

УДК 658

А. Т. Штимер, аспірант кафедри обліку в бюджетній та соціальній сфері,
Тернопільський національний економічний університет

СУЧАСНА ПАРАДИГМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Анотація. У статті розглянуто сутність парадигми стратегічного управління потенціалом підприємства в конкурентному середовищі, досліджено еволюцію теорії стратегічного управління та визначено місце потенціалу як об'єкта управління в перебігу розвитку концепцій стратегічного управління підприємством.

Ключові слова: стратегічне управління підприємством, парадигма, потенціал підприємства, теорія стратегії.

Вступ. Розвиток економіки України, її трансформація на ринкових засадах вимагає від суб'єктів господарювання компетентних дій щодо управління їх діяльністю. Сукупність здатностей і можливостей, які визначають характеристики розвитку промислових підприємств, є їхнім потенціалом.

Стратегічне управління, що протягом останніх десятиліть активно проникає в практику ухвалення рішень на різних рівнях управління в українській економіці, допомагає точніше оцінити і мобілізувати наявні ресурси і використовувати їх для самих невідкладних завдань: прогнозувати виникнення ситуацій сприятливого та несприятливого характеру; формувати моделі поведінки підприємства та його структурних одиниць. Тому стратегічне управління представляється доцільним та ефективним інструментом, що має знайти використання і у практиці управління потенціалом вітчизняних підприємств у ринкових умовах.

Актуальність даного питання для вітчизняних підприємств обумовлена насамперед причиною, що пов'язана з проблемами забезпечення ефективності діяльності багатьох підприємств та досягненням динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем, а також проблемами пошуку шляхів виживання в умовах ринку та нових факторів успіху підприємств у конкурентному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, методологічні та загальнометодичні питання стратегічного управління підприємствами знайшли відображення у працях зарубіжних і вітчизняних учених.

Необхідність упровадження підприємствами стратегічного управління обґрунтовували у своїх працях закордонні вчені: Ф. Котлер, М. Портер, В. Кінг, Дж. Еванс, Б. Берман, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, І. Ансофф та ін.

Розглядалися фундаментальні та прикладні проблеми стратегічного управління підприємством, його розвитком і конкурентоспроможністю і в працях вітчизняних учених: А. А. Міщенко, В. О. Василенка, А. В. Войчака, В. Г. Герасимчука, Г. І. Кіндрацької, З. Є. Шершньової, С. В. Оборської та інших. Проте, слід відмітити різну спрямованість досліджень і відсутність єдиного підходу до викладу проблеми, що полягає у виділенні в процесах стратегічного управління підприємством потенціалу як системоутворюючого фактора розвитку підприємства та суб'єктної складової потенціалу як визначального елемента цілепокладання й досягнення стратегічних цілей.

Постановка завдання. Зважаючи на те, що на сьогоднішній день теорія стратегічного управління підприємством перебуває на етапі свого становлення, період існування її парадигм не визначається «довгостроковим характером існуючого загального способу мислення». Зміна парадигм стратегічного управління підприємством визначена зміною умов конкуренції й задоволенням вимог часового періоду, що їм відповідає, безперервним пошуком джерела конкурентних переваг підприємства з метою досягнення й утримання першості на ринку. Таким чином, метою даної статті являється дослідження і подальший розвиток сучасної парадигми стратегічного управління потенціалом підприємства на основі систематизації теоретичних поглядів учених економістів.

Результати. Стратегічне управління, як вид управлінської діяльності, виникло порівняно давно. Його основною передумовою послугувало усвідомлення суттєвих змін «середовища ухвалення рішень», тобто тій сукупності зовнішніх і внутрішніх явищ і процесів, що мають враховуватися при ухваленні рішень, оскільки визначають діяльність будь-якого підприємства.

Елементи стратегічного управління були описані ще в перших наукових працях з управління підприємством Г. Емерсоном, Ф. Тейлором, А. Файолем, а запровадження стратегічного підходу до управління підприємствами почалося ще в першій половині ХХ ст., у цей період домінувало довгострокове планування, і стратегічний підхід до управління підприємством використовувався не системно [13, с. 6—12].

За всю історію дослідження та застосування стратегічного управління склалася його парадигма. У сучасній філософії науки «парадигма — система теоретичних, методологічних і аксіоматичних установок, прийнятих як зразок наукових завдань, що розділяється всіма членами наукового співтовариства» [10, с. 731]. Уперше у філософію науки цей термін був уведений Г. Бергманом, однак справжній пріоритет у його використанні й поширенні належить Т. Куну.

