

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**КІБУК ТЕТЯНА МИКОЛАЇВНА**

УДК 005.21:005.336

**СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА  
(на матеріалах підприємств металургійної галузі України)**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук**

**Київ – 2010**

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі стратегії підприємств ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана” Міністерства освіти і науки України (м. Київ).

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор  
**Наливайко Анатолій Петрович,**  
ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана”,  
декан факультету економіки та управління,  
завідувач кафедри стратегії підприємств

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук,  
**Отенко Ірина Павлівна,**  
Харківський національний економічний університет,  
професор кафедри економічного аналізу,  
завідувач кафедри економічного аналізу

кандидат економічних наук, доцент  
**Володькіна Марина Владиславівна,**  
ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана”,  
доцент кафедри менеджменту

Захист відбудеться «22» квітня 2010 р. о 16<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.006.03 ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана” за адресою: 03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1, ауд. 203 .

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана”: 03680, м. Київ, вул. Дегтярівська, 49-г, ауд. 601.

Автореферат розіслано «22» березня 2010 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради  
кандидат економічних наук, професор

О.С. Федонін

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Для успішного довгострокового розвитку підприємств України нагальним є забезпечення їх потреб в інструментально-методичному апараті для прийняття рішень в умовах недостовірної та невичерпної інформації щодо різноманітних показників діяльності у майбутньому. Сучасні умови господарювання вимагають від вітчизняних підприємств активного пошуку шляхів і методів ефективного управління своїм ринковим розвитком, побудови та використання системи стратегічного менеджменту. У зв'язку з цим першорядного значення набуває стратегічний аналіз й оцінка наявних на підприємстві та пошук і створення його нових ресурсів та можливостей.

Теоретичні, аналітичні та практичні аспекти проблем розвитку, стратегічного управління і досягнення успіху компаній та організацій в західних країнах знайшли відображення в наукових роботах багатьох вчених. Найбільший внесок у становлення та розвиток стратегічної думки зробили: Р. Акофф, І. Ансофф, П. Ф. Друкер, Г. Мінцберг, М. Е. Портер, А. Стрікленд, А. А. Томпсон та ін.

Проблемам стратегічного управління присвятили багато праць українські науковці, у тому числі В. А. Андрійчук, А. В. Войчак, В. Г. Герасимчук, Н. В. Куденко, А. П. Наливайко, Г. І. Осовська, В. В. Пастухова, С. Ю. Хміль, Б. І. Шелегеда, З. Є. Шершньова та інші, а також вчені країн СНД О. С. Виханський, О. П. Градов, Р. А. Фатхутдінов та ін. Дослідженням питань управління безпосередньо стратегічним потенціалом підприємства займалися такі українські науковці та дослідники, як О. В. Ареф'єва, С. Ю. Гончарова, О. К. Добикіна, І. А. Ігнатієва, О. І. Олексюк, І. П. Отенко, І. М. Рєпіна, О. С. Федонін та інші.

Проте досягнення світової економічної науки ще не знайшли належного втілення у практику управління вітчизняних підприємств. Різноманітність авторських підходів, їх неоднозначність, а іноді й суперечливість, потребують уточнення існуючої теоретико-методичної бази управління стратегічним потенціалом підприємства. У зв'язку з цим, подальшого вирішення потребують питання розробки та впровадження основних положень, принципів та ефективного методичного інструментарію оцінювання та управління стратегічним потенціалом підприємства. Актуальність зазначених питань зумовила вибір теми дослідження, його мету і завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертацію виконано на кафедрі стратегії підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» згідно з планом наукових досліджень за темою «Стратегія розвитку економічної організації» (номер державної реєстрації 0106U001805) - особисто автором розроблено базові положення оцінювання й управління стратегічним потенціалом і проведено їх апробацію на підприємствах металургійної галузі України.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертації є наукове обґрунтування теоретико-методичних і прикладних аспектів оцінювання та управління стратегічним потенціалом підприємства.

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено такі науково-практичні завдання:

- уточнено сутність категорії «стратегічний потенціал підприємства» (СПП), систематизовано його основні фактори та риси, побудовано узагальнену управлінську структуру СПП;
- визначено переваги та недоліки існуючих методичних підходів до оцінювання та управління стратегічним потенціалом;
- досліджено сучасний стан металургійної галузі України, проблеми та тенденції її розвитку, виділено стратегічні групи підприємств та оцінено рівень конкуренції на галузевому ринку;
- запропоновано модель оцінювання стратегічного потенціалу підприємства на основі його узагальненої структури, яка апробована на цільовій групі підприємств;
- обґрунтовано науково-методичні рекомендації щодо організації процесу управління СПП;
- доведено необхідність включення процедур оцінювання та управління стратегічним потенціалом в загальну систему управління підприємства;
- здійснено адаптацію отриманих результатів дослідження до реалій функціонування підприємств металургійної галузі України.

*Об'єктом дослідження* є процеси забезпечення ефективності функціонування підприємства у довгостроковому періоді.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів оцінювання та управління стратегічним потенціалом підприємства.

*Методи дослідження.* У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження. Найвагоміші теоретичні і прикладні розробки ґрунтуються на положеннях сучасної економічної теорії, загальної теорії управління, стратегічного управління та використанні таких методів, як: системний підхід – при загальному дослідженні проблем оцінювання та управління СПП; спостереження, порівняння, узагальнення даних, аналізу і синтезу – при дослідженні характеристик галузі, аналізу сучасних тенденцій оцінювання та управління потенціалом підприємства; групування та узагальнення даних – для діагностування металургійної галузі України, визначення і прогнозування конкурентних позицій металургійних підприємств; експертних оцінок – для визначення сильних і слабких сторін цільової групи підприємств, стратегічних груп підприємств металургійної галузі, оцінювання їх СПП; формалізації, моделювання та прогнозування – для розробки методичних підходів та рекомендацій щодо оцінювання та управління стратегічним потенціалом підприємства.

*Інформаційною базою дослідження* є нормативні та законодавчі акти України, що регламентують діяльність підприємств, основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених у межах досліджуваного проблемного поля, офіційні матеріали Держкомстату України, планова, звітна інформація та

організаційно-методична документація металургійних підприємств, матеріали наукових конференцій, періодичних видань і мережі Internet.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у наступному:

*вперше:*

- обґрунтовано доцільність застосування трьох-рівневої структури стратегічного потенціалу з урахуванням зовнішніх і внутрішніх можливостей підприємства;

- розроблено модель оцінювання СПП, яка базується на визначенні ступеню його відповідності встановленій стратегії підприємства;

- запропоновано алгоритм прийняття рішень щодо управління стратегічним потенціалом підприємства, який включає такі етапи: встановлення рівня відповідності наявного СПП загальній стратегії підприємства; визначення резервів нарощування СПП; розробка та прийняття рішень щодо їх використання; контроль за нарощуванням та використанням СПП;

*удосконалено:*

- понятійний апарат досліджуваної предметної галузі через узагальнення та уточнення визначень «стратегічний потенціал підприємства» та «управління стратегічним потенціалом підприємства»;

- процедуру розроблення та реалізації стратегії підприємства шляхом додання етапів оцінювання та управління стратегічним потенціалом;

*набули подальшого розвитку:*

- класифікація характерів прояву стратегічного потенціалу підприємства шляхом виділення таких ознак: місцезнаходження джерела виникнення, результат впливу на формування прибутку, використання в основному виді діяльності, ступінь відповідності встановленим стратегічним цілям, форма проявлення, міра реалізації, суб'єкти формування, ресурсна та функціональна ознаки та ін.;

- методичні підходи до діагностики та ідентифікації поточного стану підприємств металургійної галузі України, які враховують галузеву специфіку діяльності і дозволяють виявити основні тенденції й проблеми, що характерні для даної галузі;

- методичні засади до оцінювання поточного стану стратегічного потенціалу металургійних підприємств шляхом використання його узагальненого показника.

