

УДК 005.336

В.В. Рябенко, кандидат економічних наук НУХТ

V. Ryabenko

**СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК НЕОБХІДНИЙ БАЗИС
ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
STRATEGIC POTENTIAL AS THE NECESSARY BASIS OF THE
ENTERPRISE'S FUNCTION AND DEVELOPMENT**

Обґрунтовано роль стратегічного потенціалу у функціонуванні і розвитку підприємства. Визначено сутність стратегічного потенціалу підприємства. Досліджено характеристики елементів стратегічного потенціалу підприємства.

Ключові слова: *стратегічний потенціал підприємства, функціонування, розвиток, ресурси, можливості, компетенції.*

The role of strategic potential in the function and the development of the enterprise is substantiated. The essence of strategic potential is determined. The descriptions of the elements of the enterprise's strategic potential are examined.

Key word: *the enterprise's strategic potential, function, development, resources, capabilities, competences.*

Вступ. Діяльність підприємства передбачає органічне поєднання процесів його функціонування і розвитку. Процеси ефективного функціонування підприємства є необхідною основою розвитку, а розвиток підприємства є визначальним фактором успішного функціонування. Зазначене обумовлює актуальність проблем планування й оптимізації можливостей підприємств поточного та довгострокового характеру.

Найбільш повною характеристикою, що відображає динамічний стан підприємства, процеси його функціонування і розвитку, є потенціал підприємства [1]. Підприємство, як система, здатне змінювати свою

внутрішню силу, тобто потенціал як інтегровану і повну характеристику розвитку підприємства.

В цілому можна сказати, що задача стратегічного управління – розвиток підприємства шляхом формування стратегічного потенціалу, задача оперативного і поточного управління – ефективне функціонування підприємства через повноцінне використання створеного в результаті розвитку стратегічного потенціалу.

Проблемам дослідження стратегічного потенціалу підприємства та його значення у функціонуванні і розвитку суб'єктів господарювання присвячені наукові праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених як А.Е. Воронкова, І.Р. Бузько, І.П. Отенко, Є.В. Лапін, Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко, А.П. Градов, В.Д. Маркова, Л.Г. Зайцев, В.В. Пастухова, І. Ансофф, Г.Б. Клейнер та ін. Однак в даних роботах домінують два аспекти розгляду сутності стратегічного потенціалу: як сукупності ресурсів (ресурсний напрям) та як можливості досягнення певного ефекту (результатний напрям). При цьому в ресурсній концепції в основному розглядаються різні види ресурсів, які мають складати основу потенціалу, а в результатній – сукупність можливостей для розробки і реалізації розробленої стратегії.

Таким чином, особливий науковий інтерес має визначення багатоаспектної сутності стратегічного потенціалу підприємства, де разом з ресурсним розглядаються й інші аспекти структури, що дає більш повне уявлення про елементний склад потенціалу та його роль у функціонуванні і розвитку підприємства.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є обґрунтування ролі стратегічного потенціалу у функціонуванні і розвитку підприємства. З цією метою необхідно визначити сутність стратегічного потенціалу підприємства, його основні складові, встановити логічний взаємозв'язок між елементами потенціалу та процесами функціонування і розвитку підприємства.

Результати. Хаотичність процесів розвитку і неконтрольованість кризових тенденцій на мікрорівні спричинили руйнацію структури потенціалу, що виявилось у порушенні пропорцій між основними елементами соціально-економічних систем сучасних підприємств [8].

Управління будь-яким об'єктом можна представити як управління функціонуванням і управління розвитком. Розвиток – це рух вперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта. Функціонування – це звичайна робота, діяльність, життєдіяльність підприємства, виконання функцій, обов'язкових для продовження існування.

Характеристикою динамічного стану підприємства, обумовлений цілями його функціонування і розвитку, є потенціал підприємства [1]. Закон розвитку організацій стверджує, що кожна матеріальна система прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу [4]. Таким чином, потенціал організацій – головний критерій доцільності їхнього існування. Через ріст потенціалу йде розвиток організації і її підрозділів, а також всіх елементів виробничо-господарської системи.

Стратегії функціонування і розвитку є системою управлінських рішень, спрямованих на координацію процесу удосконалення стратегічного потенціалу підприємства з метою придбання конкурентних переваг в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Об'єктивними критеріями прогресивного характеру процесів розвитку підприємства виступають: удосконалення, диференціація й інтеграція його структурних складових; ускладнення зовнішніх і внутрішніх зв'язків; підвищення внутрішньої інформативності й упорядкованості структурних елементів; розширення діапазону реальних можливостей, що відповідають перспективному напрямку діяльності підприємства. Виділені ознаки розвитку можуть бути синтезовані в

напрямку підвищення рівня розвитку стратегічного потенціалу підприємства [9].

