

6. Мишак С.В. Оцінка соціально-психологічного конфлікту в колективі / С.В. Мишак // Управління розвитком. – 2009. – № 16. – С. 86–88.
7. Национальная энциклопедическая служба [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vocabulary.ru/dictionary/25/word/dominanta>.
8. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова; Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова; 4-е изд., доп. – М.: Азбуковник, 1999. – 944 с.
9. Определение индекса групповой сплоченности Сижора [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vsetesti.ru/86/>.
10. Островский Э.В. Психология управления / Э.В. Островский. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 249 с.
11. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива: Пути и методы изучения / Б.Д. Парыгин; под ред. В.А. Ядова. – Л.: Наука. Ленингр. отделение, 1981. – 192 с.
12. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб.: Речь, 2002. – 298 с.
13. Привлекательность группы. Индекс групповой сплоченности Сижора [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vashpsixolog.ru/psychodiagnostic-school-psychologist/73-diagnosis-of-interpersonal/191-the-attractiveness-of-the-group-the-index-of-group-cohesion-sishora>.
14. Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ru.wikipedia.org/wiki/Доминанта>.
15. Тест «Интегральная удовлетворенность трудом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vsetesti.ru/203/>.
16. Шепель В.М. Управленческая психология / В.М. Шепель. – М.: Экономика, 1984. – 246 с.

УДК 658.1:005.932

Пилипенко А.А.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри бухгалтерського обліку
Харківського національного економічного університету
імені Семе́на Кузне́ця*

Литвиненко А.О.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри бухгалтерського обліку
Харківського національного економічного університету
імені Семе́на Кузне́ця*

РЕАЛИЗАЦИЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПОТЕНЦИАЛУ ПИДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ВИЗНАЧЕННЯ ПАРАМЕТРІВ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ

Максимальне розкриття наявного у підприємства потенціалу можливо лише у разі вірного визначення стратегічних орієнтирів розвитку. З оглядом на це пропонується підпорядкувати логіку управління реалізацією потенціалу підприємства параметрами його стратегічної поведінки. При цьому під стратегічною поведінкою розуміється сукупність дій підприємства в зонах власної компетентності, а стратегія представляється як сукупність принципів, підходів та правил досягнення відповідності елементів потенціалу підприємства вимогам стейкхолдерів.

Ключові слова: стратегічна поведінка, конкурентоспроможний потенціал, матеріально-технічна база, зони компетентності, механізм управління.

Пилипенко А.А., Литвиненко А.О. РЕАЛИЗАЦИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ЧЕРЕЗ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

Максимальное раскрытие потенциала предприятия возможно только в случае правильного определения стратегических ориентиров развития. При этом предлагается подчинить логику управления реализацией потенциала предприятия параметрам его стратегического поведения. Соответственно, под стратегическим поведением понимается совокупность действий предприятия в зонах компетентности, а стратегия представляется как совокупность принципов, подходов и правил достижения соответствия элементов потенциала требованиям стейкхолдеров.

Ключевые слова: стратегическое поведение, конкурентоспособный потенциал, материально-техническая база, зоны компетентности, механизм управления.

Pylypenko A.A., Lytvynenko A.O. THE ENTERPRISE COMPETITIVE CAPACITY REALIZATION THROUGH THE DEFINITION OF THE PARAMETERS OF ITS STRATEGIC BEHAVIOR

The maximum disclosure of available enterprise capacity is only possible in the way of the correct definition of strategic guidelines. With this in mind we propose to determine the logic of management of enterprise capacity realization by focusing on the parameters of enterprise strategic behavior. In this case the enterprise strategic behavior represented as a series of actions in the areas of the enterprise's own competence. Moreover, we identify the strategy as a set of principles, approaches and rules for achieving compliance between the elements of enterprise potential and the requirements of stakeholders.

Keywords: strategic behavior, competitive capacity, material and technical base area of competence, control mechanism.

