

**О.І. Маслак,**  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки;  
**Л.А. Квятковська,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки,  
Кременчуцький національний університет  
імені Михайла Остроградського

## ОСНОВНІ ЕТАПИ ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**В статті розглядаються основні етапи формування та оцінювання стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільності з метою підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень.**

**Ключові слова:** стратегія, стратегічний потенціал, стратегічний набір, компетенції, синергія, конкуренція.

**В статье рассматриваются основные этапы формирования и оценки стратегического потенциала предприятия в условиях нестабильности с целью повышения уровня обоснованности управленческих решений.**

**Ключевые слова:** стратегия, стратегический потенциал, стратегический выбор, компетенции, синергия, конкуренция.

**In the article the basic stages of evaluation of forming of strategic potential of enterprise are examined in the conditions of instability with the purpose of increase of level of validity of administrative decisions.**

**Keywords:** strategy, strategic potential, strategic choice, competence, synergy, competition.

**Постановка проблеми.** У вітчизняних наукових дослідженнях недостатньо чітко визначені позиції стосовно створення теоретичного підґрунтя для побудови механізмів формування ефективно функціонуючого стратегічного потенціалу підприємства й технології їх застосування, а також можливості адаптації зарубіжного досвіду до умов української економіки. Саме тому розгляд цієї тематики є надзвичайно актуальним і потребує подальшого дослідження.

Визначення стратегічного потенціалу ґрунтується на системному підході до розгляду умов і результатів функціонування підприємства як динамічної відкритої системи. Згідно із цим підходом підприємство розглядають як систему ресурсів, взаємодія яких зумовлює досягнення результатів. Потенціальні можливості підприємства при найбільш ефективному використанні ресурсів характеризують стратегічний потенціал підприємства.

Необхідність впровадження підприємствами стратегічного управління обґрунтовували у своїх працях зарубіжні та вітчизняні вчені: І. Ансофф, В.Г. Герасимчук, Дж. Еванс, Г.І. Кіндрацька, Н.С. Краснокуцька, А.А. Міщенко, А.Дж. Стрікланд, А.А. Томпсон, З.С. Шершньова та ін. Проте багато теоретичних та практичних питань у цій галузі знань ще недостатньо вирішені. Тому дослідження проблематики управління стратегічним потенціалом є важливим та необхідним.

**Метою статті** є обґрунтування основних напрямів збільшення стратегічного потенціалу сучасного підприємства виходячи із запропонованих методичних підходів до формування оцінки можливостей його реалізації за визначеною схемою організації системи ресурсів і компетенцій.

**Методологія.** В основу побудови системи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства покладена концепція, яка враховує особливості діяльності підприємства та його позицію на ринку й стан зовнішнього середовища. Методологія відображає базові процеси: формування структури стратегічного потенціалу підприємства; діагностику фактичного стану стратегічного потенціалу підприємства; прогноз можливих тенденцій структурних змін стратегічного потенціалу підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Під стратегією розуміється довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи внутрішньовиробничих відносин, а також позицій підприємства в навколишньому середовищі. За такого розуміння стратегію можна охарактеризувати як вибраний напрям діяльності, функціонування в рамках якого повинно привести організацію до досягнення цілей, що стоять перед нею. Стратегія розробляється на

декілька років вперед, конкретизується в різного роду проектах, програмах, практичних діях і реалізується в процесі їх виконання.

Плановані заходи щодо забезпечення ефективної діяльності підприємства повинні бути взаємозв'язані й узгоджені за термінами реалізації. Тому необхідно класифікувати перспективні рішення й сформувані з них стратегічний набір. Це дозволить керівництву чітко уявити всю систему стратегій і рівні управління, які забезпечують їх розробку й реалізацію; уникнути одностороннього розвитку підприємства; визначити пріоритетність нарощування потенціалу окремих функцій і напрямів діяльності [1].

