Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет

№ 1, 2014 Назад Головна

УДК 658.5658.012.2

Л. П. Артеменко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Національний Технічний Університет України «Київський Політехнічний Інститут», м. Київ
О. І. Фурсік,
бакалавр, Національний Технічний Університет України «Київський Політехнічний Інститут, м. Київ

ПІДВИЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК НАПРЯМ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

L. P. Artemenko,
Ph.D., Associate Professor of Management,
National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv
O. I. Fursik,
BA, National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv

IMPROVING STRATEGIC POTENTIAL AS A WAY OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE COMPANY

У статті було досліджено поняття стратегічного розвитку та стратегічного потенціалу підприємства. Розглядаючи потенціал підприємства, як основу та передумову розвитку, було запропоновано структуру стратегічного потенціалу підприємства та визначено взаємозалежність сукупності локальних потенціалів, що забезпечують максимальну ефективність реалізації стратегії розвитку підприємства. В статті було досліджено стратегічний потенціал промислового підприємства на прикладі ДП «ВО «Київприлад»», а саме визначено пріоритетні шляхи його підвищення. Запропонованим напрямам було надано економічне обгрунтування доцільності їх реалізації шляхом оцінки сформованого стратегічного потенціалу. На прикладі ДП «ВО «Київприлад»» було застосовано такі методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, як графо-аналітичний метод або «квадрат потенціалу» та матриця оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, яка була дороблена згідно до особливостей діяльності підприємства.

In the article the concept of the strategic development and strategic potential are investigated. Considering the potential of the company , as the basis and prerequisite for the development there are defined the structure of the strategic potential and the .correlation between local potentials that ensure the maximum efficiency of the strategy of the enterprise development. In this article was researched strategic potential of industrial enterprise as an example the SE " PA" Kievpribor " " in particular ways of its improvement were defined. The proposed destinations are given the economic substantiation of expediency for their implementation by assessing generated strategic potential .On the example of the SE «PA «Kyivpribor»» there were applied methodological approaches to the assessment of the strategic potential of the company as a graph- analytical method or "square of the potential" and matrix of evaluation of the strategic potential of the compan , which has been elaborated according to the characteristics of the company.

Ключові слова: *стратегічний розвиток, стратегічний потенціал, стратегія, локальні потенціали*

Key words: *strategic development, strategic potential, strategy, local potentials.*

Постановка проблеми. Для ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах необхідне забезпечення його стратегічної конкурентоспроможності. Підприємство має сформувати стійку конкурентну позицію на ринку, порівняно з виробниками аналогічної продукції, не лише в короткостроковому періоді, а й довгостроковому. Для досягнення цієї мети промислове підприємство має володіти сукупністю ресурсів, можливостей, компетенцій та резервів, тобто в процесі стратегічного управління підприємством має бути сформованим стратегічний потенціал. Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки вона є об'єднуючим механізмом цілей, можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища). Стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні: готує його до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві. Для забезпечення ефективного функціонування підприємств виникає необхідність наукового обгрунтування стратегій їх розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі питання створення стратегічного потенціалу та управління ним знаходять відображення у роботах Бузько І.Р., Калінеску Т.В., Кібук Т.М. та ін. Проблемам оцінки стратегічного потенціалу промислових підприємств присвячені праці Башелутскова П.П., Петрова П.А. тощо. Разом з тим, ряд теоретичних аспектів, що стосуються стратегічного потенціалу підприємств деревообробної промисловості, потребують більш ретельного дослідження з метою оцінки ефективності їх розвитку та надання конкретних практичних рекомендацій. Дослідження проблем пов'язаних з формуванням та вибором стратегії розвитку підприємства в умовах нової економіки присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: І. Ансоффа,Г. Мінцберга, А. Д. Чандлера, А.О. Маслова, К.Р. Ендрюса, А. Стрікленда, А. Томпсона, М. Портера, М. Мескона, Б. Карлоффа, В. Мартіна, Ф. Вебстера, П. С. Дойля, М. Круглова, В. Пастухової, Б. Прикіна, Й. Рюегг-Штюрма, Н. Тарнавської, Ю. Шарова. Стратегічному управлінню присвячені роботи Артеменко Л.П., Довгань Л.Є., Жалінської І.В., Зозульова А.В., Каракай Ю.В., Кубишиної Н.С., Осовської Г.В., Фіщук О.Л. та ін.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є вивчення особливостей формування стратегічного потенціалу промислового підприємства, надання йому оцінки, розроблення стратегічних напрямів формування стратегічного потенціалу підприємства та надання економічного обгрунтування доцільності реалізації

запропонованих напрямів.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний розвиток – довготерміновий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей [1].

