

## Управління стратегічним потенціалом підприємств легкої промисловості

Сучасне підприємство, яке функціонує за умов ринкових відносин, як один із основних чинників забезпечення своєї життєдіяльності, використовує інструмент стратегічного управління, суть якого полягає в розробленні довгострокової програми дій для досягнення цілей і вирішення завдань з використанням обмеженого обсягу ресурсів.

Входження промислових підприємств України до Системи світової торгівлі за умов жорсткої конкуренції зумовлює потребу необхідності організації стратегічного управління потенціалом як одного із найважливіших елементів удосконалення механізму управління підприємством. З розвитком економіки та бізнесу змінюються характер та напрями процесів організації виробництва, реалізації продукції та послуг, інвестування та конкуренції підприємства. Чітко розроблена стратегія забезпечує підприємствам виживання в сучасному середовищі, комерційний успіх та стійкий розвиток.

В умовах конкурентного економічного середовища максимальні можливості промислового підприємства визначаються не максимальними можливостями випуску продукції, а спроможністю підприємства передбачити потенційні зміни в зовнішньому середовищі та готовністю гнучко реагувати на них [5, с. 45].

В сучасному хаотичному середовищі стратегію підприємства розробляють з метою максимального використання внутрішнього потенціалу [6, с. 38]. На сьогодні безліч проблем, пов'язаних з формуванням та оцінюванням стратегічного потенціалу підприємств, не лише не розв'язані, а, навіть, не обґрунтовані. Наприклад, в наукових дослідженнях недостатньо чітко визначено позиції щодо створення теоретичного підґрунтя для побудови механізмів формування ефективного функціонуючого стратегічного потенціалу підприємства і технології їх застосування, а також можливості адаптації зарубіжного досвіду до умов вітчизняної економіки.

Саме тому розгляд цієї тематики є надзвичайно актуальним і потребує подальшого дослідження.

Проблема управління потенціалом підприємства в сучасній економічній науці посідає значне місце як в теоретичних дослідженнях, так і в практичній діяльності менеджерів підприємства. Широкий спектр питань, пов'язаних з концептуальною основою стратегічного управління загалом та розроблення підходів до аналізу потенціалу підприємства, розкривають в своїх працях Р. Акоф, І. Ансоф, І. Бланк, К. Боумен, Г. Клейнер, В. Пономаренко, А. Пушкар, А. Томпсон, А. Тряпунін, А. Коган, М. Портер, М. Мінцберг, І. Ігнат'єва, А. Бородін та інші.

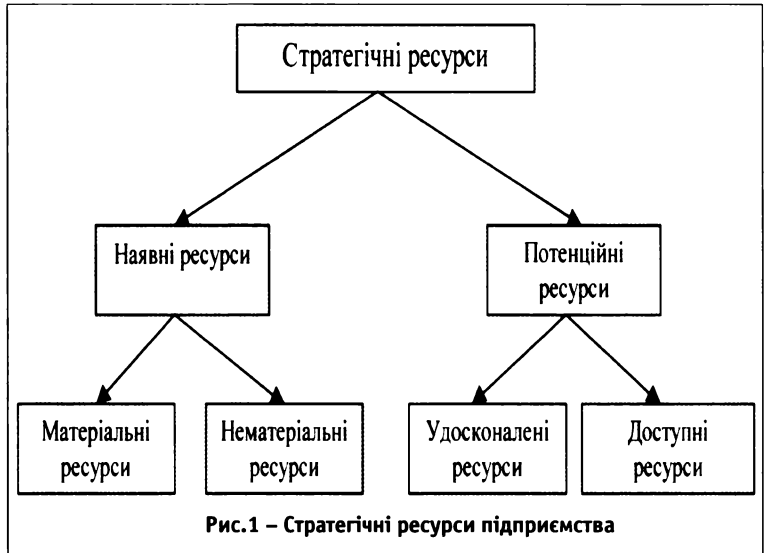
Однак, з практичного погляду, недослідженими залишилися питання побудови ефективно функціонуючої системи управління стратегічним потенціалом підприємства, методологічних основ його формування і ефективного використання.

Мету дослідження вбачаємо в узагальненні поняття «стратегічний потенціал підприємства», дослідженні його характерних рис та етапів формування.

