

УДК 658.15

С.Б. АЛЕКСЕЄВ, кандидат економічних наук, доцент,
заступник директора Інституту економіки і управління
Донецького національного університету економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ РІВЕНЬ АРХІТЕКТУРИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено функціональний рівень архітектури управління стратегічним потенціалом підприємства, розглянуто особливості реалізації управлінських функцій планування, мотивації, організації і контролю в процесі управління стратегічним потенціалом підприємства. Визначено цілі управління стратегічним потенціалом, сутність стратегії управління стратегічним потенціалом, підходи до класифікації стратегій підприємства. Запропоновано етапи планування і контролю стратегічного потенціалу підприємства.

Ключові слова: стратегічний потенціал, функціональний рівень, планування, стратегія, контроль.

Постановка проблеми. Обов'язковим елементом реалізації концепції стратегічного управління підприємством у сучасних умовах є формування і використання для реалізації стратегій стратегічного потенціалу підприємства, що містить зовнішні та внутрішні можливості досягнення цілей. При цьому функціональний рівень є одним з найважливіших елементів архітектури управління взагалі. Оскільки управління стратегічним потенціалом є складовою частиною процесу стратегічного управління підприємством, то актуальним є висвітлення питань реалізації управлінських функцій планування, організації, мотивації і контролю в управлінні стратегічним потенціалом, які на сьогодні недостатньо досліджені в літературі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція стратегічного управління підприємством достатньо широко описана в працях таких зарубіжних та вітчизняних авторів, як І. Ансофф, М. Армстронг, К. Боумен, Ф. Котлер, М.Х. Мескон, Г. Мінцберг, А. Томпсон, Л.В. Балабанова, О.С. Віханський, Л.В. Фролова, З.Є. Шершньова та ін. Аналіз наукових

праць дозволяє стверджувати, що автори, по-перше, дотримуються різних поглядів на сутність стратегії, по-друге, не розглядають управління стратегічним потенціалом як елемент стратегічного управління підприємством. Питанням управління потенціалом підприємства присвячено праці таких авторів, як Т. Йенер, В.Н. Гавва, О.В. Григора, Е.А. Божко, Н.В. Касьянова, П.Г. Клівець, Н.С. Краснокутська, І.П. Отенко, Л.В. Фролова, але у їхніх наукових працях відсутній розгляд архітектури стратегічного управління та особливостей реалізації управлінських функцій планування, організації, мотивації і контролю в процесі управління стратегічним потенціалом, звідки виникає необхідність дослідження цих питань.

Метою статті є дослідження функціонального рівня архітектури управління стратегічним потенціалом підприємства, а саме: розгляд особливостей реалізації управлінських функцій планування, організації, мотивації та контролю в процесі управління стратегічним потенціалом підприємства; визначення сутності стратегії управління стратегічним потенціалом

лом; цілей і етапів планування і контролю стратегічного потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу. На функціональному рівні архітектура управління стратегічним потенціалом включає реалізацію основних функцій загально-го стратегічного управління, а саме: стратегічне планування, стратегічну мотивацію, стратегічну організацію, стратегічний контроль.

Процес планування стратегічного потенціалу (рис. 1) має включати такі етапи: стратегічні спостереження; стратегічний аналіз; формування стратегічних цілей; формування стратегічного потенціалу; розробка стратегічних альтернатив;

оцінка стратегічних альтернатив з позиції використання стратегічного потенціалу; вибір стратегій, прогнозування рівня використання стратегічного потенціалу.

Неправильною позицією є визначення стратегій формування та розвитку потенціалу підприємства на підставі складу, структури і якості наявних ресурсів підприємства [24], оскільки підставою для формування внутрішнього потенціалу мають бути стратегії досягнення цілей, а не наявні ресурси.

