

УДК 3.338.2

Андрій Круглянко
Анастасія БілоусAndriy Kruhlyanko
Anastasia Bilous

РОЛЬ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

THE ROLE OF THE ENTERPRISE POTENTIAL
IN DEVELOPING OF THE STRATEGY OF ITS ACTIVITY

Розглянуті підходи до трактування потенціалу підприємства у контексті його стратегічного розвитку. Досліджений взаємозв'язок потенціалу підприємства, зокрема стратегічного потенціалу, і стратегії діяльності підприємства. Визначено специфічний фактор формування стратегічного розвитку підприємств, яким є «часовий лаг стратегічного потенціалу підприємства». Обґрунтовано, що ефект від використання даного лагу дозволить уникнути втрати ефективності реалізації стратегій підприємствами.

Ключові слова: потенціал, підприємство, стратегія, стратегічний потенціал, стратегія підприємства, часовий лаг стратегічного потенціалу підприємства.

Рассмотрены подходы к трактовке потенциала предприятия в контексте его стратегического развития. Исследована взаимосвязь потенциала предприятия, в частности стратегического потенциала, и стратегии деятельности предприятия. Определен специфический фактор формирования стратегического развития предприятий, которым является «временной лаг стратегического потенциала предприятия». Обосновано, что эффект от использования данного лага позволит избежать потери эффективности реализации стратегий предприятиями.

Ключевые слова: потенциал, предприятие, стратегия, стратегический потенциал, стратегия предприятия, временной лаг стратегического потенциала предприятия.

The approaches to the treatment potential of the enterprise in the context of its strategic development are examined. The interrelation of the enterprise potential, in particular the strategic potential and the strategy of the company are investigated. The specific factor of strategic enterprise development, which is «time lag strategic potential of the enterprise» is defined. It is proved that the effect of the use of this lag will avoid loss of effectiveness of the implementation strategy of the enterprise.

Keywords: potential, enterprise, company strategy, strategic potential, strategy of the enterprise, time lag of the strategic potential of the company.

Постановка проблеми. Сучасне ринкове середовище характеризується нестабільністю і непередбачуваністю подій, хитким станом економіки, недостатньо ефективним економічним законодавством, відсутністю розвиненої інфраструктури. Ці та інші зовнішні фактори, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємств, значно ускладнюють їх функціонування, особливо у довгостроковому періоді (а часто – у середньо- і короткостроковому), роблять нестійким їх звичайну господарську діяльність, а отже – викликають необхідність формування певного запасу міцності від коливань та потрясінь, тобто стратегічного потенціалу.

Розвиток національної економіки як на макрорівні, так і на рівні територій та окремих підприємств знаходиться у прямому тісному взаємозв'язку, тому потребує використання науково обґрунтованих принципів функціонування підприємств в довгостроковій перспективі, що повинно сприяти формуванню їхнього стратегічного потенціалу і послідовній реалізації стратегічних напрямків розвитку. Важливим для кожного підприємства є етап діагностики його потенціалу. Адже, головним питанням як теорії, так і практики управління є питання успішності: чому одні підприємства маючи традиційний ресурсний, управлінський набір та потенціал досягають успіху, а інші, в свою ж чергу за однакових зовнішніх умов, навіть не спроможні досягти стадії зрілості? Відповідь на дане питання шукають багато науковців та практиків бізнесу. Одне з можливих рішень такої проблеми криється в адекватному розумінні місця потенціалу підприємства взагалі та його стратегічної складової (стратегічного потенціалу) зокрема при визначенні стратегічного розвитку підприємства. Саме тому доцільно розглядати місце потенціалу в розробці стратегії підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній день, суть та місце потенціалу в розробці стратегії підприємства розглядають такі автори, як: Є. Лапіна, О. Балацький, І. Отенко,

І. Репіна, О. Федонін, О. Олексюк, А. Воронкова, О. Ареф'єва, Н. Вагценко, Л. Ревуцька та ін. Оцінка потенціалу в контексті стратегічного управління стала предметом наукових пошуків зарубіжних економістів І. Ансоффа, Т. Йеннера, Р. Гранта.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим, існуючі розробки не охоплюють усієї предметної площини можливих напрямів дослідження взаємозв'язку саме потенціалу та можливих стратегій розвитку підприємства через дискусійність у першу чергу питань трактування термінів і понять, а також структуризації потенціалу. Відповідно, недостатньо обґрунтовані підходи до побудови стратегій діяльності підприємств з урахуванням використання виявлених, але не реалізованих можливостей їх потенціалу.

