



УДК 330.4:658.1

Берсуцький А.Я.

РОЛЬ РИНКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розглянуто ринковий та ресурсний підходи до стратегічного управління підприємством. Досліджено вплив зовнішнього середовища на прийняття рішень. Конкретизоване поняття „ресурсні можливості”.

Marketing and resource approaches in strategic management of an enterprise are considered in the article. Made researches on the external environment influence on managerial decision process. The concrete definition of “resource abilities” is given.

У сучасних умовах функціонування промислового виробництва першочергове значення має процес забезпечення стабільного перебування на ринку конкурентноздатної продукції. Тривале перебування підприємства на ринку є однією із цілей стратегічного управління. Специфіка стратегічних рішень накладає істотний відбиток на всю систему управління, засновану на тривалому прогнозі.

Метою даної статті є визначення таких понять як «виробничий потенціал», «ресурсний потенціал», «ринковий потенціал» і «ресурсні можливості».

Аналіз наукових джерел показує, що відносно виробничого потенціалу превалює два погляди [7, 9, 11]. В одному випадку виробничий потенціал ототожнюється з використанням ресурсів підприємства, в іншому – розглядається вся сукупність конкретних ресурсів, що є у підприємства. Ресурсний аспект структури виробничого потенціалу заснований на аналізі різних видів ресурсів, що використовуються в процесі виробництва [6, с. 11]. Необхідно відмітити, що дискусійним є і питання про склад елементів виробничого потенціалу, який у літературі розглядається в різних аспектах.

Виробничий потенціал – це ресурси підприємства, їх кількісні параметри та якісні характеристики, що визначають максимальну можливість виробництва продукції заданої номенклатури у відповідний період часу. Ресурсний потенціал відображає сукупність ресурсів, якими наділене підприємство для здійснення виробничо-господарської діяльності без прив'язки до їхніх можливостей. У свою чергу, ресурсні можливості підприємства обумовлюються здатністю забезпечити максимальний випуск продукції з певними конкурентними характеристиками в конкретний момент часу.

Під ресурсними можливостями підприємства будемо розуміти потенційні передумови підприємства випускати конкурентноздатні вироби на відповідних інтервалах, що визначають:

оперативні ресурсні можливості підприємства, тобто виробничі можливості підприємства, що забезпечують випуск продукції на коротких інтервалах часу (декада, квартал, місяць);

поточні ресурсні можливості підприємства – це наявність ресурсів, необхідних для випуску виробів, які включені у поточний план виробництва і відповідають ринковому «портфелю» замовлень (як правило, розглядається річний інтервал часу);

стратегічні ресурсні можливості підприємств – здатність підприємства випускати конкурентоздатну продукцію в перспективі, враховуючи стан ринку з випуску однойменних виробів (стратегічний інтервал часу).

Практика функціонування підприємств показує, що визначення «виробничий потенціал» істотно відрізняється від поняття «ресурсні можливості». При цьому необхідно відзначити, що виробничий потенціал підприємства може бути значним, а ресурсні можливості – незначні. Істотний вплив у даному випадку мають відсталі технології виготовлення продукції, старий верстатний парк, недостатньо кваліфікований персонал виробничих підрозділів. Отже, кількісні характеристики виробничого потенціалу ще не обумовлюють якісні параметри ресурсних можливостей підприємства.

При розгляді ринкового і ресурсного підходів до стратегічного управління важливо уточнити трактування ринкового потенціалу, що визначає, з одного боку, можливості наявних ресурсів, а з іншого – ефективність управління ними в ринковому середовищі перебування. Тобто, значення терміну «ринковий потенціал» правомірно інтерпретувати як ресурсні можливості підприємства, що забезпечують випуск конкурентоздатної продукції і, у той же час, представляють здатність розробки і випуску нових виробів або вдосконалення виробів, що вже випускаються, у вигляді нових модифікацій і технологічних варіантів.

Під ринковим потенціалом підприємства будемо розуміти його ресурсні можливості, інноваційну та інформаційну привабливість, ефективність організаційної структури управління. Природно, що йдеться про можливість використовувати структуру потенціалу підприємства в умовах ринкових відносин, тобто залежно від стану зовнішнього середовища і поведінки підприємства в конкурентній боротьбі.

Зазначимо, що поки ще відсутнє ясне і послідовне уявлення про структуру ринкового потенціалу. Частково це пояснюється тим, що інструментарій оцінки можливостей підприємства, моделей і методів їх представлення розглядають у різних розділах економічної науки (бізнес-планування, управління та ін.). Проте систематизованого підходу до визначення ринкового потенціалу, його структури і впливу на ефективність роботи підприємства в наукових працях і практичних розробках, по суті, не вироблено.