Будь-яка парадигма у відповідності до її уточнення Т. Куном є визнаними усіма науковими досягненнями, які протягом певного часу дають модель постановки проблем та їх вирішень науковому співтовариству. Парадигма — це не тільки когнітивна модель, але ще й соціальна характеристика, яка позначає «погодженість думок учених». Т. Кун виділяє два основних аспекти парадигми: епістемічний і соціальний. В епістемічному аспекті парадигма являє собою сукупність фундаментальних знань, цінностей, переконань і технічних прийомів, що виступають у якості наукової діяльності, у соціальному — характеризується через поділяюче її конкретне наукове співтовариство, цілісність і границі якого вона визначає. Існування парадигм, на думку Куна, пов'язане з періодами нормальної науки, у рамках якої вони виконують проективно-програмуючі й селективно-заборонну функції. Зміна парадигм здійснюється за допомогою наукових революцій [7, с. 11].

У відповідності до епістемістичного аспекту парадигми, що поряд із соціальним виділив Т. Кун [7, с. 112], у стратегічному управлінні, як науці, склалися фундаментальні знання, цінності, переконання та технічні прийоми, які виступають як наукова діяльність, результати якої представленні в публікаціях, починаючи від І. Ансоффа і закінчуючи сучасними зарубіжними і вітчизняними науковцями.

Розвиток теорії стратегічного управління в працях К. Ендрюса та І. Ансоффа у 60—70-ті роки ХХ ст. можна вважати першим серйозним внеском у зародження ідеї системного управління потенціалом підприємства (табл. 1) [2, с. 32; 4, с. 22; 8].

Запропонувавши методологію SWOT-аналізу, К. Ендрюс, по суті, вперше довів необхідність вивчення потенціалу підприємства через визначення його сильних і слабких позицій. Саме управління сильними сторонами становило основу рекомендацій щодо формування стратегії підприємства в умовах поступових технологічних змін і стало провідним напрямком «школи проектування» (за термінологією Г. Мінцберга) [8].

Таблиця 1

**РОЗВИТОК УЯВЛЕНЬ ПРО ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ
В КОНТЕКСТІ ДОМІНУВАННЯ РІЗНИХ КОНЦЕПЦІЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

60—70-ті рр. XX ст.	У межах школи проектування (К. Ендрюс) оформлюється концепція SWOT-аналізу, що визначає потенціал (сильні сторони) підприємства об'єктом досліджень. Школою планування (І. Ансофф) вперше виділяються функціональні складові потенціалу і його підпорядкованість процесу розроблення стратегії в ланцюжку «цілі→стратегія→ресурси (потенціал)»
80—поч. 90-х рр. XX ст.	Школа позиціонування (М. Портер) зосереджується на пошуку джерел розвитку потенціалу прибутковості і різних галузях і акцентує увагу на дослідженні впливу конкурентних сил для пояснення успіху підприємства. Внутрішній потенціал організації не розглядається як джерело конкурентної переваги
90-ті рр. XX ст.	Структурний напрямок ресурсної концепції (К. Прахалад, Д. Колліс, С. Монтгомері, Р. Грант) визнає унікальні ресурси і ключові компетенції (внутрішній потенціал) підприємства єдиною можливою основою його конкурентних переваг у мінливому ринковому середовищі і змінює порядок розроблення стратегії «потенціал→цілі→стратегія»
Поч. XXI ст.	Процесний напрямок ресурсної концепції (Г. Хемел, Д. Тіс, С. Уінтер) визначає основою потенціалу підприємства динамічні здібності та унікальні організаційні знання, що призводять до формування інтелектуального потенціалу організації і зумовлюють зміни у порядку розробки її стратегії «цілі→потенціал→стратегія»

Представлені логічні ланцюжки не є загальновизначеними не тільки з приводу місця потенціалу, але й щодо ієрархічного співвідношення між цілями та стратегією. Так, на думку Г. Клейнера, цілі підприємства повинні бути «винесені на більш низький рівень узагальнення, оскільки формулювання цілей повинно характеризуватися властивостями конкретності, спостереженості та вимірюваності, щоб можна було казати про ступінь реалізації тієї чи іншої цілі...» [6, с. 51]. Погоджуючись у цілому із вищевказаним, варто, однак, відмітити, що цілі можуть мати різний характер залежно від рівня управління, на якому вони формулюються. Стратегічні цілі можуть носити загальний характер і визначати орієнтири для стратегії, на основі якої, у свою чергу, розробляються та уточнюються більш формалізовані фінансові, виробничі та інші цілі. Отже, побудовані логічні ланцюжки можуть бути прийняті за основу для управління потенціалом підприємства, в площині якого створюються передумови для вибору різних стратегій.

