

Марина Олександрівна ЯРЕМЕНКО

кандидат економічних наук,
викладач кафедри міжнародної економіки,
ДВНЗ «Криворізький національний університет»
вул. XXII Партз'їзду, 11, м. Кривий Ріг, 50027, Україна
E-mail: narima@bk.ru
Телефон: +380564901555

**ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ
МІЖНАРОДНОМУ СПІВРОБІТНИЦТВІ**

Яременко, М. О. Потенціал підприємства як елемент стратегічного управління при міжнародному співробітництві [Текст] / Марина Олександрівна Яременко // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та інші. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 3. – С. 231-235. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Розглянуто основи процесу розробки стратегії та її складові частини. Досліджено особливості процесу стратегічного планування та визначено сутність стратегічного управління в практиці діяльності економічних суб'єктів. Виявлено, що першорядним завданням для успішно функціонуючого підприємства є встановлення стратегічних цілей. Розглянуто основні поняття, що характеризують цілі підприємства. Виявлено взаємозв'язок місії та цілей підприємства при стратегічному плануванні. Сформовано систему визначення цілей підприємства на зовнішньому ринку з урахуванням поточного стану його потенціалу. Розроблено схематичне зображення процесу встановлення цілей стратегічного управління потенціалом підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Запропоновано здійснювати стратегічне управління з огляду на поточний та перспективний стан потенціалу підприємства, що налаштований на досягнення поставлених цільових орієнтирів при міжнародному співробітництві.

Ключові слова: стратегія; цілі; потенціал; стратегічне управління.

Марина Александровна ЯРЕМЕНКО

**ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ
МЕЖДУНАРОДНОМ СОТРУДНИЧЕСТВЕ**

Аннотация

Рассмотрены основы процесса разработки стратегии и её составные части. Исследованы особенности процесса стратегического планирования и определена сущность стратегического управления в практике деятельности экономических субъектов. Установлено, что первоначальное задание для успешно функционирующего предприятия – это определение стратегических целей. Рассмотрены основные понятия, которые характеризуют цели предприятия. Установлена взаимосвязь миссии и целей предприятия при стратегическом планировании. Сформирована система определения целей предприятия на внешнем рынке с учётом текущего состояния его потенциала. Разработано схематическое изображение процесса определения целей стратегического управления потенциалом предприятия при осуществлении внешнеэкономической деятельности. Предложено осуществлять стратегическое управление, основываясь на текущем и перспективном состоянии потенциала предприятия, который настроен на достижение поставленных целевых ориентиров при международном сотрудничестве.

Ключевые слова: стратегия; цели; потенциал; стратегическое управление.

THE ENTERPRISE POTENTIAL AS AN ELEMENT OF THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE INTERNATIONAL COOPERATION

Abstract

The essence of the strategy development process and its component parts are considered. The peculiarities of the strategic planning process are investigated and the essence of strategic management in the practice of activities of economic subjects is defined. It is identified that establishment of the strategic goals is a primary task for the successful functioning of the enterprise. The basic concepts that characterize the enterprise targets are considered. The relationship of the enterprise mission and goals is established. The system of defining the objectives of the enterprise on the foreign market, taking into account of the current state of its potential is formed. Schematic presentation of the process of goal setting of the strategic enterprise potential management in foreign trade activity is proposed. It is offered to realize the strategic management based on the current and future state of enterprise potential which is configured on the achievement of its targets with international cooperation.

Keywords: strategy; objectives; potential; strategic management.

JEL classification: L200

Розробка та впровадження системи стратегічних дій з розвитку потенціалу підприємства є основою досягнення економічної результативності та зміцнення позицій підприємства на міжнародному ринку.

Процес розробки стратегії містить стратегічне управління та стратегічне планування. За І. Ансоффом, стратегічне планування – це прийняття оптимального, стратегічного рішення, а стратегічний менеджмент пов'язаний з досягненням стратегічних результатів: захопленням нових ринків, впровадженням нових товарів та технологій [1].

Ляско В. І. розглядає стратегічне планування як набір дій та рішень, що приймаються керівництвом, які призводять до розробки специфічної стратегії, що спрямована на досягнення цілей. Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає приймати управлінські рішення [2].

Основною умовою стратегічного планування є виникнення несподіваних змін у зовнішньому оточенні підприємства. Стратегічне планування – це процес моделювання ефективної діяльності підприємства на певний період функціонування з визначенням його цілей і їх змін в умовах нестабільності ринкового середовища, а також знаходження способу реалізації цих цілей і задач відповідно до його можливостей. Також можна зазначити, що стратегічному плануванню властиві ступінь невизначеності, тимчасова орієнтація процесу планування і певний горизонт планування [3].