Необхідно відзначити також, що сучасне уявлення про ринковий потенціал підприємства не дозволяє керівництву оперативно оцінювати наявні ресурсні можливості, виявляти внутрішні резерви, прогнозувати його стан на найближчу перспективу.

Аналіз наукових джерел дозволяє, не дивлячись на деяку різноманітність інтерпретації поняття «ринковий потенціал», виділити ряд моментів, властивих більшості підходів. У структурі ринкового потенціалу виділяється два головні компоненти: блок ресурсів і блок системи управління [10].

Класифікація в блоці ресурсів практично відповідає загальноприйнятій: предмети і засоби праці, фінансові, трудові та інформаційні ресурси. Виділений блок управління включає обов'язкові функції з відомою часткою інтерпретації. Природно, що при розробці систем стратегічного управління головною функцією є планування як послідовні розрахунки прогнозованого ринкового потенціалу.

Виявлення структури ринкового потенціалу підприємства є необхідним етапом стратегічного управління. Визначена у вигляді моделі, яка будується на взаємодії основних стратегічних компонентів підприємства, ця структура охоплює всі внутрішньофірмові процеси, що протікають у різних функціональних областях його внутрішнього середовища. В результаті забезпечується системний погляд на підприємство, формується поелементна структура ринкового потенціалу, що є

найважливішою передумовою його оцінки і базою для подальшого стратегічного планування [10, с. 122].

Представлена вище структура ринкового потенціалу має наступні позитивні сторони. По-перше, за рахунок розділення управлінського блоку на компоненти (планування, організація, стимулювання і контроль) відображається послідовність стратегічного планування і управління як підприємством в цілому, так і його окремими функціональними підрозділами. По-друге, чітко представлена ресурсна складова потенціалу – були виділені основні компоненти. При цьому в розряд найважливіших віднесено персонал та інформацію, оскільки вони мають першорядне значення для будь-якої організації, на будь-якому етапі розвитку.

Аналіз наукових джерел показує, що з наявних управлінських інструментаріїв, які відображають сутність і методи стратегічного управління, плідним є ринковий підхід з аналізом зовнішнього стосовно підприємства середовища і ресурсний підхід з аналізом внутрішніх сильних і слабких сторін ресурсних можливостей підприємства [1, с. 80]. З позицій функціонування підприємства як основного об'єкта управління в мікроекономічному середовищі ми будемо розглядати ринковий підхід, який базується на методах формування портфеля замовлень (основу перспективного і поточного плану виробництва), і ресурсний підхід, що відображає можливості виробничого потенціалу підприємства реалізувати випуск виробів програмних планів. Природно, що кожний із вказаних підходів має свої методи і моделі реалізації, разом з тим, використання одного не виключає і не суперечить застосуванню іншого.

Відзначимо, що досліджувані підходи окремо знаходять своє віддзеркалення в роботах багатьох учених, що підтверджує важливість аналізу ринкових чинників, які впливають на стратегію підприємства і методи використання ресурсного потенціалу, що визначає ефективність стратегічного управління [3, 5, 7, 4]. Враховуючи особливості і спрямованість кожного підходу, доцільним і в майбутньому перспективним є інтеграція обох концепцій в єдиних рамках, що дозволить врахувати характеристики ресурсного потенціалу і різні аспекти конкурентоспроможності, а також вплив зовнішнього ринкового середовища на методи і моделі стратегічного управління. В результаті з'явилася б можливість, з одного боку, пояснити динаміку розвитку підприємства на базі використання наявних і проєктованих ресурсів та специфічної конкурентної кон'юнктури, а з іншою – розробити за наявності певної комбінації ресурсів і ринкових умов практичні рекомендації для стратегічного управління [2, с. 81].

Таким чином, дослідження сутності спрямованості пропонованих двох найважливіших підходів є перспективним і дозволить більш обґрунтовано конкретизувати цілі і завдання стратегічного управління.

Особливістю ринкової орієнтації підприємства є те, що ефективність його виробничо-господарської діяльності обумовлюється ринками збуту, що властиве конкурентному середовищу. При цьому підході особлива увага повинна надаватися аналізу привабливості оточуючого зовнішнього середовища підприємства як індикатору зростання, місткості і якості ринку, а також товарно-ринковому позиціонуванню стосовно конкурентів [2, с. 81].