Процес формування потенціалу підприємства загалом характеризується одним з напрямків його економічної стратегії й полягає в створенні й організації системи ресурсів і компетенцій у такий спосіб, щоб результат їхньої взаємодії був чинником успіху в досягненні цілей діяльності підприємства.

Аналіз економічної літератури свідчить про те, що публікації з проблем визначення відносної цінності стратегічного потенціалу підприємства мають дискусійний характер. Інструментарій вирішення цих проблем залежить від авторських концепцій, констатує факт без урахування розвитку потенціалу та спрямований здебільшого на оцінку його окремих елементів.

У більшості літературних джерел і на практиці використовується поняття стратегічного потенціалу підприємства, під яким розуміють сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки та реалізації стратегії підприємства. Тому під стратегічним потенціалом слід розуміти сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства щодо досягнення глобальних й стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища.

Розкриваючи сутність досліджуваної категорії, доцільно виділити її характерні риси та фактори, що впливають на неї. Так, до основних факторів належать: склад та сучасний стан системи наявних ресурсів; ступінь відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства; спроможність ресурсного потенціалу забезпечити стійкість підприємства проти впливу зовнішнього середовища та його внутрішня гнучкість (адаптованість); організаційні та управлінські процеси на підприємстві, які спрямовані на розвиток ключових компетенцій, інтеграцію усіх видів діяльності; конкурентне середовище, особливо ключові компетенції конкурентів та їх ресурси [5].

Стратегічний потенціал підприємства характеризується не лише наявними ресурсами, але й потенційними можливостями підприємства щодо підвищення ефективності їхнього використання.

Управління процесом формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим, адже дає змогу проаналізувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та передбачити наявність потенційних загроз і можливостей їх усунення.

Управління стратегічним потенціалом підприємства повинне включати такі етапи [4]:

1) формування інформаційного забезпечення та виявлення структури потенціалу підприємства:

- виділення процесів і ресурсів, що входять до складу стратегічного потенціалу, а саме: загальної системи управління, служби маркетингу, інноваційних змін та складових виробництва продукції;
- установлення місії та цілей організації;
- оперативне управління ресурсами на основі ситуаційного ресурсно-функціонального підходу;

2) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг та слабких сторін підприємства;

3) формування методики діагностики стратегічного потенціалу: кількісна оцінка складових стратегічного потенціалу, аналіз помилок і похибок, аналіз життєвого циклу підприємства та його продукції;

