

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті здійснено аналіз теоретико-методологічних підходів до організації діагностики стратегічного потенціалу суб'єктів ринку машинобудівної продукції. Обґрунтовано домінуюче значення стратегічного підходу в діяльності господарюючих суб'єктів промислового ринку. Розглянуто альтернативні підходи вибору методів аналізу стратегічного потенціалу підприємства.

In the article an analysis is carried out theoretical going near organization of diagnostics of strategic potential of subjects of market of machine-building products. A grounded dominant value of strategic approach is in activity of being in a charge subjects of industrial market. Alternative approaches of choice of methods of analysis of strategic potential of enterprise are considered.

Ключові слова: ринок машинобудівної продукції, стратегічний потенціал підприємства, системно-матричний метод.

Постановка проблеми. Невизначеність ринкового середовища, ризику, спричинені кризовими явищами, розвиток маркетингової орієнтації зумовили домінуюче значення стратегічного підходу в діяльності господарюючих суб'єктів промислового ринку, що породжує потребу розгляду проблематики стратегічного маркетингового управління підприємствами машинобудівної галузі.

В кризових економічних умовах перспективні можливості промислового підприємства розглядаються не з точки зору максимізації виробництва продукції, а в розрізі здатності прогнозувати динамічні зміни зовнішнього середовища та можливості швидкого реагування. За умов виходу із кризи стратегія підприємства повинна розроблятися на основі максимального використання стратегічного потенціалу. Тому, аналіз стратегічного потенціалу промислового машинобудівного підприємства як системного відображення його внутрішнього середовища належить до визначальних напрямів оптимізації управлінських рішень в розрізі формування стратегії розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми, пов'язані зі створенням концептуальної бази оцінки потенціалу підприємства, досліджувались в роботах таких вчених, як Ансофф І., Портер М., Борисов В.М., Кунцевич О.В., Шершньова З.Є., Авдеєнко В.Н., Ареф'єва О., Лапин Е.В., Немцов В.Д., Градов А.П., Воронкова А.З., Лігоненко Л.О., Отенко І.П., Попов Е.В., Райан Б., Песоцкая Е.В., Абдаров Л.А., Архипов В.М.

Здійснивши аналіз базових науково-методичних підходів до визначення категорії «стратегічного потенціалу підприємства», слід відзначити, що ряд науковців (Авдеєнко В.Н., Ареф'єва О., Лапин Е.В., Немцов В.Д., Градов А.П.) акцентують увагу на рівні забезпеченості підприємства ресурсами; інший вектор досліджень (Воронкова А.З., Лігоненко Л.О., Отенко І.П., Попов Е.В., Райан Б.) визначає стратегічний потенціал як сукупність взаємопов'язаних ресурсів, що забезпечують здатність досягнення максимальних результатів у поточних умовах; деякі фахівці (Ансофф І., Борисов В.М., Кунцевич О.В., Шершньова З.Є.) визначають цільову складову стратегічного потенціалу підприємства, об'єднуючи взаємопов'язані ресурси у систему для досягнення стратегічних цілей, оцінюючи окремі складові з конкурентної точки зору. Особливої уваги заслуговують дослідження, що мають на меті визначити потенціал як комплексне відображення внутрішнього середовища підприємства. Однак, на практиці, недостатньо дослідженими залишились питання побудови ефективної системи управління стратегічним потенціалом машинобудівних підприємств, методологічних основ його аналізу і ефективного використання.

Формулювання цілей статті. Мету даного дослідження вбачаємо в обґрунтуванні теоретико-методологічних підходів до здійснення аналізу стратегічного потенціалу суб'єктів промислового ринку машинобудівної продукції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Машинобудування є однією з галузей промисловості України, яка найбільше постраждала внаслідок світової фінансово-економічної кризи. Обсяги реалізованої продукції машинобудівної промисловості у 2009 р. знизилися на 29,5 %. Певне відновлення обсягів реалізованої машинобудівної продукції, яке відбулось у 2010 р., досі не забезпечило досягнення передкризового рівня. Після двох років скорочення промислового виробництва у 2010 році досягнуто 11,2% приросту промислової продукції [1]. На сьогодні значна увага приділяється освоєнню та підготовці випуску нових видів продукції, впровадженню нових технологій, технічному переозброєнню виробництва, розробці та впровадженню інновацій стратегічного управління підприємствами машинобудівної галузі.

