

## Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

*Розглянуто основні етапи формування та оцінювання стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільності з метою підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень.*

*Ключові слова: стратегія, стратегічний потенціал, стратегічний набір, компетенції, синергія, конкуренція.*

Ринкове середовище характеризується нестабільністю і непередбачуваністю подій, недостатньо ефективним економічним законодавством, відсутністю розвинутої інфраструктури. В наукових дослідженнях не досить чітко визначені позиції стосовно створення теоретичного підґрунтя для побудови механізмів формування ефективного функціонуючого стратегічного потенціалу підприємства і технології їх застосування, а також можливості адаптації зарубіжного досвіду до умов вітчизняної економіки. Саме тому розгляд цієї тематики є надзвичайно актуальним і потребує подальшого дослідження.

Визначення стратегічного потенціалу ґрунтується на системному підході до розгляду умов і результатів функціонування підприємства як динамічної відкритої системи. Згідно з цим підходом підприємство розглядають як систему ресурсів, взаємодія яких зумовлює досягнення результатів. Потенційні можливості підприємства за найефективнішого використання ресурсів характеризують стратегічний потенціал підприємства.

Необхідність впровадження підприємствами стратегічного управління обґрунтовували у своїх працях закордонні та вітчизняні вчені: І. Ансофф, В. Г. Герасимчук, Дж. Еванс, Г. І. Кіндрацька, Н. С. Краснокуцька, А. А. Міщенко, А. Дж. Стрікленд, А. А. Томпсон, З. Є. Шершньова та ін. Проте, незважаючи на досягнення вчених, багато теоретичних та практичних питань у цій галузі знань ще недостатньо вирішені, тому дослідження проблематики управління стратегічним потенціалом є важливим та необхідним.

Метою статті є обґрунтування основних напрямів підвищення стратегічного потенціалу сучасного підприємства, виходячи з пропонованих методичних підходів до формування оцінки можливостей його реалізації за визначеною схемою організації системи ресурсів і компетенцій.

В основу побудови системи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства покладена концепція, яка враховує особливості діяльності підприємства та його положення на ринку і стан зовнішнього середовища. Методологія відображає базові процеси: формування структури стратегічного потенціалу підприємства; діагностика фактичного стану стратегічного потенціалу підприємства; прогноз можливих тенденцій структурних змін стратегічного потенціалу підприємства.

Під стратегією розуміють довгостроковий якісно певний напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи внутрішньовиробничих відносин, а також позицій підприємства в навколишньому середовищі. При такому розумінні стратегію має охарактеризувати як вибраний напрям діяльності, функціонування в рамках якого має привести організацію

до досягнення цілей, що стоять перед нею. Стратегія розробляється на декілька років вперед, конкретизується в різного роду проектах, програмах, практичних діях і реалізується в процесі їх виконання.

Плановані заходи щодо забезпечення ефективної діяльності підприємства повинні бути взаємопов'язані і узгоджені за термінами реалізації. Тому необхідно класифікувати перспективні рішення і сформувати з них стратегічний набір. Це дасть змогу керівництву чітко представити всю систему стратегій і рівні управління, які забезпечують їх розробку і реалізацію; уникнути однобічного розвитку підприємства; визначити пріоритетність нарощування потенціалу окремих функцій та напрямів діяльності [1].

В цілому стратегічний набір функцій для підприємства має включати такі:

- загальна (базова) – виживання підприємства шляхом довгострокової реструктуризації;
- конкурентна – поєднання стратегії диференціації і лідерства на основі зниження цін;
- виробнича – технічне переозброєння існуючого виробництва;
- маркетингова – заощадження частини ринку збуту;
- продуктово-товарна – освоєння нової продукції, розробка модифікацій виробів, що випускаються (блоків управління).

Процес формування потенціалу підприємства загалом характеризується одним із напрямків його економічної стратегії і полягає у створенні та організації системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був чинником успіху в досягненні цілей діяльності підприємства.

Аналіз економічної літератури свідчить про те, що публікації з проблем визначення відносної цінності потенціалу мають дискусійний характер, інструментарій такої оцінки залежить від авторських концепцій, констатує факт без урахування розвитку потенціалу та спрямований переважно на оцінку його окремих елементів.

В більшості літературних джерел і на практиці використовується термін «стратегічний потенціал підприємства», під яким розуміють сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки та реалізації стратегії підприємства. Тому під стратегічним потенціалом слід розуміти сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства з досягнення глобальних та стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища.