Постановка проблеми. Аналіз діяльності промислових підприємств України свідчить про доволі неефективне становище значної кількості з них. Така неефективність проявляється або у збитковості виробничо-господарської діяльності, або у порівняно низькій результативності роботи, яка дозволяє підтримувати обраний режим функціонування, але при

цьому не надає певного «запасу міцності» для реалізації інноваційних перетворень чи трансформації обраної практики господарювання. Цілком зрозуміло, що здійснення таких трансформацій можливо лише на точно вивіреному стратегічному підґрунті. В свою чергу, ефективно діючі підприємства також мають виконувати певні стратегічні дії, оскільки в

інакшому випадку вони втратять наявні у них конкурентні переваги. Таким чином, реалізація наявного у підприємств потенціалу має орієнтуватися на стратегічне підґрунтя.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Забезпечення появи зазначеного стратегічного підґрунтя стикається з цілою низкою проблем теоретичного характеру. Вони містяться в розрізі великої кількості тлумачень категорії «стратегія» та обмеженої кількості розробок щодо її застосування до розвитку конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Всі наявні тлумачення збігаються на тому, що стратегія відображає вимоги до руху підприємства як соціально-економічної системи в часі. Разом з тим наявні відмінності між розумінням стратегії досить по-різному представляють особливості роботи механізму управління розвитком потенціалу підприємства МУР_{ПТ}.

Отже, з огляду на наявність доволі широкого спектру трактувань змісту поняття «стратегія підприємства» вважаємо за доцільне певною мірою їх звужити по відношенню до стратегічних аспектів роботи МУР_{ПТ}. Відразу звернемо увагу на неможливість вироблення стратегії розвитку лише потенціалу у відриві від стратегії розвитку підприємства в цілому. З іншого боку, стратегічні аспекти роботи МУР_{ПТ} певною мірою впливають й на стратегію підприємства в цілому. Зокрема, складовим елементом визначення стратегії А. Чендлером [12, с. 16] є «визначення напрямків розподілу ресурсів», які є складовими потенціалу підприємства. Отже, підходи до залучення ресурсів, так само як й інших елементів матеріально-технічної складової потенціалу, впливатимуть на стратегію підприємства в цілому.

Тут звернемо увагу на доволі широке коло тлумачень категорії «потенціал». Учені, як правило [2; 4] розглядають потенціал через наявність у підприємства певного виду ресурсів та можливостей щодо їх використання. Відповідно, й розвиток потенціалу можна розглядати у тому числі як удосконалення елементів матеріально-технічної бази підприємства (МТБП), що вже було доведено авторами даної статті [6]. Отже, далі нами приймається ресурсний підхід визначення як змісту потенціалу підприємства (відбувається зміщення акцентів саме на МТБП та можливості її використання), так і розуміння стратегії підприємства.

Можливість такого розгляду доводиться розробками прихильників ресурсної концепції розробки стратегії. Наприклад, В.С. Пономаренко [7] узгоджує вироблення стратегічних цілей підприємства з його ресурсною базою. Разом з тим дослідники ресурсного підходу до стратегічного менеджменту, як правило, не роблять особливого акценту на розвиток безпосередньо ресурсної бази. Навіть ресурсна стратегія, у загальноприйнятому її уявленні [2; 12], визначає параметри залучення ресурсів до складу елементів потенціалу підприємства (або у більш конкретизованому представленні – до складу МТБП). При цьому з точки зору МУР_{ПТ}, вона має визначати напрями еволюційного чи революційного покращення процесу такого залучення. Також в зону дії МУР_{ПТ} попадає склад ресурсів, які впливають на стратегічні рішення механізму управління підприємством (МУП) в цілому.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. З огляду на вищевикладене постає об'єктивно необхідним розгляд стратегічного аспекту роботи МУР_{ПТ} звести до вироблення параметрів стратегічної поведінки підприємства у сфері реалізації

його потенціалу в цілому та потенціалу його матеріально-технічної бази зокрема. У даному зв'язку вельми цікавим є виділення Д.В. Семеновим [10] трьох підходів у відношенні авторів до сутності поняття «стратегічна поведінка». Перший підхід передбачає синонімічність понять «стратегія» та «стратегічна поведінка», що не є цілком вірним. Другий – розглядає стратегічну поведінку як самостійне поняття, яке використовується у тому разі, коли підприємство свідомо відмовляється від формалізації стратегії. У цьому випадку все одно виробляються певні правила й принципи роботи, які й становлять зміст стратегічної поведінки. Третій підхід зводить стратегічну поведінку до вироблення стратегії (в рамках тлумачення стратегії І. Ансоффом [1] як способу реакції на фактори оточення).