**Практичне значення отриманих результатів.** Основні наукові положення дисертації доведені до рівня методичних узагальнень, що дає можливість їх використання підприємствами різних видів економічної діяльності. Прикладна значущість результатів дослідження підтверджується їх використанням у діяльності економічних організацій України: на металургійних підприємствах ВАТ «ММК ім. Ілліча» (довідка №23/157 від 11.10.2009 р.), ВАТ «МК Азовсталь» (довідка № 164 від 19.10.2009 р.), Запорізькій торгово-промисловій палаті (довідка №19.1/861 від 21.09.2009 р.), а також у навчальному процесі ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» при викладанні дисциплін «Стратегічне управління підприємством», «Управління стратегічними змінами на підприємстві», «Стратегія підприємства» (довідка від 10.10.09 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, подані до захисту рекомендації та пропозиції розроблені автором особисто, публікації відображають основний зміст дослідження.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення, результати й висновки дисертації обговорено та схвалено на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Умения и нововведения – 2007» (м. Софія, 16-31 жовтня 2007 р.), «Сучасні проблеми розвитку підприємництва в Україні» (м. Київ, 22-23 листопада 2007 р.), «Регіональні аспекти розвитку в умовах Європейського вибору» (м. Сімферополь-Алушта, 19-21 вересня 2008 р.), «Наука та інновації – 2008» (м. Перемишль, 07-15 жовтня 2008 р.), «Розвиток наукової думки – 2008» (м. Миколаїв, 10 жовтня 2008 р.), «Управлінські аспекти підвищення національної конкурентоспроможності» (м. Сімферополь-Алушта, 17-19 жовтня 2008 р.), «Образование и наука на 21 от век - 2008» (м. Софія, 17-25 жовтня 2008 р.), «Новини наукової думки – 2008» (м. Прага, 27 жовтня – 05 листопада 2008 р.), «Реформування економіки України: стан та перспективи» (м. Київ, 20-21 листопада 2008 р.).

**Публікації.** Основні положення та найважливіші результати дослідження опубліковано автором у 14 наукових працях, загальним обсягом 3,89 д. а., у тому числі 5 з них загальним обсягом 2,28 д.а. у наукових фахових виданнях.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 174 сторінках друкованого тексту. У дисертації розміщено 35 рисунків на 31 сторінці й 20 таблиць на 29 сторінках. Список використаних джерел містить 154 найменування. Дисертація має також 10 додатків на 16 сторінках і 4 довідки про впровадження та використання наукових результатів дослідження.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформульовано його мету та завдання, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, висвітлено наукову новизну й практичну значущість одержаних результатів, подано відомості про їх апробацію.

У **розділі 1 «Теоретичні засади дослідження стратегічного потенціалу підприємства»** надано узагальнення понятійного апарату досліджуваної предметної галузі та запропоновано авторську версію змістовного наповнення дефініції «стратегічний потенціал підприємства»; удосконалено класифікацію характерів прояву останнього та розроблено його трьох-рівневу структуру; узагальнено існуючі підходи до оцінювання та управління СПП.

Дослідження існуючих трактувань поняття «стратегічний потенціал підприємства» дозволило виділити такі підходи до його визначення: ресурсний, функціональний та ресурсно-функціональний. На основі логічного узагальнення та порівняння зазначених підходів зроблено висновок, що мають місце неоднозначність трактувань даної категорії та відсутність повного розкриття її

змісту. Запропоновано визначати стратегічний потенціал як сукупність передумов підприємства (ресурсів, можливостей, компетенцій тощо), наявних і таких, що мають бути створені задля виконання загальної стратегії протягом періоду, на який вона розроблена. Вважаємо, що таке тлумачення поглиблює теоретико-методичні основи досліджуваної категорії й підкреслює її роль у процесі розробки та реалізації стратегії підприємства.

Порівняння та систематизація різних теоретичних підходів до виділення характеристик прояву СПП дало змогу розробити авторську версію класифікації останніх, що дозволяє уникнути непослідовностей існуючих підходів і сприяє більш структурованому погляду на досліджувану категорію (рис. 1).

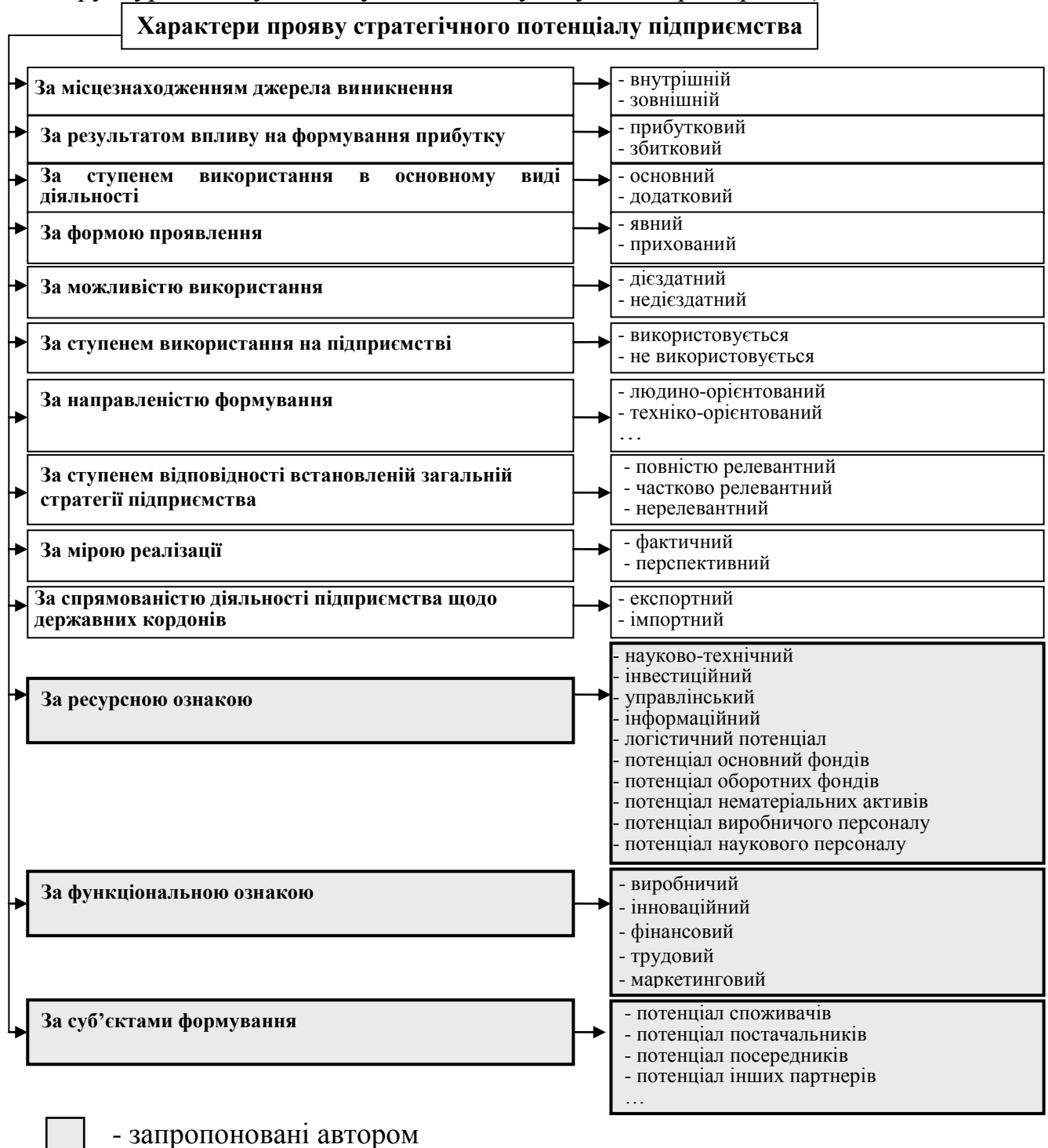


Рис. 1. Ознаки та результати класифікації характеристик прояву СПП

Встановленню взаємозв'язків між елементами СПП, формуванню цілісного уявлення про предмет дослідження з урахуванням його суттєвих складових сприяє запропонована трьох-рівнева структура СПП (рис. 2). На основі останньої, у межах її рівнів, була розв'язана низка проблемних питань теоретичного та методичного характеру.

