

УДК 658.5.011

## ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

*Андреева Т.Е., к.э.н., профессор,  
Гетьман О.А., к.э.н., доцент (ХНУСА)*

*Управление стратегическим потенциалом предприятия как тема научных исследований особенно актуальна сейчас, когда предприятия требуют системного развития, несмотря на существование в условиях трансформационной экономики. При функционировании предприятия в турбулентной внешней среде одним из основных условий его развития является своевременная и качественная оценка стратегического потенциала. В статье доказана необходимость совершенствования оценки стратегического потенциала предприятия в контексте влияния факторов внешней среды его деятельности.*

*Ключевые слова: стратегический потенциал, теоретически-возможный потенциал, внешняя среда, ревитализация, рефрейминг, реструктуризация, трансформация, обновление предприятия.*

## ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

*Андреева Т.Е., к.е.н., профессор,  
Гетьман О.О., к.е.н., доцент (ХНУБА)*

*Управління стратегічним потенціалом підприємства як тема наукових досліджень особливо актуальна зараз, коли підприємства вимагають системного розвитку, незважаючи на існування в умовах трансформаційної економіки. При функціонуванні підприємства в турбулентній зовнішньому середовищі одним з основних умов його розвитку є своєчасна і якісна оцінка стратегічного потенціалу. У статті доведено необхідність вдосконалення оцінки стратегічного потенціалу підприємства в контексті впливу факторів зовнішнього середовища його діяльності.*

*Ключові слова: стратегічний потенціал, теоретично-можливий потенціал, зовнішнє середовище, ревіталізація, рефреймінг, реструктуризація, трансформація, оновлення підприємства.*

## ASSESSMENT OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF THE INFLUENCE OF FACTORS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT

*Andreeva T.E., Candidate of Economic Sciences, professor,  
Hetman O.O., Candidate of Economic Sciences, assistant professor  
(Kharkiv National University of Construction and Architecture)*

*The management of the company's strategic potential as research topics is especially important today, when enterprises need systemic development, despite the existence of a transformational economy. When the enterprise functions in a turbulent external environment, one of the main conditions for its development is a timely and qualitative assessment of the strategic potential. The article proves the need to improve the assessment of the strategic potential of an enterprise in the context of the influence of environmental factors of its activities. Such an approach should be applied in all possible options for changing the impact of environmental factors of enterprises, with any administrative-territorial location, the availability of different types of techno-systems, the time of existence and size of enterprises. The developed approach, unlike existing ones, determines the weight of the strategic potential in time, as it takes into account its importance in dynamics taking into account the influence of the external environment of the enterprise's activity; Allows us to use the proposed sequence and set of actions when creating new and developing existing enterprises when they are updated.*

**Keywords:** *strategic potential, theoretically-possible potential environment, revitalization, reframing, restructuring, transformation, renewal business.*

**Постановка проблеми.** Известно, что потенциал предприятия — это совокупность находящихся в его распоряжении ресурсов, определяющих границы возможностей функционирования предприятия в тех или иных условиях.

Стратегический потенциал формируют только те ресурсы, которые могут быть изменены в результате реализации стратегических решений, при этом стратегический потенциал является мерой возможностей и готовности организации выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной стратегических целей [1].

Для их достижения необходимо качественно и своевременно управлять стратегическими изменениями, которые, в свою очередь, возможно осуществить только при наличии соответствующего стратегического потенциала предприятия.

В настоящее время предприятия требуют системного развития, несмотря на усиливающуюся турбулентность внешней среды. Учитывая сказанное выше, актуальным вопросом является разработка подхода к оценке стратегического потенциала предприятия в контексте влияния факторов внешней среды на его деятельность.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Решению отдельных задач этой проблемы посвящены научные работы известных ученых: П. Бхаттачаря [2], В.Веснина [3], Л.Зайцева [4], Ю.Иванова [5], А. Крабе [6], Е.Лагуновой [7], В.Марковой [8], В.Сидуна [9], О.Фурманюка [10] и других исследователей. Для оценки стратегического потенциала предприятия учеными предлагалось использовать различные общеизвестные методы:

1) анализ сравнительных преимуществ;

- 2) метод, оснований на теории равновесия предприятия и отрасли;
- 3) метод, построенный на основе теории эффективной конкуренции;
- 4) метод, оснований на теории качества товара;
- 5) индикаторный метод оценки;
- 6) матричный метод оценки;
- 7) метод сравнения с эталоном и др.

