

УДК 005.21:339.92:005.336.6

Олексій Юрійович БІЛЕНЬКИЙ

доктор економічних наук, професор кафедри міжнародного обліку і аудиту,
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана,
e-mail: moia.kneu@ukr.net

АНАЛІЗ МЕТОДІВ ІДЕНТИФІКАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ФАКТОРІВ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

Біленький, О. Ю. Аналіз методів ідентифікації стратегічних факторів ділової репутції транснаціональних корпорацій / Олексій Юрійович Біленький // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2015. – Вип. 3. – № 58. – С. 25–30.

Анотація. У статті проаналізовано основні компоненти стратегічних можливостей корпорації. Досліджено проблеми організації щодо пошуку та виявлення стратегічного потенціалу. Обґрунтовано вибір ресурсів, які будуть закладені в основу стратегії корпорації. Запропоновано основні методи діагностики стратегічного потенціалу корпорації. Сформульовано рекомендації щодо виявлення унікальних ресурсів та ключових компетенцій, що дозволить корпораціям стати лідерами ринку та протистояти кризовим явищам.

Ключові слова: стратегічний потенціал; стратегія корпорації; унікальні ресурси; ключові компетенції; SWOT-аналіз; бенчмаркінг.

Алексей Юрьевич БЕЛЕНЬКИЙ

доктор экономических наук, профессор кафедры международного учета и аудита,
Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана,
e-mail: moia.kneu@ukr.net

АНАЛИЗ МЕТОДОВ ИДЕНТИФИКАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ

Беленький, А. Ю. Анализ методов идентификации стратегических факторов деловой репутации транснациональных корпораций / Алексей Юрьевич Беленький // Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. трудов; под ред. М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. (ISSN 2313-4569). – Одесса: Одесский национальный экономический университет. – 2015. – Вып 3. – № 58. – С. 25–30.

Аннотация. В статье проанализированы основные компоненты стратегических возможностей корпорации. Исследованы проблемы организации поиска и определения стратегического потенциала. Обоснован выбор ресурсов, которые будут заложены в основу стратегии корпорации. Предложены основные методы диагностики стратегического потенциала корпорации. Сформулированы рекомендации по определению уникальных ресурсов и ключевых компетенций, которые позволят корпорациям стать лидерами на рынке и противостоять кризисным явлениям.

Ключевые слова: стратегический потенциал; стратегия корпорации; уникальные ресурсы; ключевые компетенции; SWOT-анализ; бенчмаркинг.

Oleksii BILENKYI

Doctor of Economics, Professor of International Accounting and Auditing Department,
Kyiv National Economic University named after V. Hetman, e-mail: moia.kneu@ukr.net

THE ANALYSIS OF METHODS OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS BUSINESS REPUTATION STRATEGIC FACTORS IDENTIFICATION

Bilenkyi, O. (2015), The analysis of methods of transnational corporations business reputation strategic factors identification. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in-ch) and others [Metody identyfikatsii kliuchovykh faktoriv uspihу korporatsii; za red.: M. I. Zveriyakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, Issue 3, No. 58, pp. 25–30.

Abstract. The basic components of the organization strategic capabilities are analyzed in the article. The problems of organizations to search and identify strategic potential are investigated. The choice of resources will underlie the corporation strategy are justified. The basic methods of the strategic potential of the corporation diagnosing are proposed. Recommendations to identify unique resources and core competencies that will allow corporations to become market leaders and confront crises are evaluated.

Keywords: strategic potential; corporation strategy; unique resources; key competencies; SWOT-analysis; benchmarking.

