

**Т. М. Кібук**, к.е.н., доц.  
каф. стратегії підприємств, ДВНЗ «Київський  
національний економічний університет  
ім. Вадима Гетьмана»

## **АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** Проаналізовано сучасні підходи до управління стратегічним потенціалом підприємства. Визначено основні групи даних підходів. Проведено дослідження етапів управління стратегічним потенціалом підприємства. Виокремлено межі застосування даних підходів.

**Ключові слова:** стратегічний потенціал підприємства, управління стратегічного потенціалу підприємства, підходи до управління стратегічним потенціалом підприємства.

**Вступ.** Успіх у будь-якій діяльності в основному визначається правильно обраною стратегією підприємства. Процес розробки та реалізації стратегії підприємства передбачає необхідність розробки та впровадження інтегрованої системи стратегічного управління, основою якої має виступати управління стратегічним потенціалом підприємства (далі СПП). Тобто чітке управління СПП є одним з ключових факторів ефективності стратегічного управління підприємством.

Аналіз інформаційних джерел [1—8] засвідчує, що в науковій літературі досить докладно викладено підходи до стратегічного управління підприємством, однак питання управління саме стратегічним потенціалом підприємства опрацьовано лише частково, а надбані результати мають несистематизований, іноді суперечливий характер. Зазначене окреслило сферу дослідження, часткові результати якого представлено в дані управління СПП та виокремлення меж застосування даних підходів.

**Постановка задачі.** Для досягнення поставленої мети автором поставлено і вирішено такі завдання:

- досліджено та систематизовано підходи до управління СПП;
- виділено основні групи підходів до управління СПП;
- встановлено межі застосування даних підходів.

**Результати.**

Наш інформаційний пошук [1—8] показав, що доцільно виділити такі підходи до управління СПП:

1) Г.О. Шульга [1, с. 9] пропонує здійснювати процес стратегічного управління розвитком підприємства, який представлений у вигляді таких блоків: розробка стратегічного набору; створення програми заходів по трансформації виробничого і управлінського потенціалу; оцінка пріоритетності і послідовності реалізації заходів; розробка комплексної програми по формуванню стратегічного потенціалу розвитку підприємства, її введення (застосування); створення системи стратегічного контролю.

Перевагою реалізації розглянутого підходу до управління СПП, вважаємо, досягнення узгодженості процесів нарощування останнього і здійснення стратегії підприємства. Проте недоліком є зосередження лише на виробничій та управлінській складових СПП.

2) Колесніков О. О. [5, с. 6.] пропонує при управлінні СПП проведення таких дій: виявлення структури потенціалу; аналіз конкурентних переваг і слабких сторін діяльності підприємства; формування методики діагностики потенціалу, оцінка його елементів; виявлення синергетичного впливу елементів; інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства; розробка загальної й локальної стратегій зі зміцнення й розвитку потенціалу.

На нашу думку, перевагою цього підходу є спроба управління саме СПП, але недоліком є відсутність зв'язку управління СПП зі стратегічним управлінням підприємством, не приділення уваги до співвідношенням між стратегією підприємства та його стратегічним потенціалом.

3) Пробоїв О. [6, с. 38—39] визначає такі етапи управління СПП:

1. Введення складових СПП та основних обмежень з урахуванням даних аналізу фактичної діяльності підприємства, які характеризують тенденції його розвитку в усіх функціональних сферах діяльності та відображають стратегічні позиції на ринку.

2. Упорядкування й оцінювання структурних компонент СПП що дозволяє ідентифікувати можливість ефективної реалізації стратегічних напрямів розвитку

підприємства, при цьому використовується порівняння існуючих параметрів використання СПП при наявних потужностях, ресурсному забезпеченні та ринковій ситуації, із потенційними параметрами.

3. Необхідність розробки відповідних управлінських рішень з використанням технологій фінансового інжинірингу, якщо результати порівняння свідчать про негативні тенденції досліджуваної системи та недостатній фактичний рівень використання СПП.