Головною метою дослідження є висвітлення та обґрунтування суті та змісту потенціалу підприємства і стратегії підприємства та визначення важливості врахування потенціалу у розробці стратегії підприємства.

Важливість і необхідність удосконалення теоретико-методичних і прикладних аспектів визначення місця потенціалу підприємства у розробці стратегії його діяльності зумовлюють актуальність теми даної наукової роботи, логіку її побудови, цільову спрямованість, завдання та напрями дослідження.

Виклад основного матеріалу. Головним фундаментом забезпечення динаміки економічного розвитку є потенціал підприємства, його кількісні та якісні характеристики. На нашу думку, саме вони відображають упорядковану сукупність ресурсів підприємства, до яких входять фінансові, матеріальні, нематеріальні та технічні активи. Як правило, результатом раціонального використання потенціалу підприємства є, насамперед, створення не тільки якісно нових виробничих фондів, які є основою, але й так званих перспективних інвестиційних та технологічних систем, що мають високу віддачу та здатні підняти підприємство на якісно та кількісно вищий рівень.

Місце потенціалу підприємства в розробці стратегії є надзвичайно важливим, адже його реалізація здійснюється не тільки безпосередньо в процесі створення капіталу підприємства, але і при утворенні специфічних, не менш важливих ресурсів (до прикладу, «людський капітал»). Насамперед, доцільно визначити саме поняття стратегії підприємства та потенціалу підприємства.

На думку А. П. Градова, стратегія підприємства – це набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються цілі розвитку підприємств [1, с. 118, 166, 190]. В свою чергу, В. С. Єфремов визначає стратегію як спосіб дій, який обумовлює цілком визначену і відносно стійку лінію поведінки в досить тривалому інтервалі [2, с. 180]. С. Б. Довбня, А. О. Найдовська та М. М. Хитько переконані, що стратегія підприємства є встановленим набором напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг [3, с. 14].

Часто стратегію розвитку підприємства практично ототожнюють з економічною стратегією, під якою розуміють генеральну перспективну програму раціонального використання наявних і запозичених ресурсів, спрямовану на забезпечення росту продажів, досягнення стабільного економічного прибутку, збереження ліквідності і росту ринкової вартості підприємства при прийнятному рівні ризику. Ефективна і чітко визначена економічна стратегія робить підприємство сильним та стійким у фінансовому відношенні конкурентом на ринку. Економічна стратегія виробляє переважно економічні засоби досягнення стратегічних цілей. Взаємна ув'язка за часом і ресурсами стратегічних цілей дозволяє досягти глобальної цілі економічної стратегії – створення і підтримки конкурентних переваг підприємства [4].

Погоджуючись із авторами, на нашу думку стратегія підприємства – це набір правил та систематичний план його потенційної поведінки в умовах нестабільності та неповноти інформації про майбутній розвиток мікро- та макросередовища і підприємництва, що включає формування місії, довгострокових та короткострокових цілей, планів, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш максимального використання усіх можливих ресурсів в умовах обмеженості, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля отримання максимально можливого прибутку в майбутньому.

Визначаючи поняття потенціалу підприємства, зазначимо, що у вітчизняній економічній літературі цей термін у широкому розумінні трактують як можливості, наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані, або як рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь.

О. В. Посилкіна стверджує, що потенціал підприємства – це сукупність ресурсів, які визначають його можливості здійснювати у майбутньому виробництво товарів і послуг, одержувати доходи і прибуток [5]. У працях О. І. Олексюка йдеться мова про те, що потенціал підприємства – максимальна можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання (ситуаційно-ринкова складова) з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень [6, с. 3].

Друга група авторів уявляє потенціал як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення мети виробництва. Учені третього напрямку розглядають потенціал як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання. На їхню думку, потенціал – це цілісне уявлення про єдність структури і функції об'єкта, вияв їх взаємозв'язку [6, с. 4].