Доречність орієнтування дослідження на визначення параметрів стратегічної поведінки доводиться й твердженням В.М. Самоцькіна [9, с. 183] про доцільність самостійного розгляду поняття «стратегічний орієнтир». За умови прийняття такого підходу вироблення стратегії зводиться до визначення сукупності дій щодо досягнення обраних орієнтирів. Саме принципи й правила формування таких дій й складатимуть зміст стратегічної поведінки підприємства. Такі стратегічні орієнтири визначатимуться як для підприємства в цілому (щодо позиціонування підприємства в зонах його компетентності), так і по відношенню до його матеріально-технічної бази (щодо спроможності сформованої МТБП підтримувати бажану позицію підприємства в зоні його компетентностей).

У даному випадку необхідно робити акцент на стратегічну поведінку саме через динамічність вимог зон компетентностей підприємства. Тим самим ми в більшому ступені задаємо принципи реакції МУРПТ на зміну параметрів присутності підприємства в зонах компетентності. Тобто мова ведеться про спроможність підприємства пристосуватися використання елементів його потенціалу до змін параметрів присутності у зонах компетентності. Разом з тим не слід отождествлювати стратегічну поведінку з адаптацією до зміни вимог оточення. Адаптація визначає конкретні дії та види реакції, а стратегічна поведінка – логіку вироблення таких дій та реакцій.

Мета статті полягає у розвитку теоретико-методичних засад обґрунтування параметрів стратегічної поведінки підприємства у сфері реалізації його конкурентоспроможного потенціалу за допомогою відповідного управлінського механізму.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вироблення стратегічної поведінки підприємства у сфері реалізації потенціалу розвитку його матеріально-технічної бази має враховувати ієрархічність стратегій. Така ієрархічність, по-перше, визначається наявністю значної кількості класифікаційних ознак стратегій [1; 7]. По-друге, міститься в твердженні В.М. Гриньової [3, с. 200–207] щодо виділення корпоративних стратегій, до яких підпорядковуються функціональні (маркетингова, цінова тощо) та операційні (товарна, ресурсна, інвестиційна тощо) стратегії. По-третє, доводиться пропозицією Ю.Б. Іванова [11] виділення нормативного та варіативного (верхнього та нижнього) рівнів стратегії.

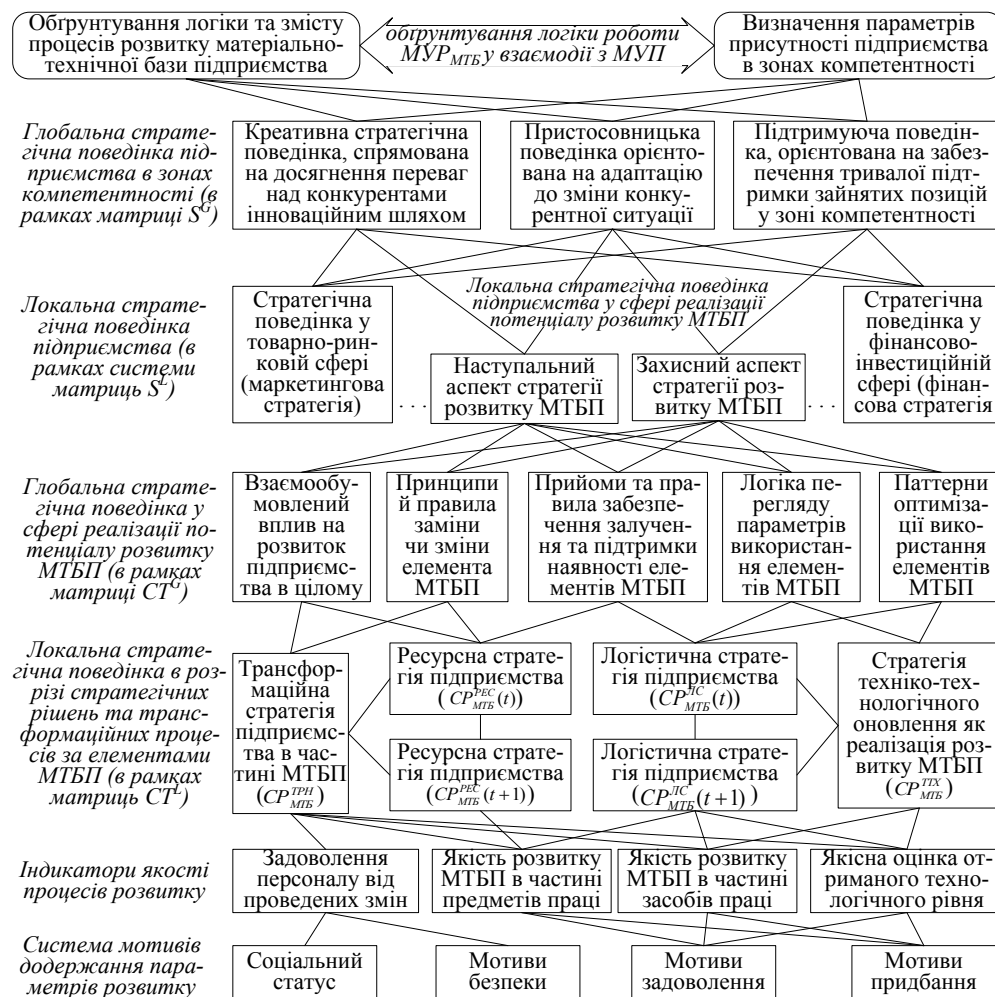
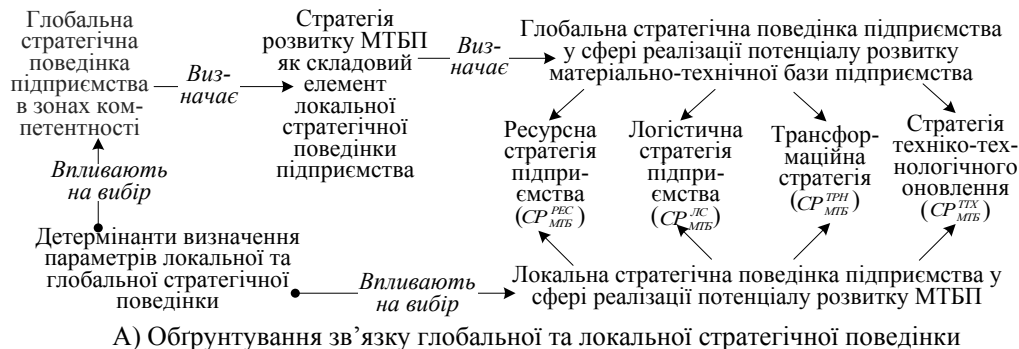
З огляду на зазначену ієрархічність нами пропонується диференціювати стратегічну поведінку підприємства на глобальну (для підприємства в цілому в розрізі корпоративних стратегій або стратегій верхнього нормативного рівня) та локальну (поведінку в розрізі його функціональних та операційних страте-