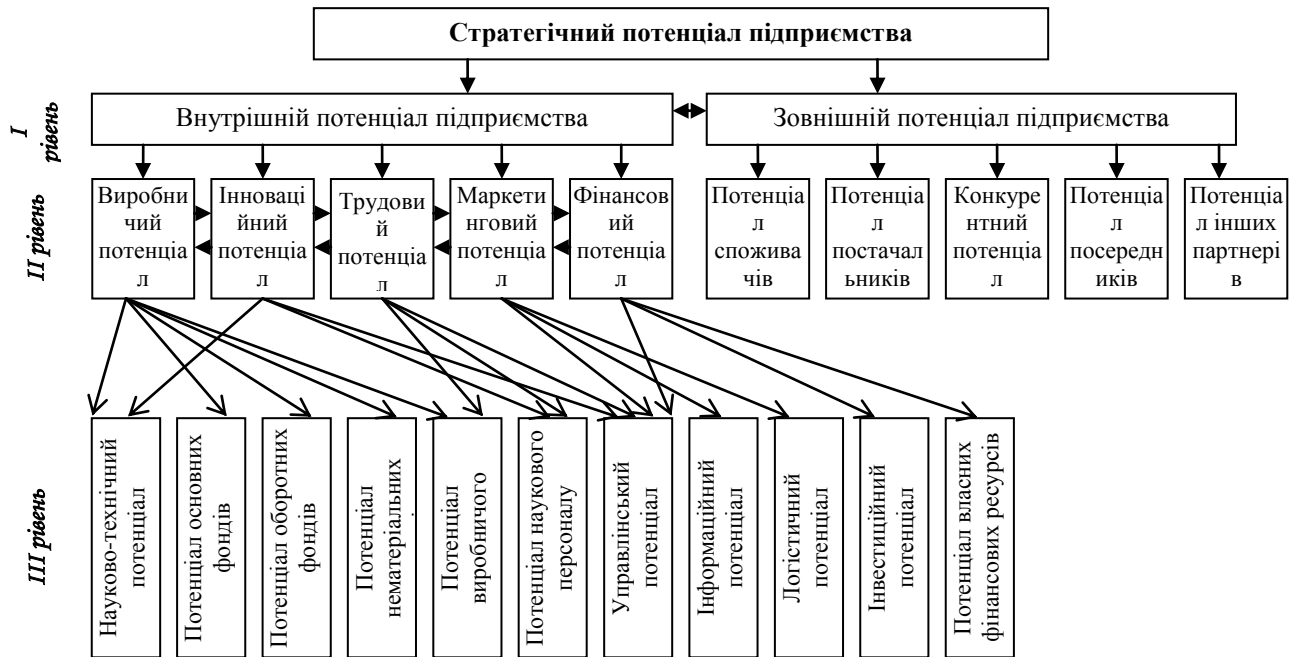


Рис. 2. Запропонована трьох-рівнева структура стратегічного потенціалу підприємства

У розділі 2 «Економічна діагностика стратегічного потенціалу підприємств металургійної галузі України» визначено основні тенденції, проблеми і перспективи розвитку металургійної галузі, а також особливості конкуренції на ринку металопродукції, запропоновано загальний алгоритм оцінювання стратегічного потенціалу підприємства та проведено оцінку останнього за матеріалами підприємств – лідерів даної галузі.

Чорна металургія України є однією з провідних галузей вітчизняної економіки, яка забезпечує біля 30-40% валютних надходжень та підтримує життєдіяльність цілих регіонів країни. Її частка становить близько 22% всього промислового виробництва України і майже 63% експорту. Такі позиції, виходячи з тенденцій розвитку економіки України за період з 2001 по 2008 роки, галузь буде посідати і в найближчій перспективі. Аналіз споживання конструкційних матеріалів показує, що сталь, як і раніше, залишається основною серед них. При чому 76,46 % сталі, що виробляється у світі, припадає на десять провідних країн (Китай, ЄС, Японія, Російська Федерація, Бразилія, США, Південна Корея, Україна, Індія й Тайвань).

Дослідження ринкового середовища дозволило виявити не тільки безперервність розвитку світової торгівлі продукцією чорної металургії, але й виокремити явну тенденцію до збільшення обсягів експорту вітчизняної сталевих металопродукції в світі (рис. 3). Основним видом експортованої продукції є



прокат, який складав 88% від загального обсягу виробництва у 2008 р. (рис. 3), що має такі негативні наслідки: Україна недоотримує значні кошти від експорту, оскільки норма прибутку від продажу напівфабрикатів значно нижча, ніж від реалізації готової продукції; експортуючи напівфабрикати та чавун, українські виробники підтримують сировинну базу конкурентів на ринку металопродукції; закріплюється спеціалізація на виробництві продукції початкової та низької переробки, яке є найбільш енерго- та матеріаломістким, а також має найбільші екологічні проблеми.

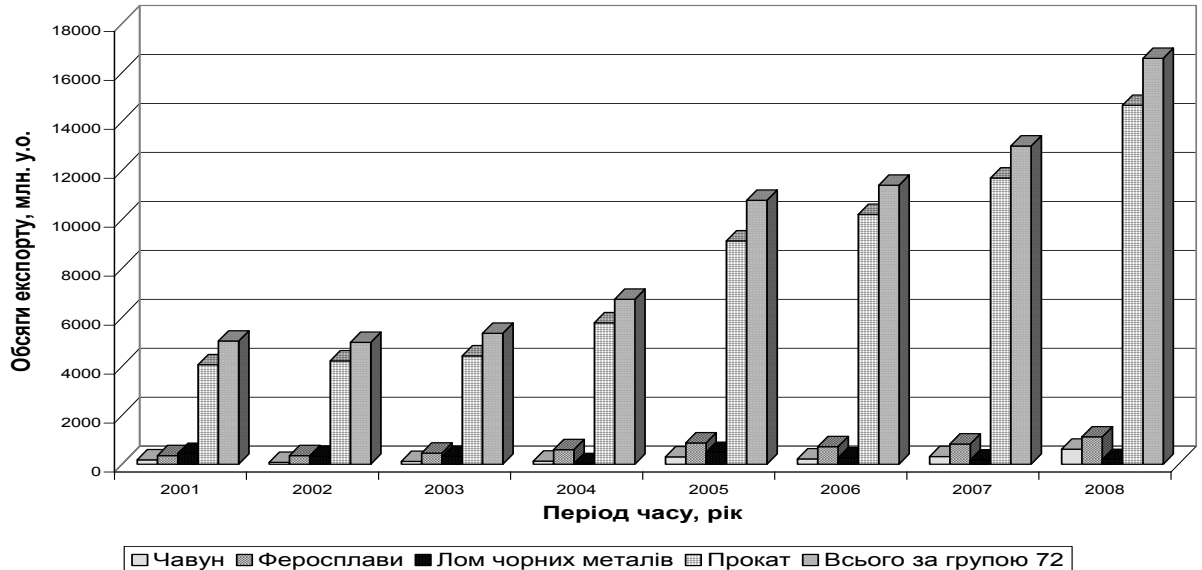


Рис. 3. Обсяги експорту чорних металів України за період 2000 - 2008 рр.

Визначення конкурентної позиції підприємств металургійної галузі України на основі побудови карти стратегічних груп, дозволило виділити підприємства – лідери ринку, до яких належать ВАТ «Арселор Мітал Кривий Ріг», ВАТ «ММК ім. Ілліча», ВАТ «МК Азовсталь» і ВАТ «МК Запоріжсталь» та встановити загальні стратегії досліджуваних підприємств (рис. 4).