JEL classification: G300

Постановка проблеми у загальному вигляді. У широкому сенсі стратегічну можливість можна визначити як відповідність та наявність ресурсів, а також ключових компетенцій для її існування та зростання. Основними компонентами стратегічних можливостей є ресурси та ключові компетенції, де ресурси представляють собою матеріальні та нематеріальні активи організації, а компетенції є надбудовою над ресурсами, за допомогою яких організація використовує ці ресурси.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Необхідність впровадження підприємствами стратегічного управління обґрунтовували у своїх працях закордонні та вітчизняні вчені: В. Г. Герасимчук [1], Дж. Еванс [2], Н. С. Краснокуцька [3], А. Дж. Стрікленд [4], А. А. Томпсон [4], З. Є. Шершньова [5] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на досягнення вчених, багато теоретичних та практичних питань у цій галузі знань ще недостатньо вирішені, тому дослідження проблематики управління стратегічним потенціалом є важливим та необхідним.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування основних напрямів підвищення стратегічного потенціалу сучасного підприємства, виходячи з пропонованих методичних підходів до формування оцінки можливостей його реалізації за визначеною схемою організації системи ресурсів і компетенцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічні можливості організації умовно можна поділити на два основні види: порогові можливості та можливості для конкурентних переваг. Кожний характеризується своїм типом ресурсів та компетенцій.

Граничні можливості організації є об'єктом вивчення тільки на початковому етапі управління, оскільки це саме ті можливості, які мінімально необхідні для існування організації на ринку та її здатності до конкуренції у зовнішньому середовищі. Відповідно, ресурси та компетенції на цьому рівні характеризуються також мінімально необхідними вимогами. Організація управління можливостями в цій ситуації буде зводиться до підтримки цього мінімального рівня та відслідковування динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища організації, яка може вплинути на мінімальний рівень, який вимагається, зазвичай, підвищуючи його. Найбільш цікавим для теорії та практики стратегічного менеджменту є управління другим видом стратегічних можливостей, а саме можливостями, які дозволяють організації будь-якої сфери діяльності стати лідером у своїй галузі. Важливим є той факт, що такі можливості організація має не завжди, на відміну від першого виду стратегічних можливостей, наявність яких пояснюється фактом існування самої організації та відповідної наявності у неї мінімальних ресурсів. Для другого виду стратегічних можливостей необхідні унікальні ресурси та ключові компетенції.

Унікальні ресурси – це, зазвичай, ті ресурси, які або одиничні, або дуже рідкісні на ринку, чи в даній конкретній галузі, де відбувається конкуренція. Унікальність тут виступає не властивістю самих ресурсів, а якістю та характеристикою ресурсів, які є у саме цієї організації. Можливо, ресурс не є рідкісним чи унікальним сам по собі, проте тільки ця організація володіє ним в даний час, а іншим її конкурентам неможливо його скопіювати чи отримати.

Інший важливий показник, з яким стикається менеджер при появі можливостей для конкурентних переваг – це ключова компетенція, що являє собою діяльність та процеси, за

допомогою яких організація використовує ресурси для досягнення конкурентних переваг, причому іншим організаціям неможливо скопіювати або отримати цю діяльність, як і її унікальні ресурси.

Таке уявлення про значення ресурсів та компетенцій для формування стратегічного потенціалу базується на широко розповсюдженому в теорії стратегічного менеджменту ресурсному погляді на стратегію, згідно з яким можливі напрямки стратегічного розвитку корпорації визначаються наявністю та якістю ресурсів: матеріальних, нематеріальних та людських.

Наявність та якість ресурсів та компетенцій головним чином визначає та індивідуалізує форму можливих напрямків стратегічного розвитку організації. Тим не менш не всі ресурси та компетенції фірми мають рівну стратегічну цінність.

Вибір ресурсів, які будуть закладені в основу стратегії корпорації (тобто ті, які виступатимуть джерелом її стійких конкурентних переваг), потребує ретельного аналізу поведінки конкурентів, оскільки ресурси формують стратегічний потенціал лише в тому випадку, коли вони дозволяють фірмі виробляти особливі товари чи послуги, тобто ті, які мають характеристики, відмінні від продукції їх конкурентів.

Компетенції стають частиною стратегічного потенціалу тільки тоді, коли стратегічно доцільні, тобто коли їх використання дозволяє ефективно скористатись можливостями зовнішнього середовища організації. Оточення фірми, що швидко змінюється, не може довгий час використовувати постійний набір компетенцій, оскільки нові умови потребують нових компетенцій. Таким чином, вміння розпізнати наявні та визначити нові ключові компетенції є цінною якістю фірми.