У наукових працях, присвячених плануванню створення «потенціалу успіху» [14, с. 85], як правило, виділяють чотири шляхи – орієнтація на існуючий

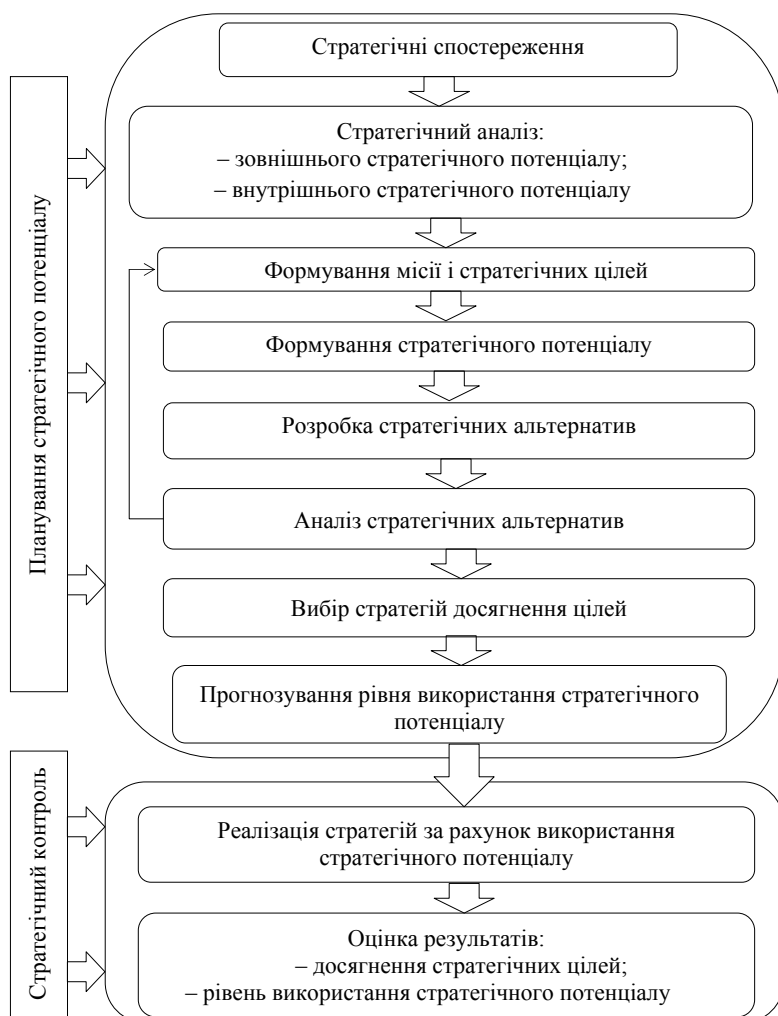


Рис. 1. Етапи планування і контролю стратегічного потенціалу підприємства (авторська розробка)

внутрішній потенціал на існуючих ринках, створення нового потенціалу на існуючих ринках, освоєння нових ринків за допомогою існуючого потенціалу, освоєння нових ринків за допомогою створення нового потенціалу.

Формування стратегічних цілей підприємства повинно здійснюватися на підставі стратегічного аналізу його зовнішнього та внутрішнього стратегічного потенціалу. Вихідним етапом розробки системи стратегічних цілей більшість авторів [6; 8; 11; 18; 19; 30 та ін.] пропонують визначення місії підприємства. Місія підприємства – це концентроване вираження стратегічних орієнтирів розвитку підприємства на перспективу [7, с. 14], місія – це основна узагальнена довгострокова мета підприємства, у якій задекларовано його призначення [8, с. 78].

У будь-якому трактуванні, якщо місія – це головна стратегічна мета діяльності підприємства, що визначає у перспективі його положення у навколишньому середовищі, то головне завдання управління стратегічним потенціалом підприємства – забезпечити виконання його місії.

Очевидно, що оскільки стратегічний потенціал відображає можливості досягнення стратегічних цілей, то цілі управління стратегічним потенціалом підприємства мають бути підпорядковані цілям загального стратегічного управління підприємством, як показано в табл. 1.

Для досягнення місії деякі автори пропонують розробляти генеральну (загальну) стратегію розвитку, що пов'язана з діяльністю підприємства в цілому, використанням усіх ресурсів і за умови реалізації якої функціонування та структура підприємства будуть відповідати зовнішнім умовам [11, с. 50; 28, с. 99].