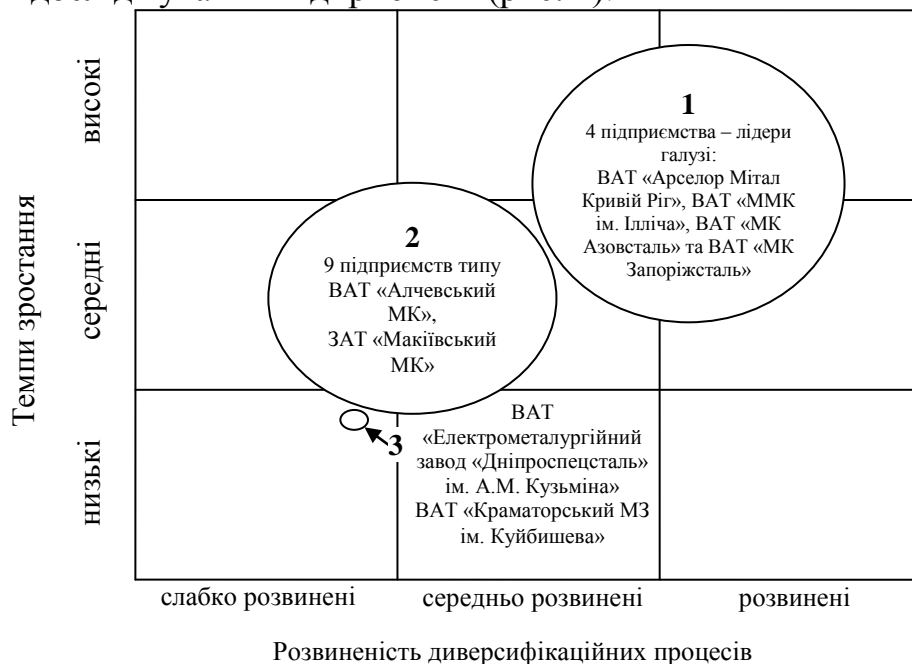


Рис. 4. Карта стратегічних груп підприємств металургійної галузі України

Діагностика тенденцій розвитку ринку металопродукції України дозволила встановити високий рівень конкуренції у галузі з тенденцією до зростання, підвищення ступеня залежності металургійних підприємств від зовнішнього оточення, загострення боротьби за ринки збуту товарів, посилення ролі споживачів і постачальників, тому одним з основних факторів, що сприяють забезпеченню довгострокових конкурентних переваг для даних підприємств, стає ефективність створення та використання їх стратегічного потенціалу.

Конструкційний аналіз існуючих теоретико-методичних підходів до оцінювання СПП виявив відсутність врахування зовнішніх складових останнього. З метою визначення показника стратегічного потенціалу, за яким можна робити висновки та давати рекомендації щодо розвитку підприємства, використано узагальнений коефіцієнт останнього ( $K_{СПП}$ ), що розраховується на основі бального методу. За допомогою даного показника доцільно встановлювати відповідність СПП загальній стратегії підприємства, робити висновок про можливості останнього відносно ринкових умов. Отже, критерієм оцінювання пропонується застосовувати ступень відповідності стратегічного потенціалу встановленій стратегії підприємства. Розроблений алгоритм оцінювання СПП дозволяє використовувати його узагальнену структуру, що сприяє визначенню необхідності у подальшій реалізації встановленої на підприємстві загальної стратегії (рис. 5).

Апробацію даного алгоритму виконано на матеріалах трьох лідируючих підприємств металургійної галузі України, які є прямими конкурентами, а саме: ВАТ «ММК ім. Ілліча», ВАТ «МК Азовсталь» і ВАТ «МК Запоріжсталь». Результати розрахунків запропоновано виконувати у табличній формі (табл. 1).

Одержані оцінки дають змогу визначити рівень відповідності СПП обраній підприємством стратегії, що здійснюється за допомогою запропонованої інтервальної шкали, яка складається з таких рівней відповідності, як: відсутність відповідності (0-5), низький (6-10), середній (11-15), високий (16-20) та повна відповідність (21-25). Одержані значення дозволяють визначити заходи, які потрібно здійснити на підприємстві для забезпечення виконання стратегії.

На основі аналізу результатів розрахунку узагальненого показника СПП (табл.1) визначено стратегічний потенціал металургійних підприємств через складові другого рівня, за допомогою формули:

$$СПП = 0,105ВП + 0,119ІП + 0,114ТП + 0,09МП + 0,11ФП + 0,095П_С + \\ + 0,105П_{Пост.} + 0,09П_К + 0,086П_{Поср.} + 0,086П_{Партн.}, \quad (1)$$

Результати оцінки стратегічного потенціалу (табл. 1) дозволяють встановити, що ВАТ «ММК ім. Ілліча» має найбільший СПП (16,06 балів), який характеризує високий рівень відповідності встановленій стратегії та вказує на вірність вибору останньої. Аналіз стратегічних потенціалів ВАТ «МК Азовсталь» (11,35 балів) і ВАТ «МК Запоріжсталь» (12,75 балів) свідчить про те, що ступень їх відповідності встановленим стратегіям є середнім, що вказує на необхідність

нарощування окремих складових СПП задля освоєння обраного напрямку діяльності на підприємствах за допомогою партнера (партнерів).