Для того щоб забезпечити постійний ефект діяльності на ринках споживача в умовах динамічності і, як правило, невизначеності зовнішнього оточення і жорсткої ринкової конкуренції, підприємство повинне бути здатним здійснювати швидкий перехід до нових видів виробів, оригінальних технологій, сучасних видів ресурсів; протистояти впливу зовнішніх ризиків, тобто бути підготовленим до змін середовища перебування. А це означає, що в рамках поточного і стратегічного управління необхідно постійно і оперативно вирішувати складну двоєдину цільову задачу, а саме – не тільки досліджувати

зовнішнє інформаційне і ринкове середовище, але і постійно аналізувати ситуацію всередині підприємства, тобто визначати і конкретизувати ті внутрішні зміни, які можуть розглядатися як сильні і слабкі сторони підприємства, оцінювати їхню важливість і встановлювати, які з цих змінних можуть стати основою стійкості і збереження конкурентних переваг. Як свідчить світова практика, реалізується ця задача за допомогою методів управлінського аналізу, який, маючи внутрішню спрямованість за об'єктом (внутрішня діяльність підприємства), орієнтований на вимоги зовнішнього середовища і вирішення стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, дослідження якісних характеристик і кількісних параметрів зовнішнього середовища та його впливу на результати реалізації окремих альтернатив вибору «ефективних управлінських рішень» із забезпечення підприємства необхідною кількістю ресурсів призводить до необхідності виявлення істотних керованих і некерованих чинників функціонування підприємства. Необхідно відзначити також, що визначення впливу зовнішнього середовища є найскладнішою задачею теорії прийняття рішень, яка у сфері управління практично не була реалізована. Для цього необхідне розроблення цілого комплексу моделей і відповідного інформаційного середовища та сучасних технологій.

Зазначимо, що «імпульси» зовнішнього середовища мають різний характер залежно від насиченості і типу економічних зв'язків підприємства із зовнішніми об'єктами, і при формуванні планових рішень поточного і прогностичного характеру ці зв'язки можуть мати вирішальне значення. Разом з тим практика показує, що при формуванні оперативних планових рішень або їх прийнятті при виникненні проблемних ситуацій вплив зовнішніх зв'язків значно знижується (рис. 1).

Відзначимо, що зовнішнє середовище для будь-якого підприємства є, в першу чергу, сферою функціонування, що не підкоряється його діям, найкраща адаптація до вимог якої є першою умовою досягнення успіху. В аналітичному забезпеченні адаптації можна виділити наступні етапи:

- виявлення некерованих чинників, вплив яких на рішення поставленої задачі теоретично можливий;
- кількісне моделювання та емпіричне вимірювання інтенсивності впливу некерованих чинників: на керовані чинники (простір альтернатив), на результати реалізації альтернатив;
- визначення об'єктивно обумовленого (нормативного) рівня результатів реалізації альтернативи за конкретними значеннями некерованих чинників.

Виділення некерованих чинників, що мають істотний вплив на результат рішення поставленої задачі, відноситься до якісного аналізу господарських процесів. Його суть полягає в дослідженні ланцюгів причинно-наслідкових зв'язків між зовнішнім середовищем і діяльністю суб'єкта господарювання з рішення поставленої задачі [8].

Отже, аналіз зовнішнього середовища дозволяє досліджувати і враховувати некеровані чинники, що мають істотний вплив на формування ресурсного потенціалу, а також прогнозування рівня та інтенсивності впливу чинників конкурентоспроможності підприємства.

Разом з тим, певні труднощі становить визначення якісних характеристик і кількісних параметрів некерованих чинників на період реалізації прийнятих рішень, особливо на стратегічних інтервалах часу. Отже, насущною проблемою покращення процесу прийняття стратегічних рішень є конструювання моделей науково обґрунтованого прогнозування станів зовнішнього середовища, як на момент розробки стратегічних планів, так і протягом усього інтервалу їх реалізації.



Рис. 1 – Вплив зовнішнього середовища на прийняття планових рішень

Простір керованих чинників (альтернатив) і некерованих чинників (зовнішнього середовища) є єдиним взаємозалежним цілим – простір діяльності суб'єкта господарювання. Все, що залишається зовні простору альтернатив, є для даного суб'єкта зовнішнім середовищем у широкому розумінні. В процесі підготовки управлінського рішення подібний широкий підхід до аналізу зовнішнього середовища не придатний. Під зовнішнім середовищем діяльності суб'єкта управління ми розуміємо лише ту частину

некерованих чинників, яка має істотний вплив на керовані чинники або результати реалізації альтернатив.

Дана постановка здається тривіальною. На жаль, не тільки в практиці господарювання, але і в економічній теорії вимога конкретності аналізу зовнішнього середовища діяльності досліджуваного суб'єкта не дотримується. Зовнішнє середовище розглядається як аморфна маса, яка нібито має на суб'єктів та їхні рішення однаковий вплив. При порівнянні результатів реалізації конкретних альтернатив не виділяють частину, обумовлену зовнішніми чинниками (їх змінами), або (у разі негативних результатів) усю вину за низьку результативність роботи прагнуть перекласти на зовнішній некерований вплив.