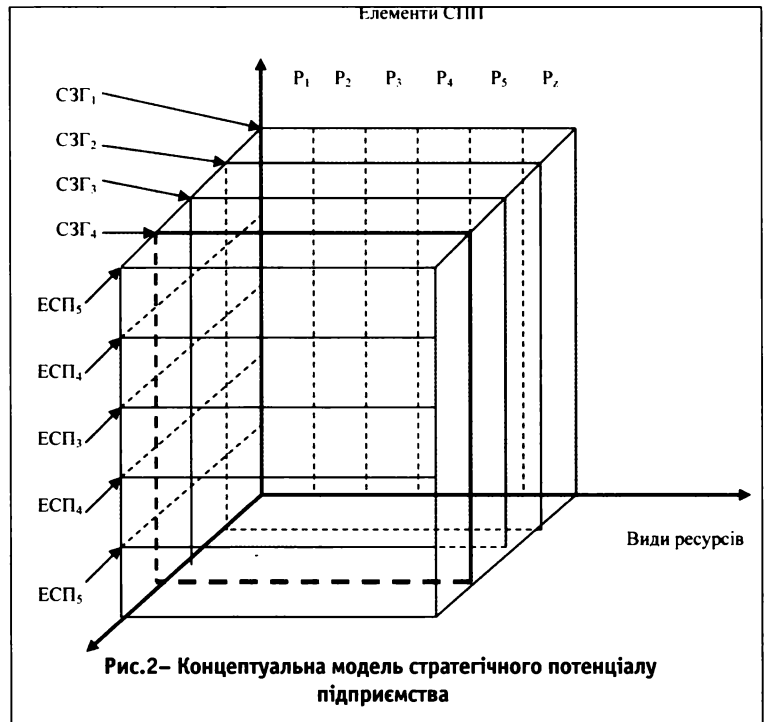
У більшості літературних джерел і на практиці використовують термін «стратегічний потенціал підприємства», під яким розуміють сукупність наявних ресурсів та можливостей для розроблення та реалізації стратегії підприємства.

Проте стратегічний потенціал формують не тільки наявні ресурси, а й ресурси, які підприємство може придбати або змінювати їхні характеристики внаслідок реалізації стратегічних рішень.

Наприклад, промислове підприємство в процесі реалізації стратегії має можливість залучити додаткові кредитні ресурси за пільговими банківськими відсотками; провести перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу; удосконалити організаційну структуру управління; перейти на використання інформаційних технологій в управлінні. Тому до складу ресурсів, що формують потенціал підприємства, треба включати як наявні, так і потенційні ресурси (рис. 1).



Концептуально стратегічний потенціал підприємства (СПП) може бути поданий у вигляді матриці, в якій рядки являють спроможність підприємства гнучко реагувати на зміни кон'юнктури ринку, а стовпчики – забезпеченість цих спроможностей відповідними ресурсами (рис. 2).



Підприємство може досягти своєї головної мети – формування та підтримки конкурентних переваг, послідовно вирішуючи завдання розподілу ресурсів між елементами СПП для кожного варіанта набору стратегічних зон господарювання у такий спосіб, щоб досягти максимального розміру синергетичного ефекта взаємодії усіх елементів СПП.

Аналіз відповідних досліджень дає можливість встановити, що більшість науковців дотримуються ресурсного підходу до концепції СПП, не пов'язуючи внутрішні взаємозв'язки між його елементами.

На погляд авторів статті, такий підхід не дає змоги успішно розв'язувати проблему удосконалення структури СПП за сучасних умов. Для виправлення цієї похибки пропонується здійснити синтез системи СПП методом структурних матриць, що дасть можливість сформулювати концептуальну модель системи «стратегічний потенціал підприємства». Згідно з методологією синтезу структурних матриць, СПП можна розглядати як сукупність двох складових: «ядро» та «оболонка».

Необхідно зазначити, що потенціал організації не є статичною (незмінною) величиною. Він суттєво залежить від умов зовнішнього середовища, в якому здійснюється діяльність підприємства, і тому постійно змінюється.

Отже, для потенціалу підприємств легкої промисловості необхідно забезпечити з'єднання і координацію елементів потенціалу в їхньому взаємозв'язку зі засобами господарювання (технологією, ринковою інфраструктурою, державними нормативними актами). Таким чином, потрібно здійснити перехід від складу до побудови СПП, а точніше, до формування структурованого СПП з якісно новими властивостями його виявлення у разі реалізації визначених стратегій промислового підприємства (див. рис. 3).