Формування стратегічних альтернатив у плануванні стратегічного потенціалу підприємства має на меті розробку можливих варіантів стратегій досягнення цілей. Оскільки стратегічне планування, по суті, являє собою сучасну модифікацію внутрішньофірмового планування, що має на меті вирішення завдань, які стоять перед підприємством і визначаються залежно як від стану і динамічності коливань середовища зовнішнього ринкового оточення, так і внутрішнього середовища [5, с. 45], то формування стратегічного набору стратегій управління стратегічним потенціалом аналогічне формуванню стратегій у стратегічному управлінні.

У межах концепції стратегічного управління підприємством виділяються різні трактування поняття «стратегія», з якими не завжди можна погодитися. Так, І. Ансофф розуміє стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація користується в процесі своєї діяльності [1, с. 46], але правила лише встановлюють певні процедури та обмеження діяльності підприємства, не мають вираже-

Таблиця 1

Визначення цілей управління стратегічним потенціалом підприємства на підставі стратегічних цілей підприємства

Стратегічні цілі підприємства	Цілі управління стратегічним потенціалом підприємства
Довгострокове виживання в навколишньому середовищі	Забезпечення ефективного управління стратегічним потенціалом виживання
Досягнення високих фінансових результатів діяльності	Забезпечення ефективного управління потенціалом зростання доходів і зменшення витрат
Оптимізація структури та вартості майна	Забезпечення ефективного управління майновим потенціалом
Збільшення ринкової частки і зміцнення конкурентної позиції	Забезпечення ефективного управління зовнішнім стратегічним потенціалом підприємства
Оптимізація різних аспектів внутрішньогосподарської діяльності	Забезпечення ефективного управління внутрішнім стратегічним потенціалом підприємства
Ефективне використання стратегічного потенціалу підприємства	Забезпечення ефективного використання стратегічного потенціалу підприємства

ної цільової спрямованості і не є засобами досягнення стратегічних цілей, тобто ототожнювати поняття «стратегія» і «правила» недоцільно.

Неправильним, на нашу думку, є і розуміння стратегії як довгострокового плану досягнення конкретної мети, як розуміють А. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [19, с. 254], А.П. Наливайко [22, с. 18], Р.М. Кобринович [15, с. 81], оскільки будь-який довгостроковий план передбачає досягнення певного конкретного становища, що характеризується набором певних чітко визначених параметрів, але такий підхід не враховує непередбачуваності та некерованості змін зовнішнього середовища підприємства. З тих самих причин недоцільно розглядати стратегію як програму або узагальнюючу модель дій, як пропонують А.Д. Чандлер [29, с. 23], Р.А. Фатхутдінов [27, с. 91].

Дискусійним є також ототожнення стратегії із засобом досягнення конкурентоспроможності підприємства, який пропонують К. Енрюс [22, с. 18], А. Томпсон, А. Стрікленд [26, с. 20], А.П. Міщенко [21, с. 11], оскільки вибір і реалізація стратегії призводять до здійснення стратегічних цілей, які, як правило, пов'язані з більш широким аспектом проблем, ніж лише конкурентоспроможність підприємства.

Слід погодитись з авторами, які розглядають стратегію як загальний напрям розвитку підприємства, що стосується сфери його діяльності, позиції підприємства у навколишньому середовищі, способів використання засобів досягнення стратегічних цілей [3, с. 39; 6, с. 17; 10, с. 44].

В умовах динамічного зовнішнього середовища процес управління стратегічним потенціалом підприємства має бути циклічним (рис. 1), що дозволяє оперативно відстежувати зміни факторів середовища і коригувати відповідно до змін стратегічні цілі підприємства.

На етапі планування стратегічного потенціалу необхідно визначитися з узгодженням корпоративних стратегій підприємства і стратегій управління стратегічним потенціалом, оскільки в концеп-

ції стратегічного менеджменту стратегії – це засоби досягнення стратегічних цілей, а в концепції управління стратегічним потенціалом стратегії – це засоби управління можливостями досягнення тих самих стратегічних цілей підприємства.

Трактування стратегічного потенціалу як сукупності поточних і майбутніх граничних можливостей підприємства щодо досягнення стратегічних цілей підприємства дає підставу запропонувати таке визначення.

Стратегія управління стратегічним потенціалом – це процес управління стратегічними можливостями зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства щодо досягнення стратегічних цілей.

