

УДК 65.011.1

**УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ***Ветрова Н.М., Рывкина О.Л.*

*На основе сравнительного анализа подходов к составу стратегического потенциала предприятия предложена совокупность его элементов. Выполнена их группировка на формируемые и учитываемые при рассмотрении их как условий реализации стратегии предприятия.*

**Ключевые слова:** реализация стратегии, предприятие, потенциал.

Обеспечение эффективного функционирования и непрерывного перспективного развития украинских предприятий в современных нестабильных условиях среды их функционирования должно основываться на готовности к изменениям. Изменения, осуществляемые предприятием в процессе его деятельности, могут затрагивать как внутреннюю, так и внешнюю среду функционирования, носить различный целевой и объектный характер, иметь определенный масштаб. Проведение изменений лежит в основе принятия стратегических управленческих решений и обеспечивается в процессе реализации стратегии предприятия. При этом проведение любых изменений в среде функционирования предприятия в процессе реализации стратегии, с одной стороны, требует формирования определенной ресурсной базы, образующей его стратегический потенциал, а с другой – приводит к изменению этого потенциала. Поэтому изучение стратегического потенциала предприятия в процессе достижения его стратегических целей, как с позиции одного из условий процесса реализации стратегии, так и его результата, необходимо.

Формирование стратегического потенциала предприятия как результата реализации стратегии осуществляется в процессе выполнения стратегического плана путем решения комплекса тактических и оперативных задач во всех функциональных сферах деятельности хозяйствующего субъекта. А изучение его как условия осуществления стратегической деятельности рассматривается многими зарубежными и отечественными учеными (Томпсон А., Стрикланд А., Ансофф И., Боумен К., Виханский О.С., Фатхутдинов Р.А., Шершнева З.Е., Оборская С.В., Герасимчук В.Г. и др.) с позиции проведения стратегических изменений в следующих областях: информирование и мотивация персонала; лидерство и стиль менеджмента; базовые ценности и корпоративная культура; структуры: организационная, управленческая и т.д.; финансирование и иное ресурсное обеспечение; компетенция и навыки персонала [1, с. 208-209].

Однако такой подход не позволяет в полной мере подойти к изучению всех составляющих стратегического потенциала предприятия как условия реализации стратегии и не учитывает специфику самих условий выполнения стратегического плана, которые могут не только создаваться под реализуемую стратегию, но и обуславливать адаптацию самой стратегии к изменению этих условий. Поэтому целью данной статьи является конкретизация сущности стратегического потенциала предприятия как условия реализации стратегии, а задачами – исследование составляющих стратегического потенциала предприятия и классификация его элементов на создаваемые и учитываемые условия реализации стратегии предприятия.

В настоящее время в теории стратегического управления единое мнение о составляющих стратегического потенциала предприятия пока отсутствует.

По мнению Градова А.П., стратегический потенциал фирмы формируется следующими видами его ресурсов: техническими, технологическими, кадровыми, пространственными, информационными, финансовыми, организационными [2, с. 29]. При этом автор не раскрывает составляющие каждой из ресурсных групп.

Придерживаясь также ресурсного подхода, Винокуров В.А. дополняет рассмотренный перечень ресурсов предприятия временными, и подчеркивает необходимость рассмотрения менеджмента как совокупности теорий, знаний и умений по осуществлению взаимодействий и оптимального сочетания различных ресурсов для увеличения возможностей организации через дости-

жение эффекта системности к важному ресурсу предприятия [3, с. 17].

Сторонниками ресурсного подхода к рассмотрению состава стратегического потенциала предприятия следует считать Маркову В.Д. и Кузнецову С.А. Авторы предлагают группировать все ресурсы предприятия на осязаемые (физические и финансовые активы) и неосязаемые (репутация, ноу-хау, персонал, включая известность управленческой команды). При этом они уточняют, что стратегический потенциал образуют только те ресурсы, которые могут быть изменены в результате реализации стратегических решений [4, с. 80-81]. Таким образом, авторы дополняют рассмотренные выше ресурсы предприятия интеллектуальными и имиджевыми аспектами.

