

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

С. Б. Алексєєв, кандидат економічних наук.

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

© Алексєєв С. Б.

Стаття отримана редакцією 01.08.2013 р.

Вступ. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються значним ступенем мінливості й непередбачуваності чинників навколишнього середовища, наслідками економічної кризи, що ускладнює прогнозування розвитку не тільки цільових ринків, а також і всіх елементів оточення, процес стратегічного управління підприємством ускладнюється. Як показує аналіз, традиційні методи стратегічного управління сьогодні не спрацьовують і виникає необхідність розробки нових елементів концепції стратегічного управління, а також нових наукових підходів до управління торговельним підприємством взагалі.

Існуючі нині проблеми стратегічного управління можуть бути розв'язаними лише за умов не тільки використання стратегічних ресурсів підприємства, а ретельного пошуку, формування, оцінювання та використання стратегічних можливостей досягнення цілей, тобто стратегічного потенціалу підприємства.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Проблеми управління стратегічним потенціалом підприємства висвітлено в роботах багатьох українських учених: Е. А. Божко, В. Н. Гавви, Н. І. Гавриленко, В. М. Гуржий, П. Г. Клівця, Н. С. Краснокутської, Н. В. Касьянкової, М. А. Мотова, І. П. Отенко, І. В. Паньшина, Н. В. Савченко, О. С. Федоніна, Л. В. Фролової, В. В. Шличкова та інших. Аналіз публікацій показав існування різноманіття наукових поглядів щодо визначення поняття «стратегічний потенціал підприємства», моделювання його структури, визначення місця управління стратегічним потенціалом у загальній системі стратегічного управління підприємством. У літературі наявні різні наукові підходи до оцінювання стратегічного потенціалу та його окремих елементів, до процесу управління стратегічними можливостями підприємства. Але виконаний аналіз дозволяє стверджувати, що автори розглядають лише окремі аспекти формування і використання стратегічного потенціалу, єдиної концепції управління стратегічним потенціалом підприємства на сьогодні не існує.

Актуальність питань управління стратегічним потенціалом підприємства в сучасних умовах, а також відсутність в економічній літературі єдиної розробленої концепції управління стратегічним потенціалом підприємства обумовили вибір теми цього дослідження.

Метою статті є пропонування концепції управління стратегічним потенціалом підприємства. Досягнення поставленої мети потребує розв'язання таких **завдань**: розробити порівняльну характеристику стратегічного управління та управління стратегічним потенціалом підприємства, запропонувати комплексний підхід до управління стратегічним потенціалом, розробити концептуальну схему управління стратегічним потенціалом підприємства.

Основний матеріал і результати. У процесі стратегічного управління підприємством повинне здійснюватися управління його стратегічним потенціалом, тобто його можливостями досягнення стратегічних цілей. При цьому як самі цілі повинні бути узгодженими з внутрішнім потенціалом підприємства, так і стратегічний потенціал повинен формуватися на підставі визначених стратегічних цілей. **Управління стратегічним потенціалом** – це система управління процесом формування і використання внутрішніх стратегічних можливостей

підприємства, спрямована на довгострокове виживання підприємства у навколишньому середовищі й досягнення стратегічних цілей.

Якщо основна мета концепції стратегічного управління – створення системи управління, що дає можливість формулювати місію та стратегічні цілі підприємства, розробляти і реалізовувати стратегії їх досягнення, то **основна мета концепції управління стратегічним потенціалом** – упровадження системи управління процесами формування і використання стратегічних можливостей підприємства щодо досягнення стратегічних цілей.

Управління стратегічним потенціалом відрізняється від стратегічного управління так само, як і стратегічне управління відрізняється від оперативного. Порівняльна характеристика стратегічного управління й управління стратегічним потенціалом дає можливість виділити **особливості управління стратегічним потенціалом** як окремого різновиду управління підприємством (табл. 1).