Розвиток підприємства, з одного боку, виступає процесом, тоді під ним розуміються кількісно-якісні зміни, що призводять до підвищення його стратегічного потенціалу шляхом розв'язання суперечностей між внутрішнім і зовнішнім середовищем, а з іншого – певний результат, який відображається у конкурентоспроможності та конкурентному статусі суб'єкта господарювання [5].

До елементів стратегічного потенціалу підприємства можна віднести все, що пов'язано з функціонуванням і розвитком підприємства. На нашу думку, 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.

В даному визначенні можна виділити наступні ключові моменти: 1) системна сукупність складових; 2) стратегічний характер елементів; 3) ресурси; 4) можливості; 5) компетенції; 6) часовий інтервал використання; 7) сталий розвиток; 8) встановлені цілі; 9) тенденції зовнішнього середовища.

Стратегічний потенціал підприємства є системою, що в свою чергу є елементом системи більш високого порядку, якою є підприємство. На вході стратегічний потенціал підприємства поповнюється ресурсами, які закупаються на ринках факторів виробництва. Перелік можливостей визначається тенденціями, що відбуваються в макро- і мікросередовищі підприємства. Компетенції формуються через інноваційну діяльність, навчання, набуття досвіду та налагодження відносин. Через організацію взаємодії та встановлення балансу між ресурсами, можливостями та компетенціями формується вихід у вигляді інформаційних імпульсів

щодо достатності зазначених структурних елементів для забезпечення функціонування і розвитку підприємства. Зворотний зв'язок такої системи відбувається у вигляді управлінських впливів, які спрямовані на процеси формування, використання і розвитку стратегічного потенціалу підприємства. Таким чином, тільки організований і керований стратегічний потенціал підприємства можна розглядати як систему, що спроможна досягти цілей.

Ресурси, компетенції та можливості підприємства є об'єктивною основою реалізації процесів функціонування та розвитку, і тому мають стратегічний характер. Це пояснюється тим, що стратегічне управління є концепцією управління підприємством, яка забезпечує ефективний розвиток і раціональне використання потенціалу підприємства за умови відповідної реакції на дії зовнішнього середовища.

Потенціал підприємства повинен бути «пристосованим» під стратегічні завдання і можливості, що відкриваються, для того, щоб на основі обраних цілей і своєчасного їхнього коректування забезпечити конкурентні позиції на ринку. Тому управління процесами формування і розвитку потенціалу відносять до стратегічного процесу. Потенціал, сформований під цілі розвитку підприємства, є стратегічним потенціалом підприємства [1].

У структурі потенціалу окремим блоком виділяють наявні ресурси, оскільки вони є об'єктивною основою реалізації процесів функціонування і розвитку підприємства, а також, оскільки вони базуються на встановлених цілях, підлягають цілеспрямованим змінам. Тому цілі та структура і склад ресурсів формують цілісний об'єкт прогнозування майбутнього суб'єкта господарювання [6]. Існують різні підходи до класифікації ресурсів, які використовуються в господарській діяльності підприємства. В загальному вигляді ресурси поділяються на відчутні (матеріальні активи) і невідчутні (нематеріальні активи) ресурси. Формування стратегічного потенціалу підприємства, зумовленого,

насамперед, обсягом наявних ресурсів. Будучи основою класифікації цілей, ресурси поділяються на матеріальні, трудові, фінансові й інформаційні. Існує також поділ ресурсів на такі види: технічні, технологічні, кадрові, інформаційні, фінансові, організаційні, часові і просторові.

При оцінці використання ресурсів підприємства виходять з того, що стратегічний потенціал первинної господарської ланки є не просто набір перерахованих ресурсів, а їхня система, в якій ці ресурси взаємодіють один з одним, іншими словами, відбувається їхнє використання.

Таким чином, концепт потенціалу підприємства визначається взаємозалежною сукупністю можливостей ресурсів та процесів їх трансформації, організаційної структури підприємства, системи управління підприємством та здібностей персоналу до пізнання та управління [2].

В умовах збільшення дефіцитності ресурсів промислового виробництва більш високу результативність частіше слід шукати не в додатковому залученні ресурсів, а у використанні їх інтеграційних здібностей.

