

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

*О.М. Сохацька, канд. екон. наук, проф., О.А. Пробоїв,
Тернопільська академія народного господарства*

Формування та ефективне використання стратегічного потенціалу на сучасному етапі розвитку і функціонування українських акціонерних товариств набуває особливої актуальності, оскільки акціонерні товариства через недостатній рівень інформаційної забезпеченості мають обмежений доступ до вільних фінансових та інших ресурсів. Розроблені західними вченими (Ансоффом І., Друкером П.Ф., Карлосом Б., Кінгом У., Портером М., Томпсоном А.А., Стріклендом А.Дж. та ін.) теоретичні засади стратегічного управління, зокрема з проблем формування стратегічного потенціалу, не завжди можна використовувати у практичній діяльності українських акціонерних товариств. Сьогодні стратегічний потенціал будь-якої компанії не може реалізовуватись у статичній системі координат – його формування має враховувати надзвичайну динамічність ринків та змінність технологій. Із збільшенням мінливості оточення повинний зростати ступінь реагування та адаптації системи управління до змін.

Цьому важливому аспекту корпоративного управління останнім часом почали приділяти увагу вчені близького зарубіжжя, зокрема, дослідження в даній галузі російських науковців (Г.Б. Клейнер, Р.М. Качалов, В.Л. Тамбовцев) зробили вклад у визначення поняття “соціально-економічний потенціал” [5], який вони характеризують як сукупність стратегічних ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства і мають визначальний вплив на можливості та обмеження його функціонування.

Подальші дослідження в даній галузі продовжили Е.В. Попов, В.Л. Ханжина, які ввели поняття “ринковий потенціал” і характеризують його як “можливість управління ресурсами на певних етапах розвитку з метою ефективної взаємодії з ринком” [1].

В Україні цю проблему досліджував В.І. Герасимчук [3, с. 65], який вважає, що потенціал управління включає дві складові (ресурсну і структурну) та ґрунтується на: кадровому та інтелектуальному потенціалі, організаційному кліматі [3, с. 142]. Інші автори [8] розглядають окремі аспекти економічного потенціалу, зокрема, їх дослідження стосуються проблем моніторингу, оцінки та оптимізації використання потенціалу [6], забезпечення стратегічного розвитку тощо. Разом з тим, практично відсутні роботи, де було б здійснено комплексне дослідження стратегічного потенціалу. Вирішенню цього питання і присвячується дана стаття.

Мета статті – запропонувати методику визначення стратегічного потенціалу на основі оцінки сильних і слабких сторін діяльності акціонерного товариства.

Для цього використаємо системний підхід в економічних дослідженнях. Сутність системного підходу зводиться до того, що діяльність будь-якого

елемента системи здійснює деякий вплив на діяльність всіх інших її елементів. Системний підхід до організації управління потребує переходу від ізольованого розгляду економічних категорій і окремих питань до загальної концепції, яка дозволяє побачити систему взаємозв'язків і відносин, що визначають найкращий шлях розвитку, і сприяє досягненню поставлених цілей [4, с. 98-99]. Системний підхід дає можливість структурно розглянути стратегічний потенціал та перейти від термінологій до процесу управління стратегічним потенціалом. Оскільки під системним підходом в управлінні розуміють сукупність принципів, на яких базується вся діяльність акціонерних товариств, то стратегічний потенціал – це система компонентів та показників, що їх оцінюють, які є частиною стратегічного управління.

Історично склалось, що в літературі різні терміни використовуються для трактування схожих категорій – сильні сторони, вміння, компетенції, здібності, організаційні знання, невидимі активи. Кеннет Ендрю (Kenneth Andrews), наприклад, використовує термін “відмінна компетенція” для визначення виду діяльності, в якому організація проявляє себе з найкращої сторони [10]. Прахалад і Хемел (Prahalad and Hamel) використовують термін “ключова компетенція” для визначення набору вмінь і технологій, маси безсистемно накопичених знань і досвіду, які стають основою успішної конкуренції [13, с. 79-91]. Всі терміни схожі в тому, що вони визначають унікальні здібності, знання, поведінкові моделі організації, які є потенційним джерелом її конкурентних переваг. В 1985 році в Harvard Business Review вийшла публікація Роберта Хайеса (Robert Hayes), в якій автор робив наголос на тому, що “не слід розробляти плани, щоб потім шукати шляхи їх досягнення, замість того – необхідно формувати здібності і сприяти складанню планів по їх використанню” [12, с. 115]. У книзі “Використання невидимих активів” (“Mobilizing Invisible Assets”) Хироюко Ітамі (Hiroyuko Itami) також підкреслив необхідність врахування сильних сторін компанії або так званих “невидимих активів”, які визначаються як атрибути компанії, що забезпечують отримання прибутку, але не відображаються у балансовому звіті, таких як: репутація, технічні знання і досвід, лояльність покупців. Автор особливу увагу акцентує на значенні невидимих активів при формуванні конкурентних переваг компанії [11].

