джерел конкурентних переваг для формування дієвої моделі бізнесу. Результати оцінки синергійного ефекту у різних сферах функціонування підприємства є основою для прийняття рішення про його подальший розвиток для забезпечення унікальності та високої конкурентоспроможності. Перспективою подальших досліджень у цій сфері є подальше розпрацювання методик оцінювання якісного складу та вартісного вимірювання синергійного ефекту, а також їх практична імплементація в умовах вітчизняних підприємств.

### *Література*


1. *Арефьева О. В., Харчук Т. В*. Экономические методы формирования потенциала предприятия // Актуальные проблемы экономики. — 2008. — №7 (80). — С. 27—34.
2. *Кемпбелл Э., Саммерс Лаче*. Стратегический синергизм: 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 416 с.
3. Молдован А. Слияния и поглощения в украинском ГМК: время стратегических альянсов — 28.10.2008. - UGMK.info — Аналитический портал рынка металла и строительства.
4. *Шемануева А.П.* Стратегические альянсы в современном бизнесе // ГОУВПО «МГУС». — М., 2006.



УДК 65.014.005: 33



*В. В. Рябенко,* канд. екон. наук,
доцент кафедри економіки і права,
Національний університет харчових технологій


## МІСЦЕ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ


Обґрунтовано роль стратегічного потенціалу в процесах функціонування і розвитку підприємства. Визначено рівні та основні підсистеми управління стратегічним потенціалом підприємства.


Ключові слова: стратегічний потенціал підприємства, управління стратегічним потенціалом підприємства, функціонування, розвиток, ресурси, можливості, компетенції.



Обоснована роль стратегического потенциала в процессах функционирования и развития предприятия. Определены уровни и основные подсистемы управления стратегическим потенциалом предприятия.



© В. В. Рябенко, 2012

Ключевые слова: стратегический потенциал предприятия, управление стратегическим потенциалом предприятия, функционирование, развитие, ресурсы, возможности, компетенции.
The role of strategic potentiality in the process of enterprises activity and development is founded. The level and the main subdivisions of management of enterprises strategic potentiality are determined.
Key word: the enterprise's strategic potential, the management by the enterprise's strategic potentiality, function, development, resources, capabilities, competences.

**Постановка проблеми.** Сучасне середовище господарювання все в більшій мірі вимагає нових управлінських технологій, за допомогою яких керівництво підприємства може одержати комплексну і системну оцінку поточного та перспективного стану і на підставі цього розробляти ефективні і результативні механізми свого розвитку. 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.

Таким чином, 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.

**Аналіз останніх публікацій.** Вагомий внесок у дослідження процесів управління потенціалом підприємства зробили такі вітчизняні вчені, як І. Р. Бузько, А. Е. Воронкова, Н. С. Краснокутська, І. П. Отенко, В. В. Пастухова, О. С. Федонін та ін. В їхніх роботах приділено значну увагу визначенню сутності та особливостей формування, використання та розвитку потенціалу підприємства, обґрунтуванню принципів та підходів до управління потенціалом підприємства.

**Формулювання мети.** Метою даного дослідження є обґрунтування ролі стратегічного потенціалу у функціонуванні і розвитку підприємства. З цією метою необхідно визначити сутність стратегічного потенціалу підприємства, його функції та основні складові, встановити логічний взаємозв'язок між елементами потенціалу та процесами функціонування і розвитку підприємства, обґрунтувати основні положення концепції управління стратегічним потенціалом.

**Результати дослідження.** 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.

Будь-яка система є, насамперед, такою, що функціонує. Функціонування підприємства є рухом у часі, який пов'язаний з перерозподілом його елементів, функцій і зв'язків. При цьому кожен наступний стан потенціалу підприємства або безпосередньо визначений попереднім. Розвиток є незворотною, виразно спрямованою і закономірною зміною матеріальних та ідеальних об'єктів, що приводить до виникнення нової якості. При цьому важливим є те, що під розвитком варто розуміти не зміни, що обумовлюються імпульсами ззовні, а ті, які об'єкт породжує сам. Відмінними ознаками процесів розвитку від функціонування є: незворотність; спрямована зміна; закономірність процесів, що виникає із самої суті об'єкта і з типу його взаємодії із зовнішнім середовищем; поява нової якості як результату реалізації процесів, що відбуваються [1, с. 32—33].