Стосовно другої складової частини процесу

розробки стратегії зазначимо, що за визначенням О. С. Віханського, стратегічне управління — «... це таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення та дають можливість конкурентних переваг, завдяки чому організація виживає та досягає своєї мети в довгостроковій перспективі» [4, с. 12].

Шершньова З. Є. розглядає стратегічне управління як реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити у відповідність шляхом розроблення та реалізації системи стратегій [5, с. 27].

Одним з напрямків дослідження сутності стратегічного управління є розробка стратегії відповідно до цілей та засобів їх досягнення. Так У. Глук та Л. Джауха визначають стратегічне управління як напрямок у теорії прийняття рішень, що спрямований на розвиток ефективної стратегії для забезпечення досягнення корпоративних цілей. А. Томпсон та А. Стрикленд дають визначення стратегічного управління як плану управління фірмою, що спрямований на зміцнення її позиції, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей [6].

Вергілес Є. В. розглядає стратегічне управління підприємством як таке, що спирається на

людський потенціал як його основу, що орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів та здійснює гнучке регулювання. [7]

При виході на міжнародний ринок підприємство повинно особливу увагу звернути на впровадження стратегічного менеджменту в практику управління. Саме стратегічне управління дозволяє своєчасно змінювати підприємство у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Це надає змогу отримувати конкурентні переваги на міжнародному ринку та досягати цілей у довгостроковій перспективі.

Також стратегічне управління сприяє тому, що управлінські дії спираються на співвідношення потенціалу підприємства з можливостями зовнішнього середовища.

У процесі стратегічного управління керівники підприємства отримують відповіді на наступні питання:

- яке становище підприємства на зовнішньому ринку?
- де воно бажає бути через рік, три або п'ять років?
- як досягнути бажаного стану? [8]

Отже, ключовим моментом успіху підприємства при міжнародному співробітництві є вироблення стратегічних цілей.

Метою статті є встановлення системи взаємовпливу потенціалу підприємства на визначення цільових орієнтирів у процесі стратегічного управління ним в умовах міжнародного співробітництва.

Цілі – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є бажаним і на що спрямована його діяльність.

Ціль визначає конкретний кінцевий стан економічної системи, встановлює напрямки розвитку бізнесу і соціальної сфери, дає змогу сформулювати систему пріоритетів, раціонально розподілити обмежені ресурси, сконцентрувати зусилля в конкретній сфері або сегменті зовнішнього ринку [9, с. 99].

Між цілями повинна існувати чітка ієрархія. Кожен структурний підрозділ ставить свої цілі, сумісні з цілями інших підрозділів, так, щоб вони органічно вписувалися у визначення головної мети діяльності підприємства. Отже, головна мета досягається при реалізації цілей нижчого рівня [10, с. 30].

Так, ураховуючи, що цілі тісно пов'язані із місією, на першому етапі стратегічного управління здійснюється формулювання місії підприємства на певний період t . А, враховуючи те, що для реалізації місії повинні бути чітко сформульовані цілі, наступним етапом є розробка довгострокових ($L\bar{T}^t$) та короткострокових цілей ($\bar{T}^t$) t -го періоду.

У загальному вигляді сукупність короткострокових цілей може бути

репрезентована множиною $\bar{T}^t = (\bar{T}_1^t, \bar{T}_2^t, \dots, \bar{T}_n^t)$, де n – кількість короткострокових цілей періоду t .

З метою досягнення встановлених цілей на наступному етапі здійснюється їх декомпозиція на рівні (j), на яких передбачається їх виконання: $\bar{T}_j^t = (\bar{T}_j^{1t}, \bar{T}_j^{2t}, \dots, \bar{T}_j^{kt})$, де k – кількість підцілей на кожному з рівнів управління потенціалом підприємства. В свою чергу за кожною підціллю може також бути здійснена її декомпозиція.

Для розуміння кожним працівником підприємства поставлених перед ним конкретних цілей, а також враховуючи необхідність двостороннього обміну інформацією про необхідні ресурси наступним етапом є ідентифікація завдань, виконання яких сприятиме досягненню n -ої короткострокової цілі періоду t . Так i -те завдання може бути формалізоване наступним чином: $Z_j^{it} = (Z_{j1}^{it}, Z_{j2}^{it}, \dots, Z_{jp}^{it})$, де Z_j^{it} – основне завдання по управлінню потенціалом, поставлене перед j -м підрозділом підприємства; $Z_{j1}^{it}, Z_{j2}^{it}, \dots, Z_{jp}^{it}$ – стратегічні заходи, які необхідні для вирішення основного завдання (Z_j^{it}).