Управління стратегічним потенціалом повинне забезпечити підприємству довгострокове виживання через визначення стратегічних цілей на підставі можливостей зовнішнього середовища і стратегічного управління внутрішніми можливостями на основі балансу із зовнішніми можливостями, досягнення цілей стратегічного розвитку підприємства за рахунок ефективного управління формуванням і використанням стратегічних можливостей.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика стратегічного управління й управління стратегічним потенціалом підприємства (авторська розробка)

Основні характеристики	Стратегічне управління	Управління стратегічним потенціалом
Місія	Виживання у довгостроковій перспективі через створення системи стратегічного управління і встановлення динамічного балансу із зовнішнім середовищем	Довгострокове виживання через визначення стратегічних цілей на підставі можливостей зовнішнього середовища і стратегічного управління внутрішніми можливостями на основі балансу із зовнішніми можливостями
Цілі	Ефективне управління ресурсами у довгостроковій перспективі, стратегічний розвиток підприємства	Досягнення цілей стратегічного розвитку підприємства за рахунок ефективного управління формуванням і використанням стратегічних можливостей
Акцент уваги менеджменту	Перенесення уваги на зовнішнє середовище, пошук шляхів адаптації до нього	Акцент на пошук і формування можливостей досягнення стратегічних цілей, оптимізацію використання стратегічного потенціалу
Урахування фактора часу	Орієнтація на довгострокову перспективу, стратегічний розвиток підприємства	Орієнтація на довгострокове ефективне формування і використання стратегічного потенціалу підприємства
Планування	Довгострокові стратегічні плани, що розробляються на підставі визначення стратегічних цілей	Довгострокові стратегічні плани формування і використання стратегічного потенціалу підприємства
Контроль	Стратегічний контроль ефективності реалізації стратегій розвитку підприємства	Стратегічний контроль ефективності використання стратегічного потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства
Управління персоналом	Розгляд персоналу як основного джерела успіху для досягнення стратегічних цілей	Розгляд стратегічного потенціалу персоналу як основної умови досягнення стратегічних цілей
Основа побудови системи управління	Ринок та його потреби, система діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища	Стратегічні цілі підприємства, система управління формуванням і використанням можливостей їх досягнення
Оцінка ефективності	Оцінка ступеня своєчасності реагування на зміни зовнішнього середовища і відповідності результатів діяльності стратегічним цілям	Оцінка рівня використання стратегічного потенціалу і його відповідності умовам досягнення стратегічних цілей підприємства

Управління стратегічним потенціалом підприємства є складною системою, що поєднує сучасні підходи стратегічного менеджменту, стратегічного маркетингу й управління потенціалом у єдиний комплексний підхід до управління підприємством, який повинен базуватися на сучасній методології управління, органічно функціонувати у межах загальної структури і схеми управління підприємством, використовувати елементи трьох підходів у межах єдиних об'єкта та предмета, дефініцій, принципів, функцій, етапів, інструментарію, тобто у межах єдиної управлінської концепції.

Концепція управління стратегічним потенціалом підприємства – це комплексна науково обґрунтована ідея управління зовнішніми і внутрішніми можливостями підприємства щодо досягнення стратегічних цілей, яка заснована на комплексному поєднанні концепції стратегічного управління та управління стратегічним маркетингом з використанням механізмів управління стратегічним потенціалом підприємства.

Використання концепції стратегічного управління обумовлено тим, що саме воно дозволяє підприємству встановлювати стратегічні цілі й розробляти стратегії їх досягнення, а можливості досягнення стратегічних цілей і створюють стратегічний потенціал підприємства. Звідси можна зробити висновок, що управління стратегічним потенціалом підприємства є, по суті, елементом стратегічного управління.

Очевидно, що концепція управління стратегічним потенціалом повинна ґрунтуватися на концепції стратегічного управління.

Використання концепції стратегічного маркетингу обумовлено тим, що стратегічний маркетинг є основою маркетингової політики підприємства, яка враховує інтереси всіх суб'єктів ринку в середовищі підприємства, базується на результатах аналізу та прогнозу існуючих умов навколишнього середовища, а також обліку сильних і слабких сторін діяльності підприємства. Отже, він відкриває нові можливості, створює й забезпечує перспективи розвитку підприємства в довгостроковій перспективі [5, с. 36]. Тобто концепція стратегічного маркетингу також є елементом концепції стратегічного управління підприємством.