4. Розроблення та реалізація методик нарощування СПП на основі реальних опціонів, як одного із дієвих інструментів фінансового інжинірингу за умов непередбачуваних впливів зовнішнього середовища за наявності неточної та неповної інформації.

Недоліками цього підходу, вважаємо: по-перше, прийняття рішень лише щодо нарощування СПП за допомогою інструментів фінансового інжинірингу, по-друге, відірваність управління СПП від стратегічного управління підприємством, по-третє, неврахування реалізації стратегічних цілей за допомогою останнього.

4) О. В. Коренков [7, с. 11] пропонує управляти потенціалом підприємства на основі визначення ступеня необхідності та доцільності залучення наявних резервів того чи іншого функціонального потенціалу, а також розробці системи заходів, згідно з якими наявні на підприємстві резерви використання потенціалу будуть використані у роботі та виявлені у кінцевих результатах діяльності підприємства.

На нашу думку, перевагою цього підходу є розроблення методики визначення резервів потенціалу підприємства, але недоліками є відсутність зв'язку між СПП та стратегічними цілями підприємства, незрозумілість визначення резервів СПП по кожному підприємству в групі.

5) О. В. Ревенко [8, с. 13] загальний процес прийняття управлінського рішення щодо стратегічного напрямку розвитку підприємства зводить до такої послідовності етапів: формування місії, цілей і задач розвитку підприємства; визначення факторів, що впливають на розвиток підприємства; оцінка стратегічного потенціалу та впливу зовнішнього середовища на розвиток; оцінка стратегічної позиції підприємства; вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства; аналіз і вибір варіативних елементів стратегії та стратегічного контролю залежно від різноманітності шляхів досягнення успіху; реалізація стратегії розвитку підприємства; стратегічний контроль та оцінка обраної стратегії.

Ми вважаємо, що перевагою розглянутого підходу є спроба визначити місце СПП у стратегічному управлінні, але недоліками є його відірваність від стратегічних цілей підприємства, а також відсутність управління саме СПП після його оцінки.

6) Але найчастіше [2, с. 6; 3; 4, с. 152] використовується підхід до управління СПП, запропонованим Т. Йеннером, який включає такі стадії: система стратегічного планування; система реалізації; система контролю.

Отже, основним завданням стратегічного управління в даному підході є організація власного потенціалу з чіткою орієнтацією на ринкову ситуацію. Цю загальну задачу доцільно розбити на два окремі завдання принципового значення. В короткостроковому плані на перше місце висувається проблема поточної ефективності, тобто перетворення існуючих ресурсів і компетенцій у ринкові конкурентні переваги, тоді як в довгостроковій перспективі проблема полягає в розвитку нових ресурсів і компетенцій, які дозволили б використовувати ринкові шанси.

Складність проблематики зумовлює необхідність збалансованого розподілу задач в рамках стратегічного управління потенціалом успіху. При цьому виділяють три основні системи, які повинні вирішувати різні задачі: стратегічного планування, реалізації й контролю [3]. Ці системи відповідають за розробку, здійснення і ревізію стратегії підприємства (рис. 1).

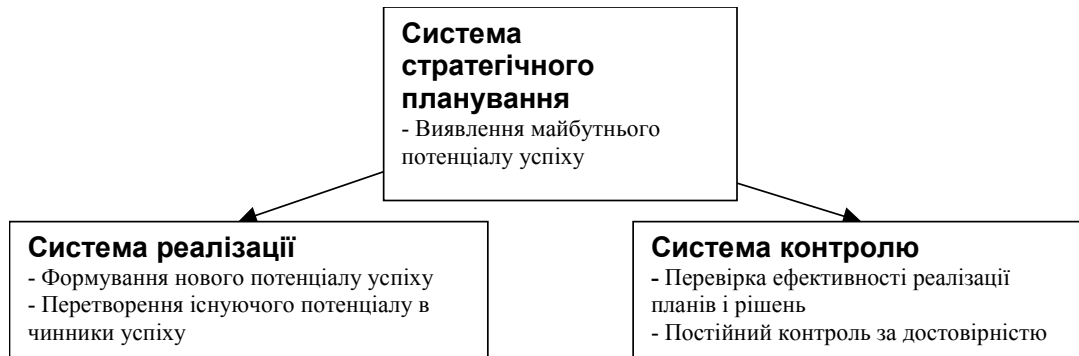


Рис. 1. Підсистеми стратегічного управління і їх задачі в області управління СПП [3]