З розвитком економіки та бізнесу змінюється характер та напрями процесів організації виробництва, реалізації продукції та послуг, інвестування та конкуренції. Чітко розроблена стратегія, яка базується на побудові ефективно функціонуючої системи управління стратегічним потенціалом забезпечує промисловим підприємствам виживання в сучасному середовищі, комерційний успіх та стійкий розвиток.

В умовах конкурентного економічного середовища шанси промислового підприємства визначаються не максимальними можливостями випуску продукції, а спроможністю підприємства

передбачити потенційні зміни в зовнішньому середовищі та готовністю гнучко реагувати на них [2 с.45]. В сучасному хаотичному середовищі стратегія підприємства розробляється з метою максимального використання внутрішнього потенціалу [3, с.38].

Таблиця 1

Динаміка обсягів реалізованої промислової продукції (% до попереднього року) [1]

Показники	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Добувна промисловість	112,7	131,3	133,8	116,0	125,0	152,2	78,4	150,5
Хімічна та нафтохімічна промисловість	139,3	134,7	120,9	116,9	124,6	126,6	87,2	116,0
Металургійне виробництво	138,3	161,4	110,6	116,8	130,5	128,3	70,0	133,9
Машинобудування	143,4	152,5	111,4	115,2	143,1	123,8	70,5	118,6

І. Ансофф [4] розглядає потенціал підприємства як сукупність можливостей, забезпечених ресурсами, спрямованих на реалізацію стратегії. Немцов В.Д. [5] робить висновок про те, що стратегічний потенціал характеризує можливості підприємства при найбільш ефективному (раціональному) використанні ресурсів. Іванов Ю.Б. [6] визначає розуміння стратегічного потенціалу як сукупності всіх ресурсів, необхідних для реалізації стратегії розвитку підприємства.

Стратегічний потенціал машинобудівного підприємства є складною та багатовекторною системою, оцінка якої залежить від цілей дослідження. При розгляді поняття внутрішнього потенціалу підприємства науковці звертають увагу на ресурсне забезпечення, фінансову стійкість, виробничий потенціал, маркетинговий потенціал, забезпечення конкурентоспроможності та розвитку.

Отже, стратегічний потенціал підприємства складається з системи ресурсів і джерел їх поповнення, котрі воно має в розпорядженні, зв'язків, можливостей і управлінських здібностей, що направлені на забезпечення його розвитку. Оскільки потенціал підтримує стійкість підприємства в мінливому зовнішньому середовищі та являє собою джерело формування конкурентної переваги, необхідно створити дієву модель формування стратегії розвитку стратегічного потенціалу підприємства (рис. 1) [7, с.29].

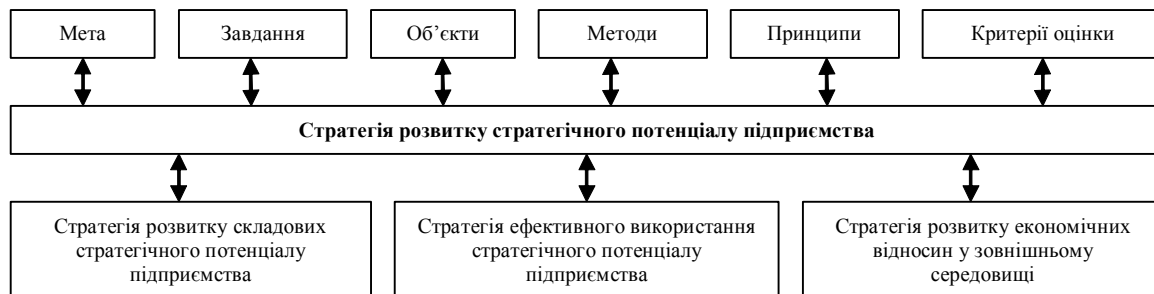


Рис. 1. Модель формування стратегії розвитку стратегічного потенціалу підприємства [7]

Формування маркетингової стратегії розвитку підприємств машинобудівної галузі вимагає забезпечення єдності елементів стратегічного потенціалу та системного удосконалення функціональних зв'язків для досягнення ефекту синергії. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства потребує деталізації за певними видами ресурсів.

І. Ансофф як базові виділяє три типи ресурсів: фізичні (устаткування, заводи), фінансові (власні і позикові) і людські [4]. М. Портер в книзі «Конкурентні переваги» обґрунтував принципи створення конкурентних переваг підприємства [8]. Він виділяє п'ять основних етапів господарської діяльності, що створюють головні цінності: матеріально-технічне забезпечення (логістика); виробництво продукції; складування, доставка, розподіл; маркетинг; обслуговування товару у споживача. Як допоміжні види діяльності (ресурсів, що створюють конкурентні переваги) розглядаються: управлінська структура, управління персоналом, технологічне забезпечення, забезпечення матеріалами [9].