Умовами, що сприяли появі стратегічного маркетингу, були такі: посилення мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; підвищення ролі вимог до якості товарів і послуг з боку споживачів унаслідок зростання доходів та свободи вибору; диференціація бажань споживачів і, як наслідок, необхідність їх повнішого задоволення; вплив науково-технічного прогресу на обсяг та вдосконалення виробництва, скорочення термінів виробництва і виведення товарів на ринок, що не могло не позначитися на ступені насичення ринку; цінова й нецінова конкуренція, що посилилася на національному та міжнародному рівнях і, як наслідок, зростання витрат на просування товару в цих умовах; зростаючі вимоги щодо захисту прав споживачів та охорони навколишнього середовища [1, с. 56].

У цілому, аналіз передумов виникнення і визначень стратегічного маркетингу дозволяє простежити аналогію концепції стратегічного маркетингу і стратегічного управління, а також передумови створення концепції управління стратегічним потенціалом як стратегічними можливостями підприємства.

Так, Н. А. Шмельов серед основних детермінант стратегічного маркетингу визначає орієнтацію на стратегічні можливості підприємства (стратегічний потенціал). Наступні детермінанти, на думку автора, полягають у настанові на глобальні цілі, взаємозв'язку стратегічного маркетингу і корпоративного менеджменту, орієнтації на перспективні нововведення, моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, адаптивності до змін, багатоваріантне ситуаційне планування з динамічним безперервним характером, багатоваріантний характер розподілу ресурсів (простежується зв'язок з концепцією стратегічного управління), орієнтацію на заздалегідь певний сегмент ринку [8, с. 27 – 30].

Концепція управління стратегічним маркетингом базується на довгостроковому стратегічному плануванні діяльності підприємства з урахуванням ґрунтового аналізу кон'юнктури ринку, результатах аналізу і прогнозуванні навколишнього середовища і являє

собою науково обґрунтований задум (проект) підприємства, який ґрунтується на ухваленні обґрунтованих стратегічних рішень, що забезпечують оптимальну архітектуру стратегічного маркетингу, стратегічну маркетингову стійкість підприємства і адаптивний стратегічний набір через використання відповідних механізмів управління стратегічним маркетингом.

Простежується аналогія між концепціями стратегічного управління та стратегічного маркетингу й у визначенні проблем реалізації маркетингових стратегій: неадекватність визначення часу, необхідного для реалізації стратегії, непередбачувані чинники зовнішнього середовища, низька координація між різними структурними підрозділами підприємства, зниження із часом уваги до реалізації стратегій, розбіжність наявної класифікації персоналу з необхідною для реалізації стратегій компетенцією, неефективність роботи наявних інформаційних систем моніторингу реалізації стратегій [6, с. 7].

Концепції стратегічного маркетингу та управління потенціалом поєднує категорія «маркетинговий потенціал підприємства», який дозволяє підприємству визначити його можливості щодо здійснення маркетингової діяльності.

Концептуальна схема управління стратегічним потенціалом підприємства, заснована на використанні комплексного підходу, повинна включати: об'єкт і предмет, основні категорії, принципи, детермінанти й імперативи, методологію управління стратегічним потенціалом, механізми та інструментарій управління стратегічним потенціалом (рис. 1).

Об'єкт управління стратегічним потенціалом підприємства – це можливості досягнення стратегічних цілей підприємства.

Предмет управління стратегічним потенціалом підприємства – це процеси формування й ефективного використання стратегічного потенціалу підприємства.