Потенціал є характеристикою динамічного стану підприємства, обумовлений цілями його функціонування й розвитку. Активність підприємства, перехід з одного якісного стану в інший визначаються його потенціалом. Управління потенціалом пов'язане не тільки з пізнанням і використанням, але й формуванням і розвитком тих його властивостей, які необхідні для досягнення бажаного результату [2, с. 25].

Закон розвитку організацій стверджує, що кожна матеріальна система прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу. 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.

Між стратегічним потенціалом підприємства та процесом стратегічного управління існує тісний взаємозв'язок. Стратегічний потенціал є базовим концептом стратегічного управління підприємством [2, с. 25]. У свою чергу, кінцевим продуктом стратегічного управління є потенціал, який забезпечує досягнення цілей у майбутньому [4, с. 145].

У системі управління підприємством стратегічний потенціал виконує наступні функції:

— визначає орієнтири розвитку і є вихідною точкою для встановлення цілей підприємства. В свою чергу, цілі обумовлюють напрямки формування, використання і розвитку стратегічного потенціалу підприємства;

— є вихідним базисом для розробки стратегії діяльності підприємства. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, як інструмент розробки стратегії, спрямований на оцінку стратегічного потенціалу як сукупності внутрішніх (ресурси і компетенції) і зовнішніх (ринкові можливості) умов функціонування і розвитку підприємства;

— є основою забезпечення високої результативності діяльності підприємства. Між величиною стратегічного потенціалу та результативністю підприємства існує тісний кореляційний зв'язок, який обумовлюється трансформацією наявного ресурсного потенціалу у ключові результати у процесі взаємодії із ринковими суб'єктами;

— є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможністю підприємства завдяки визначальним компетенція, якими володіє суб'єкт господарювання та його персонал. Компетенції — це сукупність навичок, знань, ноу-хау і відносин, які створюють потужний стратегічний потенціал шляхом створення унікально привабливих товарів і послуг або унікально привабливих дій за рахунок комбінування ресурсів такими способами, які не можуть повторити інші підприємства, що є важливим джерелом ренти і конкурентоспроможності на ринку;

— є комплексною характеристикою процесів взаємодії всіх функціональних підсистем підприємства. Зазначене обумовлює виділення в структурі стратегічного потенціалу підприємства функціональних потенціалів: виробничого, фінансового, маркетингового, трудового, інноваційного, управлінського, інформаційного тощо. Їхнє оптимальне поєднання та взаємодія дозволяє одержати ефект синергії при отримані результатів діяльності підприємства;

— визначає тип відтворення на підприємстві. Залежно від обсягу стратегічних ресурсів і можливостей підприємство обирає звужений, простий або розширений тип відтворення своєї діяльності. При цьому важливу роль відіграє наявність резервів і можливостей, які не використовуються;

— є визначальним фактором виживання підприємства в умовах поширення кризових явищ. У структурі стратегічного потенціалу підприємства виділяють потенціал виживання, який характеризується потенційними можливостями підприємства щодо

виходу з кризового стану, створення передумов до самозбереження, відновлення нормального режиму його функціонування, забезпечення стійкості та адаптивності господарської системи до кризових явищ;

— обґрунтовує характер трансформаційних процесів на підприємстві. Залежно від стадії життєвого циклу, на якій перебуває стратегічний потенціал, та у відповідності із зовнішніми умовами підприємство обирає засоби трансформації своєї діяльності (реорганізація, реструктуризація, реінжиніринг бізнес-процесів тощо);

— є інтегральною характеристикою потенційних можливостей суб'єкта господарювання, які використовуються для визначення вартості підприємства. Оцінка потенціалу за допомогою вартісних методів дозволяє визначити базу оцінки у випадку купівлі-продажу підприємства чи його акцій, обґрунтувати розмір застави, страхових платежів, при проведенні інвестиційних розрахунків тощо;

— визначає тип реакції підприємства на динамічні і непередбачувані зміни в зовнішньому середовищі функціонування. Підприємства, які не володіють достатнім потенціалом обирають реактивну (адаптація з орієнтацією на минуле) або інактивну (адаптація з орієнтацією на теперішнє) політику реагування на зовнішні зміни. Підприємства, які володіють потужним стратегічним потенціалом, обирають активну позицію та здійснюють превентивні заходи преактивного (підготовка до змін) та інтерактивного (виклик змін) характеру.