Працюючи над вдосконаленням пропорцій і підтримкою збалансованості ресурсів, що використовуються, підприємство збільшує свої можливості [5]. Ресурси і можливості знаходяться у тісній взаємозалежності. Якщо у підприємства достатньо ресурсів, але відсутні можливості розвитку, то відбувається заморожування капіталу та неповне використання виробничих потужностей. І навпаки, якщо існують значні можливості розвитку у зовнішньому середовищі, а необхідні ресурси відсутні, то такі можливості перетворюються на невикористані шанси.

Можливості – це позитивні тенденції та явища зовнішнього середовища, які можуть привести до збільшення результатів діяльності підприємства (зниження податків, зростання доходів населення й

підприємств, ослаблення позицій конкурентів тощо). Підприємства можуть досягти успіху при вмілому використанні власних сильних сторін згідно з тими можливостями, які надає зовнішнє середовище. Коли ми говоримо про можливості, виявлені в результаті аналізу сформованої або прогнозованої ситуації, що склалася в зовнішньому середовищі, то маємо на увазі появу шансів, на базі використання яких можна досягти кращих результатів у порівнянні з поточними чи запланованими. Формування стратегічного потенціалу забезпечує виживання організації в майбутньому шляхом встановлення динамічного балансу між внутрішніми ресурсами підприємствами та можливостями, які існують у зовнішньому середовищі.

Ресурси і можливості є вихідними умовами діяльності будь-якого підприємства. Однак, ресурси, якими володіє підприємство, можуть бути отримані і іншими підприємствами, а можливості, які існують в зовнішньому середовищі, можуть бути ідентифіковані і реалізовані конкурентами. Тому конкурентну перевагу отримують тільки ті підприємства, що створюють унікальну комбінацію ресурсів для реалізації можливостей, які важко розпізнати та використати конкурентам.

Ресурсно-орієнтована точка зору породила підхід, що ґрунтується на знаннях. Пізніше була зроблена спроба створити теорію стратегії, що ґрунтується на компетенції. Термін «компетенція» використовується тут для розширення поняття ресурсу, розглянутого в рамках ресурсно-орієнтованого підходу. Доводячи, що концепція компетенцій може запропонувати більше, ніж ресурсно-орієнтована точка зору, в якій термін «компетенція» описує здатність підприємства збирати, погоджувати й інтегрувати ресурси в товари і послуги [10].

В теорії стратегічного управління компетенції розглядають як сукупність навичок, знань, ноу-хау і відносин. Компетенції підприємства створюють потужний стратегічний потенціал, оскільки, створення

унікально привабливих товарів і послуг або унікально ефективних дій за рахунок комбінування ресурсів такими способами, які не можуть повторити інші підприємства, є важливим джерелом ренти.

Сильна сторона даної концепції – ствердження, що бізнес – це динамічний рух у майбутнє, і завойовувати ринок потрібно не ресурсами, а вмінням. Підприємство, володіючи різноманітними ресурсами, має можливість їх оптимального комбінування з врахуванням своїх компетенцій. Оригінальне комбінування ресурсів порівняно з конкурентами гарантує ринковий успіх і забезпечує потенціал успіху, який необхідно зберігати в довгостроковій перспективі [3].

Будь-яка система є, насамперед, такою, що функціонує. Функціонування підприємства є рухом в часі, який пов'язаний з перерозподілом його елементів, функцій і зв'язків. При цьому кожен наступний стан потенціалу підприємства або безпосередньо визначений попереднім. Безперервність процесів функціонування і розвитку підприємства обумовлює необхідність розгляду його потенціалу в певній часовій перспективі і використання динамічного підходу до аналізу та оцінки об'єкта дослідження. Виявлення відмінностей між процесами функціонування і розвитку підприємства дозволить визначити роль потенціалу в даних процесах і сформулювати відповідні принципи і положення його аналізу та оцінки [1].

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.

Для розвитку підприємства властивим є чергування фаз стану підприємства. Компромiс між використанням існуючих потенційних можливостей і компетенцій і їхнім створенням може бути досягнуто за допомогою часового поділу, де періоди використання (стабільності) замінюються періодами зміни. Тобто, завжди доводиться вибирати між «стабільністю» ефективного функціонування і «радикальною зміною» розвитку [3].