При цьому стратегія управління стратегічним потенціалом торговельного підприємства не має бути підстратегією загальної базової фінансової стратегії підприємства, як пропонують Л.В. Фролова та О.В. Григораш [28, с. 99–100], а має розглядатися як окремий елемент стратегічного управління підприємством.

У теорії і практиці стратегічного управління підприємством існують різні підходи до вибору стратегій досягнення цілей і різноманітні підходи до класифікації стратегій розвитку або скорочення підприємства, серед яких, як показав аналіз, виділяються ресурсний, рівневий, ринковий, функціональний, процесний, конкурентний підходи, підхід «життєвого циклу», підхід виділення базових стратегій (табл. 2).

Кожному підходу притаманний власний набір стратегій, які дозволяють підприємству досягати певної мети в певному аспекті діяльності, при цьому кожна стратегія використовує певний стратегічний потенціал, тобто певні можливості.

В.А. Зінченко також залежно від ступеня новизни для підприємства виділяє традиційну і оригінальну стратегії, залежно від спонтанності виникнення – заплановану та реальну стратегії, залежно від складності – односпрямовану та комбіновану стратегії, залежно від характеру впливу – організаційну та управлінську стратегії [12, с. 112].

Підходи до класифікації стратегій підприємства

Підхід	Автор	Класифікація стратегій
Ресурсний підхід (розвиток ресурсів)	Б. Карлоф [16, с. 148]	Портфельні стратегії – вибір господарських суб'єктів, у які слід зробити інвестиції, та ділові стратегії – узагальнюючі моделі дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом використання і розвитку ресурсів компанії
Рівневий підхід (залежно від рівня – піраміда стратегій)	А. Томпсон [26, с. 134], М. Портер [25, с. 53], М.О. Кизим [17, с. 92]	Три рівні (типи) стратегій: корпоративна – загальна стратегія розвитку підприємства; ділова – стратегія досягнення довгострокових конкурентних переваг; функціональна – стратегія, що розробляється функціональними службами підприємства
Ринковий підхід (залежно від позицій на ринку)	В.Д. Немцов [23, с. 296]	Стратегія лідерства – стратегія фірми, що кидає виклик оточенню; стратегія послідовника – стратегія фірми, що знає своє належне місце на ринку; стратегія новачка – стратегія фірми, яка щойно з'явилася на ринку
Функціональний підхід (залежно від функцій стратегії)	А.П. Міщенко, А.П. Наливайко [22, с. 35]	Виділення функціональних стратегій : товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, цінової, технологічної, цінової, інтеграційної, інвестиційно-фінансової, соціальної, збутової та стратегії управління
Конкурентний підхід (стратегії конкуренції)	М. Портер [25, с. 111], Н.М. Гуржий [11, с. 57]	Стратегія цінового лідерства, стратегія продуктового лідерства (диференціації), сфокусована стратегія (стратегія лідерства в ніші). За матрицею конкурентних переваг – попереджувальні стратегії (захват, захист, атака, прорив по курсу, зосередження сил на дільниці), пасивні стратегії (перехоплення, блокування, прямування, оточення, зберігання позицій, обхід)
Підхід виділення базових стратегій	В.Д. Немцов, М.Є. Довгань, О.С. Віханський [23, с. 312–319]	Стратегії концентрованого, інтегрованого, диверсифікованого, зростання, стратегії скорочення (ліквідації, скорочення, скорочення витрат)
Підхід «життєвого циклу» (залежно від етапу життєвого циклу)	О.О. Льчук [13, с. 151], З.Є. Шершньова [30, с. 127]	Стратегії зростання, стабілізації, скорочення, реструктуризації, активні та пасивні (реактивні) стратегії на різних етапах життєвого циклу підприємства
Процесний підхід	Л.В. Балабанова, Н.М. Гуржий [11, с. 58]	Стратегії планування (корпоративного, ітеративного, інтуїтивного, хаотичного планування), стратегії організації (дій, розвитку, формалізована і неформалізована стратегії), стратегії контролю (стратегії стратегічного, тактичного і оперативного контролю)

Стосовно економічних методів мотивації найбільш розповсюдженим є метод розробки системи мотивації на основі показників [2], який передбачає розробку збалансованої системи показників (ЗСП), що містить показники операційного рівня, та включення цих показників до системи оплати праці працівників підприємства. Оскільки досягнення стратегічних цілей відбувається за рахунок викорис-

тання стратегічного потенціалу, то стимулювання досягнення системи цілей, яка формалізована в систему показників, є, по суті, мотивацією найбільш ефективного використання стратегічного потенціалу.