Таким чином, стратегічний потенціал підприємства — це системна сукупність стратегічних ресурсів, компетенцій і можливостей, які використовуються або можуть використовуватися на сучасному етапі та в довгостроковій перспективі для забезпечення сталого розвитку підприємства відповідн із встановленими цілями й існуючими тенденціями у зовнішньому середовищі.

Визначальна роль стратегічного потенціалу у процесах функціонування і розвитку підприємства вимагає розробки та впровадження концепції управління стратегічним потенціалом. І. П. Отенко зазначає, що управління процесами формування і розвитку потенціалу відносять до стратегічного або суперстратегічного процесу [1, с. 35].

Управління потенціалом підприємства є одним з найперспективніших і таких, що інтенсивно розвиваються, напрямків розвитку теорії і практики управління. Управління потенціалом — це концепція управління підприємством, заснована на системному,

процесному і ситуаційному підходах. Процеси управління стратегічним потенціалом підприємства реалізуються в циклі функції управління підприємством на основі оцінки й аналізу потенціалу підприємства та зовнішнього середовища. Таким функціями виступають планування, організація, регулювання, координація, мотивація, контроль, облік, які спрямовують свій вплив на стратегічний потенціал підприємства як об'єкт управління. Методологічною основою поняття «стратегічний потенціал» і підприємства як складної відкритої системи є загальна теорія систем, що обумовлює використання системного підходу до управління потенціалом як системної сукупності його елементів. Ситуаційний підхід до управління стратегічним потенціалом передбачає реагування на сукупність ситуацій, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, на основі принципів адаптивності, гнучкості та саморегулювання.

Управління стратегічним потенціалом підприємства — це комплекс стратегічних і тактичних заходів формування, використання та розвитку стратегічного потенціалу, які спрямовуються на досягнення стратегічних і фінансових цілей шляхом органічного і збалансованого поєднання процесів функціонування і розвитку підприємства.

Стратегічні цілі — це зміцнення положення організації в галузі і підвищення конкурентоспроможності; фінансові цілі — це планові фінансові показники [3, с. 39]. При цьому стратегічні цілі характеризують процеси розвитку, а фінансові — процеси функціонування.

Управління стратегічним потенціалом поєднує процеси функціонування і розвитку в єдину систему забезпечення результативності діяльності підприємства на сучасному етапі та в довгостроковій перспективі. Виходячи з цього, управління потенціалом підприємства зосереджується на двох рівнях: тактичному і стратегічному. На тактичному рівні метою управління є одержання прибутку шляхом реалізації процесів використання наявного потенціалу для забезпечення ефективного функціонування підприємства. На стратегічному рівні метою управління є зростання вартості підприємства шляхом реалізації процесів формування і розвитку потенціалу для забезпечення розвитку підприємства.

Стратегічний потенціал підприємства характеризується трьома часовими аспектами свого прояву: минуле, теперішнє та майбутнє. Тому при управлінні потенціалом обов'язково необхідно враховувати фактор часу. Це обумовлює виділення процесів формування, використання та розвитку стратегічного потенціалу

підприємства. В тріаді понять «формування — використання — розвиток» формування є найбільш містким, що передає всю сукупність дій, пов'язаних із забезпеченням високої результативності підприємства. Це пояснюється наступними причинами:

1. Процес використання потенціалу підприємства має в основному тактичний характер, який пов'язаний із теперішнім часом. Його можна ідентифікувати як процес використання ресурсів підприємства та реалізації наявних на сучасному етапі можливостей у зовнішньому середовищі.

2. Процес розвитку потенціалу підприємства передбачає визначені дії щодо удосконалення, покращення, підвищення якості складових елементів та рівня ефективності їх використання. Даний процес поєднує теперішній час, протягом якого здійснюються заходи спрямовані на розвиток, і майбутнє, коли будуть отримані й оцінені результати розвитку.

3. Процес формування дозволяє поєднати всі три часові відрізки: минуле, теперішнє і майбутнє. Сучасний стан потенціалу підприємства визначається минулими діями щодо забезпечення наявності, відповідного стану та ступеня використання ресурсів і можливостей. Процес формування потенціалу розпочинається із створенням підприємства і не припиняється протягом усього часу його існування.

Отже, система управління стратегічним потенціалом підприємства складається з трьох підсистем: підсистема управління формуванням стратегічного потенціалу; підсистема управління використанням стратегічного потенціалу; підсистема управління розвитком стратегічного потенціалу.