Не зважаючи на доступність та універсальність такої методики, як стратегічний потенціал, організації стикаються зі значними проблемами щодо його пошуку та виявлення, особливо коли виникає необхідність визначити ресурси та компетенції другого рівня чи працювати над їх створенням. Без сумніву ця практика потребує від менеджменту правильного підходу до стратегічного планування та управління.

Діагностика стратегічного потенціалу – відповідальна операція стратегічного планування. Правильно проведена діагностика є основою вибору критеріїв оцінки стратегічних альтернатив. Проте, не зважаючи на важливість цієї процедури, не існує єдиного методу та алгоритму проведення діагностики стратегічного потенціалу. Теорія пропонує достатньо широкий набір інструментів для діагностики, практика ж свідчить, що набір методів, які використовуються, визначається вимогами швидкості проведення діагностики, минулим досвідом стратегічних менеджерів, їх кваліфікацією, інтуїцією та досвідом керівників та власників корпорації, наявними ресурсами та низкою інших факторів. Важливо також відзначити, що діагностика є умовою ефективного управління стратегічним потенціалом фірми.

Визначимо основні методи діагностики стратегічного потенціалу корпорації [6; 7, с.5]:

– аналіз SWOT – аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз організації. Цей широко розповсюджений метод діагностики дозволяє, не проводячи витратних маркетингових досліджень та не збираючи вичерпну інформацію про організацію, отримати уявлення про стратегічний потенціал та про можливості щодо його реалізації, про умови зовнішнього середовища. Він дає можливість побудувати комбінацію з актуальної інформації та суб'єктивних очікувань менеджерів-планувальників. Представлена нижче матриця SWOT відображає основні принципи аналізу (рис. 1). Інформація, що знаходиться в лівому верхньому та правому нижньому квадратах, представляє собою найбільший інтерес для менеджера, який здійснює SWOT аналіз. У лівому верхньому квадраті знаходяться фактори, що мають у перспективі визначити подальший успішний розвиток підприємства. Фактори, які потрапили у правий нижній квадрат, також повинні стати об'єктом пильної уваги менеджерів. Вони свідчать про ймовірні джерела проблем та складностей в процесі реалізації стратегічного плану.

Критерії	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Чи дозволять дані сильні сторони отримати прибуток завдяки використанню даної можливості?	Чи дозволять дані сильні сторони запобігти загрози?
Слабкі сторони	Чи перешкоджають дані слабкі сторони використанню даної можливості?	Чи перешкоджають дані слабкі сторони запобіганню даної загрози?

Рис. 1. Діагностика стратегічного потенціалу за допомогою матриці аналізу SWOT

Характеризуючи метод в цілому, варто зазначити, що він не потребує особливої кваліфікації чи використання спеціального інструментарію, проте його застосування стимулює керівників звертати увагу на складові стратегічного потенціалу фірми, систематизувати та аналізувати їх, тим самим підвищуючи загальну управлінську компетентність фірми.

– Бенчмаркінг – метод оцінки стратегічного потенціалу, головна ідея якого полягає у порівнянні за різними параметрами ефективності компаній, тому метод іноді називають «еталонним порівнянням» [8]. Під бенчмаркінгом розуміють ретельне вивчення виробничих можливостей, якості та вартості в підрозділах та галузях діяльності всередині компанії у співвідношенні з досвідом інших організацій. Принцип, який лежить в основі бенчмаркінгу, достатньо простий: якщо ви прагнете покращити окремий аспект діяльності організації чи послугу, яку вона надає, знайдіть тих, хто гарно справляється з аналогічною діяльністю, та використовуйте їх в якості еталону для підвищення власних стандартів. Бенчмаркінг має три методики використання [9, с. 6]:

1. Зразкова практика. Ця методика полягає у порівнянні ефективності підрозділів однієї фірми. Наприклад, співставлення об'єму продажів однієї торгової точки з аналогічними показниками іншого магазину того ж виробника, або витрати на електроенергію та інші витрати. Аналіз дозволить розробити рекомендації для відстаючих.
2. Відносна позиція за витратами. Цей аналіз кожного елемента структури витрат на грошову одиницю продажів компанії X порівняно з аналогічними показниками компанії конкурента Y. Це трудомістка методика, яка потребує висококваліфікованих аналітиків, проте її результат представляє більшу цінність як для знання стратегії конкурентів, так і для скорочення витрат.
3. Найкраща споріднена практика. Методика, подібна до попередньої, різниця полягає в тому, що вона використовується для співставлення пов'язаних між собою компаній (зазвичай тих, які не є конкурентами) та дозволяє зробити прямі порівняння завдяки співпраці фірм в процесі збору та обробки інформації.

