

УДК 658.5

JEL Classification: L10, M11, M21

DOI: 10.20535/2307-5651.20.2021.252604

Костецька Н. І.

кандидат економічних наук, доцент

ORCID ID: 0000-0002-7122-5800

Західноукраїнський національний університет

Kostetska Nataliia

West Ukrainian National University

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE POTENTIAL: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS

У статті досліджено теоретико-методичні аспекти стратегічного управління потенціалом підприємства та особливості його впровадження в практичну діяльність. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові праці вчених з питань формування й розвитку потенціалу підприємства, а також стратегічного управління. У статті використано такі загальнонаукові методи дослідження, як методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, системного та порівняльного аналізу, абстрактно-логічний, графічний. Досліджено роль і значення потенціалу підприємства в контексті історичного розвитку парадигми стратегічного менеджменту. Встановлено, що ресурсний підхід до стратегічного управління, представлений структурним і процесним напрямками, найбільшою мірою сприяє розвитку потенціалу підприємства. Для практичного запровадження стратегічного управління потенціалом на підприємствах рекомендовано забезпечити формування системи, яка повинна містити такі основні складові частини, як стратегічне планування, реалізація і контроль.

Ключові слова: потенціал підприємства, стратегічне управління, стратегічний потенціал, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище.

The article examines the theoretical and methodological aspects of strategic management of an enterprise potential and features of its implementation by enterprises practical activity. The theoretical and methodological bases of the research are scientific works of researchers on the formation and development of an enterprise potential, as well as strategic management. General scientific methods of research were used in the article such as theoretical generalization, analysis and synthesis, abstract and logical methods, graphical method, systematic and comparative analysis. It has been investigated the role and meaning of an enterprise potential due to historical development of the strategic management paradigm. Within the design school the potential of an enterprise started being considered through the identification of strengths and weaknesses due to methodology of SWOT-analysis. As a result of the influence of the planning school began to identify functional components of potential and subordinate it to the process of strategy development. In particular, first of all, scientists substantiated long-term goals, then formed a strategy to achieve them, and finally identified ways to provide the company with the resources needed. The impact of the positioning school on the development of strategic management was that much attention was paid to the study of competitive forces and positioning of an enterprise for its successful development, and internal potential was not considered as a source of competitive advantage. It has been noted that the importance of potential of strategic development of an enterprise began to be given due to the development of the resource approach in the strategic management concept. It has been emphasized that the resource approach to strategic management, represented by structural and process areas, contributes most to the development of an enterprise potential. It has been noted that it is possible to provide formation of strategic potential of an enterprise due to strategic management based on achieved resource potential. In order to implement strategic management of an enterprises potential, it is recommended to ensure the formation of a system that consist of the following three main components: strategic planning, implementation and control.

Keywords: enterprise potential, strategic management, strategic potential, internal environment, external environment.

Постановка проблеми. Сучасні ринкові умови господарювання характеризуються високим ступенем нестабільності та невизначеності, що є вагомою перешкодою для забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств у довгостроковій перспективі. Задля забезпечення соціально-економічного розвитку підприємствам необхідно досліджувати вплив зовнішніх факторів, а також належну увагу приділяти оцінюванню внутрішнього потенціалу. Забезпечення ефективної діяльності підприємства сьогодні та успіх у майбутньому залежать від якості управління його потенціалом.