Так, на системі стратегічного планування лежить функція розробки стратегічної орієнтації підприємств на базі аналізу ринку і внутрішньо фірмових ресурсів. У рамках цієї системи визначається СПП, який необхідно використовувати в майбутньому. З урахуванням довгострокових цілей підприємство повинне вирішити, чи треба намагатися шукати новий потенціал або слідувати раніше наміченим курсом, тобто використовувати вже виявлений потенціал.

У рамках стратегічного планування звичайно виділяються чотири принципово важливих шляхи управління СПП [3].

1. Орієнтація на існуючий внутрішньо фірмовий виробничий потенціал на освоєних ринках.
2. Створення нового виробничого потенціалу на вже освоєних ринках.
3. Освоєння нових ринків за допомогою існуючого виробничого потенціалу.
4. Створення нового виробничого потенціалу для освоєння нових ринків.

В рамках системи реалізації повинні конкретизуватися або готуватися до здійснення всі завдання і заходи, намічені в системі планування. Тут же перевіряється їх ефективність. Завдання системи реалізації полягає в забезпеченні створення стратегічного потенціалу, з одного боку, і перетворення його в стратегічні чинники успіху — з іншого.

Створення і збереження СПП знаходиться в тісному зв'язку з концепцією організаційного навчання. Саме на динамічних ринках здібність до швидшого, чим конкуренти, навчання розглядається як єдине джерело стійких конкурентних переваг. При цьому розрізняються дві форми навчання — адаптивна і генеративна. Перша базується на існуючих концепціях, друга ж ставить під сумнів колишні установки і націлена на створення нових моделей мислення [3].

За для досягнення успіху, підприємство повинне трансформувати компетенції, які відповідають ринковим шансам, в ринкові конкурентні переваги. У свою чергу ці переваги приводять до успіху лише в тому випадку, якщо вони позитивно впливають на рішення про закупівлі з боку клієнта. В результаті утворюються стратегічні чинники успіху.

Перетворення СПП в стратегічні чинники успіху — задача стратегічного менеджменту, оскільки в цьому перетворенні і полягає ключова проблема для багатьох підприємств.

Третій компонент моделі — стратегічна система контролю — забезпечує критичну оцінку діючої стратегії підприємства. Щоб завчасно розпізнати ринкові небезпеки і пов'язані з ними зміни, необхідна постійна перевірка придатності стратегічних планів. Важливо правильно оцінити, наскільки ухвалені у минулому рішення ще придатні на фоні поточного і очікуваного розвитку ринкової ситуації.

В цьому зв'язку особливе значення набуває стратегічний контроль. Оскільки упущення і помилки в області стратегії виявляються через значний час, то стратегічний контроль націлений не стільки на виявлення зроблених у минулому помилок, скільки на ідентифікацію необхідних поправок курсу в майбутньому. В області стратегічного контролю звичайно виділяють три елементи — контроль передумов, контроль реалізації і стратегічний нагляд.

Рішення щодо формування СПП орієнтовані на майбутнє і тому базуються на прогнозах розвитку релевантних чинників. Подібні прогнози включаються в плани як передумови. Можна сказати, що будь-який стратегічний план фактично базується на сукупності передумов, які повинні постійно перевірятися на придатність у разі можливих змін [3].

Отже, необхідно завчасно знайти деградацію задіяного потенціалу і появу нового. Особливе значення мають передумови, обумовлені потребами клієнтів. Велими важливі передумови, пов'язані з конкурентами, посередниками та іншими партнерами, оскільки ресурси підприємства втрачають свою цінність саме під впливом їх активності. Нарешті, необхідна перевірка на спроможність і внутрішніх передумов. На підприємствах з широко диверсифікованими програмами особливою увагою користуються стратегічні установки загального масштабу, які залежать від шансів на різних ринках.