Компанії які займаються бенчмаркінгом, мають чітке уявлення не тільки про структуру власного стратегічного потенціалу, але й про тенденції розвитку його окремих складових.

- Аналіз стейкхолдерів. Метод передбачає виявлення ключових стейкхолдерів організації (наприклад, акціонерів, інвесторів, основних постачальників, дистриб'юторів, закладів у сфері державного та муніципального управління, кредиторів, аудиторів) та побудову з ними довгострокових відносин на основі взаємної вигоди. Такі зв'язки дозволяють розширити сферу компетенцій організації, а в окремих випадках – отримати ключову компетенцію, яка забезпечить конкурентні переваги. Стратегія взаємодії зі стейкхолдерами передбачає два напрямки діяльності: по-перше, встановлення партнерських зв'язків зі стейкхолдерами, по-друге, захист організації від невизначеності та зовнішнього середовища шляхом використання прийомів, що призначені для стабілізації та прогнозування впливу на оточуюче середовище та фактично для розширення кордонів [10, с.8].
- Аналіз ланцюга створення цінностей. Сутність цього метода, запропонованого М. Портером, полягає у визначенні процесів, які привносять максимальний вклад у

- створення споживчої вартості та цінності продукту для споживача [11]. Головна ідея полягає в тому, що оцінка корисності продуктів чи послуг покупцями визначається тим, як виконуються дії, необхідні для розробки, виробництва, виведення на ринок, поставки та підтримки цього продукту чи послуги.
- Аналіз навичок. Якщо організація хоче досягти успіху, то їй необхідні деякі навички персоналу, що визначаються якістю людських ресурсів організації. Аналіз навичок може характеризуватись низкою аспектів, включаючи такі:
 1. Склад та навички команди вищого керівництва. До аналізу можуть бути включені такі атрибути як: типи характеру, управлінські навички, здатність вирішувати неординарні проблеми, співвідношення сил в команді.
 2. Рівень кваліфікації виконавців, в тому числі, визначенні гнучкості їх навичок та здатності засвоїти інші професії.
- Аналіз гнучкості. Важливою характеристикою стратегічного потенціалу організації є її здатність реагувати на зовнішні зміни. Виявлення цієї здібності визначається як аналіз гнучкості. Гнучкість передбачає, що організація, стикнувшись з новою непередбачуваною ситуацією, здатна швидко змінити тактику поведінки у своєму внутрішньому та зовнішньому середовищі. Аналіз гнучкості оцінює стратегічний потенціал з точки зору можливостей для його зміни, модифікації та передбачає виконання такої послідовності дій:
 1. Знаходження основних галузей невизначеності, що можуть бути зовнішніми та внутрішніми.
 2. Аналіз наявних ресурсів у зв'язку з цими невизначеностями.
 3. Аналіз рівня гнучкості, необхідного для адекватної реакції на зміни параметрів зовнішнього середовища.
 4. Конкретизація деяких дій у зв'язку з виявленою невизначеністю.

За результатами аналізу можна вжити заходи щодо збільшення гнучкості у критичних для стратегічного потенціалу фірми напрямках діяльності.

Висновки і перспективи подальших розробок. Запропоновані методи діагностики стратегічного потенціалу одночасно є також методами управління стратегічними можливостями, оскільки вони, з однієї сторони, дозволяють виявити стратегічний потенціал, визначити його склад та структуру, а з іншої – визначають напрямки дій топ-менеджменту компаній щодо укріплення та розвитку стратегічного потенціалу та дозволяють визначити, що саме менеджерам та організації в цілому під силу, а що ні і таким чином запобігти непродуктивним витратам ресурсів та зусиль у спробах досягнення нереалістичних цілей.