Потенціал підприємства є сукупністю можливостей, які використовують у виробничо-господарській

діяльності завдяки наявним ресурсам і компетенціям. Проте велике значення має не лише наявність уже сформованого потенціалу, яким підприємство володіє сьогодні і може реалізувати у поточній практичній діяльності, але й розвиток потенціалу для досягнення перспективних стратегічних цілей у довгостроковому періоді.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні та практичні аспекти стратегічного управління висвітлювали у своїх публікаціях вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема І. Ансофф, В.О. Василенко, О.С. Віханський, А.Т. Зуб, Б. Карлоф, О.І. Ковтун, Дж. Лемпел, Г. Мінцберг, М. Портер, Т.І. Ткаченко,

Р.А. Фатхутдінов, З.С. Шершньова. Питання управління потенціалом у контексті стратегічного розвитку підприємства досліджували Т. Йеннер, Т.М. Кібук, Н.С. Краснокутська, Е.Н. Лизунова, І.П. Отенко, М.С. Пантелєєв, О.П. Пашенко, Н.М. Шматько. Вивчення літератури показало, що на різних етапах розвитку стратегічного управління потенціалу підприємства надавалось різне значення [1, с. 170]. З появою нових тенденцій у суспільних відносинах виникали нові концепції стратегічного менеджменту, які вказували на необхідність удосконалення управління потенціалом підприємства для досягнення успіху в майбутньому.

Формулювання цілей статті. Наявність різних підходів до тлумачення сутності та особливостей практичної реалізації стратегічного менеджменту, а також розбіжності у розумінні ролі та значення потенціалу в системі стратегічного управління зумовлюють необхідність подальшого вивчення особливостей стратегічного управління потенціалом підприємств в умовах інтенсивних змін у розвитку суспільних відносин, посилення економічної турбулентності, динамічного розвитку галузевих ринків та інших викликів, з якими стикаються сучасні підприємства.

Метою статті є дослідження місця потенціалу підприємства в системі стратегічного управління в контексті історичного розвитку парадигми стратегічного менеджменту, особливостей формування стратегічного потенціалу на основі наявного ресурсного потенціалу, складових елементів стратегічного потенціалу підприємства та послідовності впровадження стратегічного управління потенціалом у практичну діяльність сучасних підприємств.

Теоретичною базою дослідження стали наукові публікації вчених з питань стратегічного управління, формування й розвитку потенціалу підприємства. Методологічною основою є використання таких загальнонаукових методів дослідження, як методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, системного та порівняльного аналізу, абстрактно-логічний, графічний.

Вклад основного матеріалу. Управління потенціалом підприємства має як поточний, так і стратегічний характер [2, с. 243]. Відмінності між такими підходами до управління потенціалом впливають, відповідно, на поточний стан і перспективи розвитку підприємств. Зокрема, метою поточного управління потенціалом підприємства є отримання короткострокового прибутку, а стратегічного – створення потенціалу для отримання прибутку в довгостроковій перспективі. У процесі поточного управління приймаються рішення щодо використання наявного потенціалу, а в межах стратегічного управління розробляються заходи для формування та розвитку потенціалу. Результатом належного здійснення поточного управління потенціалом є ефективна діяльність підприємства, а завдяки стратегічному управлінню забезпечується інноваційний розвиток підприємства, тому саме стратегічне управління потенціалом буде сприяти забезпеченню сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Виникнення системного підходу до управління потенціалом підприємства пов'язано зі становленням теорії стратегічного управління у 60–70-х роках

XX століття. Так, К. Ендрюс у рамках школи проектування визначав потенціал, тобто сильні сторони підприємства, об'єктом дослідження у концепції SWOT-аналізу. Зокрема, вивчення потенціалу підприємства через виявлення сильних та слабких сторін стало можливим саме завдяки розробленій методиці SWOT-аналізу, а управління перевагами (сильними позиціями) сприяло виробленню конструктивних рекомендацій у процесі розроблення стратегій.