Наиболее распространенным в научно-практической деятельности является метод экспертных оценок, который не только объединяет преимущества указанных выше методов, но и оптимизирует алгоритм расчета. К настоящему времени учеными разработаны различные методики расчета стратегического потенциала предприятия (на основании метода экспертных оценок), при этом определяющим в данных методиках является принцип расчета стратегического потенциала на основе интегрирования значений его составляющих.

В указанном аспекте следует особое внимание уделить работе Е.В. Лагуновой [7], в которой представлен подход к оценке стратегического потенциала предприятия существенно отличающийся от всех представленных ранее учеными подходов. Автор считает, что проблема оценки стратегического потенциала вытекает из ресурсной теории стратегического менеджмента и предлагает использовать схему анализа ресурсов и способностей компании исходя из таких критериев: ценность, редкость, воспроизводимость и организованность. На основе веса каждой составляющей потенциала компании предлагается рассчитать внутренний потенциал предприятия и показатель стратегического отклика, исходя из среднего влияния факторов макроокружения. Направление развития стратегического потенциала предприятия автор определяет как сумму внутреннего и внешнего (показатель стратегического отклика) потенциалов.

**Нерешенная ранее часть общей проблемы.** Безусловно, позитивным моментом является рассмотрение стратегического потенциала с учетом влияния факторов внешней среды. Однако отсутствие возможности определения соответствия стратегического потенциала ситуационным факторам (с учетом изменения динамичности и сложности внешней среды, как основных её характеристик при рассмотрении процесса в динамике) не позволяет своевременно корректировать стратегию развития предприятия и его организационную структуру, которые зависят не столько от общего значения влияния внешней среды (отрицательный, нулевой, положительный), сколько от уровней влияния её основных характеристик, изменяющих вес стратегического потенциала.

Отсутствие подхода к оценке стратегического потенциала в данном контексте являлось нерешенной ранее частью общей проблемы.

**Цель исследования.** Разработка теоретико-методического подхода к оценке стратегического потенциала предприятия в контексте влияния факторов внешней среды.

**Основные результаты исследования.** В современной теории выделяют четыре основные формы преобразования бизнеса: ревитализация, рефрейминг, реструктуризация, что обеспечивает обновление.

Ревитализация – оживление организации путем установления дополнительных и эффективных связей с внешней средой.

Рефрейминг – переориентация сознательных ценностей компании, изменение ее миссии, идеологии, политики, в том числе с учетом переоценки социальных проблем.

Реструктуризация – изменение структуры и коммуникаций внутри организации, замена и модернизация

оборудования, оргтехники, систем обработки и управления информацией.

Обновление – это изменение конфигурации компании, её стратегических целей, в том числе в системе мотивации персонала [11].

При оценке стратегического потенциала предприятия учитывается важность не обособленных элементов изменений на предприятии, а их системная последовательность, которая включает ревитализацию, рефрейминг, реструктуризацию (трансформация конфигурации организационной структуры предприятия) и обновление, ведущие к реализации стратегии развития организации с учетом своевременно вносимых изменений.

Управление трансформационным процессом структуры предприятия, образование новых конфигураций имеет важное, а иногда и решающее воздействие на его деятельность [12]. Для этого следует четко определить степень влияния частей структуры в данной организации с целью определения основополагающего типа, особенно при существовании сложных или гибридных конфигурационных форм [12].

В процессе прохождения всех стадий преобразования предприятия, первостепенное значение имеет стратегический потенциал, который представляет собой продукт стратегического управления.