Окремі автори виділяють економічний потенціал підприємства як діалектичну єдність здатності підприємства самостійно здійснювати економічну діяльність за рахунок власних і залучених джерел та засобів з можливостями й умовами їх поповнення та ефективного відтворення. Іншими словами, економічний потенціал – це здатність підприємства ефективно формувати структуровані власні й залучені економічні ресурси з метою (мета – це цільова функція) досягнення економічного зростання і соціального ефекту [7].

Таким чином, узагальнивши ці напрямки з погляду діючого підприємства, ми вважаємо, що потенціал підприємства, зважаючи на сучасні динамічні та нестійкі умови розвитку економіки – це здатність господарюючої одиниці до здійснення подальшої її діяльності, що базується на максимально можливій сукупності усіх ресурсів, альтернатив якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у середовищі господарювання з наголошуванням на потенціалі загального фірмового менеджменту, з урахуванням ресурсних, соціокультурних, часових та інших обмежень.

Потенціал і стратегія нерозривно пов'язані. Стратегія виступає одночасно інструментом як нарошування, так і реалізації потенціалу підприємства. А потенціал, у свою чергу, виступає і як ресурс для реалізації стратегічних завдань, і як безпосередньо ціль стратегії підприємства.

Взаємозв'язок потенціалу підприємства і стратегії діяльності підприємства розкривається через таку складову як стратегічний потенціал. Тобто особливості потенціалу підприємства виступають базою формування стратегічного потенціалу, а стратегічний потенціал виступає як сукупність ключових факторів успіху підприємства, які самі по собі забезпечують успішність діяльності підприємства у найближчій часовій перспективі навіть без реалізації стратегії.

Таку властивість стратегічного потенціалу підприємства можна назвати «часовим лагом стратегічного потенціалу підприємства». Часовий лаг дозволяє підприємству забезпечити достатню ефективність його діяльності у найближчій перспективі незалежно від якості прийнятих до реалізації стратегій або й взагалі без чітких стратегічних планів підприємства. Однак, по закінченню дії часового лагу настає момент, коли для підприємства значно ускладнюється процес реалізації прийнятих стратегій, а за їх відсутності – різко скорочується ефективність його господарювання.

Недоліком стратегічного управління сучасними підприємствами часто виступає ігнорування дії часового лагу стратегічного потенціалу і це стає причиною зменшення ефективності як реалізації окремих стратегій, так і стратегічного управління підприємством загалом.

Прихована небезпека ігнорування полягає у тому, що за рахунок дії часового лагу керівники підприємства оманливо вважають, що стратегія реалізується успішно. Однак, ця успішність пояснюється не стільки якісною розробкою та реалізацією стратегій, ефективним управлінням підприємством, скільки забезпечується дією часового лагу стратегічного потенціалу підприємства.

Схематично даний процес можна відобразити на рис. 1.

Місце потенціалу в розробці стратегії підприємства займає важливу позицію, адже будь-яке підприємство для забезпечення нормального рівня життєдіяльності та виходу з точки беззбитковості на вищий рівень, здійснює безліч видів аналітичної роботи, хоча цілі таких господарських одиниць суттєво розрізняються.

Таким чином, при розробці стратегії підприємства та прийнятті відповідних рішень слід мати таку програму, яка однаково характеризує план та його поетапне виконання, а також суть протиріч на підприємстві, які слід своєчасно розв'язувати, що і передбачає стратегія, а також враховувала дію часового лагу стратегічного потенціалу підприємства.