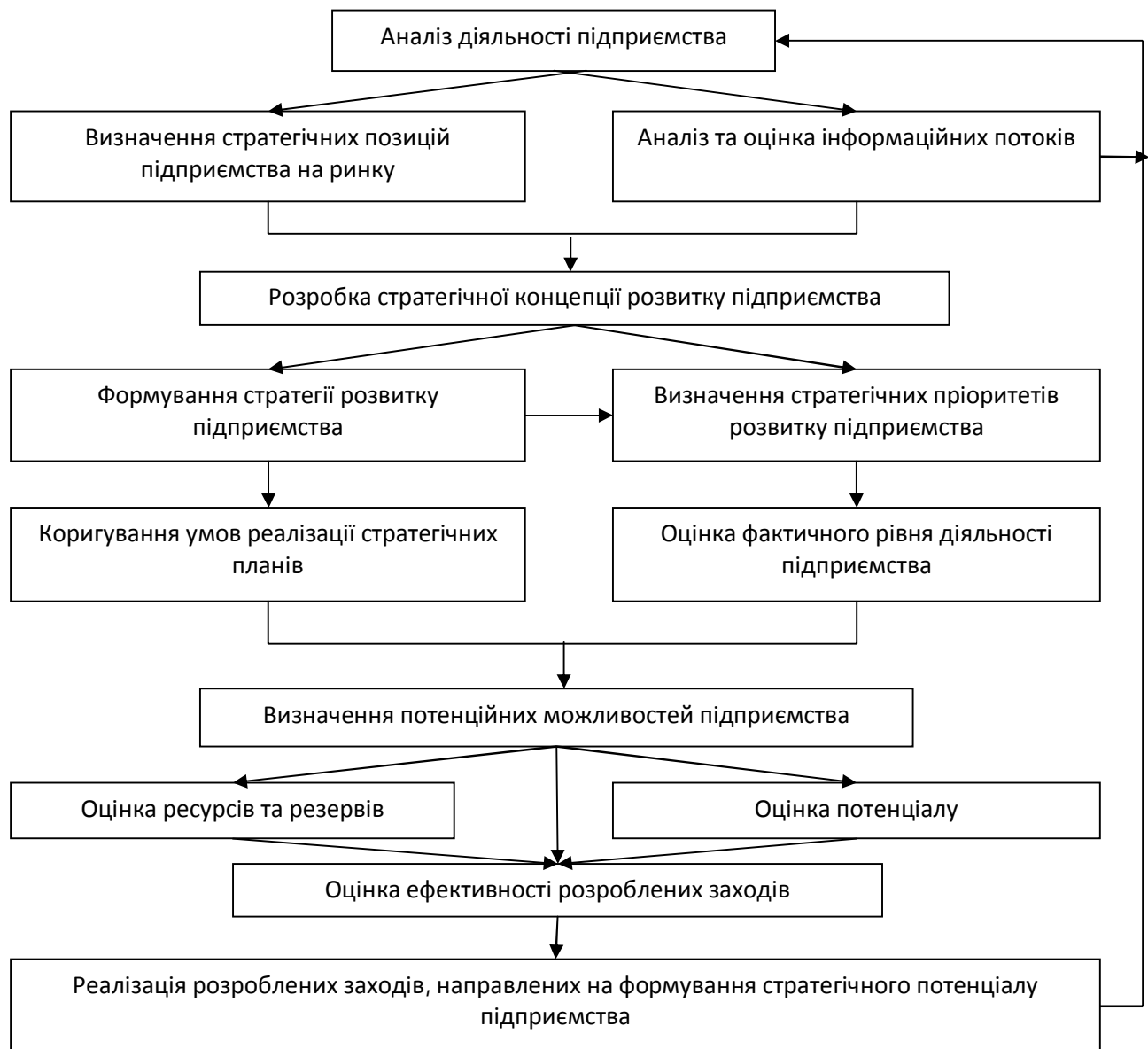
4) виявлення синергетичного впливу елементів один на одного та проведення інтегральної оцінки конкурентоздатності підприємства (конкурентоспроможності продукції, конкурентних переваг та споживчої цінності);

5) формування загальної та локальних стратегій підприємства (планування поточної діяльності, стратегічне планування виробничої програми);

6) використання механізму контролінгу з метою коригування поставлених цілей;

7) моніторинг використання стратегічного потенціалу з метою забезпечення економічної стабільності підприємства.

На всіх етапах процесу управління стратегічним потенціалом підприємств виникає потреба в його оцінці, вірогідність й адекватність якої підвищує рівень обґрунтованості прийнятих управлінських рішень (рис. 1).



**Рис. 1. Етапи процесу формування стратегічного потенціалу**

При аналізі можливих стратегічних змін необхідно брати до уваги стратегічний потенціал основних конкурентів, сукупний стратегічний потенціал стратегічних груп (у разі ухвалення рішення конкурентами, що перебувають в одній стратегічній групі, про об'єднання своїх стратегічних потенціалів, створення консорціуму), стратегічні зони з визначенням вимог до стратегічного потенціалу організацій в кожній такій зоні, конкурентні області (сила конкуренції, прибутковість, необхідний рівень операційної і маркетингової активності), привабливість конкурентних областей і сфер перебування стратегічних груп (пор.: [2]). На основі системного підходу, за якого оцінці піддається як загальна величина потенціалу підприємства, так і величина його елементів, сумарний стратегічний потенціал підприємства пропонується розраховувати не як просту суму складових його елементів, а як інтегральний показник, через різноманітність і часом непорівнянність оцінок окремих елементів, а також необхідність урахування синергетичного ефекту їхньої взаємодії.