Таким чином, для названих авторів стратегічний аналіз розпочинається з розгляду внутрішніх здібностей і ресурсів компанії. Центральною концепцією для цієї групи авторів є концепція організації взаємозв'язку спеціалізованих ресурсів, які використовуються для досягнення привілейованого становища на ринку, тобто стійкої конкурентної переваги. Стратегія кожної компанії, відповідно, формується з метою використання того набору ресурсів, якими вона володіє. Ця концепція прийнятна як на рівні стратегічних бізнес-одиниць, так і на рівні корпоративного управління. Успіх корпоративної стратегії базується на накопиченні ресурсів і здібностей та їх експлуатації відповідно до кон'юнктури ринку в режимі створення бізнес-одиниць.

На основі опрацювання досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців у даній сфері та проведених власних досліджень діяльності українських акціонерних товариств, нами пропонується наступне визначення стратегічного потенціалу та ключових компетенцій. Стратегічний потенціал підприємства – це сукупність стратегічних ресурсів, ключових компетенцій та основних здібностей, достатній рівень розвитку яких забезпечує ефективне досягнення цілей підприємства.

Ключова компетенція – процес поєднання не лише новітніх напрямків технології, це такий спосіб організації роботи, що дозволяє донести цінність продукту до споживача. Ключові компетенції забезпечують потенційний доступ до багатьох ринків, вони повинні багато у чому підтримувати віру споживачів у переваги кінцевого продукту. Конкурент може придбати технологію, що включає основну компетенцію, але йому буде важко повторити більш-менш повну систему внутрішньої координації та навчання [7, с. 5-6]. Ключові компетенції генерують справжню лавину переваг і функціональних удосконалень.

Ввівши поняття системного підходу, категорії “стратегічний потенціал” та “ключові компетенції”, розглядатимемо акціонерне товариство як бізнес-систему, що має внутрішнє середовище, а функціонує у зовнішньому.

Основними складовими стратегічного потенціалу є виробничий потенціал (який виступає як сукупність технічних, технологічних, фінансових, кадрових і інших ресурсів підприємства, за допомогою яких можна здійснювати виробництво конкурентоспроможних товарів і послуг); управлінський потенціал (здатність апарату управління ефективно управляти процесами в середині організації та забезпечувати реагування системи управління на дію факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ); ринковий потенціал (можливість управління ресурсами підприємства з метою ефективної взаємодії з ринком).

З позицій підприємства і залежно від джерел утворення можна виділити внутрішні і зовнішні резерви акціонерних товариств (можливості і сильні сторони). Відповідно до видів існуючих резервів по найважливіших факторах підвищення ефективності виробництва АТ планують шляхи пошуку і мобілізації резервів за допомогою оцінки стратегічного потенціалу.

Показник комплексного стратегічного потенціалу можна розглядати у вигляді формули:

$$ПСП = P_{ВП} \cdot k_{(ВП)} + P_{УП} \cdot k_{(УП)} + P_{РП} \cdot k_{(РП)},$$

де $ПСП$ – показник комплексного стратегічного потенціалу;

$P_{ВП}$ – рівень розвитку виробничого потенціалу;

$k_{(ВП)}$ – коефіцієнт його вагомості;

$P_{УП}$ – рівень розвитку управлінського потенціалу;

$k_{(УП)}$ – коефіцієнт його вагомості;

$P_{РП}$ – рівень розвитку ринкового потенціалу;

$k_{(РП)}$ – коефіцієнт його вагомості.

$$k_{(ВП)} + k_{(УП)} + k_{(РП)} = 1,$$

$$P_{ВП} = \frac{Qp_{(t)} \cdot 100\%}{ВП \cdot Цод.},$$

де $ВП$ – виробничі потужності;
 $Qp_{(t)}$ – обсяг виготовленої і реалізованої продукції у даному році, грн.;
 $Цод.$ – ціна одиниці товару, грн.

$$P_{УП} = P_{3I} \cdot k_{(I)} + P_{ПЛК} \cdot k_{(K)} + P_{ГЗ} \cdot k_{(3)},$$