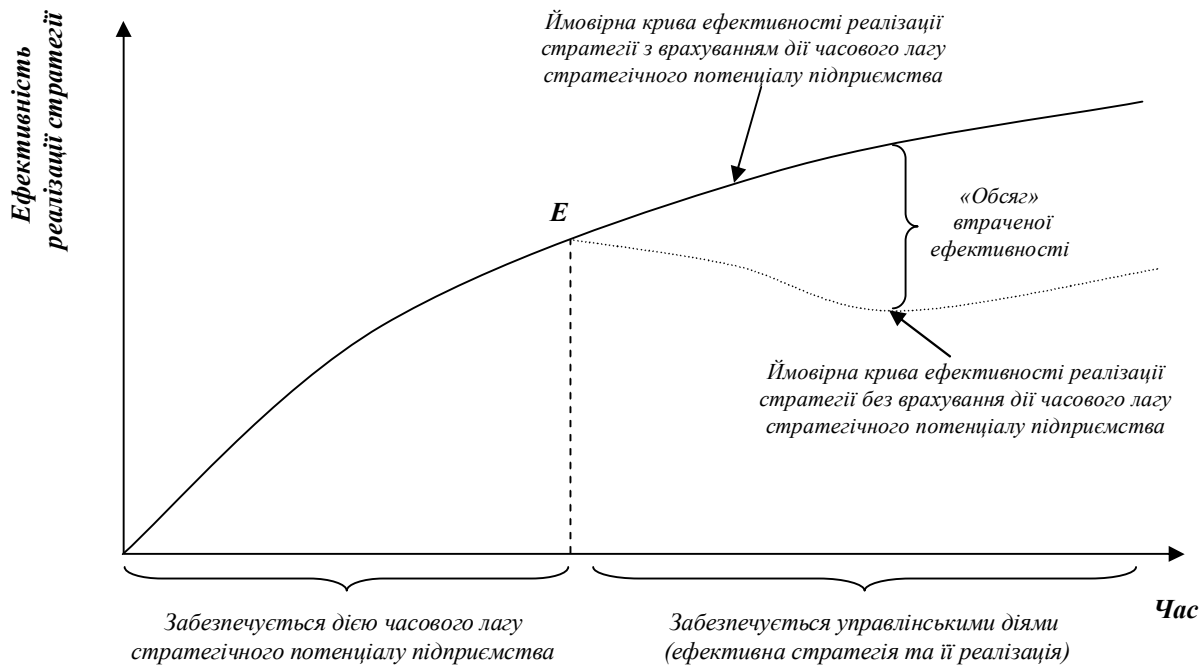


Рис. 1. Ефект «часового лагу стратегічного потенціалу підприємства» (авторська розробка)

Для розробки стратегії підприємства варто враховувати такі елементи стратегічного потенціалу як зовнішні та внутрішні умови його формування (ринки збуту, ресурси, виробничу програму, продукцію (послугу), переваги та особливості організації бізнесу, організаційну культуру даного підприємства тощо). Таким чином, ці два поняття тісно взаємопов'язані собою та складають цілісну систему. Відповідно, підґрунтям для формулювання стратегії виступає існуючий сформований стратегічний потенціал.

Часто можна зустріти ситуацію формування стратегій чи програм стратегічного розвитку підприємств на основі принципів «від досягнутого» або «за відхиленнями». Використання такого підходу засвідчує низький рівень компетентності керівництва підприємств, відсутність вмінь, знань та навичок сучасного, орієнтованого на ринок стратегічного управління, небажання впроваджувати суттєві стратегічні зміни як у систему прийняття рішень зокрема, так і в управління підприємством в цілому.

Найчастіше така ситуація пояснюється суто суб'єктивними причинами керівництва, пов'язаними з небажанням останнього визнати свою некомпетентність.

Однак, на сьогодні не існує альтернатив розвитку підприємств на основі орієнтації на зовнішній ринок, на споживача, а не на внутрішній (найчастіше ресурсний) потенціал підприємства. Недостатньо будувати стратегію виходячи лише з власних можливостей, навіть якщо вони й забезпечують конкурентні переваги. Адже дія таких переваг є або тимчасовою, або ситуативною, але ні в якому разі не довготривалою.

І часто нерозуміння даної необхідності до того ж підсилюється дією ефекту «часового лагу стратегічного потенціалу підприємства», коли керівництво вважає, що справи йдуть добре, що підприємство успішно функціонує, а проблеми потрібно вирішувати у міру їх надходження. При цьому не розробляється і не впроваджується ніяких серйозних превентивних заходів, не приймаються відповідні рішення тощо.

Виходом з такої ситуації є використання перевірених методик та алгоритмів розробки та реалізації стратегій, з обов'язковим врахуванням ефекту дії часового лагу, що нами досліджується.