С точки зрения Герасимчука В.Г. ограничиваться только ресурсным подходом при изучении состава стратегического потенциала предприятия нецелесообразно. Поэтому в состав потенциала предприятия автор предлагает включить помимо ресурсного (производственный потенциал, финансовые ресурсы, время), организационный (форма хозяйствования, организационная структура, механизм хозяйствования, кадровый потенциал) и управленческий (стиль управления, распределение власти, управленческие связи, управление персоналом) потенциалы [5, с. 65]. Таким образом, уделяя должное внимание организационно-управленческим аспектам потенциала предприятия, автор упускает из виду еще один немаловажный его элемент как организационная культура.

По мнению Виханского О.С., потенциал предприятия может быть рассмотрен как совокупность следующих срезов: кадрового, организационного, производственного, маркетингового, финансового и среза организационной культуры [6, с. 55-56]. Дополняя совокупность элементов потенциала предприятия аспектами организационной культуры, автор уходит от исключительно ресурсного подхода к рассмотрению состава внутренней среды предприятия, дополняя его функциональной спецификой деятельности хозяйствующего субъекта.

С точки зрения Воронковой А.Э. конкурентоспособный потенциал предприятия – это совокупность производственно-финансовых, интеллектуальных и трудовых возможностей предприятия, которые обеспечивают ему устойчивые конкурентные позиции на рынке [7, с. 105]. Первую группу составляют производственно-финансовые возможности предприятия, которые образуют:

производственный (средства труда, предметы труда, живой труд, отношения собственности и др.);

финансовый (наличие и размещение средств, реальные и потенциальные финансовые возможности);

коммуникационный (техническими характеристиками информационной системы, скоростью обработки и передачи информации, результативностью использования возможностей компьютерной и оргтехники, широтой охвата функций управления компьютерными программами, эффективностью применения современных информационных технологий и др.) потенциалы.

Вторая группа – интеллектуальные возможности предприятия – объединяют инновационный, маркетинговый и управленческий потенциалы предприятия. Инновационный потенциал определяет позиции предприятия по научно-техническому уровню выпуска продукции. Маркетинговый потенциал определяется объемом продаж, долей фирмы в сегментах рынка, уровнем имиджа и характером спроса, конкурентоспособностью продукции, периодом жизненного цикла товаров и др. А управленческий – гибкостью руководства на всех уровнях управления, его творческой активностью и способностью принимать решения в условиях риска и неопределенности, а также эффективностью и гибкостью структуры управления предприятия.

Третья группа включает трудовые возможности предприятия, в основе которых лежит трудовой и мотивационный потенциалы. Кадровый потенциал характеризуется количественными (численность занятых, средний возраст, средний стаж, темпы текучести, индекс заработной платы по отношению к конкурентам) и качественными (ценности, уровень организационной культуры, уровень образованности, степень профессиональной и квалификационной годности, творческая активность) характеристиками персонала. А основными компонентами мотивационного потенциала являются субъекты и объекты мотивации, обладающие системой внутренних биосоциальных факторов мотивации, экономического поведения людей и внешние мотиваторы поведения - эко-

номические, социально-политические, финансовые, налоговые, законодательные и другие условия.

Таким образом, Воронкова А.Э. также как и Виханский О.С. придерживается смешанного – ресурсно-функционального подхода к определению состава потенциала предприятия. Автор дополняет рассмотренные выше подходы коммуникационными и мотивационными аспектами внутренней среды предприятия, не уделяя при этом внимания временным и имиджевым аспектам его деятельности.

Важным достоинством подхода Шершневой З.Е. и Оборской С.В к составу потенциала предприятия по сравнению с выше рассмотренными, является предложение его изучения не только с ресурсной (отчетно-учетной) и структурной (функциональной), но и целевой (программно-целевой) точек зрения [8, с. 58-59]. Оценивая потенциал предприятия, который авторы называют производственным, с помощью ресурсного подхода предлагается учитывать: материально-технические, трудовые, энергетические, информационные и финансовые (денежные) ресурсы. Структурный подход к изучению производственного потенциала выражается в его рассмотрении с позиции структуры, формирующейся под влиянием используемых технологий и организации производства. В рамках этого подхода авторы также не отрицают возможности изучения структуры производственного потенциала с функциональной точки зрения, элементами которой должны выступать структурные подразделения всей функциональной сферы деятельности хозяйствующего субъекта [8, с. 72]. И целевой подход предполагает рассмотрение состава элементов производственного потенциала и их состояния с позиции обеспечения возможности изготовления продукции определенного уровня конкурентоспособности, установленного стратегическими целями предприятия.