Сутність стратегічного розвитку підприємства полягає у підготовці наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються у майбутньому шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу і розроблення стратегічних планів з метою досягнення поставлених цілей і отримання стійких переваг над конкурентами, шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та вироблення продукції, яка буде визнана споживачем.

Визначення стратегії для підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, що склалася в середині підприємства, та у зовнішньому середовищі на час розроблення стратегії. Аналіз практики вибору стратегій свідчить, що існують загальні підходи до формулювання стратегії та загальні рамки, в які вписуються стратегії [2]. Тобто, визначення напрямку стратегічного розвитку підприємства є невід'ємною частиною визначення стратегічного потенціалу підприємства та здійснюється після визначення останнього.

Відзначимо, що поняття стратегічного потенціалу підприємства розглядається як взаємопов'язана сукупність ресурсів, які знаходяться в його розпорядженні та мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей, оцінки можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища [3]. При формуванні стратегічного потенціалу підприємства необхідно виходити з того, що його структура являє собою визначену взаємозалежну сукупність його локальних потенціалів, тобто потенціалів кожного виду ресурсів, які забезпечують максимально ефективну реалізацію довгострокових цілей і стратегічних напрямів розвитку підприємства [1]. Зокрема, можна виділити такі види локальних потенціалів, поєднання яких формують структуру стратегічного потенціалу підприємства: ресурсно-сировинний, виробничий, фінансовий, трудовий, інноваційний, інвестиційний, організаційно-управлінський, інформаційний, маркетинговий, інфраструктурний, екологічний потенціали та резерви підприємства [4].

При розробленні стратегій розвитку може бути використано матрицю, що враховує всі структурні складові стратегічного потенціалу з метою оцінювання ступеня впливу кожної на реалізацію конкретного напряму. Для кожного стратегічного напряму розраховується загальне значення, що відображає ступінь його привабливості для підприємства порівняно з іншими (табл. 1) [5].

Проведення цього оцінювання та їх подальше порівняння дасть можливість обрати найбільш привабливий стратегічний напрям та ефективний тип стратегії підприємства з урахуванням стану й тенденцій розвитку стратегічного потенціалу [6].

Згідно до градації стратегічного потенціалу підприємства, на даний момент стратегічний потенціал підприємства відповідає стабільному рівню.

Як видно з матриці, найбільш перспективними сферами розвитку потенціалу є ресурсно-сировинна, інновацій, організаційно-управлінська сфери. Також значний потенціал містить в собі інфраструктурна, експортна та екологічна сфера, в яку доцільно інвестувати і відповідно збільшувати майбутню максимальну ефективність цієї сфери діяльності. Варто звернути увагу на такі сфери, як фінансова та маркетингова, як такі, що потребують більшої стабілізації (фінансова) та вкладень і розвитку (маркетингова).

Таблиця 1.
Матриця оцінювання стратегічного потенціалу ДП «ВО «Київприлад»»

Локальний потенціал	Вага	Бали	Зважене значення
1) Виробничий	0,2	8	1,6
2) Ресурсно-сировинний	0,12	8	0,96
3) Фінансовий	0,1	7	0,7
4) Маркетинговий	0,08	5	0,40
5) Інноваційний	0,14	9	0,98
6) Інвестиційний	0,10	8	0,80
7) Трудовий	0,05	10	0,45
8) Організаційно-управлінський	0,08	9	0,80
9) Інфраструктурний та екологічний	0,05	7	0,35
10) Експортний потенціал	0,08	7	0,56
Сума	1		7,60

Складено автором на основі [1]

Сфери, які є продуктивними та високо потенціальними на даний момент – це трудова, інноваційна та організаційно-управлінська сфери, як такі, в які вкладаються як грошові, так і інтелектуальні інвестиції і такі, на розвитку яких компанія акцентує свою увагу з моменту початку своєї діяльності.