Контроль реалізації може бути орієнтований як на перевірку ефективності задіяного виробничого потенціалу, так і на результати робіт із створення нових ресурсів і компетенцій підприємства. В рамках даної функції необхідно відповісти на такі питання [3]:

- чи дотримуються плани по формуванню нового виробничого потенціалу;
- чи досягається за допомогою діючого потенціалу адекватна конкурентна позиція на ринку;
- чи забезпечує завойована позиція задовільний рівень прибутку.

Що стосується формування нового виробничого потенціалу, то основна проблема полягає в тривалості процесу. Для своєчасного виявлення помилок і успішного здійснення стратегії часто потрібне розбиття довгострокових цілей на короткострокові, тобто побудова своєрідної цільової траєкторії. При визначенні основних віх розвитку треба в кожному випадку встановлювати своє положення щодо конкурентів. У якості аналітичного інструменту тут доцільно використовувати порівняльний аналіз ланцюжка створення благ або метод кращих галузевих показників, який дозволяє порівнювати власний виробничий потенціал з таким на інших підприємствах.

Для відповіді на друге питання необхідно оцінити ринкові позиції виробників, причому пропозицію товарів і послуг слід аналізувати з погляду клієнта. Так, за допомогою опитування клієнтури можна охопити такі параметри, як якість продукту, ступінь інноваційності, дизайн, рівень обізнаності, імідж. Порівняння з конкурентами по виробничому потенціалу, з одного боку, і ринковим позиціям — з

іншого дозволяє підприємству виявити пропуски в процесі перетворення потенціалу в чинники успіху.

Відповідь на третє питання вимагає аналізу впливу позиції конкурентів на фінансові результати підприємства. Такий аналіз допомагає уникнути ситуації, коли пошуки переваги по одному параметру перетворюються на самоціль і здійснюються «за всяку ціну».

Функції контролю реалізації в області СПП представлені на рис. 2, що ілюструють зв'язки в сфері контролю реалізації.

Завдання стратегічного нагляду полягає в забезпеченні запланованих процедур у зв'язку з подіями в зовнішньому оточенні. При цьому завчасно повинні виявлятися події, які несуть у собі загрозу для СПП. На практиці стратегічний нагляд часто використовується як попереджувача функція, яка разом з виявленням загроз дозволяє знайти нові шанси і забезпечити підприємству розвиток відповідно до динаміки зовнішнього середовища [3].

Оскільки події розвиваються не ізольовано одне від одного, то велика увага приділяється систематизації інформації по окремих явищах. В більшості випадків при цьому використовується метод сценаріїв, коли за допомогою гіпотетичної конструкції серії подій робиться спроба вникнути в їх причинно-наслідкові зв'язки.

Невизначеність і непередбачуваність сучасної ринкової обстановки і великі терміни виконання рішень в рамках створення і реалізації потенціалу успіху вимагає пильної уваги до контролю і забезпечення виконання цих рішень. В цілому ж для стратегічного менеджменту повинна бути характерна повна збалансованість і злагоджена взаємодія систем планування, реалізації і контролю.