гій). При цьому стратегічну поведінку в сфері реалізації конкурентоспроможного потенціалу підприємства також будемо розділяти на глобальну (визначає логіку розвитку елементів потенціалу підприємства та його МТБП в цілому) та локальну (представляється в розрізі елементів МТБП та принципів й правил забезпечення їх розвитку).

В основу реалізації мети статті покладемо авторську розробку [5] про представлення розвитку потенціалу підприємства через зміну конфігурації параметрів матеріально-технічної бази у часі (моделюється трансформацією складу множини елементів потенціалу $\{МТБП(t)\} \rightarrow \{МТБП(t+1)\}$ у відповідь на переведення підприємства до нової зони компетентностей

$\{KK(t)\} \rightarrow \{KK(t+1)\}$). Відповідно, стратегія розвитку МТБП ($СР_{МТБ}$) являє собою узагальнене представлення підходів та принципів, на основі яких досягається відповідність потенціалу підприємства вимогам з боку зон компетентності підприємства. При цьому, згідно з [5], розвиток потенціалу розглядатимемо у двох аспектах: у захисному (як адаптування МТБП до умов переходу у нову зону компетентності) та у наступальному (як створення умови для переходу у нову зону компетентності підприємства).

Зауважимо, що розвиток МТБП може базуватися на інноваційному підґрунті. З огляду на це у якості детермінантів вироблення глобальної стратегічної поведінки підприємства пропонуємо прийняти



Б) Ієрархічне представлення стратегічної поведінки підприємства

Рис. 1. Детермінанти та параметри стратегічної поведінки підприємства

«рівень використання потенціалу підприємства» ($ВІП$) та «рівень трансформаційної спроможності підприємства» ($ТСП$). Окрім того, пропонуємо передбачити коригування вироблених параметрів стратегічної поведінки з урахуванням вартісного виміру МТБП ($ВВ_{МТБ}$), ефективності розкриття потенціалу МТБП ($ЕФ_{МТБ}$) та варіативності показників розміру МТБП ($V_{МТБ}$). Відповідна логіка обґрунтування параметрів стратегічної поведінки підприємства, яка враховує зазначену ієрархічність стратегічного процесу, представлена на рис. 1.