Одним з постулатів парадигми стратегічного управління є визнання численності підходів до розуміння і, відповідно, трактування як сутності стратегічного управління як такого, так і сутності, змісту та призначення стратегії.

На сучасному етапі розвитку теорії стратегічного управління підприємством найбільш вагомим вкладом є представлення теорії стратегії підприємства в теоретичних дослідженнях А. П. Наливайко [9]. У рамках сучасної парадигми загальна стратегія підприємства визначена як базове поняття та предмет даної наукової галузі і представлена як «встановлений набір напрямків діяльності, що перегляда-

ється (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості» [9, с. 23]. Наведене визначення категорії стратегія підприємства опирається на такі основні положення:

- стратегія будь-якого підприємства є, як правило, портфельною, тобто представляє собою певний набір стратегічно вагомих напрямків діяльності;
- як для існуючих напрямків, так і для нових, які з'явилися у портфелі підприємства встановлюються цілі та способи їх досягнення, які повинні привести до довготривалого конкурентоспроможного стану підприємства;
- кожний з напрямків має свої власні стратегічні можливості зростання та прибутковості. Які створюються і реалізуються за умов специфічного підходу щодо формування, досягнення, утримання та поновлення конкурентних переваг, відмітності порівняно з іншими підприємствами, які беруть участь у даному напрямку діяльності;
- усі складові стратегічного портфеля підприємства (напрямки діяльності) повинні бути збалансованими, взаємодоповнюючими або забезпечувати отримання синергійного ефекту та невпинне зростання в довгостроковому періоді, найкращим чином використовувати весь стратегічний потенціал — ресурси, процеси, навички, вміння, організаційні можливості та здатності до самовдосконалення;
- як конкурентні переваги окремого напрямку діяльності повинні постійно підтверджуватись та якісно оновлюватись, так і стратегія підприємства не може бути фіксованою на певний період і повинна постійно уточнюватись та керуватись або ж, за потреби, принципово змінюватись під впливом зовнішніх чинників.

Таким чином, А. П. Наливайко основними для сформованої парадигмальної конструкції визнає поняття «стратегія», «стратегічні напрямки діяльності», «конкурентні переваги», «стратегічний потенціал», безперервність процесів оновлення та змін.

У науковій літературі можна виділити кілька підходів до визначення поняття стратегічного управління:

- процесний;
- функціональний;
- інституціональний;
- концептуальний.

Відповідно до процесного підходу стратегічне управління розглядається як сукупність дій і рішень у процесі розв'язання стратегічних проблем підприємства, що дає змогу виявити його технологію [13].

Використання функціонального підходу щодо визначення стратегічного управління в наукових публікаціях [11—13] дало змогу розкрити даний феномен як сукупність видів діяльності, спрямованих на забезпечення досягнення визначених орієнтирів підприємства.

Використання деякими авторами інституціонального підходу щодо визначення стратегічного управління, розглядають його як систему з безліччю елементів, що дозволяє уявити його структурну побудову.

Концептуальний підхід до визначення стратегічного управління використовувався наприкінці 90-х років. Сучасні трактування стратегічного управління містять такі важливі його аспекти, як спрямованість на забезпечення довготривалого успіху, стійкості конкурентних позицій; створення і підтримку довготривалих конкурентних переваг; адекватне реагування на зовнішні зміни; необхідність стратегічної орієнтації персоналу підприємства.

Проаналізувавши літературні джерела, зазначимо, що стратегічне управління можна визначити як діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як ком-

поненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства.

Результатом стратегічного управління є розроблення стратегії розвитку підприємства, що є досить складним і тривалим процесом, де враховується постійна переоцінка і періодична перевірка вибраних цілей, аналізується стан середовища діяльності суб'єкта господарювання.

Основне завдання стратегічного управління підприємством полягає в «створенні потенціалу для досягнення цілей». Основною ознакою розробки й досягнення поставлених цільових орієнтирів для підприємства є потенціал. «Потенціал підприємства повинен бути «налаштований» під можливості, що відкриваються, і стратегічні завдання для того, щоб на основі обраних цілей і своєчасного їхнього коректування забезпечити конкурентні позиції на ринку» [12, с. 94—95].

Удосконалювання й розвиток теоретичних основ стратегічного управління підприємством виражається в зміні й становленні нової парадигми (табл. 2).