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, спрямовані на розвиток ключових компетенцій, інтеграцію усіх видів діяльності; конкурентне середовище, особливо ключові компетенції конкурентів та їх ресурси [5].

Стратегічний потенціал підприємства характеризується не лише наявними ресурсами, але й потенційними можливостями підприємства щодо підвищення ефективності їхнього використання.

Управління процесом формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим, адже дає змогу проаналізувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та передбачити наявність потенційних загроз і можливостей їх усунення.

Управління стратегічним потенціалом підприємства має включати такі етапи [4]:

- 1) 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;
- 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 взаємовпливу елементів та проведення інтегральної оцінки конкурентоздатності підприємства (конкурентоспроможності продукції, конкурентних переваг та споживчої цінності);
- 5) формування загальної та локальних стратегій підприємства (планування точної діяльності, стратегічне планування виробничої програми);
- 6) використання механізму контролінгу з метою коригування поставлених цілей;
- 7) моніторинг використання стратегічного потенціалу з метою забезпечення економічної стабільності підприємства.

На всіх етапах процесу управління стратегічним потенціалом підприємств виникає потреба в його оцінці, вірогідності й адекватності якої підвищує рівень обґрунтованості прийнятих управлінських рішень (рис. 1).

При аналізі можливих стратегічних змін необхідно брати до уваги стратегічний потенціал основних конкурентів, сукупний стратегічний потенціал стратегічних груп (у разі ухвалення рішення конкурентами, що перебувають в одній стратегічній групі, про об'єднання своїх стратегічних потенціалів, створення консорціуму), стратегічні зони з визначенням вимог до стратегічного потенціалу організацій в кожній такій зоні, конкурентні сфери (сила конкуренції, прибутковність, необхідний рівень операційної і маркетингової активності), привабливість конкурентних галузей і сфер знаходження стратегічних груп (визначення понять наведено у [2]). На основі системного підходу, за якого оцінюється як загальна величина потенціалу підприємства, так і величина його елементів, сумарний стратегічний потенціал підприємства пропонується розраховувати не як просту суму складових його елементів, а як інтегральний показник через різномірність і часом непорівнянність оцінок окремих елементів, а також необхідність урахування синергетичного ефекту їхньої взаємодії.

Визначення ефективності використання стратегічного потенціалу дає змогу виявити співвідношення його складових, оптимізувати їхні пропорції, виявити потреби в усіх видах ресурсів (кадрових, матеріальних, фінансових, технологічних, інформаційних) та ступінь їх використання.

Синергія елементів стратегічного потенціалу підприємства полягає у виникненні додаткового позитивного ефекту від взаємодії усіх елементів у порівнянні з простою сумою їх результатів, що можна пояснити за допомогою формули [6]:

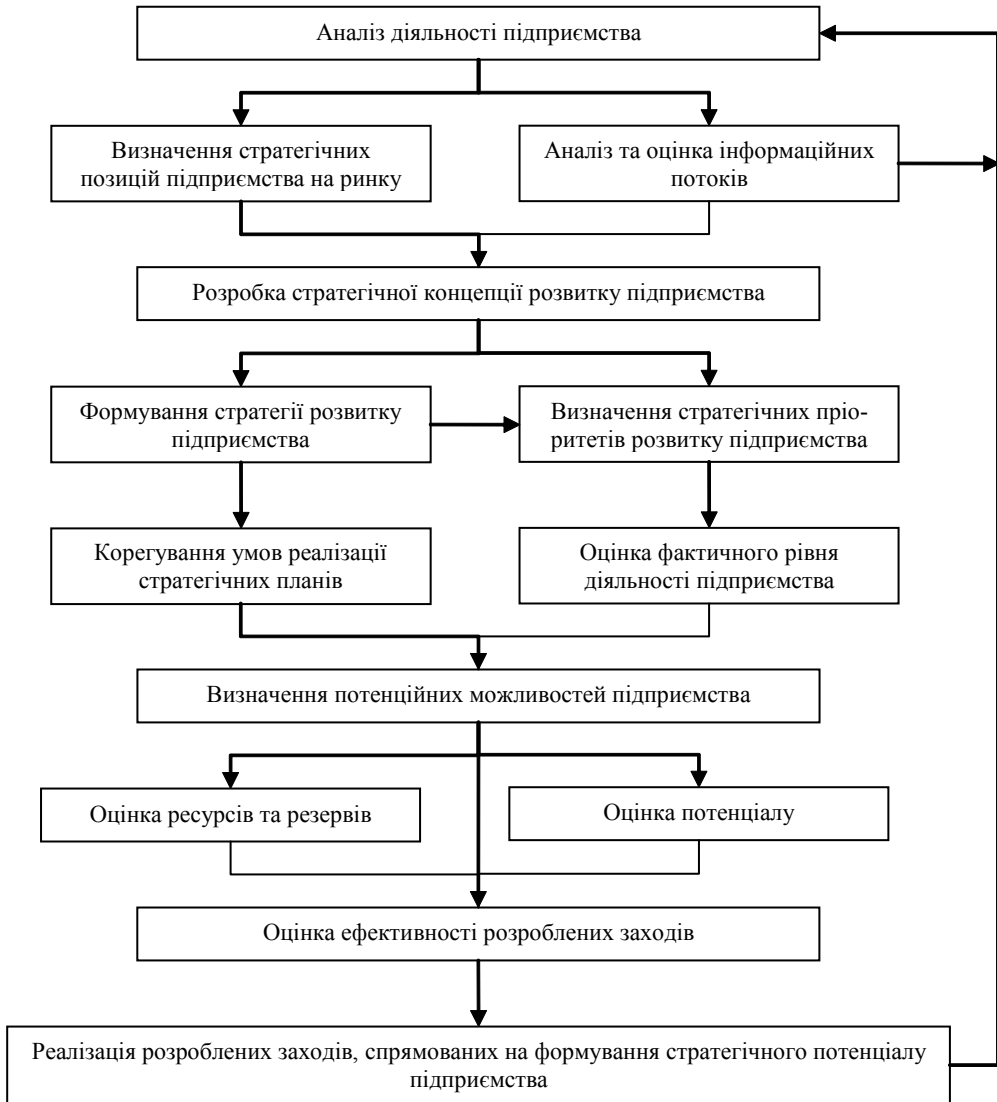


Рис. 1. Етапи процесу формування стратегічного потенціалу

$$СПП = \sum_{i=1}^n \int (p_1, p_2, p_3, \dots, p_n) \quad (1)$$

умова  $СПП \rightarrow p_n + 1$ ,

де  $СПП$  – стратегічний потенціал підприємства;

$p_1, p_2, p_3, \dots, p_n$  – елементи стратегічного потенціалу підприємства.

Розвиток стратегічного потенціалу підприємства доцільно розглядати як функцію, яка залежить від множини аргументів. Важливим етапом формування стратегічного потенціалу підприємства є діагностика його зовнішнього середовища.

Для того, щоб оцінити довгострокові перспективи розвитку, необхідно враховувати такі параметри:

- співвідношення якості і ціни;
- терміни виконання договорів поставок;
- обсяги виробництва;
- можливість застосування сучасних технологій;
- доступність кредиту.

Серед методів оцінки ринкових можливостей за способом оцінки виділяють індикаторні та матричні методи.

Індикаторні методи ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства (фірми) і національної економіки в цілому. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого досліджуваного об'єкта і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності його функціонування. Кожен індикатор, своєю чергою, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта.

Нині індикаторні методи широко використовують зарубіжні інвестори для оцінки конкурентоспроможності потенціалу країни в разі потреби визначення оптимального розміщення виробництва і капіталовкладень. Міжнародна організація «Європейський форум з проблем управління» (зі штаб-квартирою в Женеві) щорічно визначає рівні конкурентоспроможності потенціалу розвинених країн, користуючись системою індикаторів, яка налічує близько 340 показників і понад 100 експертних оцінок. Дані аналізу групують за 10-ма основними факторами: 1) динаміка економіки (економічний потенціал); 2) виробнича потужність промисловості; 3) динаміка ринку; 4) фінансова підтримка; 5) людський капітал; 6) імідж країни; 7) забезпеченість сировиною; 8) орієнтація на зовнішній ринок; 9) інноваційний потенціал; 10) суспільний спокій.

Кожен з цих 10 факторів складається з 20-40 оціночних індикаторів. Отже, постає складне завдання з відбору найвагоміших індикаторів для оцінки кожного з названих факторів.

В основу матричних методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці.

Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку. Матричними методами широко користуються американські консультативні фірми, а за належного інформаційного забезпечення такі методи можуть бути надійним інструментом для оцінки конкурентоспроможності потенціалу й вітчизняних підприємств.

Використання методу SWOT-аналізу: аналіз галузі, в якій функціонує підприємство, аналіз виявлених пріоритетних галузей у рамках регіональної специфіки, якісний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства дає можливість виявити вимоги щодо стратегічного потенціалу, які будуть враховані при формуванні управлінського рішення.

Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності підприємств за такими групами критеріїв [7]: 1) фінансова сила підприємства (ФС); 2) привабливість галузі (ПГ); 3) стабільність галузі (СГ).

Таблиця 1

Приклад бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для підприємства ВАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
<b>Фінансова сила підприємства (ФС)</b>			
Рентабельність інвестицій	2	0,3	0,6
Динаміка прибутку	3	0,3	0,9
Рівень фінансової стійкості	7	0,4	2,8
Загальна оцінка критерію			4,3
<b>Привабливість галузі (ПГ)</b>			
Рівень прибутковості галузі	8	0,4	3,2
Стадія життєвого циклу галузі	6	0,3	1,8
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	7	0,3	2,1
Загальна оцінка критерію			7,1
<b>Стабільність галузі (СТ)</b>			
Стабільність прибутку	8	0,5	4,0
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	3	0,3	0,9
Маркетингові та рекламні можливості	7	0,2	1,4
Загальна оцінка критерію			6,3

Виходячи зі специфіки об'єкта дослідження, методом оцінки використання системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах вибрано метод експертної оцінки, реалізований у формі анкетного опитування (табл. 1).

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

Механізм оцінювання стратегічного потенціалу передбачає цілі оцінювання; критерії оцінювання (кількісний аналог цілей); фактори впливу (елементи об'єкта управління та їх зв'язки, на які чиниться вплив для досягнення встановлених цілей); методи оцінювання; ресурси, що використовуються для оцінювання (матеріальні й фінансові ресурси, соціальний та організаційний потенціали, використання яких реалізує обраний метод управління та забезпечує досягнення поставлених цілей).

Управління процесом формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим, оскільки сприяє комплексному аналізу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та передбачити наявність потенційних загроз і можливостей їх усунення. Стан стратегічного потенціалу підприємств є результатом впливу окремих факторів, а взаємодії усєї сукупності факторів, що створюють умови його розвитку. Отже, дослідження ґрунтується на системному підході, який враховує взаємозв'язок, складність та рухомість дії факторів у просторі й дає можливість класифікувати їх

Під факторами, які впливають на розвиток підприємства розуміються такі стійкі зміни в продуктивних силах, технології, організації і соціально-економічних умовах виробництва, що виступають рушійними силами причин, які забезпечують неухильне ефективне використання стратегічного потенціалу. Сформовані



основні засади визначення ключових параметрів стратегічного розвитку сучасного промислового підприємства дають можливість в ході подальших досліджень визначити оптимальні і критичні параметри, що є основою узгодження орієнтирів стратегічного плану з іншими планами підприємства, складеними в розрізі реалізації обраних стратегій, і приводять до побудови цілісної системи стратегічного планування діяльності розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Бакунов О. О. Управління економічною стійкістю торговельного підприємства: концептуальний підхід / О. О. Бакунов, О. В. Сергеева // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – 2009. – №3. – С. 129-136.
2. Блонська В. І. Формування та оцінювання стратегічного потенціалу підприємств торгівлі / В. І. Блонська, Р. О. Чижовський // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. Вип. 20.3. – С. 179-185.
3. Бузько И. Р. Стратегический потенциал: формирование приоритетов и развитие предприятия : [монография] / И. Р. Бузько, И. Є. Дмитренко, Е. А. Сущенко // Восточнокр. национального ун-т им. В. Даля, Донбасский горно-металлургический ин-т. – Алчевск, 2002. – 216 с.
4. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посібн.] / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 352 с.
5. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : [научное издание]. – / И. П. Отенко. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2008. – 256 с.
6. Шелегеда Б. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія / Б. І. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький та ін. – Донецьк : ДонУЕП, 2006. – 219 с.
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : [підруч.] / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

**Маслак О. И., Квятковская Л. А. Основные этапы оценки стратегического потенциала предприятия.**

*Рассмотрены основные этапы формирования и оценки стратегического потенциала предприятия в условиях нестабильности с целью повышения уровня обоснованности управленческих решений.*

*Ключевые слова: стратегия, стратегический потенциал, стратегический набор, компетенции, синергия, конкуренция.*

**Maslak O. I. Kviatkovska L. A. The Main Stages of Enterprises' Strategic Potential Evaluating.**

*The basic stages of forming and evaluation of enterprise' strategic potential are examined in the conditions of instability with the purpose of increase of administrative decisions' validity level.*

*Key words: strategy, strategic potential, strategic recruitment, competence, synergy, competition.*

Надійшло 07.12.2011 р.