Визначення ефективності використання стратегічного потенціалу дозволяє встановити співвідношення його складових, оптимізувати їхні пропорції, виявити потреби у всіх видах ресурсів (кадрових, матеріальних, фінансових, технологічних й інформаційних) і ступінь їх використання.

Синергія елементів стратегічного потенціалу підприємства полягає у виникненні додаткового позитивного ефекту від взаємодії усіх елементів у порівнянні з простою сумою їх результатів, що можна пояснити за допомогою формули [6]:

$$СПП = \sum_{i=1}^n \int (p_1, p_2, p_3, \dots, p_n), \quad (1)$$

$$СПП \rightarrow p_n + 1,$$

де  $СПП$  – стратегічний потенціал підприємства;  $p_1, p_2, p_3, \dots, p_n$  – елементи стратегічного потенціалу підприємства.

Розвиток стратегічного потенціалу підприємства доцільно розглядати як функцію, яка залежить від багатьох аргументів. Важливим етапом формування стратегічного потенціалу підприємства є діагностика його зовнішнього середовища.

Для того щоб оцінити довгострокові перспективи розвитку необхідно враховувати такі параметри, як:

- співвідношення якості й ціни;
- терміни виконання договорів поставок;
- обсяги виробництва;
- можливість застосування сучасних технологій;
- доступність кредиту.

Серед методів оцінки ринкових можливостей за способом оцінки виділяють індикаторні та матричні методи.

Індикаторні методи ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства й національної економіки в цілому. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на основі цього сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, у свою чергу, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта.

Нині індикаторні методи широко використовують зарубіжні інвестори для оцінки конкурентоспроможності потенціалу країни в разі потреби визначення оптимального розміщення виробництва і капіталовкладень. Міжнародна організація «Європейський форум з проблем управління» (зі штаб-квартирою в Женеві) щорічно визначає рівні конкурентоспроможності потенціалу розвинутих країн, користуючись системою індикаторів, яка налічує близько 340 показників і понад 100 експертних оцінок. Дані аналізу групують за такими основними факторами: 1) динаміка економіки (економічний потенціал); 2) виробнича потужність промисловості; 3) динаміка ринку; 4) фінансова підтримка; 5) людський капітал; 6) імідж країни; 7) забезпеченість сировиною; 8) орієнтація на зовнішній ринок; 9) інноваційний потенціал; 10) суспільний спокій.

Кожен із цих 10 факторів складається з 20–40 оціночних індикаторів. Отже, постає складне завдання з відбору найвагоміших індикаторів для оцінки кожного фактора.

В основу матричних методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці.

Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку. Матричними методами широко користуються американські консультаційні фірми, а за належного інформаційного забезпечення такі методи можуть бути надійним інструментом для оцінки конкурентоспроможності потенціалу й вітчизняних підприємств.

Використання методу SWOT-аналізу передбачає аналіз галузі, в якій функціонує підприємство, аналіз виявлених пріоритетних галузей у рамках регіональної специфіки. Якісний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства дає можливість виявити вимоги щодо стратегічного потенціалу, які будуть враховані при формуванні управлінського рішення.

Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності підприємств за такими групами критеріїв [7]: 1) фінансова сила підприємства; 2) привабливість галузі; 3) стабільність галузі.

Виходячи зі специфіки об'єкта дослідження, методом оцінки використання системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах вибрано метод експертної оцінки, реалізований у формі анкетного опитування (табл. 1).