Ми погоджуємося з тим, що стратегія – це детальний всебічний комплексний план, спрямований на здійснення місії та досягнення цілей підприємства з максимальною ефективністю. Головне завдання цього плану – забезпечення нововведень і змін на підприємстві згідно зі змінами зовнішнього середовища. До кола завдань перспективного планування входять розроблення стратегічної орієнтації підприємства, визначення стратегічного потенціалу для забезпечення довгострокових конкурентних переваг на підставі аналізу ринку та виявлення внутрішніх ресурсів на підприємстві [8].

Існують безліч підходів до розробки та реалізації стратегій на підприємствах. Всі вони умовно можна поділити на традиційні і сучасні.

Традиційні підходи умовно пропонують такий алгоритм розробки та реалізації стратегій розвитку підприємств:

- 1) цілеутворення (уточнення місії, постановка цілей, зокрема стратегічних);
- 2) стратегічний аналіз (аналізуються, як правило, дві складові: зовнішнє середовище підприємства та його внутрішнє середовище, яке часто не зовсім обґрунтовано ототожнюють зі стратегічним потенціалом або просто потенціалом підприємства);
- 3) генерування стратегічних альтернатив;
- 4) вибір стратегії та розробка відповідного стратегічного плану заходів по її реалізації;
- 5) реалізація запланованих заходів (з одночасним стратегічним контролем: вхідним, поточним, підсумковим).

Даний підхід недостатньою мірою враховує аспект впливу стратегічного потенціалу на безпосередньо реалізацію обраної стратегії в часі, на ефективність її реалізації, особливо на початковому етапі. Тобто практично не враховується ефект «часового лагу стратегічного потенціалу підприємства».

До сучасних, як приклад, ми відносимо наступний підхід, який представлений у працях Р. В. Савкіної. Його варто виділити серед інших, оскільки він побудований у контексті взаємозв'язку стратегії та потенціалу підприємства. Сам підхід передбачає чотири етапи:

- 1) формування цілей довгострокового розвитку підприємства та їх деталізацію до комплексу завдань;
- 2) обґрунтування концепції довгострокового розвитку підприємства, що забезпечує досягнення поставленої цілі;
- 3) визначення довгострокових прогнозів розвитку підприємства при різних варіантах зміни зовнішнього середовища і можливостей зміни внутрішнього потенціалу;
- 4) обґрунтування напрямів і показників стратегічного плану розвитку підприємства, включаючи бізнес-плани інвестиційного або підприємницького проекту [9, с. 87].

На нашу думку, для розробки та реалізації стратегій підприємства важливо ввести етап врахування стратегічного потенціалу через його визначення та оцінку на етапі визначення довгострокових прогнозів розвитку підприємства, оскільки саме на цьому етапі діє ефект «часового лагу стратегічного потенціалу підприємства».

Частковим підтвердженням цього є думка, що на сучасному етапі розвитку теорії стратегічного управління переважаючими стає уявлення про розвиток підприємства на власній основі. Відправною крапкою є розуміння підприємства не як сукупності бізнес-процесів, а як портфеля умов і ресурсів. В даному випадку об'єктом управління виступає потенціал підприємства, причому використання потенціалу відноситься до завдання забезпечення зростання системи, тоді як управління самим потенціалом й інструментами його підвищення реалізує мета стійкого розвитку [10].

Аналіз ефекту часового лагу, а також самого стратегічного потенціалу підприємства дає інформаційні підстави для уточнення вибору системи заходів, стратегічних планів і завдань, так як правильне формування цього стратегічного набору координує підприємство на подальші дії з метою покращення його життєдіяльності при максимально ефективному використанні фактору часу.

Висновки. Таким чином, аналізуючи наведене, варто зазначити, що однією із основ, фундаментом стратегії будь-якого підприємства виступає правильно та чітко ідентифікований та проаналізований його стратегічний потенціал. Він визначає характер стратегічних рішень і прямо впливає на стратегічне управління підприємством.

Стратегічний потенціал підприємства відіграє важливу роль в розробці стратегії підприємства і є джерелом забезпечення динаміки економічного розвитку господарської одиниці. Для кожного підприємства України в умовах нестабільності ринкового середовища та політичної ситуації, невизначеності напрямів розвитку, важливим є врахування ефекту часового лагу стратегічного потенціалу при плануванні та розробці стратегій.