Управління формуванням стратегічного потенціалу підприємства повинне спрямовуватися на формування ресурсного потенціалу, компетенцій та можливостей розвитку. Володіння стратегічними ресурсами дозволяє підприємству визначити характер їхнього використання у взаєминах із зовнішнім середовищем. Маючи у своєму розпорядженні певний комплекс стратегічних ресурсів, підприємство має можливість опосередковано впливати на зовнішнє середовище, координуючи процес реалізації власної стратегії відповідно до змін, що відбуваються, створюючи тим самим умови для досягнення стратегічних цілей. Стратегічний аспект формування ресурсного потенціалу полягає у створенні системної сукупності ресурсів (персоналу, засобів та предметів праці, інформації та фінансових ресурсів) шляхом такого їх поєднання, яке забезпечить суттєве перевищення результатів від їх використання над витратами на їх придбання (залучення) відповідно до встанов-

лених цілей та за умови досягнення ефекту синергії. Процес формування компетенцій підприємства має стратегічний характер, оскільки може бути реалізований тільки в довгостроковій перспективі із застосуванням стратегічних інструментів управління. Це пояснюється тим, що навіть залучення висококваліфікованих, досвідчених працівників потребує тривалого періоду їх адаптації, налагодження взаємозв'язків і взаємодії в колективі, засвоєння цінностей корпоративної культури підприємства. Формування компетенцій передбачає розробку на рівні підприємства системи постійного навчання, удосконалення знань і навичок, інтелектуалізація й осучаснення процесу виробництва на основі оригінальних ідей і новітніх технологій, налагодження відносин як всередині підприємства між окремими працівники, так і із зовнішніми контрагентами та контактними аудиторіями. Можливості пропонуємо розглядати як позитивні тенденції та явища зовнішнього середовища, які можуть привести, після їх виявлення і використання, до підвищення результативності та конкурентоспроможності діяльності підприємства. Головне завдання підприємства полягає у своєчасній ідентифікації наявних можливостей та їх використанні у власній господарській діяльності.

Управління використанням стратегічного потенціалу підприємства являє собою управління процесом перетворення наявних ресурсів у джерело конкурентних переваг підприємства у відповідності з можливостями, що існують у зовнішньому середовищі, за допомого компетенцій, якими володіє підприємство.

Управління розвитком стратегічного потенціалу підприємства передбачає реалізацію процесів його трансформації на основі інноваційних та інвестиційних заходів, що ведуть до кількісних і якісних змін у всіх функціональних складових діяльності підприємства з орієнтацією на зовнішнє середовище для створення стратегічного потенціалу успіху та забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Розвиток стратегічного потенціалу підприємства передбачає постійну оптимізацію його структури шляхом збалансування та гармонізації складових елементів. Валиву роль в управлінні розвитком відіграє оцінка стратегічного потенціалу з метою виявлення сукупних можливостей підприємства в майбутньому та визначення ключових факторів успіху.

**Висновки.** Функціонування і розвиток — це два процеси господарської діяльності, які тісно взаємопов'язані між собою. Для збалансованого поєднання функціонування і розвитку підприємство повинне володіти потужним стратегічним потенціалом.

В умовах трансформації економічних відносин, зокрема підходів до стратегічного управління, існує необхідність у запровадженні на сучасних підприємствах системи управління його потенціалом. Діяльність підприємства на основі управління потенціалом передбачає розробку заходів орієнтованих на якнайповніше використання потенціалу з одного боку і його формування та розвиток з іншого. Управління потенціалом підприємства повинне зосереджуватись на тактичному та стратегічному рівнях.

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

4. Управление организацией: учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатин: 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 736 с.



УДК 005:65.014.1:631.162



*Л. М. Рябенко*,
аспірант Національного університету
біоресурсів і природокористування України


## ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ


Визначено особливості обліково-аналітичного забезпечення управління. Обґрунтовано основні складові обліково-аналітичного забезпечення. Досліджено вплив облікової і аналітичної інформації при прийнятті управлінських рішень.



КЛЮЧОВІ СЛОВА: інформація, управлінські рішення, обліково-аналітичне забезпечення.



Определены особенности учетно-аналитического обеспечения управления. Обосновано основные составляющие учетно-аналитического обеспечения. Исследовано влияние учетной и аналитической информации при принятии управленческих решений.



КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: информация, управленческие решения, учетно-аналитическое обеспечение.



© Л. М. Рябенко, 2012