Составляющими стратегического потенциала предприятия предлагается считать: управленческий (в том числе структурно-организационный, предпринимательский, коммуникационный), техносистемный (технический и технологический), финансовый, экономический, кадровый, потенциал конкурентоустойчивости (рыночный), инновационный, информационный, социально-политический (применительно к сегменту рынка), исторический (применительно к

компании), при этом каждая из десяти составляющая потенциал является интегративной и определяется экспертами с учетом применения вышеуказанных методов. Конечным итогом оценки составляющей есть определенное значение (по 10-ти бальной шкале).

Если первые девять составляющих не вызывают сомнения в необходимости их оценки, то историческая составляющая требует разъяснения.

Приведем одно из известных определений понятия «история».

История - действительность в её развитии, движении [13]. Данное утверждение является истиной и для истории организации. Прошлое нельзя изменить, но настоящее даёт возможность исправить ошибки прошлого, создать положительный имидж предприятия или начать его деятельность с «чистого листа».

Следует также учесть тот факт, что при отсутствии развития организации, ее существование во времени (движение) невозможно, так как «Развитие организации – закономерный, управляемый процесс, направленный на позитивные изменения в обозначенное время непосредственно самой организации и ее организационной структуры с целью повышения эффективности функционирования, достижению качественно нового состояния, при этом являющийся необходимым критерием существования организации» [14].

Другими словами, развитие предприятия невозможно без стратегического управления, которое опирается на стратегический потенциал как основу организации.

В данной статье предлагается к рассмотрению и дальнейшему применению подход, согласно которому при оценке стратегического потенциала предприятия определяется соотношение

оцененного значения с максимальным (теоретически-возможным) его значением.

Расчет теоретически-возможной величины стратегического потенциала предприятия ( $P_t$ ) производится как сумма потенциалов: реального и упущенного (рассчитанных методом экспертных оценок) (табл.1).

Реальный потенциал определяется формулой:

$$P = c * \sum_{i=1}^n (a_i * b_i), \quad (1)$$

где:  $a_i$  - значение оцененной составляющей потенциала,  $b_i$  – важность составляющей потенциала (согласно итогам ранжирования),  $c$  - количество составляющих.

*Таблица 1*

*Расчетная матрица стратегического потенциала предприятия*

N	Реальный потенциал			Упущенный потенциал		Потенциал теоретически-возможный
	a	b	c	m-a	$P_y = c * \sum_{i=1}^n ((m - a_i) * b_i),$	
1	$a_1$	..	..	$(m - a)_1$		$P_t = P + P_y$
..	..	..	..			
...	..	..	..			
n	..	..	$c_n$	$(m - a)_n$		
$P = c * \sum_{i=1}^n (a_i * b_i)$						

где:  $m$  – максимальное значение составляющей потенциала,  
 $P$  - реальный стратегический потенциал,  
 $P_y$  - упущенный потенциал

Упущенный потенциал ( $P_y$ ) определяется интегрированием произведений важности составляющей потенциала и разностью между максимальным значением и величиной оцененной составляющей потенциала (определяется формулой 2).

$$P_y = c * \sum_{i=1}^n ((m - a_i) * b_i), \quad (2)$$

где:  $m$  – максимальное значение составляющей потенциала

Таким образом, теоретически-возможный потенциал определяется:

$$P_t = P + P_y \quad (3)$$

С помощью метода графического моделирования ниже изображен пример представления границ реального

стратегического потенциала предприятия (из расчета его десяти составляющих) в системе координат: оцененное значение ( $a$ ), важность ( $b$ ), количество составляющих ( $c$ ) (рис.1).

Критерием соответствия потенциала выбранной стратегии является показатель, представляющий собой отношение величины оцененного потенциала к максимально (теоретически) возможному для данного предприятия (выраженного в процентах).

Если значение отношения реального стратегического потенциала к теоретически возможному ( $P/P_t$ ) составляет менее 50% - реализация сформулированной стратегии невозможна и требует детального переосмысления.