В основі запропонованої концепції управління стратегічним потенціалом знаходиться **комплексний механізм управління стратегічним потенціалом**, що містить взаємопов'язані механізми управління формуванням і використанням стратегічного потенціалу підприємства для досягнення стратегічних цілей. Механізм функціонування і розвитку потенціалу підприємства є сукупністю економічних, мотиваційних, організаційних, правових аспектів управлінської взаємодії його підсистем, забезпечуючи узгодженість інтересів об'єктів і суб'єктів управління [5, с.12].

При визначенні суті, виду й елементного складу стратегічного потенціалу доцільно запобігати необґрунтованому їх розширенню, включати в концепцію управління потенціалом лише такі елементи, що можуть бути вимірянні кількісно і якісно, елементи потенціалу повинні забезпечити їх співставлення на рівнях макро- і мікроекономічних явищ [3, с.13; 7, с. 58 – 59].

Комплексний механізм управління стратегічним потенціалом підприємства містить такі механізми:

– механізм управління зовнішнім стратегічним потенціалом підприємства, що включає механізми управління формуванням і використанням зовнішнього потенціалу;

– механізм управління внутрішнім стратегічним потенціалом підприємства, що включає механізми управління формуванням та використанням внутрішнього потенціалу.

Найважливішою категорією концепції управління стратегічним потенціалом є комплексний підхід до управління стратегічним потенціалом, який дозволяє поєднати існуючі управлінські концепції й підходи в єдиний підхід до визначення, структуризації, формування, оцінки та управління стратегічним потенціалом підприємства.

Комплексний підхід до управління стратегічним потенціалом – управлінський підхід, що поєднує управлінські концепції стратегічного управління, управління стратегічним маркетингом і управління потенціалом у єдину концепцію управління стратегічним потенціалом підприємства й дозволяє поєднати сучасні управлінські підходи в єдиний підхід до визначення, структуризації, формування, оцінювання та управління стратегічним потенціалом підприємства.