Подальший інтенсивний розвиток управління потенціалом підприємства характеризувався впливом школи планування, коли І. Ансофф [3] вперше виділив функціональні складові частини потенціалу і його підпорядкованість процесу розроблення стратегії. Зокрема, спочатку концепція стратегічного планування передбачала, що нові стратегії підприємств мали бути погоджені з їхнім наявним потенціалом, тому значну увагу приділяли аналізу вже накопиченого потенціалу, що певною мірою обмежувало подальший розвиток. Пізніше для адаптації потенціалу підприємства до вимог часу почали застосовувати управління поточними проблемами та стратегічними можливостями. Відповідно, у контексті забезпечення стратегічного управління було сформовано послідовність виконання певних дій у вигляді такого ланцюга: «цілі → стратегія → ресурси (потенціал)», тобто доцільним визнавався такий порядок управлінських процедур: обґрунтування кількісних параметрів цілей на тривалу перспективу, виявлення розриву між бажаними та реальними параметрами, вибір стратегії, що дасть змогу подолати виявлений розрив, узгодження стратегії з наявними та доступними ресурсами [1, с. 171]. Проте зростання нестабільності та непередбачуваності зовнішнього середовища доволі часто перешкоджало досягненню початкової мети, а цілковите підпорядкування потенціалу підприємства розробленим стратегіям не давало бажаного результату.

Отже, 80-ті – початок 90-х років XX століття ознаменувались виникненням школи позиціонування, яка також вплинула на розвиток стратегічного управління потенціалом підприємств. Вважалося, що перш з все потрібно приділяти увагу зовнішньому мікросередовищу підприємства. Зокрема, М. Портер [4] виділив п'ять основних конкурентних сил (постачальники, покупці, наявні конкуренти, потенційні конкуренти та виробники товарів-замінників), які значною мірою впливали на результати діяльності підприємств. Внутрішній потенціал підприємства не розглядали як джерело конкурентної переваги, а велику увагу приділяли дослідженню ролі конкурентних сил для успішного розвитку підприємств. Підприємства намагались максимально використовувати нові можливості зовнішнього середовища за допомогою диверсифікації, не приділяючи належної уваги характерним особливостям власного внутрішнього потенціалу. Значний акцент на ролі мікросередовища для функціонування підприємства, а також недостатня увага до ефективного використання власних можливостей і вирішення внутрішніх складних проблем перешкоджали розвитку, адже управління, засноване переважно на стратегічному позиціонуванні, в умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції не могло постійно забезпечувати підприємствам успіх у довгостроковій перспективі, тому, незважаючи на великі перспективи

щодо диверсифікації, доцільно також здійснювати управління потенціалом підприємства і належним чином досліджувати ресурси підприємства, особливо його унікальні здібності та компетенції, а також виявляти шляхи їх мобілізації для максимального ефективного використання ринкових можливостей.

Наступний етап становлення стратегічного управління відомий виникненням ресурсного підходу, який орієнтувався на дослідження ресурсів і здібностей, тобто потенціалу підприємства, як основи для формування стратегії розвитку відповідно до змін у конкурентному середовищі. Зокрема, у 90-х роках ХХ століття розвивався структурний напрям ресурсної концепції, згідно з яким під час формування стратегії необхідно було значну увагу приділяти аналізу внутрішніх ресурсів і здібностей підприємства, щоби здобути переваги порівняно з конкурентами, тобто було зроблено акцент на вивченні внутрішнього потенціалу, а саме виявленні ключових компетенцій та унікальних ресурсів, на основі яких визначалися цілі та розроблялися стратегії розвитку в умовах інтенсивних змін у зовнішньому конкурентному середовищі, тому в контексті стратегічного управління потенціалом підприємства для структурного напрямку ресурсного підходу характерною є така послідовність: «потенціал → цілі → стратегія», де унікальність потенціалу конкретного підприємства визначає цілі діяльності та стратегії розвитку для досягнення конкурентних переваг.