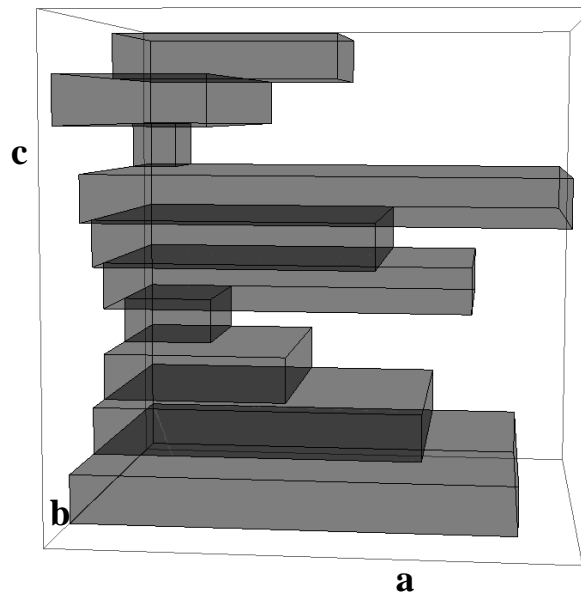


Рис. 1. Представление границ реального стратегического потенциала предприятия

Если значение отношения превышает 50%, но менее 75% - предлагается провести мероприятия по усилению потенциала. При значении отношения, превышающем 75% - следует рассматривать потенциал предприятия как соответствующий выбранной стратегии развития.

Для сравнения потенциалов предприятий, принадлежащих к разным отраслям или ориентированных на различные стратегические группы, предлагается применять такой показатель, как вес стратегического потенциала предприятия.

Указанный показатель предлагается применять и при сравнении величины потенциалов предприятия в разных интервалах времени (t) по конкретным «точкам», что дает возможность определить соответствие стратегического потенциала изменившимся ситуационным факторам при реализации стратегии развития.

Вес стратегического потенциала предприятия (V) – это реальный потенциал (произведение величины

важности, значения потенциала и количества составляющих), умноженный на «U-плотность» (наполнение, утяжеление), которая эквивалентна скорости движения системы отсчета.

$$V = P * U \quad (4)$$

Известно, что сложность внешней среды - это число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого из этих факторов.

Динамичность среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружающей среде. Степень динамичности внешней среды определяется темпом и частотой изменений.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации.

Под средой косвенного воздействия понимают факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но

сказываются на её функционировании [15]. Ниже предлагается перечень факторов внешней среды для расчета уровня влияния на организацию (табл.2). Следует отметить, что указанные факторы (прямого воздействия 1-8, косвенного 9-14) влияют также и на саму внешнюю среду, определяя её интегративное изменение

Таким образом, система отсчета – это значения влияния основных характеристики внешней среды деятельности предприятия (динамичность и сложность) в определенный момент времени.

Скорость движения системы отсчета (внешней среды) – это производная от функции изменения ее состояния во времени (F(t)) на определенном отрезке. При этом, функция изменения состояния внешней среды определяется методом интерполяции по истории точек (T<sub>1</sub>...T<sub>n</sub>), значение которых по оси ординат рассчитывается как произведение коэффициента сложности (от 1 до 2) и величины динамичности (от 1 до10), определенных методом экспертных оценок.

*Таблица 2*

*Перечень факторов внешней среды для расчета уровня влияния на организацию [15]*

№	Факторы
1	Частота изменений в составе поставщиков
2	Частота изменений в характеристиках поставщиков
3	Частота изменений в составе потребителей
4	Частота изменений в предпочтениях потребителей
5	Частота изменений в методах работы конкурентов
6	Частота появления новых конкурентов
7	Частота появления товаров - субститутов
8	Рост влияния государственных учреждений
9	Изменение темпов научно-технического развития
10	Изменение социального состояния общества
11	Изменение вектора политической направленности курса развития
12	Изменение влияния культуры общества
13	Изменение влияния этнической составляющей
14	Изменение влияния экономической составляющей

$$T_i = D_i * X_i, \quad (5)$$

где  $i = 1 \dots n$ ,

D – динамичность системы отсчета,

X – сложность системы отсчета.