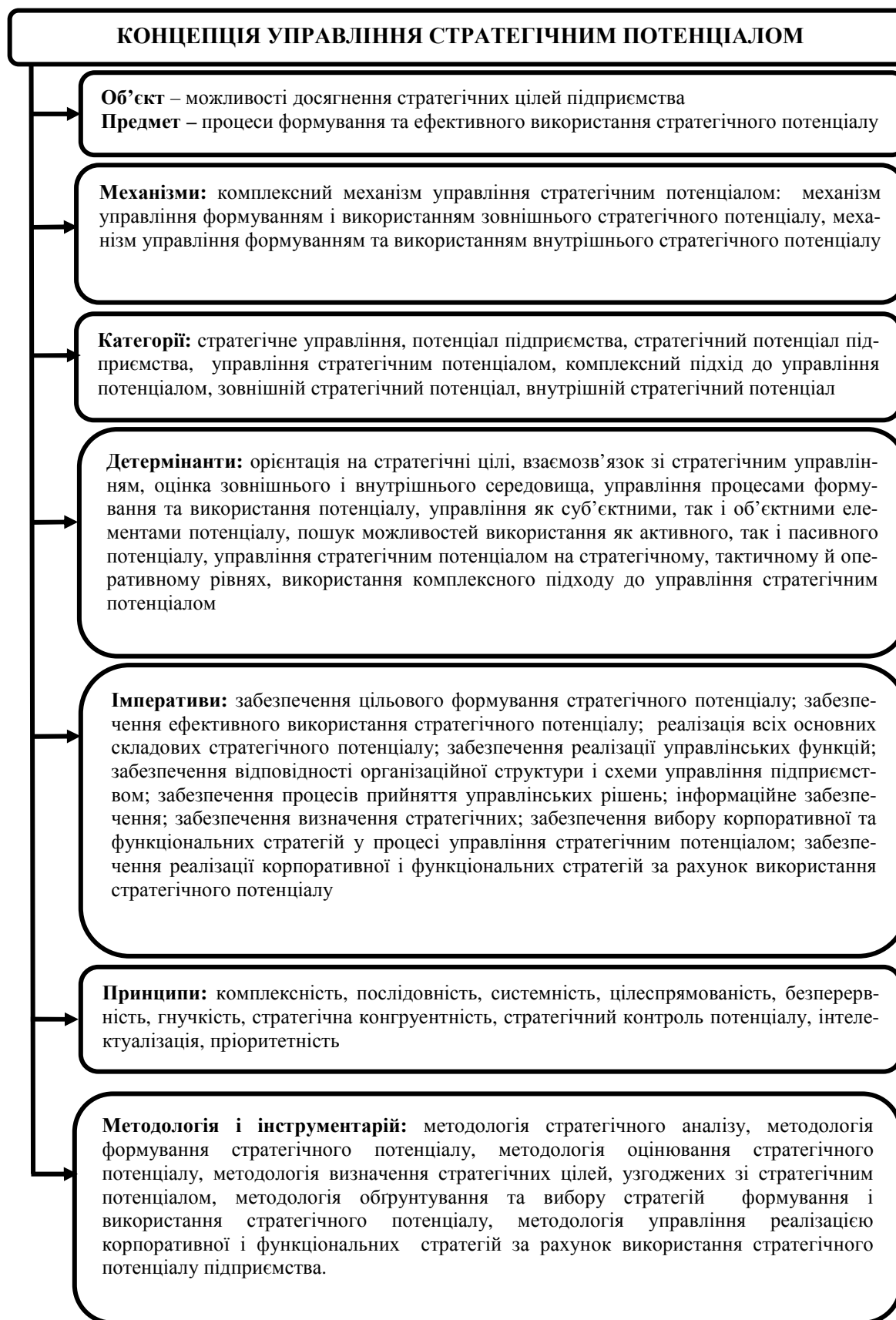


Рис. 1 – Концептуальна схема управління стратегічним потенціалом підприємства (авторська розробка)

Необхідність використання комплексного підходу до управління стратегічним потенціалом підприємства обумовлено такими причинами:

1. Потенціал підприємства, як і саме підприємство, являє собою цілісну систему, що містить взаємопов'язані та взаємозалежні елементи, класифікацію яких вже було розглянуто і характеризується такими ж самими рисами, що притаманні соціально-економічній системі взагалі.

2. Ефект синергізму, який визначається більшістю авторів, котрі розглядають проблеми оцінювання потенціалу підприємства, полягає в тому, що сукупний потенціал підприємства завжди більший, ніж просто сума складових потенціалу, а це означає, що врахування синергії потребує розглядання потенціалу саме комплексно.

3. Як було визначено, стратегічний потенціал за змістом містить у собі можливості досягнення стратегічних цілей підприємства, які стосуються всього підприємства в цілому, тому управління стратегічним потенціалом невід'ємне від управління досягненням стратегічних цілей, а стратегічне управління використовує саме комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю, виживанням підприємства, стратегічним розвитком.

4. Усі елементи стратегічного потенціалу настільки тісно пов'язані між собою, що зміна будь-якого з них одразу викликає зміну всіх інших елементів і складових.

5. Зовнішній та внутрішній стратегічний потенціал, суб'єктна й об'єктна складові внутрішнього потенціалу є підсистемами єдиного стратегічного потенціалу підприємства, процес управління яким повинен бути комплексним, тому що управління окремими елементами процесу не може бути ефективним і забезпечити досягнення стратегічних цілей.

Згідно з логікою, комплексний підхід до управління стратегічним потенціалом торговельного підприємства повинен включати (рис. 2):

1. Комплексний підхід до визначення стратегічного потенціалу торговельного підприємства.

2. Комплексний підхід до формування стратегічного потенціалу торговельного підприємства.

3. Комплексний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу торговельного підприємства.

4. Комплексний підхід до планування стратегічного потенціалу торговельного підприємства.

5. Комплексний підхід до організації управління стратегічним потенціалом торговельного підприємства.

Використання комплексного підходу також було обґрунтовано поєднанням дійового, процесного, системного та потенціального підходів при визначенні стратегічного управління, ресурсного, результатного та стратегічного підходу при визначенні стратегічного потенціалу підприємства, глобального, ресурсного, функціонального, процесного, блоково-модульного підходів при визначенні структури стратегічного потенціалу, а також при визначенні теоретичного підходу до створення концепції управління стратегічним потенціалом підприємства.

