

# 6. СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

УДК 658. 011.2.009.12

Алексеев С. Б.

## ВИЗНАЧЕННЯ СТРУКТУРИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація.* В статті проаналізовано сучасні погляди на структуру потенціалу підприємства і класифікацію його елементів, виділено основні наукові підходи до визначення структури потенціалу підприємства. На підставі аналізу існуючих підходів розроблено авторську класифікацію стратегічного потенціалу підприємства.

**Ключові слова:** стратегічний потенціал, структура, класифікація

Alekseev S.

## DETERMINATION OF STRUCTURE OF STRATEGIC POTENTIAL OF ENTERPRISE

*Summary.* In the article a modern opinions about the structure of potential of enterprise and classification of his elements are analysed, the basic scientific approaches to determination of structure of potential of enterprise had been analysed. On the basis of analysis of existent approaches, the classification of strategic potential of enterprise had been proposed

**Keywords:** strategic potential, structure, classification

### 1. Вступ

Однією з головних підстав ефективного впровадження механізму стратегічного управління в практичну діяльність підприємства є аналіз стратегічних можливостей підприємства, а управління стратегічним потенціалом підприємства повинно бути одним з основних елементів процесу стратегічного управління [1, с. 28, 2, с. 80]. Незважаючи на велику кількість наукових робіт, присвячених оцінці і управлінню потенціалом підприємства [1,2,8,11,13,15], аналізу та управлінню стратегічним потенціалом, в економічній літературі приділяється недостатньо уваги. Вітчизняна та зарубіжна наука доки не мають єдиної точки зору на визначення його змісту і структури, недостатньо розроблений категоріальний та методичний апарат управління стратегічним потенціалом. Чітко не визначено його місце у стратегічному управлінні і аспекти впливу на ефективність вибору і реалізації стратегій розвитку [10, с.5]. Тому виникає необхідність розглянути структуру потенціалу і запропонувати класифікацію його елементів, що обумовлено як різноманітністю підходів до сутності потенціалу, так і тим, що повної, розгорнутої класифікації елементів потенціалу на сьогодні не існує.

Метою статті є аналіз існуючих підходів до визначення структури потенціалу підприємства і запропонувати авторської класифікації елементів стратегічного потенціалу підприємства. Структура

статті відображає основні етапи реалізації поставленої мети. У другому підрозділі проаналізовано основні публікації з питань класифікації елементів потенціалу підприємства, визначено основні підходи до побудови структури потенціалу підприємства. У третьому розділі запропоновано авторську комплексну розгорнуту класифікацію елементів стратегічного потенціалу. Головним висновком статті є запропонування розгорнутої класифікації елементів стратегічного потенціалу.

### 2. Визначення підходів до формування структури потенціалу

Ретельний аналіз сучасної економічної літератури з питань формування та оцінки стратегічного потенціалу підприємства дає підставу стверджувати, що більшість авторів зосереджує увагу лише на окремих складових структурних елементах сукупного стратегічного потенціалу підприємства.

Подальше дослідження дозволяє визначити велику кількість наукових суджень авторів щодо визначення структури потенціалу підприємства в сучасній економічній літературі (табл.1). Аналіз відповідних даних дозволяє виділити наступні підходи до визначення структури стратегічного потенціалу підприємства:

**1. Глобальний підхід** – виділення в структурі потенціалу глобальних елементів, а саме – об'єктної і суб'єктної складових [8,13,15], триєдиної

природи потенціалу, що полягає в цілісності його суб'єктної і об'єктної складових, а також процесів, що їх поєднують [10, с.6], економічної, екологічної і соціальної складових [9, с.65], структуризація потенціалу за об'єктами дослідження, за ступенем реалізації, за сферою реалізації, за принципом ієрархії.

виділяти чоловічий потенціал і взагалі інтелектуальний потенціал як окрему складову в класифікації потенціалу підприємства, оскільки він вже присутній у складі потенціалу технологічного та управлінського персоналу підприємства, структурний потенціал – у складі організаційного потенціалу, а споживчий потенціал – у складі маркетингового потенціалу.