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

Механізм оцінювання стратегічного потенціалу передбачає цілі оцінювання; критерії оцінювання (кількісні аналоги цілей); фактори впливу (елементи об'єкта управління та їх зв'язки, на які впливають для досягнення встановлених цілей); методи оцінювання; ресурси, що використовуються для оцінювання (матеріальні й фінансові ресурси, соціальний та організаційний потенціали, завдяки яким реалізується обраний метод управління та забезпечується досягнення поставлених цілей).

**Приклад бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для підприємства ВАТ  
“Кременчуцький міськмолкозавод”**

| Критерії   | Оцінка, балів | Вага | Зважена оцінка, балів |
|--|---------------|------|-----------------------|
| <i>Фінансова сила підприємства</i>               |               |      |                       |
| Рентабельність інвестицій                        | 2             | 0,3  | 0,6                   |
| Динаміка прибутку                                | 3             | 0,3  | 0,9                   |
| Рівень фінансової стійкості                      | 7             | 0,4  | 2,8                   |
| <i>Загальна оцінка критерію</i>                  |               |      | 4,3                   |
| <i>Привабливість галузі</i>                      |               |      |                       |
| Рівень прибутковості галузі                      | 8             | 0,4  | 3,2                   |
| Стадія життєвого циклу галузі                    | 6             | 0,3  | 1,8                   |
| Залежність розвитку галузі від кон'юнктури       | 7             | 0,3  | 2,1                   |
| <i>Загальна оцінка критерію</i>                  |               |      | 7,1                   |
| <i>Стабільність галузі</i>                       |               |      |                       |
| Стабільність прибутку                            | 8             | 0,5  | 4,0                   |
| Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі | 3             | 0,3  | 0,9                   |
| Маркетингові та рекламні можливості              | 7             | 0,2  | 1,4                   |
| <i>Загальна оцінка критерію</i>                  |               |      | 6,3                   |

**Висновки.** Управління процесом формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим, оскільки сприяє комплексному аналізу впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та дозволяє передбачити наявність потенційних загроз і можливостей їх усунення. Стан стратегічного потенціалу підприємств є результатом впливу не окремих факторів, а взаємодії усієї сукупності факторів, що створюють умови його розвитку. Отже, дослідження ґрунтується на системному підході, який враховує взаємозв'язок, складність та рухомість дії факторів у просторі й дає можливість їх класифікувати.

Під факторами, які впливають на розвиток підприємства, належить розуміти такі стійкі зміни в продуктивних силах, технології, організації й соціально-економічних умовах виробництва, що виступають як рушійні сили неухильного ефективного використання стратегічного потенціалу. Сформовані основні засади визначення ключових параметрів стратегічного розвитку сучасного промислового підприємства дають можливість в ході подальших досліджень визначити оптимальні й критичні параметри, що є основою узгодження орієнтирів стратегічного плану з іншими планами підприємства, розробленими в розрізі реалізації обраних стратегій, і приводять до побудови цілісної системи стратегічного планування діяльності розвитку підприємства.

#### Література:

1. Бакунов О.О. Управління економічною стійкістю торговельного підприємства: концептуальний підхід / О.О. Бакунов, О.В. Сергеева // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – 2009. – № 3. – С. 129–136.
2. Блонська В.І. Формування та оцінювання стратегічного потенціалу підприємств торгівлі / В.І. Блонська, Р.О. Чижовський // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.3. – С.179–185.
3. Бузько И.Р. Стратегический потенциал: формирование приоритетов и развитие предприятия : монографія / И.Р. Бузько, И.С. Дмитренко, Е.А. Сущенко / Восточноукр. национального ун-та им. В. Даля Донбасский горнометаллургический ин-т. – Алчевск, 2002. – 216 с.
4. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. /Н.С. Краснокутська. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 352 с.
5. Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : науч. изд. /И.П. Отенко. – Х. : Изд-во ХНЭУ, 2008. – 256 с.
6. Шелегеда Б.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія / Б.І. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. – Донецьк : ДонУЕП, 2006. – 219 с.
7. Шериньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шериньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.