Використання фактору часового лагу стратегічного потенціалу підприємства здатне зекономити ресурси і часові, і фінансові, і трудові, і матеріальні. Крім цього, врахування лагу дає додатковий прямий економічний ефект без витрат будь-яких матеріальних чи фінансових ресурсів (за виключенням витрат часу і оплати роботи фахівця, який безпосередньо займатиметься розрахунком лагу та розробкою заходів для його врахування у стратегії розвитку підприємства).

При таких умовах, підприємство зможе вільно відчувати себе на ринку, отримувати максимально можливі прибутки та реалізувати свою продукцію як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

Список використаної літератури

1. Градов А. П. Национальная экономика / А. П. Градов. – [2-е изд.]. – СПб. : Питер, 2005. – 240 с.
2. Довбня С. Б. Стратегія підприємства. Частина 1 : навч. посіб. / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хит'ко – Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. – 71 с.
3. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. / [под ред. А. П. Градова.]. – СПб. : Специальная литература, 1995. – 410 с.
4. Скобкин С. С. Экономическая стратегия как составляющая общей стратегии предприятия индустрии гостеприимства / С. С. Скобкин // Вісник ДІТБ. – 2012. – № 16. – С. 215–222.
5. Офіційний сайт медичної енциклопедії [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.pharmencyclopedia.com.ua/aiticle/911/potencial-pidpriyemstva>.
6. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.
7. Калетнік Г. М. Інноваційні моделі управління стратегічним економічним потенціалом сучасних економічних систем / Г. М. Калетнік, Г. М. Заболотний, С. В. Козловський // Актуальні проблеми економіки : наук. екон. журнал. – 2011. – № 4. – С. 3–11.
8. Азарова А. О. Вибір, планування і реалізація стратегії розвитку підприємства / А. О. Азарова, Н. С. Желюк // Актуальні проблеми економіки : наук. екон. журнал. – 2010. – № 12. – С. 91–100.
9. Савкина Р. В. Планирование на предприятии : учеб. / Р. В. Савкина. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 324 с.
10. Корнілова Н. В. Стратегічне управління потенціалом туристичного підприємства на етапі його життєвого циклу / Н. В. Корнілова // Кримський економічний вісник. – 2013. – № 6 – Ч. 1. – С. 237–240.

References

1. Gradov, A. P. (2005) National economy. 2nd ed. Sankt-Peterburh: Piter, 240 p.
2. Dovbnya, S. B., Naydovs'ka, A. O., Khyt'ko, M. M. (2011) Business Strategy. Dnipropetrovs'k: NMetaAU, 71 p.
3. Gradov, A. P. (1995) Economic strategy of the firm. Sankt-Peterburh: Spetsyal'naya lyeratura, 410 p.
4. Skobkyn, S. S. (2012) Economic strategy as a component of the overall strategy of the enterprise hospitality industry. Visnyk DITB, 16, pp. 215–222.
5. Official site medical encyclopedia [Internet]. Available from : <<http://www.pharmencyclopedia.com.ua/aiticle/911/potencial-pidpriyemstva>> [Accessed 5 June 2014].
6. Fedonin, O. S., Rypina, I. M., Oleksyuk, O. I. (2003) Potential of the company: formation and evaluation. Kyiv: KNEU, 316 p.
7. Kaletnik, H. M., Zabolotnyy, H. M., Kozlovskyy, S. V. (2011) Innovative models of strategic economic potential of modern economies. Aktual'ni problemy ekonomiky : Naukovyy ekon. Zhurnal, 4, pp. 3–11.
8. Azarova, A. O., Zhelyuk, N. S. (2010) Selecting, planning and implementation of development strategy. Aktual'ni problemy ekonomiky : Naukovyy ekon. zhurnal, 12, pp. 91–100.
9. Savkina, R. V. (2013) Planning in the enterprise. Moscow: Yzdatel'sko-torhovaya korporatsyya «Dashkov y K», 324 p.
10. Kornilova, N. V. (2013) Strategic management of tourism potential on the stage of its life cycle. Kryms'kyu ekonomichnyy visnyk, 6 (1), pp. 237–240.

Стаття надійшла до редакції 21.04.2014.

Відомості про авторів

А. В. Круглянко, кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету.

А. Я. Білоус, магістрант, Чернівецький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету.