначення як сукупності обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства по

досягненню глобальних й стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища.

Визначено, що потенціал підприємства може розглядатися як інтегральне відображення (оцінка) поточних та майбутніх можливостей економічної системи перетворювати вхідні ресурси шляхом трансформації властивих їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага. Розглядаючи стратегічний потенціал як об'єкт управління, визначено, що стратегічний потенціал - це поєднання ресурсів та можливостей, які наявні у підприємства для розробки та реалізації запропонованої стратегії. Тобто управління стратегічним потенціалом підприємства являє собою можливість управління його ресурсами на певних стадіях розвитку з метою ефективної взаємодії з ринком [1–3].

Для розуміння сутності стратегічного потенціалу необхідно визначити його види. На основі систематизації існуючих підходів до класифікації видів досліджуваної категорії розроблено єдину узагальнену класифікацію стратегічного потенціалу підприємства [3]:

1. Відносно зовнішнього середовища підприємства: внутрішній – характеризує можливості підприємства з формування та реалізації внутрішніх конкурентних переваг; зовнішній – забезпечує стійкість підприємства у несприятливих умовах конкурентного середовища, дозволяє нейтралізувати негативний вплив зовнішніх факторів і реалізувати сприятливі можливості за рахунок залучення ресурсів і можливостей інших учасників бізнесу (постачальників, споживачів, партнерів);

2. За ступенем формування прибутку: прибутковий – забезпечує можливості досягнення основних комерційних цілей, створення економічних цінностей та отримання при цьому прибутку, дозволяє підтримувати стійкі конкурентні переваги на ринку; збитковий – призводить до споживання ресурсів без будь-якого прибутку для підприємства;

3. За ступенем використання в основному виді діяльності: базовий – використовується безпосередньо в основному виді діяльності; пересічний –

характеризується наявністю у підприємства потенціалу, який забезпечує ефективне використання інших потенціалів, зокрема добре функціонуюча система управління збутом, фінансами тощо;

4. За формою існування: явний – характеризується наявністю у підприємства потенціалу, який представляє конкретні переваги на теперішньому етапі; прихований – характеризується наявністю у підприємства потенціалу, який не представляє конкретної переваги на теперішньому етапі, хоча у перспективі може трансформуватися у явний потенціал;

5. За ступенем застосування: використовується – це потенціал, який використовується на теперішньому етапі розвитку підприємства; не використовується – це потенціал, який не використовується на теперішньому етапі розвитку підприємства; бажаний – це рівень потенціалу, який є бажаним для підприємств;

6. За можливістю використання: дієздатний – потенціал, який можливо задіяти у будь-який момент часу в певних умовах для виконання поставлених завдань і досягнення конкретних цілей; недієздатний – потенціал, який не можливо задіяти у будь-який момент часу в певних умовах для виконання поставлених завдань і досягнення конкретних цілей;

7. За ступенем відповідності поставленим стратегічним цілям: релевантний – відповідає поставленим стратегічним цілям підприємства; нерелевантний – не відповідає поставленим стратегічним цілям підприємства;

8. За спрямованістю формування: людино-орієнтований – потенціал, який зорієнтован на використання людських ресурсів та компетенцій для виконання поставлених стратегічних цілей; техніко-орієнтований – потенціал, який зорієнтован на використання технічних ресурсів та компетенцій для виконання поставлених стратегічних цілей;

9. За мірою реалізації стратегічного потенціалу: фактичний – рівень потенціалу, який вже досягнуто (реалізовано) підприємством; перспективний – рівень потенціалу, який характеризує вектор розвитку підприємства.

10. З огляду на кордони діяльності підприємства: експортний – потенціал підприємства, який використовується для досягнення конкретних переваг на міжнародному ринку; імпорнтний – потенціал підприємства, який використовується для досягнення конкурентних переваг на національному ринку.

Розкриваючи сутність досліджуваної категорії доцільно виділити її характерні риси та фактори, що впливають на неї. Так, до основних факторів належать: склад та сучасний стан системи наявних ресурсів; ступінь відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства; спроможність ресурсного потенціалу забезпечити стійкість підприємства проти впливу зовнішнього середовища та його внутрішня гнучкість (адаптованість); організаційні та управлінські процеси на підприємстві, які спрямовані на розвиток ключових компетенцій, інтеграцію усіх видів діяльності; конкурентне середовище, особливо ключові компетенції конкурентів та їх ресурси [2].

Характерними рисами стратегічного потенціалу є відображення минулого, тобто сукупності властивостей, нагромаджених системою в процесі її встановлення та таких, що зумовлюють можливість до її функціонування та розвитку; визначення рівня практичного застосування й використання наявних можливостей; орієнтація на розвиток (на перспективу).

В основу побудови системи управління стратегічним потенціалом підприємства повинна бути покладена науково обґрунтована концепція, яка б враховувала особливості діяльності підприємства та його положення на ринку і стан зовнішнього середовища.

Управління стратегічним потенціалом підприємства включає наступні етапи [1, 3]:

1) формування інформаційного забезпечення та виявлення структури потенціалу підприємства: виділення процесів і ресурсів, що входять до складу стратегічного потенціалу (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;

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

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

4) виявлення синергетичного впливу елементів один на одного та проведення інтегральної оцінки конкурентоздатності підприємства (конкурентоспроможності продукції, конкурентних переваг та споживчої цінності);

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

6) використання механізму контролінгу з метою коригування поставлених цілей;

7) моніторинг використання стратегічного потенціалу.

Установлено, що сутність будь-якого об'єкта досить повно розкривається за допомогою виявлення його структури. Спираючись на основні характеристики стратегічного потенціалу підприємства, можна стверджувати, що його формують ті ресурси, що можуть бути змінені в результаті реалізації стратегічних рішень. Крім того, стратегічний потенціал організації істотно залежить від умов, в яких відбувається її діяльність, і піддається постійним змінам.

Таким чином, поняттям стратегічного потенціалу підприємства поєднуються не тільки ресурси, взаємодіючі із системою управління на різних етапах, але і методи, застосування яких дозволяє найбільш ефективно реалізувати наявні ринкові можливості.

Отже, стратегічний потенціал підприємства являє собою граничні можливості підприємства щодо досягнення глобальних і локальних

стратегічних цілей у певних умовах зовнішнього середовища. Ресурси, будучи важливою складовою потенціалу підприємства, ще не гарантують очікуваних результатів, оскільки не менш важить здатність підприємства мобілізувати, продуктивно використовувати свої ресурси. Наявність ефективного управління стратегічним потенціалом підприємства є запорукою досягнення поставлених цілей та його конкурентоспроможності.

#### **Література:**

1. Довгаль Л.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Довгаль Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. – К. : Центр навч. літ., 2009. – 440 с.
2. Клівець П.Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. / Клівець П. Г. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.
3. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.