У частині А рис. 1 відображено прийнятий підхід до взаємозв'язку стратегій розвитку елементів МТБП та глобальною й локальною стратегічною поведінкою. Частина Б рис. 1 деталізує зазначений підхід. Тут є принциповий момент, заснований на виділенні в рамках механізму управління підприємством субмеханізм, який відповідає за залучення елементів МТБП ($МУП_{МТБ}^{3E}$). Саме в

Рівень використання потенціалу ($ВІП$)	Високий	$S_{зб}^G$ – забезпечуюча стратегічна поведінка (прагнення підтримки обраного режиму використання МТБП у сполученні з її постійним покращенням)	$S_{кр}^G$ – креативна стратегічна поведінка (розвиток МТБП на засадах впровадження інновацій, які надають переваги в зонах компетентності)
	Низький	$S_{пр}^G$ – пристосовницька стратегічна поведінка (спрямована на пошук можливостей покращення елементів МТБП в рамках поточної S-кривої)	$S_{пр}^G$ – пристосовницька стратегічна поведінка (спрямована на пошук можливостей для трансформаційного переходу на нову S-криву розвитку)
Матриця S^G		Низька	Висока
Рівень трансформаційної спроможності ($ТСП$)			

Рис. 2. Вибір глобальної стратегічної поведінки підприємства у зонах компетентності та визначення її впливу на поведінку у сфері реалізації його потенціалу

рамках роботи даного субмеханізму виробляються стратегічні рішення з ресурсної ($СР_{МТБ}^{PES}$), логістичної ($СР_{МТБ}^{LC}$) та інших стратегій. Він перетинається з субмеханізмом $МУР_{ПТ}$, що відповідає за удосконалення процесу залучення складових матеріально-технічної бази у якості елементів конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Дія $МУР_{ПТ}$ при цьому зво-

Таблиця 1

Глобальна стратегічна поведінка підприємства у сфері реалізації його конкурентоспроможного потенціалу

Тип поведінки	Позиція в матриці вибору поведінки з рис. 2		Складові стратегічної поведінки підприємства у відповідності до поданої на рис. 1 ієрархії ($\ CT^G\ $)				
	$ВІП$	$ТСП$	Взаємообумовлений вплив на розвиток підприємства в цілому	Принципи й правила заміни чи зміни елемента МТБП	Прийоми та правила залучення та підтримки наявності елементів МТБП	Логіка перегляду параметрів використання елементів МТБП	Паттерни оптимізації використання елементів МТБП
Незалежна	Висока	Низька	Відсутність конкуренції у доступі до складових МТБП Можливість швидкого їх оновлення	Заміна елементів МТБП як досягнення компромісу з постачальниками	Оптимізація присутності на ринках ресурсів лише з оглядом на власну місію та стратегічні орієнтири	Обмежений перегляд складу МТБП лише у разі значних змін стратегічних орієнтирів	Обґрунтування параметрів роботи $МУР_{МТБ}$ без урахування дій конкурентів
Кооперативна	Низька	Висока чи низька	Формування й визначення параметрів МТБП у тісному зв'язку з контрагентами	Зміна композиції МТБП для отримання ресурсної синергії	Коопераційна взаємодія з постачальниками ресурсів. Мінімізація страхових запасів через лояльність постачальників	Параметри використання МТБП узгоджуються з партнерами за бізнес-процесами	Узгоджене використання елементів МТБП або залучення їх у спільні процеси
Адаптивна	Висока чи низька	Висока	Підпорядкування параметрів МТБП прийнятним умовам діяльності інших підприємств	Зміна композиції МТБП для отримання ресурсної синергії	Логіка залучення ресурсів підпорядковується вимогам постачальників та параметрам діяльності конкурентів	Максимально швидкий перегляд параметрів МТБП як реакція на вплив ззовні	$МУР_{МТБ}$ враховує поведінку конкурентів й оптимізує МТБП відповідним чином
Випереджальна	Висока	Висока чи низька	Конфігурація елементів МТБП сприяє виведенню на ринок нової продукції чи послуг	Заміна елементів МТБП шляхом впровадження інновацій	Передбачається орієнтація на «захоплення» тих ресурсів, які підвищують стійкість конкурентної позиції	Параметри МТБП переглядаються автоматично при реалізації інноваційних змін	Критерієм оптимізації використання МТБП є сприяння зростанню долі ринку
Агресивна	Висока	Низька	Отримання конкурентних переваг від залучення унікальних елементів до складу МТБП	Складність перегляду МТБП через низьку здатність до трансформацій	За можливістю створення перешкод для доступу до елементів МТБП з боку конкурентів та стейкхолдерів	Відбір таких елементів МТБП, які створюють можливість для програшу конкурентів	Роботу $МУР_{МТБ}$ спрямовано на сприяння «виведенню» конкурентів з ринку

диться до перегляду складових елементів зазначених стратегій.