К недостаткам рассмотренного подхода можно отнести уход авторов от рассмотрения временных и интеллектуальных ресурсов, а также ресурсов организационной культуры и имиджевые аспекты деятельности предприятия.

Обобщая, следует отметить, что комплексное изучение стратегического потенциала предприятия как совокупности условий, формируемых для достижения его стратегических целей, необходимо рассматривать одновременно с разных подходов: ресурсного и структурного. При этом в рамках ресурсного подхода следует выделять: материально-технические, технологические, пространственные, информационные, финансовые, кадровые (включая интеллектуальные и мотивационные аспекты), управленческие (включая стиль управления, лидерство, организационную культуру предприятия), временные, имиджевые (репутация) ресурсы. Структурный подход призван обеспечивать рассмотрение потенциала предприятия как комплекса технологической, производственной, финансовой, социальной, информационной и организационной структур. Что касается целевого подхода, то в процессе реализации стратегии достижение соответствия всех элементов внутренней среды предприятия «дереву целей» является одной из главных целей управления процессом реализации стратегии. Поэтому применение целевого подхода нецелесообразно.

В рамках решения второй задачи – изучения потенциала предприятия как условия реализации его стратегии, следует отметить, что не все элементы внутренней среды хозяйствующего субъекта, образующие ресурсы и возможности для достижения его стратегических целей, могут изменяться в процессе реализации стратегии, обуславливая формирование стратегического потенциала предприятия в соответствии с его долгосрочными целями. В этой связи особого изучения требует персонал предприятия.

Рассматривая трудовые ресурсы предприятия, реализующего стратегию, с точки зрения их количественных и качественных характеристик, всех работников предприятия следует отнести к формируемым условиям реализации стратегии. Однако в то же время персонал предприятия является и носителем определенных интересов, реализация которых может зависеть от принятия того или иного стратегического решения. Поэтому не исключая возможность влияния работников как внутренних стейкхолдеров предприятия на процесс постановки стратегических целей предприятия, формирования стратегических альтернатив и выбор альтернативы к реализации при соблюдении определенных условий (особенностей управления предприятием, его организацион-

ной культуры, размеров, специфики деятельности и др.) персонал предприятия следует также отнести к учитываемым условиям реализации стратегии, тем более, что некоторые из работников предприятия могут одновременно выступать и его собственниками.

Несмотря на то, что в настоящее время стратегическая активность работников многих отечественных предприятий остается пока крайне низкой, правомерность отнесения персонала к учитываемым условиям реализации стратегии сохраняется в отношении отдельной его категории – менеджеров высшего управленческого звена. Поскольку именно топ-менеджеры предприятий разрабатывают стратегии и несут ответственность за результаты их реализации, а изменение их интересов/взглядов/мнений по поводу поставленных целей и выбранных способов их достижения при прочих равных условиях может обусловить необходимость корректировки реализуемой стратегии. Поэтому рассмотрение высшего руководства предприятия в качестве одного из основных учитываемых условий реализации его стратегии необходимо.

### ВЫВОДЫ

Таким образом, состав элементов потенциала предприятия, реализующего стратегию, следует изучать с позиций ресурсного и структурного (функционального) подходов. При этом все элементы необходимо рассматривать и как условия, и как результаты процесса реализации стратегии. Составляющие стратегического потенциала предприятия как условия его стратегической деятельности необходимо подразделять на формируемые и учитываемые. Изменение формируемых условий реализации стратегии не потребует корректировки самой стратегии, в отличие от учитываемых условий, трансформация которых обусловит адаптацию к ним стратегического плана предприятия. В качестве последних предлагается рассматривать персонал предприятия, особенно его отдельную категорию – менеджеров высшего уровня управления, которые могут принимать или оказывать непосредственное влияние на принятие стратегических управленческих решений. В этой связи в рамках дальнейших исследований необходимо разработать показатели мониторинга состояния формируемых и учитываемых условий реализации стратегии как составляющих стратегического потенциала предприятия. Их применение как инструментов контроля позволит сформировать необходимую информационную базу для управления процессом достижения стратегических целей предприятия.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 352 с.
2. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А.П. Градова. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Специальная Литература, 1999. – 589 с.
3. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
5. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 306 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
7. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: Монография. – Луганск: Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2000. – 315 с.
8. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.