Як базові для діагностики стратегічного потенціалу машинобудівного підприємства пропонуються наступні групи ресурсів: матеріальні, фінансові, технічні, технологічні, управлінські, кадрові, інформаційні, науково-технічні, маркетингові.

Пропонований комплекс ресурсів потенціалу промислового підприємства, що діагностуються, дозволяє врахувати основні елементи виробничо-збутової системи, що забезпечують конкурентні переваги

підприємства. Конкурентні переваги формуються за рахунок зниження собівартості продукції, підвищення рівня диференціації на основі спеціалізації у виготовленні продукції з особливими характеристиками, впровадження інновацій; які забезпечать швидке реагування на зміну потреб цільових сегментів ринку. Значна увага у розрізі формування конкурентних переваг надається кваліфікації персоналу, управлінській майстерності, стратегічному мисленню.

Для визначення процесу аналізу ресурсів і можливостей підприємства у літературі використовуються різні терміни: внутрішній аналіз, бізнес-діагностика [9], управлінський аналіз. Найбільшою мірою аналіз ресурсних можливостей і проблем підприємства відповідає терміну «діагностика стратегічного потенціалу» підприємства.

Діагностика стратегічного потенціалу підприємства здійснюється в процесі аналізу чинників, що впливають на його поточну діяльність і перспективи, дає можливість зробити висновок про стан підприємства, «вузькі місця», резерви розвитку, напрями формування стратегії розвитку. Таким чином, виникає необхідність вибору оптимальної методики аналізу.

Одним з методів оцінювання внутрішнього середовища підприємства є SWOT-аналіз. І. Ансофф [4] акцентує увагу на тому, що в умовах швидкоплинних ринкових процесів «сили», засновані минулою діяльністю підприємства, можуть перетворюватись на певні слабкості. Таким чином, концепцію SWOT-аналізу коректно застосовувати як базовий етап аналізу внутрішнього середовища.

Підхід А. Воронкової [10] містить розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства, що складається з суми добутку вагового коефіцієнта і відношення окремого елемента потенціалу підприємства до середньогрупового (середньогалузевого). Особливістю такої оцінки є можливість врахування середньогалузевих показників і діагностування, таким чином, позиції підприємства. Є. Попов оцінює методичний ринковий потенціал, що складається з аналітичного, виробничого і комунікаційного потенціалів. В основі визначення потенціалу є інтегральний показник, що розраховується як сума добутку вагових коефіцієнтів на величину потенціалів нижчого рівня.

Багатофакторність стратегічного потенціалу машинобудівного підприємства передбачає врахування максимального ефекту «корисності» елементів системи, створення комплексу кількісних і якісних параметрів, які охоплюють всю сукупність складових та їх факторів, врахування галузевої специфіки підприємства та базових принципів стратегічного розвитку. Також при оцінці стратегічного потенціалу необхідно враховувати його чутливість до зовнішнього середовища.

Під стратегічними ресурсами розуміється сукупність ресурсів, що використовуються з метою забезпечення стратегії розвитку. Розподіл ресурсів та зв'язків між елементами стратегічного потенціалу повинен забезпечувати його відповідність обраній стратегії розвитку, зокрема конкурентній стратегії. Оцінювання використання стратегічного потенціалу розглядається з точки зору ефективності його функціонування як єдиного цілого [7, с.197].

В зв'язку з вищесказаним стратегічний потенціал пропонується оцінювати за такою моделлю:

$$\begin{aligned} Y_{сп} &= f(Y_{рсп}, Y_{мз}, Y_{всм}), \\ Y_{рсп} &= f(ЕВ), \\ Y_{всм} &= f(ОКЗ, ОД), \end{aligned} \quad (1)$$

де $Y_{сп}$ – рівень розвитку стратегічного потенціалу підприємства; $Y_{рсп}$ – рівень розвитку стратегічних ресурсів; $ЕВ$ – ефективність використання стратегічних ресурсів, динаміка їх освоєння; $Y_{мз}$ – можливості щодо залучення стратегічних ресурсів; $Y_{всм}$ – відповідність структури, динаміки та освоєння стратегічних ресурсів стратегічній меті; $ОКЗ$ – оцінка конкурентної значущості стратегічних ресурсів; $ОД$ – оцінка достатності стратегічних ресурсів для реалізації стратегії розвитку (конкурентної стратегії).