Початок ХХІ століття характеризувався становленням процесного напрямку ресурсної концепції, за яким цілі підприємства повинні випереджати їхні наявні можливості задля інтенсифікації інноваційних процесів та нарощення потенціалу. Конкурентні переваги підприємства повинні формуватися на основі здатності створювати динамічні здібності та унікальні знання в умовах, які характеризуються швидкими технологічними змінами. Динамічні здібності та унікальні організаційні знання сприяють формуванню інтелектуального потенціалу, а також розвитку потенціалу підприємства загалом. Важливим елементом аналізу динамічних здібностей є спроможність підприємства вміло конкурувати, змінювати конфігурацію наявних і створювати нові ресурси для запобігання новим конкурентним загрозам [1, с. 173]. Динамічні здібності залежать від спроможності підприємства створювати, зберігати та використовувати набуті знання, тобто управління організаційними знаннями, які неможливо скопіювати конкурентам, сприяє розвитку потенціалу підприємства загалом і його інтелектуальної складової частини зокрема. Досягнути цього можна шляхом впровадження кадрової політики, спрямованої на підвищення ініціативності та креативності персоналу, забезпечення належного соціально-психологічного середовища, своєчасного прийняття рішень, активізації інноваційної діяльності, зниження витрат, зміцнення конкурентних позицій тощо. Отже, процесний напрям ресурсного підходу передбачає таку послідовність: «цілі → потенціал → стратегія», коли на основі встановлених цілей формують і розвивають потенціал підприємства для подальшого використання під час розроблення та реалізації стратегії у динамічному конкурентному середовищі.

Дослідження історичного розвитку методології стратегічного управління потенціалом підприємства

дає змогу дійти висновку, що відомі концепції стратегічного управління на різних етапах еволюції суспільно-економічних відносин по-різному визначали роль потенціалу в досягненні мети функціонування підприємств і забезпеченні майбутнього успіху. Проте погоджуємося з тим, що саме ресурсний підхід, представлений структурним і процесним напрямками, найбільшою мірою сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління потенціалом сучасних промислових підприємств, оскільки дає змогу врахувати стан, тенденції та перспективи розвитку внутрішнього (потенціалу підприємства) і зовнішнього середовища.

Для забезпечення стратегічного розвитку підприємства необхідно досліджувати наявний потенціал підприємства і, виходячи з досягнутого рівня, визначити цілі, стану та перспективи розвитку зовнішнього середовища, здійснювати стратегічне управління ним. Внутрішній ресурсний потенціал підприємства складається з трудового, технічного, технологічного, фінансового та інформаційного потенціалів, які залежать від трудових і природних ресурсів, засобів виробництва, грошових коштів, інформаційних ресурсів. Завдяки стратегічному управлінню ресурсним потенціалом можна забезпечити формування стратегічного потенціалу підприємства. Для цього наявні ресурси підприємства повинні бути взаємозамінюваними, являючись взаємодоповнюваними, комплексними, динамічними, гнучкими та мобільними. Також слід пам'ятати, що усі ресурси є обмеженими і періодично потребують оновлення. Використання наявних ресурсів, потенційних можливостей, характерних особливостей і переваг підприємства шляхом унікального їх поєднання у виробничо-господарській діяльності сприяє формуванню таких наборів ресурсів, які сприятимуть формуванню стратегічного потенціалу.

Стратегічний потенціал підприємства характеризується тим, що створює цінність для клієнтів, легко адаптується до змін, є гнучким, мобільним, достатнім, унікальним, а також його важко копіювати, імітувати чи замінювати конкурентам. Формування такого стратегічного потенціалу підприємства можна забезпечити лише за рахунок тих ресурсів чи їхніх комбінацій, які у довгостроковому періоді можуть забезпечувати бажаний рівень конкурентоспроможності на ринку.

Стратегічний підхід до управління потенціалом підприємства ґрунтується на врахуванні взаємодії внутрішнього й зовнішнього середовища та необхідності пристосування внутрішнього потенціалу підприємства до зовнішнього потенціалу, тому у структурі стратегічного потенціалу підприємства виділяють такі ключові складові елементи, як управлінська компетентність, гнучкість організаційної структури, стратегічна позиція підприємства та його здатність до забезпечення виробничо-технологічної ефективності [5, с. 305–306].