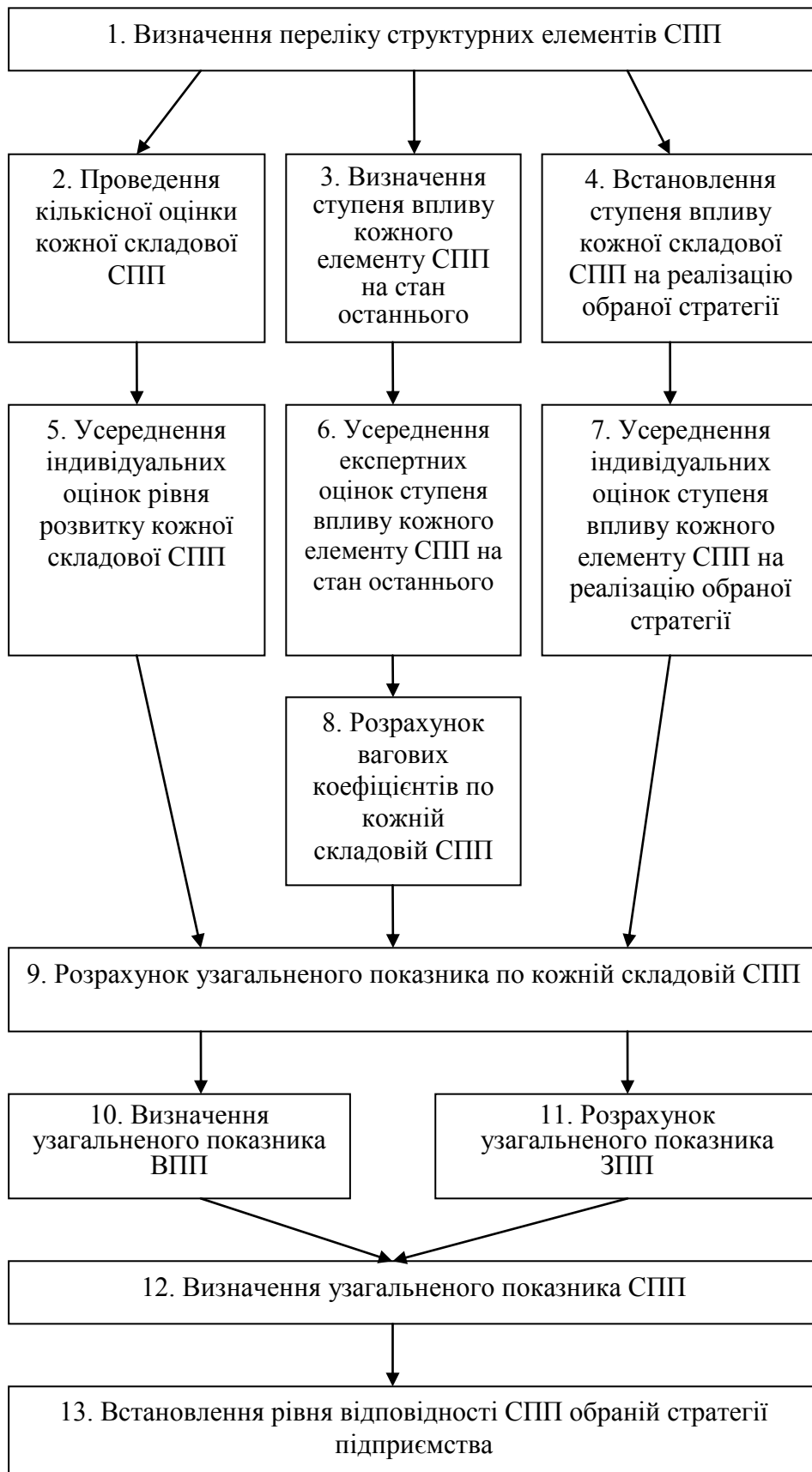


Рис. 5. Пропонований загальний алгоритм оцінювання СПП

Таблиця 1

## Результати розрахунку узагальненого показника стратегічного потенціалу цільової групи підприємств

Найменування структурних елементів СПП	$c_i$	$k_i$	Назва підприємства та його загальна стратегія								
			ВАТ «ММК ім. Ілліча» (стратегія зростання за рахунок неспорідненої диверсифікації на основі оптимізації витрат)			ВАТ «МК Азовсталь» (стратегія зростання за рахунок вертикальної інтеграції на основі мінімізації витрат)			ВАТ «МК Запоріжсталь» (стратегія концентрованого зростання на основі фокусування на визначеному сегменті ринку)		
			$p_i$	$\epsilon_i$	$K_{Pi}$	$p_i$	$\epsilon_i$	$K_{Pi}$	$p_i$	$\epsilon_i$	$K_{Pi}$
Виробничий потенціал підприємства ( <i>ВП</i> )	4,4	0,105	4,2	4,4	1,94	2,8	3,4	1,00	2,8	3,8	1,12
Інноваційний потенціал підприємства ( <i>ІП</i> )	5,0	0,119	3,0	4,8	1,71	2,0	4,2	1,00	2,2	4,4	1,15
Трудовий потенціал підприємства ( <i>ТП</i> )	4,8	0,114	4,2	4,2	2,02	3,6	3,6	1,48	3,2	3,6	1,32
Маркетинговий потенціал підприємства ( <i>МП</i> )	3,8	0,090	3,2	3,6	1,04	2,4	3,0	0,65	2,6	4,0	0,94
Фінансовий потенціал підприємства ( <i>ФП</i> )	4,6	0,110	3,8	4,6	1,91	3,6	3,6	1,42	3,4	4,0	1,49
<b>Внутрішній потенціал підприємства ( <i>ВІП</i> )</b>	<b>22,6</b>	<b>0,538</b>	-	-	<b>8,62</b>	-	-	<b>5,55</b>	-	-	<b>6,02</b>
Потенціал споживачів ( <i>П<sub>С</sub></i> )	4,0	0,095	4,0	4,4	1,68	3,2	4,0	1,22	3,4	4,4	1,42
Потенціал постачальників ( <i>П<sub>Пост.</sub></i> )	4,4	0,105	4,0	4,4	1,84	3,4	4,2	1,49	3,6	4,4	1,66
Конкурентний потенціал ( <i>П<sub>К</sub></i> )	3,8	0,090	3,8	3,8	1,31	3,0	3,2	0,87	3,4	4,2	1,29
Потенціал посередників ( <i>П<sub>Поср.</sub></i> )	3,6	0,086	4,0	4,2	1,44	3,6	3,6	1,11	4,2	3,8	1,37
Потенціал інших партнерів ( <i>П<sub>Партн.</sub></i> )	3,6	0,086	3,6	3,8	1,17	3,8	3,4	1,11	3,2	3,6	0,99
<b>Зовнішній потенціал підприємства ( <i>ЗІП</i> )</b>	<b>19,4</b>	<b>0,462</b>	-	-	<b>7,44</b>	-	-	<b>5,80</b>	-	-	<b>6,73</b>
<b>Стратегічний потенціал підприємства ( <i>СПП</i> )</b>	<b>42</b>	<b>1</b>	-	-	<b>16,06</b>	-	-	<b>11,35</b>	-	-	<b>12,75</b>

Умовні позначення:

$c_i$  - ступень впливу  $i$ -ої складової СПП на його стан;  $k_i$  - ваговий коефіцієнт за  $i$ -им структурним елементом СПП;  $p_i$  - рівень розвитку  $i$ -ої складової СПП;  $\epsilon_i$  - ступень впливу  $i$ -ої складової СПП на реалізацію обраної стратегії аналізованого підприємства;  $K_{Pi}$  - узагальнений показник  $i$ -ої складової СПП.

Аналіз стратегічного потенціалу цільової групи підприємств показав, що на усіх трьох металургійних підприємствах найбільш гострою проблемою є покращення інноваційного та фінансового стратегічного потенціалів (у межах внутрішнього потенціалу) і потенціалів постачальників й споживачів (у частині зовнішнього) за для підвищення рівня відповідності СПП обраним стратегічним цілям. Це пов'язано з проблемами металургійних підприємств України як на державному, так і на економічному рівні, вирішення яких сприятиме покращенню конкурентних позицій досліджуваних комбінатів.

Таким чином, дослідження стратегічного потенціалу підприємства, за допомогою запропонованого підходу, дає змогу знайти слабкі елементи у його структурі та прийняти відповідне стратегічне рішення, враховуючи існуючі сприятливі ринкові можливості та загрози.

У розділі 3 «Управління стратегічним потенціалом металургійних підприємств України» обґрунтовано доцільність включення етапів оцінювання та управління стратегічним потенціалом до процесу розробки та реалізації стратегії підприємства й удосконалено алгоритм даного процесу; надано основні рекомендації щодо управління досліджуваною категорією на основі оцінювання сильних і слабких сторін цільової групи підприємств, формалізовано процедуру прийняття рішень відносно управління стратегічним потенціалом підприємства, розроблено рекомендації щодо практичної реалізації даної процедури на металургійних підприємствах України.

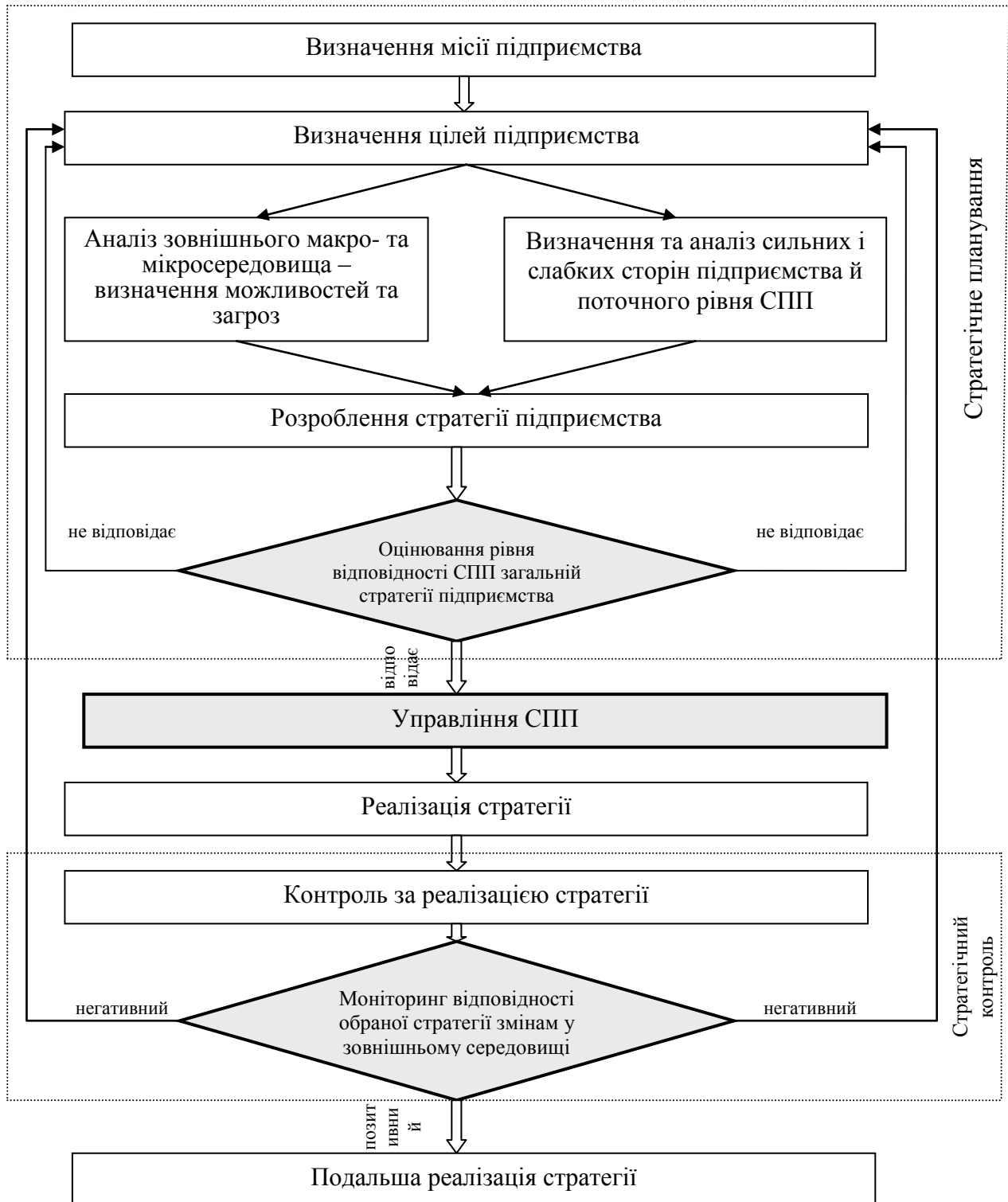
Управління процесами досягнення стійких конкурентних переваг на ринку у довгостроковому періоді передбачає розробку, вибір і обґрунтування пріоритетів розвитку підприємства, утворення оптимальної структури цілей та розробку й реалізацію загальної стратегії підприємства, а також формування відповідної їм структури СПП, проведення контролю за реалізацією стратегії та завчасним її корегуванням.