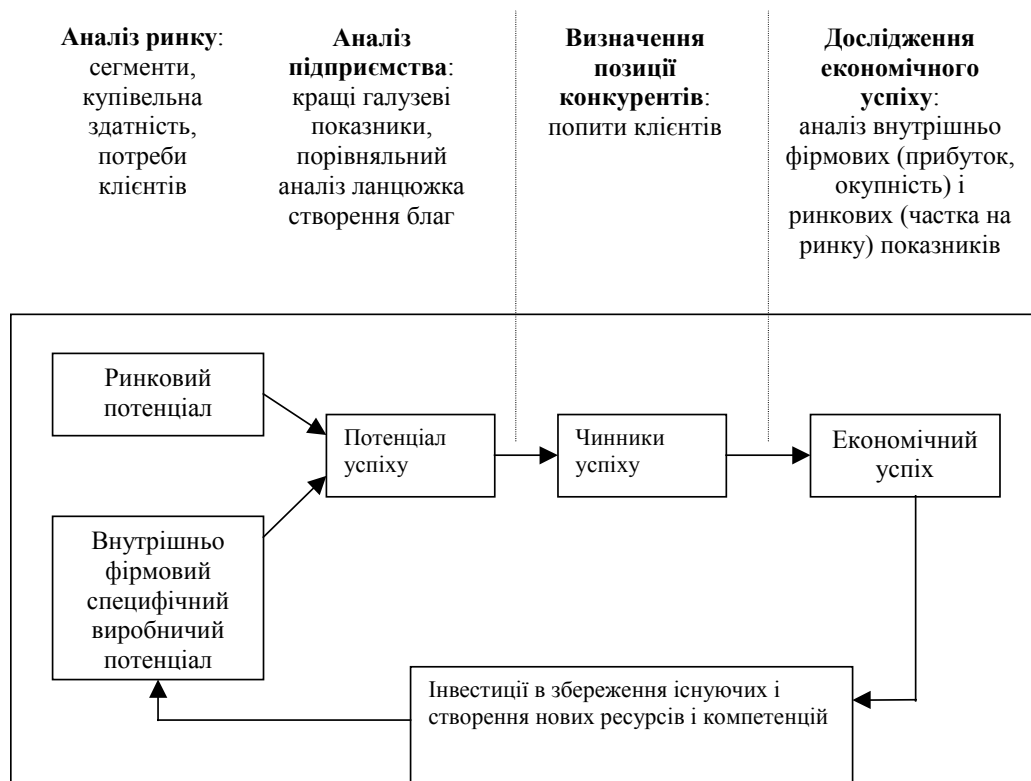


Рис. 2. Функція контролю реалізації стратегії в області СПП [3]

Проте, вважаємо, що у даному підході є відсутніми: чіткий механізм управління саме СПП і його співвідношення зі стратегічним управлінням підприємством й питання формування та оцінювання СПП.

Отже, результати аналізу всіх розглянутих підходів до управління СПП наведено у табл. 1, що дозволяє розкрити основні переваги та недоліки цих підходів.

Таблиця 1

**ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ  
СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Автор підходу до управління СПП	Етапи до управління СПП	Переваги даного підходу	Недоліки даного підходу
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Шульга Г. О.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— розробка стратегічного набору;</li> <li>— створення програми заходів до трансформації виробничого і управлінського потенціалу;</li> <li>— оцінка пріоритетності і послідовності реалізації заходів;</li> <li>— розробка комплексної програми по формуванню СПП, її введення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Досягнення узгодженості процесів нарощування СПП і здійснення стратегії підприємства;</li> <li>— Врахування системи стратегічного контролю підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Зосередження лише на виробничій та управлінській складових СПП;</li> <li>— Відсутність взаємозв'язку між управлінням СПП та стратегічним управлінням підприємством.</li> </ul>
2. Колесніков О. О.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— виявлення структури потенціалу;</li> <li>— аналіз переваг і слабких сторін діяльності підприємства;</li> <li>— формування методики діагностики потенціалу, оцінка його елементів;</li> <li>— інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства;</li> <li>— розробка загальної й локальної стратегій зі зміцнення й розвитку потенціалу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Спроба управління саме СПП;</li> <li>— Врахування контролю за використанням СПП.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Відсутність взаємозв'язку між управлінням СПП та стратегічним управлінням підприємством;</li> <li>— Не приділення уваги до співвідношення між стратегією підприємства та СПП.</li> </ul>
3. Пробоїв О.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— введення складових СПП та основних обмежень;</li> <li>— упорядкування й оцінювання структурних компонентів СПП;</li> <li>— розробка управлінських рішень з використанням технологій фінансового інжинірингу;</li> <li>— розроблення та реалізація методик нарощування СПП на основі реальних опціонів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Врахування структури СПП при управлінні останнім;</li> <li>— Використання оцінки фінансових складових СПП.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Прийняття рішень лише щодо нарощування СПП за допомогою інструментів фінансового інжинірингу;</li> <li>— Відірваність управління СПП від стратегічного управління підприємством;</li> <li>— Неврахування реалізації стратегічних цілей при управлінні СПП.</li> </ul>
4. Коренков О. В.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— представлення даних у візуально-аналітичній формі;</li> <li>— виділення ознак групування підприємств;</li> <li>— визначення максимального рівня використання потенціалу;</li> <li>— розрахування середньо-прогресивного та середньогалузевого рівнів;</li> <li>— формалізація наочного вигляду розрахованих рівнів;</li> <li>— групування підприємств за визначеними ознаками;</li> <li>— визначення резервів потенціалу розвитку підприємств.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Розроблення методики визначення резервів СПП.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Відсутність зв'язку між СПП і стратегічними цілями підприємства;</li> <li>— Незрозумілість визначення резервів СПП по кожному підприємству в групі;</li> <li>— Відірваність управління СПП від стратегічного управління підприємством.</li> </ul>