Провідною ідеєю сучасного стратегічного управління стає концепція сталого розвитку, що передбачає необхідність розвитку підприємства, орієнтуючись на гармонізацію інтересів суб'єктів господарювання, споживачів і суспільства в цілому. У зв'язку з цим домінуючим підходом в управлінні розвитком стратегічного потенціалу є взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем, що забезпечує їх гармонійне співіснування. Це також відповідає концепції соціально-етичного маркетингу. Трансформуючи її положення можна стверджувати, що стратегічний потенціал підприємства повинен бути орієнтований на задоволення потреб споживачів з одночасним підвищення результативності діяльності та забезпеченням добробуту всього суспільства.

Стратегічний потенціал підприємства визначається не тільки і не стільки можливостями і ресурсами підприємства, але і його можливістю його використання для розвитку і досягнення цілей підприємства.

Цілі – конкретні результати і підсумки, що повинні бути досягнуті до визначеного терміну; тісно пов'язані зі стратегічним баченням і цінностями компанії. В ідеалі цілі повинні служити менеджменту засобом для максимально повної мобілізації внутрішнього потенціалу компанії [7].

Цілі організації описують конкретний стан окремих параметрів, що вона бажала б досягти через визначений період часу. В кожній організації свої цілі і задачі, але головними загальними будуть наступні:

виживання, прибуток, перспектива. Цілі підприємства реалізуються через вплив на елементи стратегічного потенціалу підприємства.

Функціонування визначають сучасний стан та тенденції зміни факторів зовнішнього середовища, розвиток визначають можливості, які існують у зовнішньому середовищі або можуть виникнути у найближчій чи віддаленій перспективі. Тому однією з важливих характеристик стратегічного потенціалу підприємства є його взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Зовнішнє середовище характеризується як сукупність змінних, котрі знаходяться за межами організації і не є сферою безпосереднього впливу зі сторони її менеджменту.

Динамічність і складність прогнозування напрямку змін зовнішнього оточення, невизначеність його факторів потребують формування потужного стратегічного потенціалу підприємства для протидії та впливу на зовнішнє середовище. Від величини стратегічного потенціалу залежить поведінка підприємства стосовно змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Підприємства, які не володіють достатнім потенціалом, використовують адаптивні методи реакції на зміни. Активна позиція ґрунтується на використанні всіх складових стратегічного потенціалу підприємства відповідно до тих можливостей, що надає зовнішнє середовище, з метою прискорення або стимулювання змін.

Висновки. Функціонування і розвиток – це два процеси господарської діяльності, які тісно взаємопов'язані між собою. Зосередження тільки на одному із них приводить до суттєвих негативних наслідків. Для збалансованого поєднання функціонування і розвитку підприємство повинне володіти потужним стратегічним потенціалом.

Для обґрунтування механізму впливу стратегічного потенціалу на процеси функціонування і розвитку підприємства необхідно визначити багаторівневу структуру даного поняття, яка відрізняється від широко поширеної ресурсно-орієнтованої концепції. На нашу думку, стратегічний потенціал підприємства є складною системою, яка включає ресурси,

компетенції і можливості, що знаходяться в тісній взаємозалежності між собою та цілями підприємства і факторами зовнішнього середовища.

Характеристика складових стратегічного потенціалу підприємства є підставою для його визначення як підґрунтя ефективного функціонування та розвитку підприємства на основі формування унікальних комбінацій ресурсів та відмітних компетенцій з метою реалізації можливостей, що відкриваються зовнішнім середовищем, для досягнення поставлених цілей і забезпечення високої результативності. Дослідження складових стратегічного потенціалу підприємства створює передумови для ефективного управління підприємством.

ЛІТЕРАТУРА

1. Отенко И.П. Методологические основы управления потенциалом предприятия. Научное издание. – Харьков: Изд. ХНЕУ, 2004. – 216 с.
2. Отенко І.П. Стратегічні пріоритети підприємства. Монографія. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 108 с.
3. Отенко І.П., Малярець Л.М., Іващенко Г.А. Аналіз та оцінка потенціалу підприємства. Наукове видання. – Харків: Вид ХНЕУ, 2007. – 348 с.
4. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375 с.
5. Стратегічне управління: Підручник / О.М. Тищенко, Т.М. Хміль, С.К. Василик, Т.М. Чечетова-Терашвілі, О.В. Ревенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 280 с.
6. Стратегія підприємства: Підручник / Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі, О.В. Ревенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 560 с.

7. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 928 с.

8. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку: Монографія / Н.П. Гончарова, Г.О. Швиданенко та ін. / За заг. ред. проф. О.С. Федоніна. – К.: КНЕУ, 2006. – 288 с.

9. 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.

10. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.

Надійшла до редколегії _____

Стаття рекомендована до друку

д.е.н., проф. Заїнчковський А.О. _____