Впровадження процесів управління СПП передбачає створення оціночно-аналітичної системи на підприємстві. У зв'язку з цим запропоновано використовувати процедуру прийняття рішень щодо управління стратегічним потенціалом підприємства, яка включає такі етапи: встановлення рівня відповідності наявного СПП загальній стратегії підприємства; визначення резервів нарощування СПП; розробка та прийняття рішень щодо їх використання; контроль за нарощуванням і використанням СПП. Реалізація останньої дозволяє приймати своєчасні та обґрунтовані рішення щодо стратегічного потенціалу підприємства.

Для більш ефективного використання СПП рекомендовано обирати один з чотирьох шляхів: використання існуючого СПП на освоєних ринках; формування нового СПП задля використання на освоєних ринках; використання існуючого СПП при освоєнні нових ринків; формування нового СПП для освоєння нових ринків.

Запропонований авторський алгоритм процесу розробки та реалізації стратегії підприємства (рис. 6) сприяє розв'язанню проблеми відсутності

врахування оцінювання та управління стратегічним потенціалом у даному процесі, що дозволяє більш повно оцінити ресурси і можливості підприємства відносно відповідності обраній стратегії та надати рекомендації щодо шляхів підвищення ефективності використання СПП, адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі, завчасній зміні чи корегуванні встановленої загальної стратегії останнього.



де,  та  - блоки введені автором.

Рис. 6. Вдосконалений алгоритм процесу розробки та реалізації стратегії підприємства

Отримані в результаті SWOT – аналізу показники дають підстави стверджувати, що провідні підприємства функціонують в умовах численних загроз і можливостей на металургійному ринку України. На основі дослідження останнього виявлена основна проблема виробників, якою є неспроможність розпізнати свої сильні сторони (або недостатнє їх розроблення) для перетворення на конкурентні переваги та подальше використання, зокрема у процесі управління СПП, та розроблені відповідні рекомендації щодо її вирішення.

За результатами дослідження особливостей застосування авторського підходу до управління стратегічним потенціалом підприємства на практиці, проведеного для ВАТ «ММК ім. Ілліча», ВАТ «МК Азовсталь» і ВАТ «МК Запоріжсталь», розроблено рішення щодо нарощування та використання СПП кожним з комбінатів. Зокрема, встановлено, що для ВАТ «ММК ім. Ілліча» є необхідним прийняття рішення про підвищення рівня відповідності як всього СПП, так і його окремих складових задля досягнення стратегії зростання за рахунок неспорідненої диверсифікації на основі оптимізації витрат.

Щодо ВАТ «МК Азовсталь» і ВАТ «МК Запоріжсталь» доцільним є прийняття рішення про нарощення як всього їх СПП, так і його окремих складових у відповідності до встановлених стратегій на даних підприємствах (для ВАТ «МК Азовсталь» - зростання за рахунок вертикальної інтеграції на основі мінімізації витрат, для ВАТ «МК Запоріжсталь» - зростання на основі фокусування на визначеному сегменті ринку).

Таким чином, основним шляхом використання СПП на даних підприємствах є орієнтація на його наявний рівень на освоєних ринках металопродукції. При цьому основну увагу підприємства повинні концентрувати на своїх сильних сторонах за для подолання наявних загроз.

З урахуванням фінансового стану досліджуваних підприємств, зменшення платоспроможності споживачів металопродукції, встановлено, що запроваджені стратегії зростання у короткостроковій перспективі (на період подолання світової фінансової кризи) потребують корегування та рекомендовано запровадити на даних підприємствах такі скореговані стратегії: стабілізації за рахунок захисту наявної частки ринку на основі неспорідненої диверсифікації (для ВАТ «ММК ім. Ілліча»); стабілізації за рахунок підтримки СПП на досягнутому рівні на основі вертикальної інтеграції (для ВАТ «МК Азовсталь»); та стабілізації за рахунок підтримки СПП на досягнутому рівні на основі фокусування на визначеному сегменті ринку (для ВАТ «МК Запоріжсталь»).

Отже, металургійні підприємства України знаходяться у досить тяжкому становищі, у зв'язку з цим все більшого значення набуває ефективне використання наявних ресурсів і можливостей підприємства для подолання кризових явищ. Таким чином, впровадження управління стратегічним потенціалом як складової процесу розробки й реалізації стратегії підприємства дозволить виявити його слабкі сторони та відповідно перерозподілити обмежені ресурси й обрати необхідний шлях використання СПП, що, в свою чергу, дасть змогу прийняти обґрунтоване стратегічне рішення щодо доцільності подальшої реалізації встановленої загальної стратегії підприємства.

## ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо розробки та обґрунтування теоретико-методичних і прикладних аспектів оцінювання та управління стратегічним потенціалом підприємства як складовими процесу розробки та реалізації стратегії. Основні науково-практичні результати дослідження дозволили зробити наступні висновки:

1. Багатоваріативність тлумачень економічної сутності стратегічного потенціалу підприємства спричинила необхідність уточнення його поняття як сукупності передумов підприємства (ресурсів, можливостей, компетенцій тощо), наявних і таких, що мають бути створені задля виконання загальної стратегії протягом періоду, на який вона розроблена. Дане визначення поглиблює теоретико-методичні основи даної категорії та дозволяє визначити її місце у стратегічному управлінні підприємством.

2. Відсутність єдності у підходах до виділення характеристик прояву стратегічного потенціалу підприємства зумовила доцільність розроблення систематизованої їх класифікації, яка дозволяє уникнути непослідовностей існуючих підходів і все розмаїття характеристик прояву досліджуваної категорії звести до таких основних ознак: місцезнаходження джерела виникнення, результат впливу на формування прибутку, ступень відповідності встановленим стратегічним цілям, використання на підприємстві та в основному виді діяльності, форма проявлення, можливість використання, направленість формування, міра реалізації, спрямованість діяльності підприємства щодо державних кордонів, ресурсна й функціональна ознака, суб'єкти формування.