Таблиця 2

ПАРАДИГМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Компоненти парадигми	Традиційна концептуальна модель стратегічного управління підприємством	Сучасна концептуальна модель стратегічного управління підприємством
1	2	3
1. Конкурентні переваги підприємства	Ключова ланка в ланцюгу формування вартості, що представляє систему взаємозалежних видів діяльності	Унікальні комбінації ресурсів і відмітні компетенції, бачення перспектив, стратегічна гнучкість для виробництва успішних продуктів і технологій
2. Умови конкурентного середовища	Низький ступінь невизначеності, що дозволяє робити досить точні прогнози щодо поведінки учасників конкурентної боротьби й вибирати відповідну стратегію	Динамічна гіперконкуренція, що характеризується високим ступенем невизначеності
3. Вид організації підприємства	Класична виробнича організація, що спирається на матеріально-енергетичні ресурси та технології	Інтелектуальне підприємство, що спирається на інформаційні технології, які орієнтовні на знання
4. Модель функціонування підприємства	На основі минулого досвіду й традицій	На основі аналізу та проектування бізнесу
5. Адміністративні функції керівника й менеджерів	Контролюючі й керуючі (формальні секретарські)	Змістовні лідируючі (забезпечення мотивації членів команд) і тренерські (допомога команді у вирішенні проблем)
6. Методологічний підхід до розробки стратегій підприємства	Статичний — необхідність фокусування зусиль менеджерів на поглибленні стратегічної позиції, а не на її розширенні	Динамічний — активне управління розвитком стратегії
7. Модель стратегії	Універсальна: або мінімізувати виробничі витрати, або диференціювати продукт, або сконцентруватися на певному сегменті ринку	Немає єдиної універсальної стратегії, її модель визначається ситуацією
8. Стратегічний потенціал підприємства	Можливості від ефективного використання ресурсів для виробництва товарів і послуг	Здатності формувати унікальні комбінації ресурсів і відмітні компетенції, стратегічної гнучкості управління з метою виробництва успішних продуктів і технологій

У рамках сучасної парадигми стратегічний потенціал підприємства може бути визначений як підґрунтя створення й розвитку стійких конкурентних переваг підприємства на основі формування унікальних комбінацій ресурсів та компетенцій, стратегічної гнучкості управління з метою виробництва успішних продуктів і технологій.

Процес стратегічного управління потенціалом відіграє неабияку роль у розвитку господарсько-фінансової діяльності підприємства, що дає змогу господарюючому суб'єкту: поліпшити своє становище на ринку, тобто завоювати клієнтуру; виробляти продукцію, що задовольняє вимоги ринку при відносно низьких витратах; визначити обсяги реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) з точки зору їх беззбитковості; виявити резерви збільшення прибутку та розробити заходи для використання виявлених резервів; ефективно використовувати потенціал підприємства у коротко- та довгостроковому періоді.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На сьогоднішній день досить очевидним є факт того, що не існує єдиної схеми управління, за допомогою якої можна було б вирішувати всі сучасні стратегічні проблеми. Становлення нової парадигми стратегічного управління підприємством є відображенням загальнонаукової еволюції, що пов'язано з переходом науки від аналітичного етапу розвитку до ноосферного [11]. Сутність еволюційного переходу полягає у зміні основних наукових принципів і підходів, зумовлених безперервним зростанням наукового знання. Отриманий результат може бути основою для розробки концептуальної моделі стратегічного потенціалу підприємства та управління ним.

Література

1. *Винокуров В. А.* Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 160 с.
2. *Грант Р.* Современный стратегический анализ: 5-е изд. / Пер. с англ.; Под. ред. В. Н. Фунтова. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.
3. *Ілляшенко С. М.* Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. — 280 с.
4. *Катькало В. С.* Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. — № 1. — 2003. — С. 7—30.
5. *Клейнер Г. Б.* От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. — № 1. — 2003. — С. 31—56.
6. *Клейнер Г.* Предприятие как фактор институциональной стабильности // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — №3. — С. 108—111.
7. *Кун Т.* Структура научных революций: Пер. с англ. — М.: Наука, 1975. — 324 с.
8. *Мицберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж.* Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. — СПб.: Питер, 2001. — 336 с.
9. *Наливайко А. П.* Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
10. *Новый философский словарь: 2-е изд., переработ. и дополн.* — Мн.: Интерпрессервис; Книжный Дом, 2001. — 1280 с.
11. *Отенко И. П.* Становление парадигмы стратегического управления потенциалом предприятия / И. П. Отенко // Економіка промисловості. — 2006. — № 3. — С. 186—192.
12. *Отенко И. П.* Стратегічне управління потенціалом підприємства: Дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 / Східноукраїнський національний ун-т ім. В. Даля. — Луганськ, 2004. — 506 с.
13. *Пастухова В. В.* Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. — 302 с.

Стаття надійшла до редакції 13.05.2011 р.