Зовнішнє середовище визначає межі діяльності суб'єкта управління або істотно впливає на результати реалізації альтернатив. Отже, при підготовці управлінських рішень, перш за все, необхідно ретельно аналізувати умови діяльності і виявляти конкретні оцінки впливу кожного параметра зовнішнього середовища на окремі сторони господарської діяльності.

У зовнішньому середовищі тісно взаємозв'язані об'єктивна (незалежна від діяльності людини) і суб'єктивна (свідомо створена людиною) сторони або елементи. Хоча по відношенню до даного суб'єкта, що готує і приймає рішення, зовнішнім середовищем є всі некеровані ним чинники, підхід принципово розрізняється залежно від причини некерованості. Якщо якісь умови діяльності (кліматичні, метеорологічні, фізіологічні тощо, а також екологічні, що виникли стихійно) за суттю не керовані, то для підвищення якості рішень, що приймаються, залишається лише краще їх пізнати і врахувати в процесі підготовки рішення. Але якщо некерованість чинника є результатом діяльності вищих органів або суміжних суб'єктів (ціни, тарифи, штрафи, нормативи, ліміти тощо), то разом з адаптацією своєї діяльності до даних умов зовнішнього середовища при прийнятті конкретного рішення необхідний постійний і послідовний аналіз доцільності та ефективності цих умов у перспективному і загальному плані. В координуванні і збалансуванні, підвищенні дієвості впливу суб'єктивних елементів зовнішнього середовища криються основні резерви прискорення розвитку економіки.

Сучасні ринкові відносини істотно збільшують також рівень невизначеності зовнішнього середовища, в якому функціонують підприємства. Відповідно підвищується значущість аналізу закономірностей і прогнозування умов зовнішнього середовища.

Складнощі визначення впливу різних станів зовнішнього середовища на результати виробничо-господарської діяльності підприємства істотно посилюються невизначеністю (а частіше всього і відсутністю) значень некерованих чинників у процесі реалізації ресурсного підходу. Отже, значний комплекс досліджень повинен стосуватися сфери прогнозування стану зовнішнього середовища і його впливу на ресурсний потенціал підприємства.

Таким чином, виробничий потенціал, виходячи з технічної бази підприємства, наявності відповідних трудових і матеріальних ресурсів, апарату управління та інформаційних структур, відповідно до фінансових ресурсів визначає можливість підприємства з виробництва конкурентноздатної продукції на конкретний момент часу. Ресурсний потенціал як елементна база виробничого потенціалу (наявність конкретних ресурсів необхідної кількості і якості, що підлягають обробці на сучасному устаткуванні за новітньою технологією і забезпечуються трудовими ресурсами) підтверджує його можливість зі стійкого функціонування підприємства в ринковому середовищі. Ринковий потенціал обумовлює не тільки тактику підприємства (з використання виробничого

потенціалу для випуску конкурентноздатної продукції) на даний момент часу, але і визначає стратегію його розвитку на певний прогностичний період.

Отже, можливості підприємства можуть бути визначені як з позиції ринкової задоволеності продукцією, що випускається і проектується, так і в ресурсному аспекті, який забезпечує виробництво конкретними ресурсами.

Література

1. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. – М.: Советское радио, 1972. – 223 с.
2. Вольфганг Осадник. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 4. – С. 80-86.
3. Макроекономічне моделювання та короткострокове прогнозування / За ред. к.е.н. І.В. Крюкової. – Х.: Форт, 2001. – 346 с.
4. Менеджмент организации / З.П. Румянцев, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин и др. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 432 с.
5. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
6. Підвищення ефективності використання виробничого потенціалу в промисловості: (Монографія) / НАН України. Інститут економіки промисловості; О.І. Амоша, М.І. Іванов, Л.Т. Хижняк та ін. – Донецьк, 2004. – 396 с.
7. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. – Х.: Основа, 1999. – 620 с.
8. Грухаев Р.И., Мернер В.С. Динамические модели процессов принятия решений. – Кишинев: Щитиница, 1974. – 260 с.
9. Управление крупным промышленным комплексом в транзитивной экономике: (Монография) / Под ред. проф. Ю.Г. Лысенко, проф. Н.Г. Гузя. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 670 с.
10. Ханжина В., Попов Е. Структура рыночного потенциала предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 5. – С. 85-89.
11. Шмальц К. Оперативный анализ предприятия. – М., 1990. – 250 с.

*Рекомендовано до публікації
д.е.н., акад.. НАН України Амошею О.І. 21.06.06*

*Надійшла до редакції
07.06.06*