При цьому всі перелічені елементи комплексного підходу до управління стратегічним потенціалом підприємства також тісно пов'язані між собою і являють єдину систему управління, внаслідок чого використовують єдині управлінські підходи.



Рис. 2. Структура комплексного підходу до управління стратегічним потенціалом підприємства (авторська розробка)

Висновки. Таким чином, у цьому дослідженні запропоновано концепцію управління стратегічним потенціалом підприємства. Надано визначення управління стратегічним потенціалом підприємства, об'єкту та предмету управління стратегічним потенціалом, розроблено порівняльну характеристику стратегічного управління й управління стратегічним потенціалом підприємства. Запропоновано комплексний підхід до управління стратегічним потенціалом, що поєднує управлінські концепції стратегічного управління, управління стратегічним маркетингом і управління потенціалом в єдину концепцію управління стратегічним потенціалом підприємства. Розроблено концептуальну схему управління стратегічним потенціалом підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гавриленко, Н. И. Роль стратегического маркетинга в управлении предприятиями в условиях рыночных отношений / Н.И. Гавриленко // Финансы и кредит. – № 22.- С. 56-67.
2. Гуржий, Н. М. Управління стратегічним маркетингом: парадигма, інструментарій, результативність: монографія / Н.М. Гуржий. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – 560 с.
3. Мотов, М. А. Стратегически ориентированный экономический потенциал предприятия [Текст] / М. А. Мотов // Молодой ученый. – 2011. – № 10. Т.1. – С. 131-133.
4. Отенко, І. П. Стратегічне управління потенціалом підприємства [Текст]: автореф. дис. док-ра економ. наук: 08.06.01 / І. П. Отенко; [Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля]. – Луганськ, 2006. – 28с.

6. Панышин, И. В. Адапционный механизм управления потенциалом промышленного предприятия [Эл. р.]: автореф. дис. кандидата эконом. наук: 08.00.05 / И. В. Панышин. – Режим доступа: <http://www.disscat.com/content/adaptatsionnyi-mekhanizm-upravleniya-potentsialom-promyshlennogo-predpriyatiya#ixzz2MleLhf29>.
7. Полонець, В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання / В. Полонець // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 4 – С. 7–11.
8. Шлычков, В. В. Экономические механизмы управления ресурсным протенциалом [Текст] / В. В. Шлычков // Вестник экономики, права и социологии. – 2007. – № 2. – С. 55–64.
9. Шмелев, Н. А. Стратегический маркетинг / Н.А. Шмелев, А.С. Ваганов, Л.А. Данченко. – М.: МФПА, 2004. – 77 с.

УДК 658.011.2.009.12

Алексеев Сергей Борисович, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. **Концепція управління стратегічним потенціалом підприємства.** Розроблено порівняльну характеристику стратегічного управління й управління стратегічним потенціалом підприємства, запропоновано авторську концепцію управління стратегічним потенціалом, а також комплексний підхід до управління стратегічним потенціалом підприємства.

Ключові слова: стратегічний потенціал, концепція, комплексний підхід.

УДК 658.011.2.009.12

Алексеев Сергей Борисович, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия Донецкого национального университета экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского. **Концепция управления стратегическим потенциалом предприятия.** Разработана сравнительная характеристика стратегического управления и управления стратегическим потенциалом предприятия, предложена авторская концепция, а также комплексный подход к управлению стратегическим потенциалом предприятия.

Ключевые слова: стратегический потенциал, концепция, комплексный подход.

UDC 658.011.2.009.12

Sergey Alekseev, PhD, assistant professor of business economics. Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky. **The concept of management of strategic potential of the enterprise.** We develop comparative characteristic of strategic management and strategic management potential of the enterprise, authorized concept, as well as a complex approach to the management of the strategic potential of the enterprise.

Keywords: strategic potential, concept, an integrated approach.