Стабільними сферами потенціалу є виробнича, ресурсно-сировинна та інвестиційна. Ці сфери характеризуються постійністю, яка обумовлена характером роботи та контрактами з постачальниками, інвесторами, замовниками та іншою контактною аудиторією.

Отже, підсумуємо аналіз стану стратегічного потенціалу підприємства за допомогою «Квадрату потенціалу», що був запропонований Репіною І.Н. для визначення комплексної оцінки потенціалу підприємства [7].

Для цього, розглянемо виділені блоки стратегічного потенціалу, як виробництво, розподіл та збут продукції, організаційна структура та менеджмент, маркетинг, логістика і сервіс.

Як видно з рис.1., ДП «ВО «Київприлад»» поступається своїм конкурентам такій стратегічній позиції, а саме – з маркетингу. Важливо відзначити, що за позицією «маркетинг», підприємство поступається лише ВАТ «Хартрон». За стратегічним напрямом «Організаційна структура та менеджмент», ДП «ВО «Київприлад»» демонструє перевагу, що пояснюється, по-перше, перевіреною часом і налагодженою системою, а, по-друге, слідування за новими та якісними технологіями менеджменту, регулярним навчанням персоналу та підвищенням його кваліфікації.

Стратегічна позиція «Логістика і сервіс» має однакове підсумкове значення для підприємств ДП «ВО «Київприлад»» та ВАТ «Хартрон», при цьому різняться параметри досягнення цього значення. Так, ДП «ВО «Київприлад»» має менш сильну позицію з ефективності договірної політики та з рівня сервісу.

Як бачимо, метод графічного методу потенціалу дозволила нам надати комплексну оцінку ефективності структури, збалансованості, рівню реалізації потенціалу росту, виявити резерви для нарощування потенціалу і дати базу для обгрунтованих управлінських рішень, напрямку і подальшого розвитку підприємства.

Керівництву ДП «ВО «Київприлад»» були представлені результати аналізу стратегічного потенціалу підприємства та пропозиції його підвищення:

1. Модернізація сайту підприємства, його інформаційне наповнення, регулярне оновлення та створення форми зворотного зв'язку для підвищення рівня сервісу;

2. Впровадження нової інформаційної системи, яка б базувалася на синтезі платформи Oracle E-Business Suite та програми «1С: Бухгалтерія 8».

3. Підвищення екологічного потенціалу підприємства та сертифікація міжнародним стандартом ISO серії 14000.

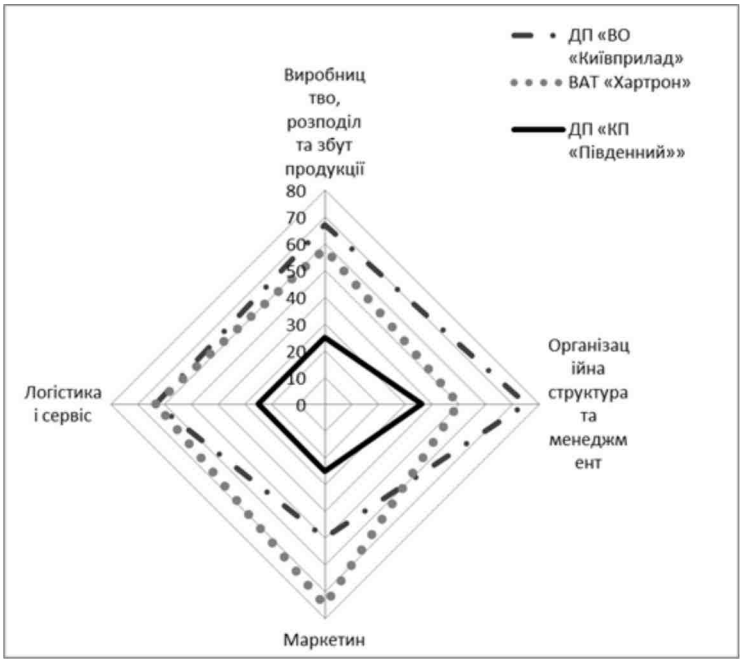

Рис. 1. «Квадрат потенціалу» ДП «ВО «Київприлад»», ВАТ «Хартрон», ДП «КП «Південний»»
Складено на основі табл.. 10. та [7, 8]

Для прийняття рішення про прийнятність наданих пропозицій, була проведена експертна оцінка рекомендацій.