Закінчення табл. 1

Автор підходу до управління СПП	Етапи до управління СПП	Переваги даного підходу	Недоліки даного підходу
1	2	3	4
5. Ревенко О. В.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— формування місії, цілей та задач розвитку підприємства;</li> <li>— визначення факторів, що впливають на розвиток підприємства;</li> <li>— оцінка СПП та впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства;</li> <li>— оцінка стратегічної позиції підприємства;</li> <li>— вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства;</li> <li>— аналіз і вибір варіативних елементів стратегії та стратегічного контролю в залежності від різноманітності шляхів досягнення успіху;</li> <li>— реалізація стратегії;</li> <li>— стратегічний контроль;</li> <li>— оцінка обраної стратегії;</li> <li>— подальша реалізація стратегії підприємства або її коригування.</li> </ul>	— Спроба визначення місця СПП у стратегічному управлінні підприємством.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Відірваність управління СПП від стратегічних цілей підприємства;</li> <li>— Відсутність управління саме СПП після його оцінки.</li> </ul>
6. Йеннер Т.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— система стратегічного планування;</li> <li>— система реалізації;</li> <li>— система контролю.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Врахування контролю за реалізацією рішень щодо управління СПП;</li> <li>— Виділення шляхів управління СПП.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Відсутність чіткого механізму управління саме СПП;</li> <li>— Незрозумілість співвідношення СПП із стратегічним управлінням підприємством;</li> <li>— Не врахування загальної стратегії підприємства при прийнятті рішень щодо управління СПП;</li> <li>— Не приділення достатньої уваги питанням формування та оцінювання СПП.</li> </ul>

Отже, не зважаючи на те, що велика кількість учених досліджувала управління СПП, досі ще не розроблене управління останнім як складовою процесу розроблення та реалізації стратегії підприємства, яке б враховувало його структуру та результати його оцінювання при прийнятті стратегічних рішень щодо шляхів використання досліджуваної категорії задля досягнення встановленої загальної стратегії підприємства.

### Література

1. Шульга Г. О. Стратегічне управління розвитком підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Г. О. Шульга. — Харків, 2001. — 19 с.
2. Богдан О. І. Стратегічне планування на підприємствах інформаційно-технічного обслуговування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. І. Богдан. — Дніпропетровськ, 2003. — 18 с.



3. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента [Электронный ресурс] / Томас Йеннер // Менеджмент и маркетинг. — 1999. — № 2/99. — Режим доступа до журн. :  
[http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/15\\_2\\_99.htm](http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/15_2_99.htm).

4. Мізюк Б. М. Стратегічне управління підприємством / Мізюк Б. М. — Львів: Коопосвіта ЛКА, 1999. — 388 с.

5. Коренков О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Коренков. — К., 2003. — 18 с.

6. Колесніков О. О. Управління стратегічним потенціалом підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. О. Колесніков. — Х., 2005. — 18 с.

7. Пробоїв О. Алгоритм оптимізації стратегічного потенціалу акціонерних товариств / О. Пробоїв // Вісник КНТЕУ. — 2006. — № 2. — С. 35—41.

8. Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Ревенко. — Х., 2006. — 20 с.

*Стаття надійшла до редакції 13.03.2013 р.*