3. Особливості сучасного етапу розвитку стратегічного управління підприємством потребують проведення більш глибокої структуризації стратегічного потенціалу останнього, що зумовлює необхідність побудови його ієрархічної управлінської структури, в якій запропоновано виділяти такі рівні: I рівень (за джерелами виникнення: зовнішній та внутрішній потенціал підприємства), II рівень (за функціональною ознакою у складі внутрішнього потенціалу: виробничий, інноваційний, фінансовий, трудовий та маркетинговий; а за суб'єктами формування у зовнішньому – потенціал споживачів, постачальників, посередників й інших партнерів та конкурентний), III рівень (за ресурсною ознакою: науково-технічний, інвестиційний, управлінський, інформаційний та логістичний потенціал, а також потенціал основних й оборотних фондів, нематеріальних активів, виробничого та наукового персоналу й власних фінансових ресурсів). Дана структура сприяє створенню цілісного образу стратегічного потенціалу підприємства із зазначенням взаємозв'язків його субкатегорій.

4. Прийняття обґрунтованого стратегічного рішення відносно специфіки використання досліджуваної категорії та ефективна його реалізація обумовлюють проведення аналізу конкурентної позиції підприємств в металургійній галузі України. Оцінювання рівня конкуренції у даній галузі за моделлю М. Портера та виділення основних відмінностей між конкуруючими підприємствами дозволило встановити підприємства – лідери ринку, до яких належать ВАТ «Арселор Мітал



Кривий Ріг», ВАТ «ММК ім. Ілліча», ВАТ «МК Азовсталь» і ВАТ «МК Запоріжсталь», та здійснити аналітичну оцінку загальних стратегій досліджуваної групи підприємств відносно відповідності їх стратегічному потенціалу. Згідно з отриманими результатами, конкуренція у металургійній галузі є високою і зберігає тенденцію до підвищення.

5. Складність в прямих і зворотних зв'язках між загальною стратегією підприємства та його стратегічним потенціалом обумовила необхідність розроблення алгоритму оцінювання останнього. У зв'язку з багатогранністю досліджуваної категорії, оцінювання проводилось на основі узагальнюючого показника, критерієм якого обрано ступень відповідності встановленій загальній стратегії підприємства. Запропоновано інтервальні шкали оцінювання даного показника, відповідно до яких останній може мати такі рівні: відсутність відповідності, низький, середній та високий рівень і повна відповідність, що дозволило обґрунтувати необхідність подальшої реалізації встановленої на підприємстві стратегії.

6. Потреба прийняття рішень з ефективного управління підприємством в умовах обмеженості його ресурсів зумовила доцільність вдосконалення процесу розробки та реалізації стратегії підприємства. Розроблено вдосконалений методичний підхід до даного процесу, до якого включено крім традиційних етапів, етапи оцінювання та управління стратегічним потенціалом підприємства. Це дозволило прийняти найбільш обґрунтоване стратегічне рішення щодо доцільності подальшої реалізації встановленої на підприємстві загальної стратегії.

7. Необхідність ідентифікації шляхів використання стратегічного потенціалу підприємства обумовлює доцільність розроблення чіткого алгоритму управління досліджуваною категорією, що враховує його внутрішні та зовнішні можливості. Останній запропоновано проводити за етапами: встановлення рівня відповідності наявного СПП загальній стратегії підприємства, визначення резервів нарощування СПП, розробка й прийняття рішень щодо їх використання та контроль за нарощуванням і використанням СПП. Реалізація даного алгоритму дозволить приймати своєчасні та обґрунтовані рішення відносно СПП.

8. Потреба в розробці стратегічного рішення відносно нарощування та використання досліджуваної категорії, яке не тільки використовує можливості надані зовнішнім середовищем, але й забезпечене внутрішніми чинниками підприємства, викликала необхідність оцінки сильних і слабких сторін металургійних підприємств. Останню запропоновано проводити засобами SWOT – аналізу, який дозволив виявити наявні (слабкі сторони) та можливі (сприятливі можливості) резерви щодо нарощування та використання СПП.

9. Доведено доцільність використання та надано рекомендації відносно впровадження методичних підходів до оцінювання та управління стратегічним потенціалом і специфіки їх реалізації на металургійних підприємствах України задля прийняття рішень щодо необхідності підвищення рівня відповідності досліджуваної категорії обраній загальній стратегії чи потрібності в корегуванні останньої. Вважаємо, що рекомендовані заходи сприятимуть, як подоланню кризових явищ на даних підприємствах, так і збереженню ними своїх позицій на ринку.

**ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ АВТОРА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ****У наукових фахових виданнях:**

1. Кібук Т. М. Стратегічний потенціал підприємства : змістовне наповнення дефініції та його класифікація / Т. М. Кібук // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – 2008. – Т. 4, вип. 243. – С. 945–955 (0,53 д.а.).
2. Кібук Т. М. Поелементна структуризація стратегічного потенціалу підприємства / Т. М. Кібук // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2008. – № 5. – С. 73–77 (0,36 д.а.).
3. Кібук Т. М. Конкурентні переваги та проблеми металургійного сектору економіки України / Т. М. Кібук // Економіка та держава. – 2008. – № 7 (67). – С. 47–50 (0,51 д.а.).
4. Кібук Т. М. Методика оцінювання стратегічного потенціалу підприємства / Т. М. Кібук // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 12 (91). – С. 31–37 (0,46 д.а.).
5. Кібук Т. М. Методичне упорядкування управління стратегічним потенціалом підприємства / Т. М. Кібук // Економічний простір. – 2009. – № 23/2. – С. 194–203 (0,42 д.а.).

**В інших наукових виданнях:**

6. Кібук Т. М. Стратегічний потенціал підприємства та його види / Т. М. Кібук // Умения и нововведения – 2007 : III науково-практична конференція, 16-31 жовтня 2007 р. : тези доповідей. – Софія, 2007. – Т. 3. Економіка. – С. 108–110 (0,16 д.а.).
7. Кібук Т. М. Підходи до визначення складових елементів стратегічного потенціалу підприємства / Т. М. Кібук // Сучасні проблеми розвитку підприємництва в Україні : VI міжнародна науково-практична конференція, 22-23 листопада 2007 р. : тези доповідей. – Київ, 2007. – С. 121–122 (0,06 д.а.).
8. Кібук Т. М. Підпорядкованість елементів стратегічного потенціалу підприємства / Т. М. Кібук // Регіональні аспекти розвитку в умовах європейського вибору : II міжнародна науково-практична конференція, 19-21 вересня 2008 р. : тези доповідей. – Сімферополь, 2008. – С. 108–113 (0,12 д.а.).
9. Кібук Т. М. Дослідження підходів до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства / Т. М. Кібук // Образование и наука на 21 от век – 2008 : IV міжнародна наукова конференція, 17-25 жовтня 2008 р. : тези доповідей. – Софія, 2008. – Т. 2. Економіка. – С. 21–25 (0,24 д.а.).
10. Кібук Т. М. Дослідження підходів до управління стратегічним потенціалом підприємства / Т. М. Кібук // Розвиток наукової думки – 2008 : всеукраїнська науково-практична конференція, 10 жовтня 2008 р. : тези доповідей. – Миколаїв, 2008. – Т. 5 – С. 137–142 (0,28 д.а.).
11. Кібук Т. М. Порівняльний аналіз діяльності металургійних підприємств України / Т. М. Кібук // Управлінські аспекти підвищення національної

конкурентоспроможності : II міжнародна науково-практична конференція, 17-19 жовтня 2008 р. : тези доповідей. – Сімферополь, 2008. – С. 62–65 (0,17 д.а.).

12. Кібук Т. М. Дослідження тенденцій розвитку металургійного сектору України / Т. М. Кібук // *Nauka i inowacja* – 2008 : IV міжнародна науково-практична конференція, 05-15 жовтня 2008 р. : тези доповідей. – Пржемішель, 2008. – Т. 3. *Ekonomiczne nuki*. – С. 42–46 (0,21 д.а.).

13. Кібук Т. М. Стратегічний потенціал металургійних підприємств : аналіз та оцінка / Т. М. Кібук // *Реформування економіки України : стан та перспективи* : III міжнародна науково-практична конференція, 20-21 листопада 2008 р. : тези доповідей. – К., 2008. – С. 52–55 (0,14 д.а.).