де P_{3I} – рівень інформаційного забезпечення;
 $k_{(I)}$ – коефіцієнт його вагомості;
 $P_{ПЛК}$ – рівень продуктивності людського капіталу (що визначається кваліфікацією, досвідом, знаннями персоналу);
 $k_{(K)}$ – коефіцієнт його вагомості;
 $P_{ГЗ}$ – рівень готовності до змін для адаптації у мінливому оточенні;
 $k_{(3)}$ – коефіцієнт його вагомості.

$$P_{PI} = \frac{Qp_{(t)}}{Qp_{(t-1)} + \Delta Wi_{(t)} \cdot \Delta di_{(t)}} \cdot 100 \%,$$

де $Qp_{(t)}$ – обсяг реалізованої продукції у даному році;
 $Qp_{(t-1)}$ – обсяг реалізованої продукції в попередньому році;
 $\Delta Wi_{(t)}$ – приріст споживчого попиту в даному році;
 $\Delta di_{(t)}$ – приріст ринкової частки в даному році.

На початку ХХ ст. було важливо мати землю і капітал. Для корпорацій ХХІ ст. земля з її природними ресурсами і капітал не відіграють принципової ролі. Важливим обмежуючим фактором є інтелект і творчі ідеї [9, с. 5].

Продуктивність роботи з інформацією залежить не тільки і не стільки від технології, скільки від організаційного середовища, корпоративної культури та ефективного лідерства. Критично важливою функцією стає управління персоналом – відбір, розвиток, мотивація і утримання талановитих працівників.

Стратегічне мислення керівників до цього часу обмежене рамками активів, якими підприємства володіють на сучасному етапі. Тому найголовнішим для них є завантаження виробничих потужностей і забезпечення зайнятості працівників. Це означає, що вони знаходяться на нижньому щаблі еволюції розробки стратегії. Вітчизняні керівники акціонерних товариств знаходяться в розгубленості і, як правило, якщо не відкидають розробку стратегії, то, у всякому разі, не приділяють цьому належної уваги, мотивуючи неможливістю прогнозувати розвиток подій у майбутньому [2, с. 306]. Це дає підстави дійти до висновку про недостатньо сформований і використаний виробничий, управлінський та ринковий потенціали українських АТ.

Конкуренція все більше стає боротьбою не ресурсів, а стратегій і інвестицій. Компанії все частіше спрямовують зусилля на формування ключових компетенцій і забезпечення динамічних здібностей. Все більшу роль відіграє стратегічний потенціал, здатність породжувати більш ефективні стратегії та постійно розвивати компанію, оновлюючи її структуру і ключові бізнес-процеси у відповідь на вплив зовнішнього середовища.

Якщо АТ зможуть адаптувати свою систему управління до змін оточення, формувати власні конкурентні переваги та одержувати вигоди від цього, – вони зможуть вистояти в конкурентній боротьбі, виготовляти конкурентоспроможну продукцію, одержувати прибуток і ефективно функціонуватимуть.

Запропонована у статті методика розрахунку величини стратегічного потенціалу містить наукову новизну і може бути використана українськими акціонерними товариствами у практичній діяльності. Проте дана проблема є не досить дослідженою, тому потребує подальших досліджень.

Список літератури

1. Аткина Н.А., Ханжина В.Л., Попов Е.В. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 3-12.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Герасимчук В.Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность: Монография. – К.: Вища школа, 1995. – 265 с.
4. Голубков Е.П. Системный анализ как методологическая основа принятия решений // Управление за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 95-114.
5. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. – М.: Экономика, 1997. – 286 с.
6. Рябикіна Н.І. Теоретико-методологічні засади оцінки та оптимізації використання потенціалу промислового підприємства // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: 08.06.01. – Одеса: ОДЕУ, 2003. – 19 с.
7. Портер М. Що таке стратегія? <http://www.management.com.ua/strategy/str048.html>.
8. Шевченко А.А. Моніторинг економічного потенціалу підприємств харчової та переробної галузей Тернопільської області // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Збірник наукових праць каф. управління трудовими ресурсами і РПС. Випуск 7. – Тернопіль: Економічна думка, 2002. – С. 60-63.
9. Шеремета П. Бізнес століття: глобальний, віртуальний, динамічний, невагомий... А освіта?: <http://www.management.com.ua/be/be004.html>.
10. Andrews K. The Concept of Corporate Strategy. Irwin. Homewood. Illinois, 1987.
11. Itami H., Roehl T. Mobilizing Invisible Assets // Harvard University Press, 1987.
12. Hayes R.H. Strategic planning forward in reverse? // Harvard Business Review. – Vol. 63. – No. 6. – 1985.
13. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation // Harvard Business Review. – Vol. 68. – No. 3. – 1990.