Стратегічна організація передбачає створення необхідних умов для ефективного управління стратегічним потенціалом підприємства в процесі досягнення стратегічних цілей. Доведеним є іс-

нування залежності між стратегіями, які реалізує підприємство, та його організаційною структурою. А. Чандлер стверджує що організації з обмеженими ринками збуту мають тенденцію до формування лінійно-функціональної структури і в питаннях стратегії є централізованими, а в процесі розвитку виникає тенденція до децентралізації структурних підрозділів підприємства, чим більше організація диференціює свої стратегії, тим більш вільним стає вибір організаційної структури [29, с. 135–137]. Наслідком цього процесу є поява матричних та мережевих структур. Для ефективного управління стратегічним потенціалом підприємства важливе існування організаційної структури і схеми управління підприємством, які б відповідали обраним стратегіям розвитку і дозволяли здійснювати всі функції та процеси управління, окремий тип організаційної структури та схеми управління принципового значення не мають.

Основними завданнями стратегічного контролю в управлінні стратегічним потенціалом є оцінка відповідності стратегічних цілей стратегічному потенціалу, оцінка достатності стратегічного потенціалу для реалізації обраних підприємством стратегій, оцінка рівня використання стратегічного потенціалу в процесі реалізації стратегій, оцінка виконання планів формування і використання зовнішнього і внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства (рис. 2).

Стратегічний контроль в управлінні стратегічним потенціалом підприємства повинен здійснювати постійну перевірку відповідності стратегічних цілей, стратегій, планів та програм розвитку підприємства його стратегічним можливостям. Головною метою стратегічного контролю в управлінні стратегічним потенціалом є визначення того, як ефективно підприємство використовує свій стратегічний потенціал для досягнення стратегічних цілей, які існують резерви формування і використання як зовнішнього, так і внутрішнього стратегічного потенціалу, тобто які нові стратегічні можливості з'являються в процесі реалізації стратегій.

Висновки і перспективи подальших розробок. Таким чином, у статті досліджено функціональний рівень архітектури управління стратегічним потенціалом підприємства, визначено, що на функціональному рівні архітектура управління стратегічним потенціалом підприємства включає реалізацію основних функцій загального стратегічного управління, а саме: стратегічне планування, стратегічну мотивацію, стратегічну організацію, стратегічний контроль. Розглянуто особливості реалізації управлінських функцій в процесі управління стратегічним потенціалом, запропоновано етапи планування і контролю стратегічного потенціалу підприємства. Визначено цілі управління стратегічним потенціалом, сутність стратегії управління стратегічним потенціалом.

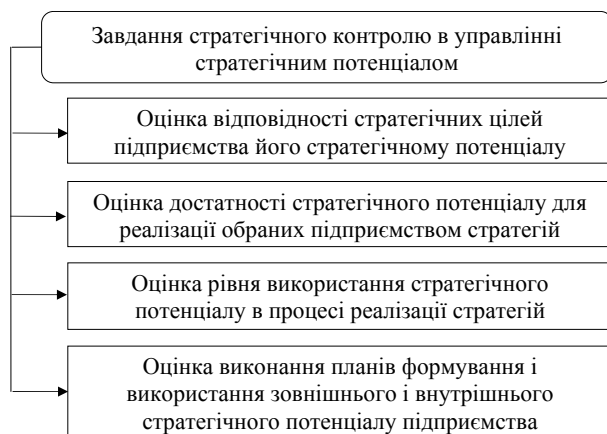


Рис. 2. Завдання стратегічного контролю в управлінні стратегічним потенціалом підприємства

ціалом, підходи до класифікації стратегій підприємства, завдання стратегічного контролю потенціалу.