Таким образом скорость системы отсчета определяется формулой:

$$U = F(t)' \quad (6)$$

При первоначальном определении величины веса потенциала, значение U принимается равным 1.

Данный алгоритм расчетов позволяет сравнивать состояние стратегического потенциала предприятия в определенный ситуацией момент времени, что является особенно актуальным в условиях турбулентной внешней среды.

Каждому значению стратегического потенциала соответствует только одно значение его веса, поэтому функциональная зависимость веса стратегического потенциала от реального потенциала и времени (рис.2) всегда расположена на одной поверхности

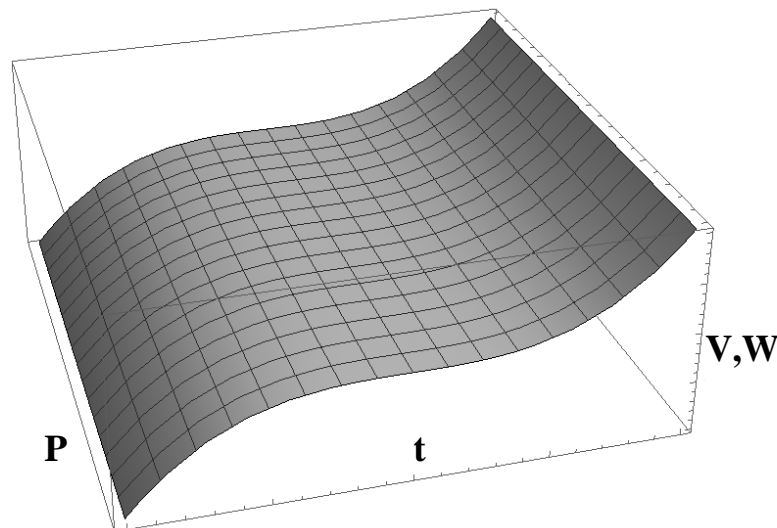
(положение которой описано функцией  $W$ ), определенной с помощью метода экономико-математического моделирования:

$$W = kP + lt + zPt + gP^2 + qt^2 + \dots + eP^i t^i, \quad (7)$$

где  $k, l, z, g, q, e$  - расчетные коэффициенты, определенные с помощью метода интерполяции (аппроксимации) функции.

Значение отношения весов стратегического потенциала  $V_2/V_1$  (последующего к предыдущему) должно

быть не ниже отношения значений функции изменения состояния внешней среды  $F_2/F_1$  (в соответствующие моменты времени). При оценке составляющих стратегического потенциала следует учесть, что управленческий и кадровый потенциалы являются первичными по отношению к другим составляющим, поскольку величины этих составляющих уже в достаточно высокой степени являются следствием использования управленческого и кадрового потенциала в процессе развития предприятия.



*P - реальный стратегический потенциал, W - функциональная зависимость веса стратегического потенциала от реального потенциала и времени, V - вес стратегического потенциала предприятия во времени (t)*

*Рис. 2. Пример зависимости веса стратегического потенциала от реального*

Ниже схематически представлен теоретико-методический подход к оценке стратегического потенциала предприятия

в контексте влияния факторов внешней среды (рис.3).