Для досягнення певної цілі Z_j^{it} формується j -а задача, яка є системою компонентою сукупного комплексу задач $Z_j^t = (Z_j^{1t}, Z_j^{2t}, \dots, Z_j^{kt})$ певного t -го проміжку часу $Z^t = (Z_1^t, Z_2^t, \dots, Z_n^t)$. Далі здійснюється комплекс конкретних заходів та операцій, розробляється матриця відповідальності та встановлюються строки виконання. Після цього здійснюється оцінка витрат часу, необхідного для виконання k -ої бізнес-операції j -ої ланки в t -му періоді, при цьому час виконання кожної k -ої бізнес-операції не повинен перевищувати загальний час, тобто: $t_j^t \leq t$. Після оцінки витрат часу визначаються стратегічні ресурси, які необхідні для виконання кожної бізнес-операції по управлінню потенціалом підприємства (SR^{it}) і здійснюється складання кошторису витрат, необхідних для їх формування.

Важливо зазначити, що необхідним є постійний моніторинг узгодженості бізнес-операцій на міжнародному рівні з короткостроковими та довгостроковими цілями шляхом визначення ефективності дій по реалізації цілей та оцінка динаміки стану системи управління потенціалом (поліпшується або погіршується), а враховуючи, що будь-яка система функціонує в певному середовищі, варто постійно відслідковувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища ($\bar{Z}^{it}$).

Процес встановлення цілей стратегічного управління потенціалом підприємства при міжнародному співробітництві представлено на рис. 1.

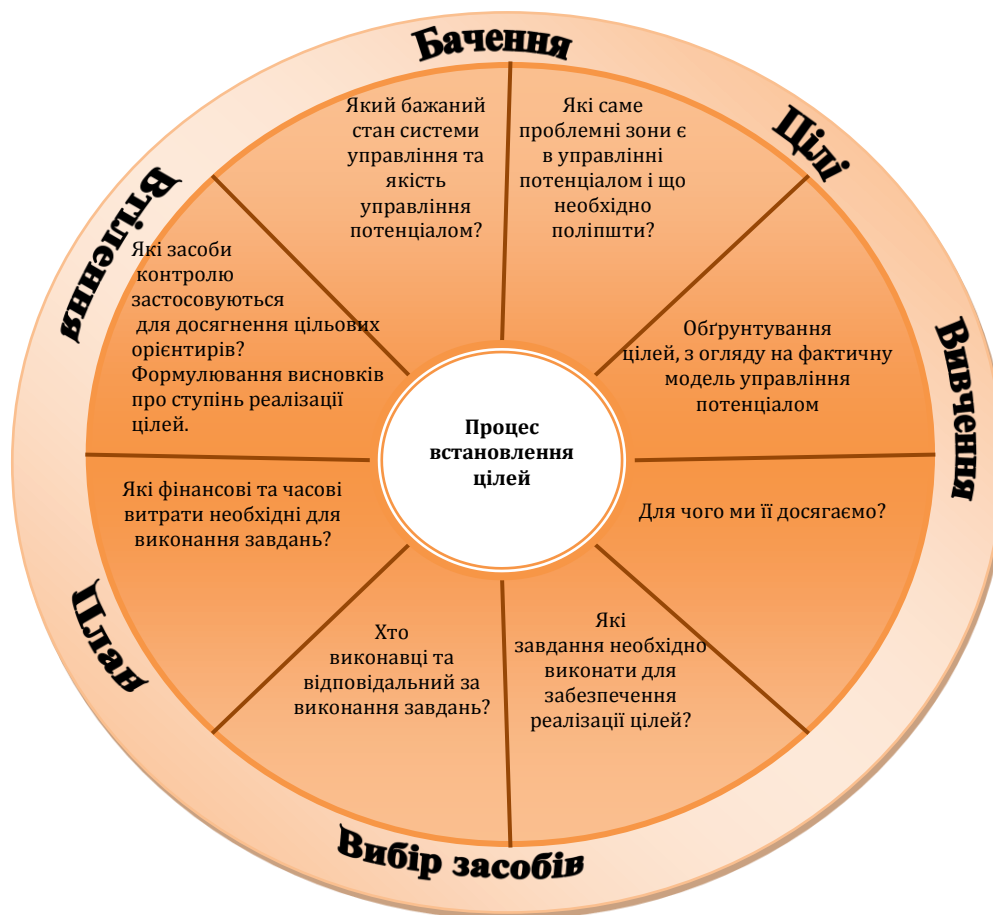


Рис. 1. Процес встановлення цілей стратегічного управління потенціалом підприємства

Таким чином, цільове спрямування у процесі стратегічного управління потенціалом підприємства визначається конкретними цілями, які постійно коригуються в процесі розробки та реалізації стратегії відповідно до кожного цільового орієнтира, керівництво оцінює стратегічний потенціал і розробляє відповідну стратегію управління ним, яка є засобом досягнення поставлених цільових орієнтирів на зовнішньому ринку.

Ураховуючи, що потенціал є базовим елементом підприємства, у своїй субстанції він поєднує мету, рушійну силу і джерело його розвитку. Потенціал співвідноситься із цілями стратегії і є основою для її розробки і реалізації. Його зміст, зважаючи на сформовану на такий основі конструкцію, найдоцільніше розкрити наступними характеристиками: потенціал потрібно розглядати динамічною категорією, яка

проявляється у разі його накопичення і використання; реалізація потенціалу співвимірна з його зростанням; формування і ефективність використання потенціалу є безперервними і доповнюють один одного.

Відповідно до цього, основне завдання стратегічного управління підприємством полягає у забезпеченні швидкої та адекватної реакції на зміни у зовнішньому середовищі через створення потенціалу для досягнення цілей. Потенціал підприємства повинен бути «налаштований» під можливості, що відкриваються, і стратегічні завдання для того, щоб на основі обраних цілей і своєчасного їх корегування забезпечити конкурентні позиції на ринку [9, с. 7]. З огляду на зміст бізнес-процесів, управління потенціалом повинно здійснюватися в контексті стратегії, яка забезпечить успішне функціонування на зовнішніх ринках.

Список літератури

1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф; Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

2. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия [Текст] : учебное пособие для вузов / В. И. Ляско. – М. : Издательство "Экзамен", 2005. – 288 с.
3. Маркетинговый менеджмент [Текст] / За ред. Л. В. Балабановой. – К. : „Знання”, 2004. – 354 с.
4. История менеджмента [Текст] : учеб. пособие / Под ред. Д. В. Вязового. – М. : Инфра-М, 1997.
5. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління [Текст] : навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999.
6. Томпсон, А. Стратегический менеджмент [Текст] / А. Томпсон, А. Стрикленд. – М., 1998.
7. Вергилес Э. В. Стратегическое управление организацией / Э. В. Вергилес ; Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – М., 2003. – 17 с.
8. Романов А. П. Стратегический менеджмент [Текст] : учебное пособие / А. П. Романов, И. А. Жариков. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 80 с.
9. Герасимчук, В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання [Текст] / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
10. Яременко, М. О. Особливості оцінки потенціалу торгівельного підприємства [Текст] / М. О. Яременко // Наукова школа маркетингового менеджменту: 20 років творчої діяльності: тези доп. Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції – Донецьк, ДонНУЕТ, 2011. – С. 211-213

References

1. Ansoff, I. (1989). *Strategic Management [Stratehicheskoe upravlenie]*. Moscow: Economy.
2. Lyasko, V. I. (2005). *Strategic planning of the enterprise development*. Moscow: Exam.
3. Balabanova, L. V. (2004). *Marketing management [Marketingovyi menedgment]*. Kyiv: Knowledge.
4. Vyalovoy, D. V. (1997). *The history of management: Study guide [Istoriya menedgmenta: Uchebnoe posobie]*. Moscow: Infra-M.
5. Shershneva, Z. E., Oborska, S. V. (1999). *Strategic management: Study guide [Stratehichne upravlinnya: Navchalniy posibnik]*. Kyiv: KNEU.
6. Tompson, A., Strikland, A. (1998). *Strategic management [Stratehicheskiy menedgment]*. Moscow.
7. Vergiles, E. V. (2003). *The strategic organization management [Stratehicheskoe upravlenie organizaciy]*. Moscow.
8. Romanov, A. P. (2006) *Strategic management: study guide [Stratehicheskiy menedgment: uchebnoe posobie]*. Tambov: TGTU.
9. Gerasimchuk, V. G. (2000). *Strategic enterprise management. Graphical modeling [Stratehichne upravlinnya pidpriemstvom. Grafichne modeluvanya]*. Kyiv: KNEU.
10. Yaremenko, M. O. (2011). *The Features of the potential estimation of the commercial enterprise [Osoblivosti ocinki potencialu torhivelnogo pidpriemstva]*. Donetsk: DonNUET.

Стаття надійшла до редакції 09.09.2013 р.