До напрямів подальших досліджень цієї проблеми слід віднести дослідження інших рівнів архітектури управління стратегічним потенціалом підприємства – теоретичного, процесного, методологічного, організаційного, а також розробку єдиної системи управління стратегічним потенціалом підприємства.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 303 с.
2. Антипин А. Система мотивации на основе показателей [Электронный ресурс] / А. Антипин // Система бизнес-моделирования Business Studio. – Режим доступа: <http://www.businessstudio.ru>
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. Н.В. Гринберга. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 198 с.
4. Аткина Н.А. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия [Электронный ресурс] / Н.А. Аткина, В.Л. Ханжина, Е.В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №2. – Режим доступа: <http://www.dis.ru/library/management/archive/2003/2/1070.html>
5. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: монографія / Л.В. Балабанова, Ю.П. Мітрохіна; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 245 с.
6. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств: монографія / Л.В. Балабанова, А.С. Панчук; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 180 с.
7. Балабанова Л.В. Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга: монография / Л.В. Балабанова, В.В. Слипенький. – Донецк, ДонГУ-ЭТ, 2005. – 156 с.
8. Басовский Л.Е. Маркетинг: курс лекций / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 219 с.
9. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
10. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 2003. – 285 с.
11. Гуржий Н.М. Управление стратегическим маркетингом: парадигма, інструментарій, результативність: монографія / Н.М. Гуржий. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – 560 с.
12. Зинченко В.А. Эволюция теории стратегического управления за рубежом и в Украине / В.А. Зинченко // Бизнес-информ.; сер. «Экономика». – 2009. – № 7. – С. 104–117.
13. Ильчук О.О. Формування основних напрямів стратегічного управління економічним потенціалом підприємств торгівлі / О.О. Ильчук // Науковий вісник НЛТУ України. – Львів, 2011. – Вип. 21.1. – С. 149–153.
14. Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента / Т. Йеннер // Проблема теории и практики управления. – 1999. – № 2. – С. 83–88.
15. Кобринович Р.М. Організаційні форми і структури управління та стратегія розвитку підприємства / Р.М. Кобринович // Торговля, комерція, підприємництво: зб. наук. пр.; Львів. комер. акад. – Львів, 2005. – Вип. 7. – С. 80–84.
16. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 174 с.
17. Кизим М.О. Управление створенням і розвитком видатної корпорації: монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, І.В. Ялдин. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 208 с.

18. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 816 с.
19. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
20. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел: пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревско-го. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.
21. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 336 с.
22. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А.П. Наливайко; Київ. нац. екон. ун-т. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
23. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК», 2001. – 560 с.
24. Непомнящий Е.Г. Планирование на предприятии [Электронный ресурс] / Е.Г. Непомнящий. – Таганрог: ТИУиЭ, 2011. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m235/34.htm>
25. Портер М. Конкуренция: учеб. пос. / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
26. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
27. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2008. – 368 с.
28. Фролова Л.В. Управління економічним потенціалом торговельних підприємств: монографія / Л.В. Фролова, О.В. Григораш. – Донецьк: Ноулідж (Донецьке відділення), 2013. – 201 с.
29. Чандлер А. Стратегия и структура / А. Чандлер. – М.: Мир, 1998. – 464 с.
30. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Исследован функциональный уровень архитектуры управления стратегическим потенциалом предприятия, рассмотрены особенности реализации управленческих функций планирования, мотивации, организации и контроля в процессе управления стратегическим потенциалом предприятия. Определены цели управления стратегическим потенциалом, сущность стратегии управления стратегическим потенциалом, подходы к классификации стратегий предприятия. Предложены этапы планирования и контроля стратегического потенциала предприятия.

Ключевые слова: стратегический потенциал, функциональный уровень, планирование, стратегия, контроль.

The functional level of architecture of management of enterprise strategic potential was investigated, the features of realization of administrative functions of planning, motivation, an organization and a control in the process of management of enterprise strategic potential were considered. The aims of management of strategic potential, essence of strategy of management of strategic potential, approaches to classification of strategies of enterprise, were defined. The stages of planning and control of strategic potential of enterprise were offered.

Key words: strategic potential, functional level, planning, strategy, control.

Одержано 3.09.2013.