Таблиця 1

**Підходи до визначення структури стратегічного потенціалу підприємства (авторська розробка)**

Назва підходу	Основні розробники	Зміст підходу
Глобальний підхід	Краснокутська Н. С., Лапін Є. В., Отенко І. П., Федонін О. С., Фролова Л. В.	виділення в структурі потенціалу об'єктної і суб'єктної, економічної, екологічної і соціальної складових, ресурсів, резервів та можливостей розвитку, а також процесів, що їх поєднують, структуризація потенціалу за об'єктами дослідження, за ступенем реалізації, за сферою реалізації, за принципом ієрархії
Функціональний підхід	Балабанова Л. В., Блонська В. І., Гавва В. Н., Тимошенко Н. Ю., Цибульська Л. О.	виділення в структурі потенціалу функціональних складових – фінансової, інтелектуальної, організаційної, управлінської, науково-дослідної, виробничо-технологічної, маркетингової, інформаційно-методологічної
Процесний підхід	Гречина І. В., Крючкова І. В.	виділення в структурі потенціалу потенціалу взаємодіючих процесів
Ресурсний підхід	Ашимбаєв Т. А., Белоусова К. О., Попова О. Ю.	структуризація потенціалу на підставі виділення окремих видів ресурсів
Блоково-модульний підхід	Клівець П. Г., Семерунь Л. В.	блоково-модульна структуризація потенціалу підприємства з представленням структури потенціалу у формі куба

**2. Функціональний підхід** – виділення в структурі стратегічного потенціалу елементів, що виконують окремі функції.

За функціональним напрямком більшість авторів [3,5,8,13,15] виділяють виробничий, технологічний, організаційний, фінансовий, маркетинговий, інноваційний, фондовий, трудовий, науково-технічний, управлінський, логістичний, інформаційний, інфраструктурний потенціал. В. І. Блонська [4, с. 267] виділяє фінансову, інтелектуальну, організаційну, управлінську, науково-дослідну, виробничо-технологічну, маркетингову та інформаційно-методологічну складові потенціалу підприємства.

Цибульська Л. О. як окрему складову пропонує виділяти інтелектуальний потенціал підприємства, який в умовах формування інноваційної моделі розвитку економіки виступає вирішальним чинником економічного зростання [16, с. 246]. При цьому під час визначення структури інтелектуального потенціалу більшість дослідників асоціює його з поняттям “інтелектуальний капітал” [12, с.133]. Багато науковців пропонує розділяти інтелектуальний потенціал на чоловічий, структурний та споживчий, приділяючи найбільшу увагу чоловічому потенціалу – сукупності знань, досвіду, навичок, творчих можливостей, здібностей конкретних фізичних осіб. Очевидно, що чоловічий потенціал оцінюється за такими критеріями, як рівень освіти, досвід роботи, рівень творчих здібностей, мотивація та інше. Тому, на наш погляд, недоцільно

**3. Процесний підхід** – виділення в структурі потенціалу потенціалу взаємодіючих процесів. Взявши за основу закони взаємодіючих процесів і функціональні закони розвитку і удосконалення економічної системи, Гречина І. В. пропонує в структурі сукупного потенціалу економічної системи виділяти потенціал взаємодіючих процесів. При цьому потенціал взаємодіючих процесів містить, на думку автора, економічний, соціальний та природно-екологічний потенціал економічної системи і таким чином дає можливість оцінити не тільки внутрішній потенціал, а й потенціал зовнішнього середовища [6, с.187].

**4. Ресурсний підхід** – структуризація потенціалу на підставі виділення окремих видів ресурсів. Попова О. Ю. і Белоусова К. О. пропонують розгляд поняття ресурсного потенціалу підприємства з позиції об'єктивної характеристики ресурсів підприємства; при чому ресурсний потенціал на думку авторів повинен включати не лише якісні та кількісні характеристики ресурсів, а й ступінь ефективності їх використання за рахунок активізації господарських процесів, можливість забезпечення економічного зростання, що виражається у створенні додаткового продукту.

Далі автори пропонують для оцінки ресурсного потенціалу використовувати “ланцюг” Портера, відповідно до якого можливості підприємства оцінюються з позиції елементів виробничого процесу, а ресурси господарської діяльності поділяються на

фізичні, людські, фінансові та нематеріальні [11, с. 191-192].