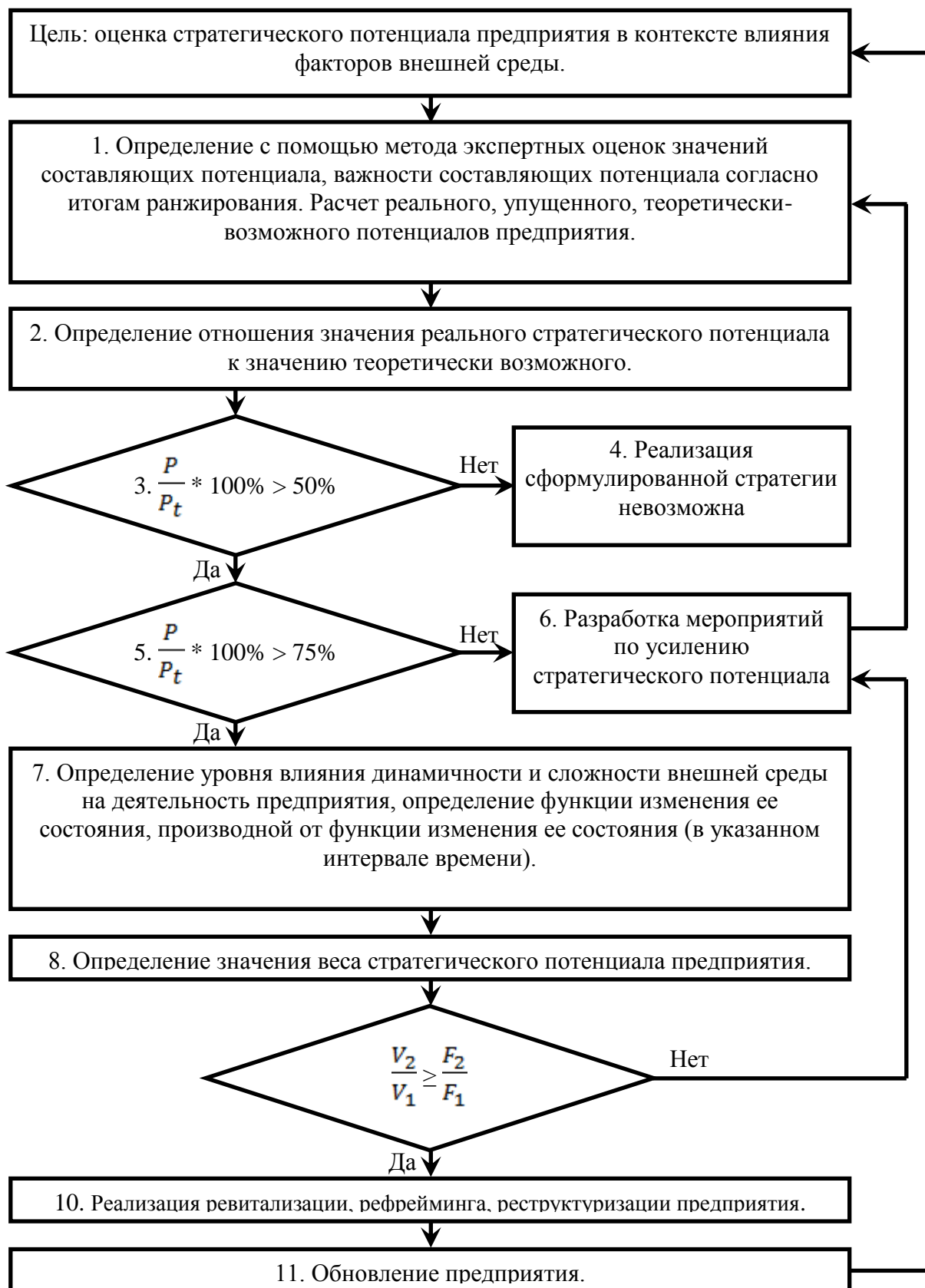


Рис. 3. Теоретико-методический подход к оценке стратегического потенциала предприятия в контексте влияния факторов внешней среды

**Выводы и перспективы работы в данном направлении.** В статье представлен разработанный системный и интегративный теоретико-методический подход к оценке стратегического потенциала предприятия в контексте влияния факторов внешней среды. Указанный подход рекомендуется применять при всех возможных вариантах изменений влияния факторов внешней среды предприятий, при любом административно-территориальном расположении, наличии различных типов техносистем, времени существования и размеров предприятий. Разработанный подход, в отличие от существующих, определяет вес стратегического потенциала во времени, так как рассматривает его значение в динамике с учетом влияния характеристик внешней среды деятельности предприятия; позволяет использовать предложенную последовательность и совокупность действий при построении новых и развитии существующих предприятий при их обновлении.