Отже, стратегія розвитку елементу МТБП розкривається, наприклад, у визначенні логіки забезпечення поданого на рис. 1 переходу від $CP_{MTB}^{PEC}(t)$ до $CP_{MTB}^{PEC}(t+1)$. Більш того, зазначена на рис. 1 схема розкриває зв'язок та взаємообумовленість впливів глобальної та локальної поведінки підприємства (як для підприємства в цілому, так і по відношенню до реалізації потенціалу МТБП). Далі наведемо більш деталізовану характеристику виділених на рис. 1 рівнів та представимо їх зв'язок з задекларованими детермінантами вибору стратегічної поведінки.

Розпочнемо з визначення глобальної стратегічної поведінки підприємства у зонах компетентності та ідентифікації впливу такої поведінки на параметри розвитку МТБП. Даний аспект розгляду стратегічної поведінки підприємства відповідає першим двом щаблям ієрархії з рис. 1. Детермінанти визначення та відповідні типи глобальної стратегічної поведінки підприємства представлено на рис. 2.

Доведеність розробки базується на адаптації обґрунтованих Ю.Б. Рубіним [8] типів конкурентної поведінки підприємства до умов дії МУР_{ПТ}. У даному випадку нами пропонується розширення (по відношенню до рис. 2) переліку детермінант вибору поведінки. Відповідно, вибір глобальної стратегічної поведінки підприємства у сфері реалізації конкурентоспроможного потенціалу підприємства пропонуємо здійснювати з урахуванням представленого у табл. 1 переліку, який розширює представлений на рис. 2 підхід двома аспектами: розширеним врахуванням дій конкурентів та переведенням їх у стратегічні орієнтири розвитку потенціалу.

В табл. 1 подано варіанти узгодження розроблених в роботі стратегічних матриць. Особливістю та перевагою такого підходу є сполучення різних аспектів стратегічного процесу та досягнення більш обґрунтованого узгодження функціональних та операційних стратегій з стратегіями корпоративного рівня.

Висновки. Таким чином, у статті представлено авторський підхід щодо зв'язування стратегічної поведінки підприємства з контурами механізму

управління розвитком його потенціалу. Основу даного процесу становить розроблена авторами ієрархічна модель розуміння стратегічної поведінки та система стратегічних матриць. Разом з тим потребує спрямування подальших зусиль авторів проблема формування стратегій, які визначають локальну стратегічну поведінку підприємства щодо максимізації розкриття конкретних елементів й складових потенціалу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф І.Х. Стратегическое управление / И.Х. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 346 с.
2. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия / А.Э. Воронкова. – Луганск : ВНУ, 2000. – 315 с.
3. Гриньова В.М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні : монографія / В.М. Гриньова, О.Є. Попов. – Харків : ХДЕУ, 2003. – 324 с.
4. Отенко І.П. Механизм управления потенциалом предприятия : [научное издание] / И.П. Отенко, Л.М. Малярец. – Харьков : ХГЭУ, 2003. – 220 с.
5. Литвиненко А.О. Обґрунтування стратегії розвитку матеріально-технічної бази підприємства / А.О. Литвиненко // Вісник економіки транспорту та промисловості : зб. наук.-практ. статей. – 2012. – № 37. – С. 209–215.
6. Пилипенко А.А. Реструктуризація потенціалу матеріально-технічної бази в контурі стратегічного управління розвитком підприємства / А.А. Пилипенко, А.О. Литвиненко // Бизнес Информ. – 2011. – № 12. – С. 165–168.
7. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством / В.С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с.
8. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции / Ю.Б. Рубин. – М. : ММИЗИФП, 2003. – 584 с.
9. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование / В.Н. Самочкин. – М. : Дело, 1999. – 336 с.
10. Семенов Д.В. Стратегическое поведение предприятий пищевой промышленности в условиях глобализации / Д.В. Семенов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2009. – № 3. – С. 136–139.
11. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : [монографія] / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю.Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О.М. Тищенко. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 384 с.
12. Чендлер А. Стратегия и структура / А. Чендлер. – М. : Мир, 1988. – 464 с.