**5. Блоково-модульний підхід.** Деякі автори пропонують блоково-модульну структуру потенціалу підприємства. Подібна структуризація запропонована Фроловою Л. В., Семерунь Л. М., які представляють стратегічний потенціал підприємства у вигляді синергетичного шестикутника, що містить підсистеми управління товарооборотом, доходами, персоналом, оборотними активами, капіталом, витратами торгівельного підприємства [14, с. 121].

Безперечно, такий підхід містить нетрадиційне висвітлення елементів структури потенціалу підприємства, але в контексті визначення можливостей його окремих елементів (функції, культура і ін.) представляє певні складності.

### 3. Комплексна класифікація стратегічного потенціалу

Узагальнення наукових думок авторів з приводу структуризації елементів потенціалу підприємства підтверджує доцільність використання комплексного підходу, використання якого дає можливість проводити структуризацію стратегічного потенціалу підприємства за багатьма критеріями. Проведене дослідження змісту та видових проявів потенціалу дозволило запропонувати авторську комплексну класифікацію елементів стратегічного потенціалу підприємства (рис. 1), згідно якої стратегічний потенціал підприємства класифікується таким чином:

1. *За видами ресурсів* виділяють суб'єктні та об'єктні складові потенціалу. Об'єктні складові пов'язані з матеріально-речовинною та особовою формою потенціалу підприємства. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі у процесі функціонування. Суб'єктні складові пов'язані зі суспільною формою їх виявлення. Вони не споживаються, а є загальноекономічним, загальногосподарським чинником раціонального споживання об'єктних складових [7, с. 62]. Суб'єктні складові потенціалу підприємства – це здібності робітників, колективів до використання ресурсів та створення максимального обсягу матеріальних благ та



Рис. 1. Комплексна класифікація стратегічного потенціалу підприємства (авторська розробка)

послуг, а також здібності управлінського апарату підприємства оптимально використовувати наявні ресурси. Об'єктні складові – це сукупність трудових, матеріальних, нематеріальних та природних ресурсів, що включені або не включені з певних причин у виробництво та мають реальну можливість брати в ньому участь.

2. *За функціональними напрямками*, поєднуючи думки більшості авторів [3,5,8,13,15], було виділено виробничий, фондовий, технологічний, трудовий, фінансовий, маркетинговий, інноваційний, науково-технічний, організаційний, управлінський потенціал. Виробничий потенціал – наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг).

3. *За об'єктом дослідження* виділено ресурсну і результатну складові потенціалу підприємства. В основі першої полягають максимальні можливості щодо використання ресурсів, другої – максимальні можливості щодо досягнення результатів діяльності підприємства.

4. *За ступенем реалізації* відокремлено фактичний потенціал – досягнутий і реалізований підприємством на момент оцінки і перспективний – можливості, що можуть з'явитися або можливості, що наявні, але не реалізовані на момент оцінки потенціалу підприємства (на підставі відокремлення деякими авторами базового і прихованого потенціалу [17, с. 12].)

5. *За принципом ієрархії* виділено потенціал підприємства загалом і потенціал окремих напрямків діяльності, а також потенціал окремих бізнес – одиниць. З огляду на комплексний підхід до управління стратегічним потенціалом підприємства і враховуючи, що велика кількість підприємств реалізує стратегії диверсифікації господарської діяльності, таке відокремлення, на думку автора, є важливим і актуальним.

6. *За сферою реалізації* виділено внутрішній потенціал – можливості, що містить внутрішнє середовище підприємства і зовнішній, до якого слід віднести можливості зовнішнього середовища.

7. *За наявністю ресурсів* пропонується виділяти потенціал власного і позикового капіталу. П(С)БО спираються на економічну реальність, а не на юридичну форму, ресурсно-майнову сутність чи обмежуються лише потенційною ефективністю. Економічний потенціал, що притаманний підприємству як суб'єкту господарювання, розглядається стандартами як можливість втілення майбутніх економічних вигод прямо чи опосередковано в потоки грошових коштів чи їх еквівалентів і може бути поданий за структурою в різних аспектах і передбачає виділення потенціалу фінансових ресурсів, що містять власний і позиковий капітал.

8. *За періодом оцінювання* пропонується визначати тимчасовий, поточний, довгостроковий стратегічний потенціал.