Були визначені наступні критерії оцінки: відповідність пропозиції діючій стратегії підприємства; інтегрованість та адаптивність до діючих процесів на підприємстві; відповідність національним та міжнародним стандартам; комплексність впливу на стратегічний потенціал підприємства; адаптивність персоналу підприємства з точки зору «опору змінам»; вартість впровадження; можливість швидкого впровадження.

Впровадження нової інформаційної системи не є доцільним на даному етапі функціонування підприємства через низьку адаптивність до діючих наразі процесів на підприємстві та неможливість швидкого впровадження. Найбільш пріоритетними пропозиціями до впровадження виявилися модернізація сайту підприємства та підвищення екологічного потенціалу з подальшим отримання сертифікату ISO серії 14000, а саме ISO 140001 – Система екологічного менеджменту [8].

Таблиця 2.
Матриця оцінювання стратегічного потенціалу ДП «ВО «Київприлад»»

Локальний потенціал	Вага	Бали	Зважене значення	Прогнозовані бали	Прогнозоване зважене значення
1) Виробничий	0,2	8	1,6	9	1,80
2) Ресурсно-сировинний	0,12	8	0,96	10	0,96
3) Фінансовий	0,1	7	0,7	8	0,80
4) Маркетинговий	0,08	5	0,40	9	0,72
5) Інноваційний	0,14	9	0,98	10	1,12
6) Інвестиційний	0,10	8	0,80	9	0,90
7) Трудовий	0,05	10	0,45	12	0,50
8) Організаційно-управлінський	0,08	9	0,80	11	0,88
9) Інфраструктурний та екологічний	0,05	7	0,35	11	0,55
10) Експортний потенціал	0,08	7	0,56	10	0,80
Сума	1		7,60		9,03

Складено автором на основі [1]

При розробленні стратегій розвитку було використано матрицю, що враховує всі структурні складові стратегічного потенціалу з метою оцінювання ступеня впливу кожної на реалізацію конкретного напряму. Для кожного стратегічного напряму розраховується загальне значення, що відображає ступінь його привабливості для підприємства порівняно з іншими (табл. 2). Проведення цього оцінювання та їх подальше порівняння дасть можливість обгрунтувати загальну ефективність обраних стратегічних напрямів та сформований з урахуванням даних рекомендацій стратегічного потенціалу.

Як видно з матриці, потенціал підприємства, який, згідно до градації стратегічного потенціалу підприємства, відповідав стабільному рівню (7,60) збільшуватиметься в майбутньому на 19%, тобто досягне перспективного рівня стратегічного потенціалу підприємства, переважно за рахунок підвищення таких локальних потенціалів, як ресурсно-сировинний, маркетинговий, трудовий, інфраструктурний та екологічний, експортний потенціали.

Висновки. Отже, проаналізувавши стратегічний потенціал підприємства за допомогою таких методичних підходів, як графо-аналітичний метод та матриця оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, який був доопрацьований автором згідно до особливостей функціонування підприємства, було визначено стратегічні пріоритети та розроблено стратегічні напрямки формування стратегічного потенціалу підприємства. Запропонованим напрямках було надано економічне обгрунтування їх доцільності реалізації. Всі розраховані показники економічної ефективності мають критеріальний характер, вказують на ефективність кожного із запропонованого проектів та на їх окупність та надають ДП «ВО «Київприлад» можливість підвищити свій стратегічний потенціал.

Література.

1. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навч. посібник 2-е видання. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с. – ISBN 978-966-364-903-0.

2. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти [Електронний ресурс] / Ю. Калиниченко // Галицький економічний вісник – 2010 – №4(29). – с. 106-115 – Режим доступу: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/866/2/GEB_2010_v29_No4-Ju_Kalynichenko-Strategic_development_of_the_enterprise_theoretical__106.pdf – Назва з екрану.

3. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 316с – ISBN 966–574–738–X

4. Потенціал підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Кравченко . – Режим доступу: https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&

cd=5&ved=0CFYQFjAE&url=http%3A%2F%2Fkntu.net.ua%2Findex.php%2Fukr%2Ffolder_str%2Fdownload%2F2712&ei=unVNUvmLGMSFtAaCzoDoAg&usg=AFQjCNF-Bf82t0J1p2Koy7ut6CTxvDrmQg&sig2=LVUF1iJ8rSHlPccTkxSOWw&bvm=bv.53537100,d.Yms – Назва з екрану.

5. Оцінка ефективності інвестиційних проектів з використанням графоаналітичного методу «Квадрату потенціалу» [Електронний ресурс] / Е. К. Добикіна, М. Н. Яковенко, Е. В. Латишева // Проблеми матеріальної культури – Економічні науки – Режим доступу: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/21712/5%20-%20Dobykina.pdf – Назва з екрану.

6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник 2-е вид., перероб. і доп. / З.Є. Шершньова – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с. – ISBN 966-574-615-4

7. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 196 с. – ISBN 966-8251-11-3.

8. Сертифікація та управління якістю продукції [Електронний ресурс] // Офіційна веб-сторінка Українського науково-дослідного і навчального центру проблем стандартизації, сертифікації та якості – Режим доступу: https://docs.google.com/document/d/1odhmlPV1J4ZDpfpnomIhzRPVNAfqc6OSxmyf-hI2eWw/edit?hl=ru – Назва з екрану.

References.

1. Dougan, L.E., Karakay, Y.V., Artemenko, L.P. (2011), *Strategichne upravlinnia* [Strategic Management] , 2nd ed, The textbook centre, Kyiv, Ukraine.

2. Kalinichenko, J. (2010), “Strategic development of enterprise: theoretical and practical aspects”, *Galician Economic Bulletin*, [online], vol. 4 (29), available at: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/866/2/GEB_2010_v29_No4-Ju_Kalynichenko-Strategic_development_of_the_enterprise_theoretical__106.pdf (Accessed 9 January 2014).

3. Fedonin, O.S., Repina, I.N., Oleksyuk, O.I. (2006) *Potentchial pidpriemstva: formuvania ta otchinka* [Potential enterprises: development and evaluation] : MVK, Kyiv, Ukraine.

4. Kravchenko, N.V. (2007) “The potential of the enterprise”, *Economy and enterprises*, [online], available at: https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CFYQFjAE&url=http%3A%2F%2Fkntu.net.ua%2Findex.php%2Fukr%2Ffolder_str%2Fdownload%2F2712&ei=unVNUvmLGMSFtAaCzoDoAg&usg=AFQjCNF-Bf82t0J1p2Koy7ut6CTxvDrmQg&sig2=LVUF1iJ8rSHlPccTkxSOWw&bvm=bv.53537100,d.Yms (Accessed 9 January 2014).

5. Dobykina, E.K., Yakovenko, M.N., Latysheva, E.V. “Evaluating the effectiveness of investment projects using graphic-analytical method "square of potential”, *Problems of Material Culture – Economics*, [online], available at: http:// dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/21712/5% 20 -% 20Dobykina.pdf (Accessed 9 January 2014).

6. Shershneva, Z.E. (2004) *Strategichnii management* [Strategic Management], 2nd ed, KNEU, Kyiv, Ukraine.

7. Osovska, G.V., Fishchuk, A.L., Zhalinska, I.V. (2003) *Strategichnii management* [Strategic Management], Condor, Kyiv, Ukraine.

8. Ukrainian Research and Training Center of Standardization, Certification and Quality (2009), Certification and quality management, available at: https://docs.google.com/document/d/1odhmlPV1J4ZDpfpnomIhzRPVNAfqc6OSxmyf-hI2eWw/edit?hl=ru (Accessed 9 January 2014).

Стаття надійшла до редакції 13.01.2014 р.

ТОВ "ДКС Центр"