Перспективи подальших розробок полягають у визначенні оптимальних і критичних параметрів, що є основою узгодження орієнтирів стратегічного плану з іншими планами підприємства, складеними в розрізі реалізації обраних стратегій, і приводять до побудови цілісної системи стратегічного планування діяльності розвитку корпорації.

Література

1. Герасимчук В. Г. Стратегічні аспекти розвитку національної економіки в умовах викликів глобальних трансформацій / [В. Г. Герасимчук; за заг. ред. О. П. Степанова] // Стратегія соціально-економічного розвитку України: наук. видання в 2-х томах. – Т. 1. – К.: Юрисконсульт, 2014. – С. 167–188.
2. Эванс Дж. Маркетинг / [Дж. Эванс, Б. Берман; сокр. пер. с англ.]. – М.: Экономика, 1990. – 350 с.
3. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа // [А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III; пер. с англ.]. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.
4. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підруч. / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

6. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси. – М.: Вильямс, 2003. – 235 с.
7. Риддинг К. С. Стратегическое бизнес-планирование / К. С. Риддинг. – Днепропетровск, 2005. – 450 с.
8. Дирлав Д. Избранные концепции бизнеса / Д. Дирлав. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 342 с.
9. Comm C. L. A Paradigm for Benchmarking Lean Initiatives for Quality Improvement / C. L. Comm // *Benchmarking: An International Journal*. – 2000. – Vol. 7. – No. 2. – Pp. 118–127.
10. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент. Методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. – М.: Генезис, 2001. – 751 с.
11. Портер М. Роль информации в достижении конкурентного преимущества / М. Портер, В. Миллар // *Конкуренция*. – СПб., 2000. – 258 с.

References

1. Gerasymchuk, V. G. (2014), *Strategic aspects of national economic development in the context of global transformation*. Ed. by O. P. Stepanov [*Stratehichni aspekty rozvytku natsionalnoi ekonomiky v umovakh vyklykiv hlobalnykh transformatsii; za red. O. P. Stepanova*], *Strategy of socio-economic development of Ukraine: in 2 vol., Yuryskonsult, Kyiv, Vol. 1, pp. 167–188 (ukr)*
2. Evans, J., Berman, B. (1990), *Marketing. Trans. from Eng. [Marketing], Economy, Moscow, 350 p. (rus)*
3. Tompson, A. A, Stricklend III, A. J. (2006), *Strategic management. Concepts and situation for analysis. Trans. from Eng. 12th ed. [Strategicheskiiy menedzhment. Kontsetsii i situatsii dlya analiza; per. s angl., 12-e izd.]*, Vilyams, Moscow, 928 p. (rus)
4. Krasnokutska, N. S. (2005), *Enterprise's potential: formation and evolution [Potensial pidpriemstva: fomuvannia ta otsinka]*, Centre of education literature, Kyiv, 352 p. (ukr)
5. Shershniova, Z. E. (2004), *Strategic management. 2nd ed. [Stratehichne upravlinnia; 2 vyd.]*, KNEU, Kyiv, 699 p. (ukr)
6. Genster, P., Hassi, D. (2003), *Analysis of strengths and weaknesses of the company: identification of strategic opportunities [Analiz silnykh i slabykh storon kompanii: opredelenie strategicheskikh vozmozhnostey]*, Vilyams, Moscow, 235 p. (rus)
7. Ridding, K. S. (2005), *Strategic business planning [Strategicheskoe bisnes-planirovanie]*, Dnepropetrovsk, 450 p. (rus)
8. Dirlav, D. (2007), *Selected business concepts [Izbrannyye kontseptsii biznesa]*, Olymp Business, Moscow, 342 p. (rus)
9. Comm, C. L. (2000), «Paradigm for Benchmarking Lean Initiatives for Quality Improvement», *Benchmarking: An International Journal, Vol. 7, No. 2, pp. 118–127*.
10. Zub, A. T., Loktionov, M. V. (2001), *System strategic management. Methodology and practice [Systemnyy strategicheskiiy menedzhment. Metodologiya i praktika]*, Genезis, Moscow, 396 p. (rus)
11. Porter, M., Millar, V. (2000), *Role of information in achieving a competitive advantage [Rol informatsii v dostizhenii konkurentnogo preimushchestva]*, St.Petersburg, 258 p. (rus)