14. Кібук Т. М. Алгоритм оцінки стратегічного потенціалу підприємства / Т. М. Кібук // *Zpravy vedecke ideje* – 2008 : IV міжнародна науково-практична конференція, 27 жовтня – 5 листопада 2008 р. : тези доповідей. – Прага, 2008. – Т. 2. *Ekonomicke vedy*. – С. 47–52 (0,23 д.а.)

## АНОТАЦІЯ

Кібук Т.М. Стратегічний потенціал підприємства (на матеріалах підприємств металургійної галузі України) – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – «Економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». – ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Київ, 2010.

Дисертацію присвячено науковому обґрунтуванню теоретико-методичних і прикладних засад оцінювання та управління стратегічним потенціалом підприємств металургійної галузі України.

Опрацьовано понятійний апарат досліджуваної предметної галузі та проведено його впорядкування. Установлено класифікаційні ознаки характерів прояву категорії «стратегічний потенціал підприємства», розроблено його трьох-рівневу структуру, виявлено підходи до оцінювання та управління досліджуваною категорією, здійснено їх конструкційний аналіз.

Проведено діагностику галузі, визначено її основні характеристики, тенденції, проблеми та перспективи розвитку. Встановлено рівень конкуренції у даній галузі. Розроблено загальний алгоритм оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. За авторським підходом оцінено стратегічний потенціал металургійних підприємств України.

Удосконалено процес розробки та реалізації стратегії підприємства, шляхом включення етапів оцінювання та управління стратегічним потенціалом. Формалізовано процедуру прийняття рішень відносно управління досліджуваною категорією. Досліджено специфіку її реалізації на підприємствах металургійної галузі України та надано на основі її результатів відповідні рекомендації.

*Ключові слова:* стратегічний потенціал підприємства, стратегія підприємства, оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, управління стратегічним потенціалом підприємства, процес розробки та реалізації стратегії підприємства, металургійна галузь України.

## АННОТАЦИЯ

Кибук Т.Н. Стратегический потенциал предприятия (на материалах предприятий металлургической отрасли Украины). – Рукопись.

Диссертация на соискание учёной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – «Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности)». – ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана», Киев, 2010.

Диссертация посвящена обоснованию теоретико-методических и прикладных основ оценивания и управления стратегическим потенциалом предприятий металлургической отрасли Украины.

В диссертации проведено исследование различных аспектов стратегического потенциала предприятия, что позволило уточнить сущность понятий «стратегический потенциал предприятия» и «управление стратегическим потенциалом предприятия», сформулировать авторское трактование категории «стратегический потенциал предприятия» как совокупности предпосылок предприятия (ресурсов, возможностей, компетенций и тому подобное), имеющихся и таких, что должны быть созданы ради выполнения общей стратегии на протяжении периода, на который она разработана. Данное определение углубляет теоретико-методические основы данной категории и позволяет определить её место в стратегическом управлении предприятием.

Отсутствие единства в подходах к выделению характеров проявления стратегического потенциала предприятия обусловило целесообразность разработки систематизированной их классификации, которая позволяет избежать непоследовательностей существующих подходов и все разнообразие характеров проявления исследуемой категории свести к таким основным признакам: местонахождение источника возникновения, результат влияния на формирование прибыли, использование в основном виде деятельности, степень соответствия установленным стратегическим целям, форма проявления, мера реализации, субъекты формирования, ресурсный и функциональный признаки и др.

Особенности современного этапа развития стратегического управления предприятием нуждаются в проведении более глубокой структуризации стратегического потенциала последнего, что предопределяет необходимость построения его иерархической структуры, в которой предложено выделять такие уровни: I уровень (по источникам возникновения: внешний и внутренний потенциал предприятия), II уровень (по функциональному признаку в составе внутреннего потенциала: производственный, инновационный, финансовый, трудовой и маркетинговый; а по субъектам формирования во внешнем - потенциал потребителей, поставщиков, посредников и других партнеров, а также конкурентный), III уровень (по ресурсному признаку: научно-технический, инвестиционный, управленческий, информационный и логистический потенциал, а также потенциал основных и оборотных фондов, нематериальных активов, производственного, научного персонала и собственных финансовых ресурсов). Данная структура способствует созданию целостного образа стратегического потенциала предприятия с указанием взаимосвязей его субкатегорий.

В работе определено состояние металлургической отрасли Украины, её основные характеристики, тенденции, проблемы и перспективы развития, установлен высокий уровень конкуренции между рыночными субъектами и выявлены тенденции к его повышению, причем как между прямыми конкурентами, так и со стороны посредников.

Разработан общий алгоритм оценивания стратегического потенциала, основным критерием которого является степень соответствия установленной общей стратегии предприятия. Данный подход к оцениванию СПП позволяет аргументировать необходимость дальнейшей реализации установленной на предприятии общей стратегии.

В работе сделан вывод о необходимости включения этапов оценивания и управления стратегическим потенциалом в процесс разработки и реализации стратегии предприятия, что позволяет принять более обоснованное решение о необходимости адаптации существующей общей стратегии к изменяющимся условиям внешней среды.

На основе обобщения методических подходов к управлению стратегическим потенциалом предприятия сделан вывод об отсутствии четкого общего алгоритма управления исследуемой категорией и необходимости его разработки. Данный алгоритм предложено осуществлять по таким этапам: установление уровня соответствия имеющегося СПП общей стратегии предприятия, определение резервов наращивания СПП, разработка и принятие решений относительно их использования, контроль за наращиванием и использованием СПП. Реализация данного алгоритма позволяет принимать своевременные и обоснованные решения относительно стратегического потенциала предприятия.

Результаты SWOT – анализа позволяют установить, что ведущие предприятия функционируют в условиях многочисленных угроз и возможностей на металлургическом рынке Украины. Выявлена основная проблема производителей, которой является несостоятельность оценить свои сильные стороны (или недостаточная их разработка) для превращения в конкурентные преимущества и последующее использование в процессе управления СПП, разработаны соответствующие рекомендации относительно ее решения.

В диссертации доказана целесообразность использования и предоставлены рекомендации относительно специфики внедрения методических подходов к оцениванию и управлению стратегическим потенциалом предприятия для принятия решений относительно эффективного использования последнего и повышения уровня его соответствия избранной стратегии или необходимости ее корректирования, которые рассмотрены на примере металлургических предприятий Украины. Данные рекомендации будут способствовать преодолению кризисных явлений в отрасли и сохранению предприятиями своих конкурентных позиций на рынке

*Ключевые слова:* стратегический потенциал предприятия, стратегия предприятия, оценивание стратегического потенциала предприятия, управление стратегическим потенциалом предприятия, процесс разработки и реализации стратегии предприятия, металлургическая отрасль Украины.

**ABSTRACT**

Kibuk T.M. - Strategic potential of enterprise (on the materials of the enterprises of metallurgical branch of industry of Ukraine) - Manuscript.

The thesis for obtaining the scientific degree of candidate of economic sciences, speciality 08.00.04 – Enterprises Economy and Management (by kinds economics activities). – SHEE “Vadym Hetman Kyiv National Economic University”, Kyiv, 2010.

The thesis is devoted to scientific substantiation of theoretical, methodical and practical bases of estimation and management of strategic potential of the enterprises of metallurgical branch of industry of Ukraine.

The concept of strategic potential of enterprise is developed. Classification signs of the category «strategic potential of enterprise» are established. Its three-level structure is built. The constructional analysis of approaches to an estimation and management of an investigated category are made.

Situation at the metallurgical branch of industry of Ukraine, its tendencies, problems and prospects are analyzed. Competition level in the given branch of industry is established. The general algorithm of estimation of strategic potential of the enterprise is devised. The strategic potential of the metallurgical enterprises of Ukraine is estimated by the author's approach.

Process of development and realization of strategy of the enterprise is improved. The methodical approach to management of strategic potential of enterprise is devised. Specificity of its realization at the enterprises of metallurgical branch of industry of Ukraine is investigated and the corresponding recommendations are given on the basis of its results.

*Key words:* strategic potential of enterprise, strategy of enterprise, estimation of strategic potential of enterprise, management of strategic potential of enterprise, process of development and realization of strategy of enterprise, metallurgical branch of industry of Ukraine.