Результатом взаємовпливу внутрішнього середовища і стратегічного потенціалу підприємства є здатність до забезпечення виробничо-технологічної ефективності, яка полягає у спроможності використовувати ресурси, здійснювати функції, основні та допоміжні процеси; організаційна гнучкість, що покликана забезпечити здатність змінювати структуру, створювати організаційні умови для розвитку та забезпечувати інтеграційну активність.



Рисунок 1 – Ланцюг перспективно-цілевих рішень у стратегічному управлінні підприємством

Джерело: [6, с. 213]

Управлінська компетентність характеризується наявністю стратегічних знань, здатністю приймати і реалізовувати стратегічні рішення та стосується взаємодії як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем підприємства.

Для отримання стійких конкурентних переваг і визначеного конкурентного положення у зовнішньому середовищі необхідно забезпечити відповідну стратегічну позицію підприємства, що полягає у створенні позитивного іміджу і репутації підприємства та його керівників, завоюванні певного місця підприємства у галузі та на ринку, дотриманні соціальної відповідальності.

У контексті дослідження особливостей формування механізму стратегічного управління потенціалом підприємства деякі вчені [6, с. 213] звертають увагу на необхідність визначення ланцюга перспективно-цілевих рішень, який передбачає наявність п'яти елементів (рис. 1).

Отже, на основі бачення бізнесу визначають місію підприємства. Відповідно до місії розробляється система цілей підприємства, шляхи досягнення яких відображаються у відповідних стратегіях. Прийняті до реалізації стратегії деталізуються у відповідних програмах і планах.

Відомі різні підходи до розуміння сутності та методики впровадження стратегічного управління на підприємствах і, відповідно, стратегічного управління потенціалом, які передбачають різну кількість основних складових елементів та етапів, а також послідовність їх здійснення. Нині найбільш поширеним є підхід до стратегічного управління потенціалом підприємства, який складається з таких трьох основних складових частин, як стратегічне планування, реалізація і контроль. Так, система стратегічного планування забезпечує функцію розроблення стратегічної орієнтації підприємства на базі аналізу ринку і внутрішньофірмових ресурсів. У межах системи реалізації передбачена конкретизація або підготовка до здійснення всіх завдань, намічених у системі планування. Крім того, здійснюється перевірка їх ефективності. Третій складник моделі – стратегічна система контролю – гарантує критичну оцінку наявної стратегії підприємства, щоб заздалегідь визначити ринкові загрози та пов'язані з цим зміни [7, с. 99].

На думку Т. Йеннера, також необхідно збалансовано розподіляти завдання в межах стратегічного управління потенціалом успіху підприємства. При цьому слід виділяти три основні системи, які повинні вирішувати різні завдання, а саме системи стратегічного планування, реалізації та контролю. Відповідно, ці системи відповідальні за розроблення, впровадження та ревізії стратегії підприємства [8]. Система планування орієнтована на виявлення майбутнього потенці-

алу успіху підприємства. Система реалізації повинна сприяти створенню нового потенціалу успіху та перетворенню наявного потенціалу на фактори успіху. Система контролю покликана забезпечити перевірку ефективності реалізації планів і рішень, а також постійний контроль за достовірністю планових передумов [8].

Стратегічне планування відіграє важливу роль у визначенні напрямку розвитку підприємства, формуванні відповідних стратегій і виробленні рішень щодо розподілу необхідних ресурсів, тобто стратегічне планування діяльності підприємства забезпечує визначення місії, цілей та завдань розвитку в довгостроковій перспективі; створення передумов для впровадження стратегії за допомогою системи середньострокових та короткострокових планів; формування надійних умов для майбутнього сталого розвитку.

