

З огляду на відносно низький платоспроможний попит на мінеральні добрива на внутрішнього ринку та жорсткі правила гри на зовнішньому, вважаємо за потрібне розглянути можливості об'єднання зусиль вітчизняних підприємств з метою протидії зростанню активності іноземних виробників, захисту власних інтересів на ринку основної сировини шляхом лобіювання та вимоги диверсифікації продавців на ринку природного газу.

Іншим, більш радикальним рішенням може стати створення вертикально інтегрованих структур, що об'єднуюватимуть основні складові ланцюгу формування вартості добрив та дозволять знизити рівень конкуренції в галузі шляхом послаблення таких конкурентних сил, як постачальники ключових ресурсів та покупці. Отже, основними складовими таких інтегрованих структур мають стати постачальники природного газу, виробники мінеральних добрив та розгалужена система агропромислового виробництва.

*Т. М. Кібук, кан. екон. наук, асистент
кафедри стратегії підприємств,
Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»,
пр. Перемоги 54 А, кім. 6/1, м. Київ, Україна, 03680,
e-mail: tatyana-kibuk@ya.ru*

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК СКЛADOVA СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Успіх у будь-якій діяльності в основному визначається правильною обраною стратегією управління потенціалом підприємства. Управління його розвитком передбачає необхідність розроблення та впровадження інтегрованої системи стратегічного управління, основою якої виступає процес управління стратегічним потенціалом підприємства (далі СПП).

Не зважаючи на те, що багато вчених досліджували стратегічне управління підприємством та СПП, досі ще не розроблене управління останнім, яке б враховувало його складові елементи та стратегічні цілі підприємства при прийнятті стратегічних рішень щодо СПП. Тому вважаємо за доцільне використовувати методiku управління досліджуваною категорією з урахуванням методики його оцінювання, етапами якої є такі:

1. Визначення поточного рівня СПП, за допомогою його узагальнюючої структури [1] та використовуючи експертний метод, результати розрахунку якого заносяться до зведеної таблиці [1].

2. **Оцінювання рівня використання СПП**, за допомогою узагальнюючого коефіцієнту СПП за критерієм відповідності загальній стратегії підприємства. Методика даного оцінювання більш детально описана у [2].

3. **Прийняття рішення з управління СПП**. На цьому етапі приймаються такі рішення: підвищення ефективності використання всього СПП, а також окремих його елементів; спрямування ресурсів на підвищення рівня найбільш вагомих складових СПП для досягнення встановленої стратегії підприємства; перерозподіл ресурсів у структурі СПП тощо.

Наприкінці цього етапу обирається один з чотирьох шляхів використання СПП [3]: 1) *Орієнтація на існуючий СПП на освоєних ринках*. При цьому основну увагу підприємство концентрує на своїх сильних сторонах. Очевидно, що подібна орієнтація може призвести до послаблення конкурентних позицій, особливо на динамічних ринках; 2) *Створення нового СПП на вже освоєних ринках*. Це головний напрям розвитку підприємства у разі, коли оброблені ринки володіють достатнім потенціалом зростання або коли у підприємства немає засобів для експансії на інших ринках. 3) *Освоєння нових ринків за допомогою існуючого СПП*. Підприємство на базі своїх ресурсів і компетенцій шукає нові можливості або ринки, де вони мають можливість прибутково використовуватися. 4) *Створення нового СПП для освоєння нових ринків*. Це найважчий шлях, оскільки підприємство не знайоме із специфікою нового ринку, крім того вимушене розвивати компетенції, які повинні забезпечити йому довгострокові переваги перед конкурентами. Через великі ризики подібна ситуація виправдана лише в тих випадках, коли ринок обіцяє дуже високий прибуток.

4. **Контроль за використанням СПП**. Рішення щодо його створення орієнтовані на майбутнє. Йдеться в першу чергу про те, щоб завчасно знайти деградацію задіяного СПП і появу нового. Особливе значення мають передумови, обумовлені потребами клієнтів. Вельми важливі передумови, пов'язані з конкурентами, оскільки ресурси підприємства втрачають свою цінність саме під впливом їх активності. Нарешті, необхідна перевірка на спроможність і внутрішньо фірмових передумов. На підприємствах з широко диверсифікованими програмами особливою увагою користуються стратегічні установки загального фірмового масштабу, які знову ж таки залежать від шансів на різних ринках.

Цей вид контролю може бути орієнтований як на перевірку ефективності задіяного СПП, так і на результати робіт із створення нових ресурсів і компетенцій підприємства. В рамках да-

ного етапу необхідно відповісти на наступні питання [3]: 1) чи дотримуються плани по створенню нового виробничого потенціалу; 2) чи досягається за допомогою діючого потенціалу адекватна конкурентна позиція на ринку; 3) чи забезпечує завойована позиція задовільний рівень прибутку.

При цьому завчасно повинні виявлятися події, які несуть загрозу для СПП. На практиці разом з виявленням загроз це дозволяє знайти нові шанси і забезпечити підприємству розвиток відповідно до динаміки зовнішнього середовища.

Таким чином, розроблена модель управління СПП як складовою стратегічного управління та її аналіз дозволяють прийняти більш зважені стратегічні рішення, надати рекомендації щодо шляхів підвищення: ефективності використання СПП, адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Література

1. Кібук Т. М. Підпорядкованість елементів стратегічного потенціалу підприємства / Т. М. Кібук // Регіональні аспекти розвитку в умовах європейського вибору: Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції, 19—21 вересня 2008 р.: тези доп. — Сімферополь: Видавничий центр Кримського інституту бізнесу, 2008. — С. 108—113.

2. Кібук Т. М. Алгоритм оцінка стратегічного потенціалу підприємства / Т. М. Кібук // Materily 4 mezinrodni vedecko-prakticka conference — 27 rijna — 05 listopdu 2008 r: тези доп. — Praha: Publishing House «Education and Science», 2008. — С. 47—53.

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

Д. А. Куваєва, головний спеціаліст, здобувач,
Управління адміністративними будинками
Управління справами Апарату Верховної Ради України,
вул. Банкова 6/8, м. Київ, Україна, 01008
e-mail: diuevr@ukrpost.ua

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ: АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ

Сучасні теоретичні дослідження й практичні спостереження свідчать, що глобалізація економіки не тільки суттєво впливає на динаміку національних економік, їх галузей і підприємств, а й