9. *За ступенем традиційності використання* виділяється активна частина потенціалу – ресурси, які в даний момент залучені для вирішення стратегічних задач і використовуються; пасивна частина –

ресурси, що не використовуються підприємством в даний момент, але можуть бути використаними.

10. *За рівнем достатності* пропонується виділяти достатній та недостатній потенціал з позицій досягнення стратегічних цілей підприємства.

11. *За рівнем управління* виділення стратегічного, тактичного та оперативного потенціалу обумовлене відмінностями управлінських дій на різних рівнях управління і як наслідок – необхідністю використання різних видів потенціалу.

#### 4. Висновки

Таким чином, проведене дослідження дало можливість на підставі аналізу сучасної економічної літератури з питань управління потенціалом підприємства визначити основні наукові підходи до формування структури стратегічного потенціалу та запропонувати авторську комплексну класифікацію елементів стратегічного потенціалу підприємства. Серед напрямків подальших досліджень слід виділити розробку методології оцінювання кожного з виділених елементів стратегічного потенціалу і комплексної оцінки загального стратегічного потенціалу підприємства.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Бай С. І. Про окремі пріоритети стратегічного розвитку підприємств / С. І. Бай // Управління стратегічними змінами на підприємстві: концептуальні засади, методологія та практика: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 жовтня, м. Київ) / Відп. ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 317 с. – С. 80-82.
3. Балабанова Л. В. Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга: монография / Л. В. Балабанова, В. В. Слипенький. – Донецк, ДонГУЭТ, 2005.
4. Блонська В. І. Вдосконалення обґрунтування стратегії формування потенціалу підприємства / В. І. Блонська, Ю. Ю. Радецький // Науковий вісник. – 2008. – Вип. 18.1 – С. 263-268. – (Серія Інформаційні технології галузі).
5. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навчальний посібник / В. Н. Гавва, Е. А. Божко – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 244 с.
6. Гречина І. В. Структура сукупного потенціалу економічної системи / І. В. Гречина // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Україна: Схід-Захід – проблеми сталого розвитку, 2011 р., 22-23 вересня. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – С.185-187.
7. Коваль Л. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура [Електронний ресурс] / Л. В. Коваль. – Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. – С. 59-65. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>.

8. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: моногр. / Н. С. Краснокутська. – Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. – 247 с.
9. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління / Є. В. Лапін // Вісник СумДУ. – 2007. – № 1. Т. 2. – С.63-71. – (Серія Економіка).
10. Отенко І. П. стратегічне управління потенціалом підприємства: 08.06.01. – економіка, орг. і упр. п-вами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора економ. наук [захист дис.: 20.12.06] / Отенко І. П.; [наук. конс.: Пономаренко В. С.], Східноукр. нац.ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2006. – 28с.
11. Попова О. Ю. Ресурсний потенціал розвитку підприємства: сутність та принципи оцінювання / О. Ю. Попова, К. О. Белоусова // Розвиток сучасної логістично-орієнтованої економіки: збірник наукових праць Донецького державного університету управління. – Донецьк: ДонНУУ, 2012. – Т. XIII. – С. 190-199.
12. Тимошенко Н. Ю. Аспекти управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств / Н. Ю. Тимошенко // Економічний вісник НГТУ “КПІ”. – 2008. – С.133-136.
13. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 316 с.
14. Фролова Л. В. Ефективність управління фінансовими результатами торговельних підприємств: монографія /Л. В. Фролова, Л. В. Семерунь. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2011. – 187 с.
15. Фролова Л. В. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Фролова, Н. В. Ващенко. – Донецьк: Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2009. – 145 с.
16. Цыбульская Л. А. Управление интеллектуальным потенциалом предприятия / Л. А. Цыбульская // Украина-Болгария – Европейский союз: современное состояние и перспективы // Сборник материалов международной научно-практической конференции. Том 1. – Херсон, ПП Вышемирский В. С., 2012. – С. 246-251.
17. Щелкунов В. І. Виробничий потенціал підприємств оборонно-промислового комплексу України: механізми ефективного використання: монографія / В. І. Щелкунов, О. В. Різниченко, Г. С. Григор'єв. – К.: Наукова думка, 2002. – 130 с.