Для того, щоб упорядкувати і полегшити розгляд безлічі сфер діяльності, факторів, ресурсів, пропонується їх розподілити за рівнем прийняття управлінських рішень. Це відповідає рівням розробки стратегії і, відповідно, рівням об'єктів діагностики. Системний підхід дозволяє розглядати підприємство у вигляді багаторівневої системи. На макрорівні соціально-економічна система може розглядатися укрупнено, при цьому аналізуються узагальнені показники, що відповідають рівню розробки базової, корпоративної стратегії в стратегічному управлінні. Для діагностики мікрорівня необхідно проводити диференціацію системи «підприємство», виділяти підсистеми різного рівня і їх первинні елементи (виробництва, цехи, відділи тощо). Цей рівень діагностики відповідає рівню розробки функціональних стратегій. Найнижчим рівнем аналізу є діагностика окремих ресурсів (факторів) потенціалу підприємства. Кількість рівнів діагностики потенціалу обумовлено виробничою структурою підприємства, і числом рівнів його управління.

Одночасно з декомпозицією системи за ієрархічними рівнями управління доцільно проводити її аналіз, виділяючи підсистеми функціональні (пов'язані з управлінням і використанням одного з видів ресурсів у всіх підрозділах) та підсистеми продуктової (пов'язані з випуском певного виду товару).

В процесі діагностики ресурсів потенціалу машинобудівного підприємства кількісну інформацію отримують за рахунок аналізу планової, звітної, робочої документації підприємства, а якісну – на основі аналізу документації, опитувань фахівців, експертної оцінки стану виробничих ресурсів. Для застереження від суб'єктивної думки працівників підприємства доцільно залучати сторонніх фахівців.

Діагностика потенціалу промислового підприємства проводиться насамперед з метою виявлення можливостей використання його ресурсів для розвитку. Послідовна діагностика всього комплексу ресурсів стратегічного потенціалу машинобудівного підприємства дозволяє скласти профіль його сильних і слабких місць.

Наведений вище системний опис і структурний аналіз промислового підприємства дозволяє рекомендувати для його діагностики системно-матричний метод. У його основі лежить діагностика базових елементів – ресурсів підприємства, оцінка потенціалу відділу та інтеграція і комбінація результатів оцінки у ієрархічному, продуктовому і функціональному розрізах.

Висновки. Формування ефективного управління промисловим машинобудівним підприємством передбачає сукупність управлінських дій, яка забезпечує на всіх стадіях життєвого циклу розвиток стратегічного потенціалу підприємства, тобто системи ресурсів і джерел їх поповнення, котрі воно має в розпорядженні, зв'язків, можливостей і управлінських здібностей, що направлені на забезпечення його розвитку та реалізацію стратегії розвитку. Таким чином, стратегічний потенціал машинобудівного підприємства виступає стратегічним ресурсом підприємства, що забезпечує йому стійкість у динамічному зовнішньому середовищі.

Для реалізації пропонованого системно-матричного методу діагностування стратегічного потенціалу машинобудівного підприємства необхідний системний ієрархічний опис ресурсного потенціалу підприємства; розгляд системи підприємства на макро- та мікрорівнях; аналіз за горизонтальним розподілом підприємства на основі функціонального та товарного підходів.

Ефективно проведена діагностика стратегічного потенціалу машинобудівного підприємства стає основою дієвих управлінських рішень в процесі формування маркетингової стратегії розвитку.

Література

1. Веб-сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Сатуріна С. Визначення місця стратегічного потенціалу в управлінні підприємством / С. Сатуріна // Економіст. – 2007. – № 2. – С. 45–47.
3. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посібник] / Федонін О.С., Репіна І.М., Олексик О.І. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб. : Питерком, 1999. – 416 с.
5. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб.] / В.Д. Немцов., А.Є. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 560 с.
6. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : [научн. изд.] / Иванов Ю.Б., Тищенко А.Н., Дробитько Н.А., Абрамова О.С. – Х. : Изд. ХНЗУ, 2004. – 256 с.
7. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : [монографія] / за ред. Іванова Ю.Б., Тищенко О.М. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
8. Песоцкая Е.В. Ассортиментная политика в сфере услуг / Е.В. Песоцкая, Л.А. Абдаров. – СПб. : Изд-во «Литера плюс», 2000.
9. Архипов В.М. Стратегическое управление / Архипов В.М. – СПб. : Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та экономики и финансов, 2000. – 245 с.
10. Воронкова А.З. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : [монографія] / А.З. Воронкова. – Луганск : ВГУ, 2000. – 315 с.

Надійшла 15.10.2011