Система реалізації потрібна для організації впровадження планування у практичну діяльність. Добре підготовлений проєкт впровадження плану дає змогу узгодити перспективні цілі підприємства з термінами виконання завдань, визначити та оптимально розподілити необхідні ресурси, призначити працівників, відповідальних за реалізацію планів, та окреслити коло їхніх обов'язків. Ґрунтовна підготовка до впровадження планування сприяє оптимальному використанню ресурсів, ефективній реалізації планів і досягненню успіху підприємства.

Створення системи контролю в межах стратегічного управління потенціалом підприємства має забезпечити можливість критичного оцінювання впроваджуваних стратегій чи планів і своєчасного виявлення небезпек, які будуть перешкоджати діяльності підприємства, а також визначати актуальність прийнятих у минулому рішень відповідно до поточних і перспективних змін у зовнішньому середовищі.

Висновки. Отже, забезпечення сталого розвитку підприємства у майбутньому можна досягнути шляхом впровадження стратегічного управління потенціалом підприємства, що є сукупністю можливостей, які використовують у виробничо-господарській діяльності завдяки наявним ресурсам і компетенціям. В межах стратегічного управління потенціалом підприємства необхідно різні завдання збалансовано розподіляти між системами стратегічного планування, реалізації та контролю.

Специфіка стратегічного управління потенціалом конкретного підприємства буде залежати від уже досягнутого потенціалу та рівня конкурентоспроможності, становища на ринку порівняно з конкурентами, наявних і потенційних можливостей для розвитку, а також визначених цілей на майбутнє, тому дослідження характерних особливостей підприємства і його зовнішнього середовища повинно бути враховано в процесі стратегічного управління потенціалом.

Література:

1. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства як об'єкт управління в перебігу еволюції теорії стратегічного управління. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*. 2009. № 1. С. 169–177.
2. Отенко І.П. Формування механізму управління економічним потенціалом підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 3. С. 241–246.
3. Ансофф І. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
4. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / пер. с англ. Москва : Международные отношения, 1993. 896 с.
5. Отенко І.П., Даневич О.С. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 9. С. 302–307.
6. Пантелеев М.С., Шматько Н.М. Формування механізму стратегічного управління потенціалом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 209–215.
7. Лизунова Е.Н., Гандура А.В. Стратегічне управління потенціалом підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 97–100.
8. Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента. URL: http://vasilieva.narod.ru/ptpu/15_2_99.htm (дата звернення: 3.12.2021).

References:

1. Krasnokutska, N.S. (2009) "Potential of enterprise as a management object in the view of strategic management theory evolution". *Visnyk SumDU. Seriya: Ekonomika*, no. 1, pp. 169–177.
2. Otenko, I.P. (2015) "Creation of mechanism for management of the economic potential of enterprise". *Business-Inform*, no. 3, pp. 241–246.
3. Ansoff, I. (1989), *Stratehicheskoe upravleniie* [Strategic Management]. Translated from English. Ekonomika, Moscow, Russia, 519 p.
4. Porter, M.E. (1993) *Mezhdunarodnaia konkurenciia. Konkurentnye preimushchestva stran* [The Competitive Advantage of Nation]. Translated from English. Mezhdunarodnye otnosheniia, Moscow, Russia, 896 p.
5. Otenko, I.P., Danevych, O.S. (2014) "Key Elements of the Strategic Potential of an Enterprise". *Business-Inform*, no. 9, pp. 302–307.
6. Pantelieiev, M.S., Shmatko, N.M. (2013) "Formuvannia mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia potentsialom pidpriemstva". *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 4, pp. 209–215.
7. Lyzunova, O.M., Ganzoura, A.V. (2016) "Company's Potential Strategic Management based on Increasing its Competitiveness". *Uzhorod National University Herald. International Economic Relations and World Economy*. Iss. 9, pp. 97–100.
8. Jenner, T. Sozdaniie i realizatsiia potentsiala uspekha kak kliucheveiaia zadacha strategicheskogo menedzhmenta. URL: http://vasilieva.narod.ru/ptpu/15_2_99.htm (accessed 03 December 2021).