Отже, управління стратегічним потенціалом підприємств легкої промисловості має включати такі етапи:

1 Формування інформаційного забезпечення та виявлення СПП легкої промисловості:

- ✓ виділення процесів і ресурсів, що входять до складу СПП, (загальної системи управління, служби маркетингу, інноваційних змін та складових виробництва продукції);
- ✓ встановлення місії та цілей підприємства;
- ✓ оперативне управління ресурсами на основі ситуаційного ресурсно-функціонального підходу.

2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг та слабких сторін підприємства

3 Формування методики діагностики СПП: кількісне оцінювання складових СПП, аналіз помилок і похибок, аналіз життєвого циклу підприємства та його продукції.

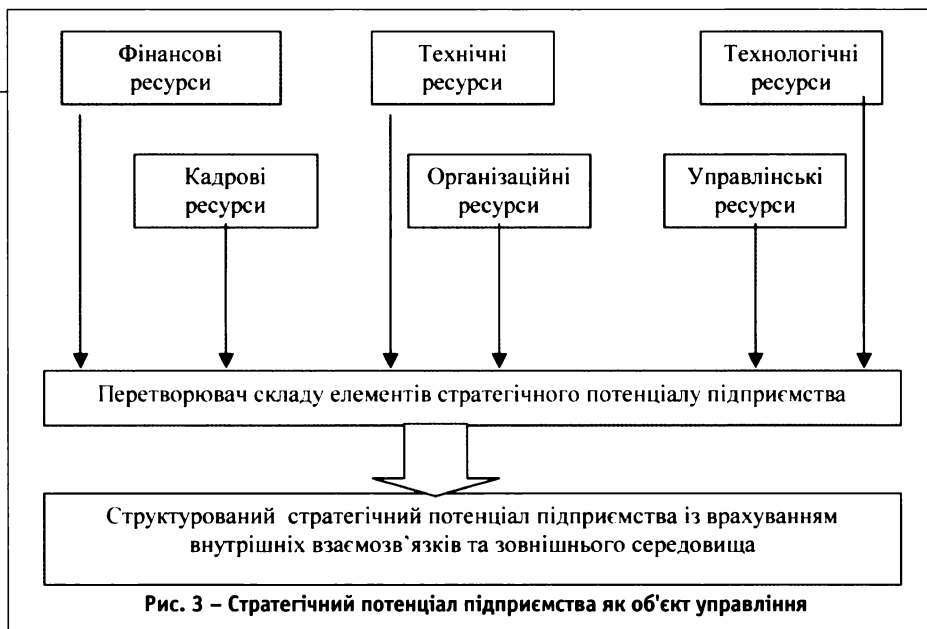
4 Виявлення синергетичного впливу елементів один на одного та проведення інтегрального оцінювання конкурентоспроможності підприємства (конкурентоспроможності продукції, конкурентних переваг та споживчої цінності).

5 Формування загальної та локальних стратегій підприємства (планування поточної діяльності, стратегічне планування виробничої програми).

6 Використання механізму контролінгу з метою коригування поставлених цілей.

7 Моніторинг використання СПП з метою забезпечення економічної стабільності промислового підприємства.

Таким чином, управління процесом формування стратегічного потенціалу підприємств легкої промисловості, що працюють за умов нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим, адже дає змогу проаналізувати вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища та передбачити наявність потенційних загроз і можливостей їх усунення.



#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ізотьєва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика. Монографія. – К.: Знання України, 2005. – 250 с.
2. Лепейко Т.И., Колесников А.А. Управление формированием стратегического потенциала предприятия // Экономика развития. – 2004. – №4. – С.98–101.
3. Микитенко В.В., Ізотьєва І.А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства // Вісник економічної науки України. – 2005. – № 2. – с. 77–80.
4. Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия. Научное издание. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2006. – 256 с.
5. Сатуріна С. Визначення місця стратегічного потенціалу в управлінні підприємством // Економіст – 2007. – №2. – С. 45–47.
6. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.

Одержано 25.09.2009

## Промышленная Компьютерная Вышивка

Вышивка на крое  
Изготовление вышитых  
нашивок и шевронов

г. Киев  
+38 044 599 30 76  
+38 044 529 04 72  
e-mail: embro@atlas.in.ua

г. Днепропетровск  
+380 562 34-36-54  
+380 562 35-39-87  
e-mail:  
embr2@optima.com.ua

Полный цикл изготовления  
- от рисунка до готового изделия

Специализированное  
предприятие "Атлас Д" **ATLAS D**  
COMPUTER EMBROIDERY CENTRE