#### ПЕРЕЧЕНЬ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Потенциал предприятия [Электронный ресурс]. URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/potencial-predpriyatiya.html> (дата обращения: 09.09.2016).

2. Bhattacharya P. J. Enabling strategic transformations with enterprise systems: beyond operational efficiency / P. J. Bhattacharya, P. B. Seddon, R. Scheepers // International Conference on Information Systems (31st : 2010 : St Louis, Mo.): 12-15 Dec. 2010. - St. Louis, MO, USA. - pp. 1-12.

3. Веснин В. Р. Стратегическое управление / В.Р.Веснин, В.В. Кафидов. - СПб.: Питер, 2009. - 256 с.

4. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент / Л.Г.Зайцев, М.И. Соколов - М.: Экономист, 2002. - 416 с.

5. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: монография / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько. - Х.: ХГЭУ, 2003. - 349 с.

6. Krabye A. From production to purpose : using design led innovation to Build Strategic Potential in a Family-Owned SME / A. Krabye, C. Wrigley, H. Judy, S. Bucolo // Proceedings 2013 IEEE Tsinghua International Design Management Symposium : Design-Driven Business Innovation. - Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc., Shenzhen, China, 2013. - pp. 37-46.

7. Лагунова Е. В. Стратегический потенциал компании и его оценка / Е.В.Лагунова // Проблемы управления, 2007. - № 6. - С. 40–44.

8. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент / В.Д.Маркова, С.А. Кузнецова - М.: ИНФРА-М, 2004. - 288 с.

9. Сідун В.А. Економіка підприємства / В.А.Сідун, Ю.В.Пономарьова. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 536 с.

10. Фурманюк О.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємства / О.Л.Фурманюк, М.О.Тартачник. - Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2003. - 114 с.

11. Методология антикризисного управления (АКУ) [Электронный ресурс] // Book-Science - Научная энциклопедия. URL: <http://book-science.ru/social/menedzhment/metodologija-antikrizisnogo-upravlenija-aku-.html> (дата обращения: 09.09.2016).

12. Андреева Т.Е. Использование функционального конфликта между заинтересованными группами в качестве катализатора процесса изменения организационной структуры предприятия [Текст] / Т.Е. Андреева, О.А. Гетьман //

- Socio-economic problems of management: Collective monograph. – Thorpe-Bowker®, Melbourne, Australia, 2015. – С. 107-122.
13. Лопатин В.В. Иллюстрированный толковый словарь современного русского языка / В.В. Лопатин, Л.Е. Лопатина - М.: Эксмо, 2007. - 976 с.
14. Гетьман О. А. Определение закономерностей между построением организационной структуры и эффективностью работы организации / О.А. Гетьман // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Х. – 2014. – № 47. – С. 70-76.
15. Андреева Т.Е. Основные подходы к разработке математической модели определения влияния факторов сложности и динамичности внешней среды предприятия в формате перспектив его развития [Электронный ресурс] / Т. Е. Андреева, О. А. Гетьман // Економіка. Управління. Інновації. – 2015. – Вып. 1 (13). – Режим доступа до журн. <http://www.nbu.gov.ua/>

УДК 69.00:65.012

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Боровик Ю.Т., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

*У статті досліджено фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства та визначено основні сфери управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств і організацій залізничного транспорту. Визначено організаційні заходи, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства.*

*Запропоновано маркетинговий механізм управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств залізничного транспорту. Досліджено специфіку будівельних підприємств залізничного транспорту.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, будівельні підприємства залізничного транспорту, фактори конкурентоспроможності, маркетинговий механізм управління конкурентоспроможністю.

## УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

*Боровик Ю.Т., к.э.н., доцент (УкрГУЖТ)*

*В статье исследованы факторы влияния на конкурентоспособность предприятий и определены основные сферы управления конкурентоспособностью строительных предприятий и организаций железнодорожного транспорта. В результате усиления конкуренции актуальной становится задача повышения конкурентоспособности строительных предприятий. Этим объясняется необходимость глубокого изучения различных подходов ученых к вопросу классификации факторов конкурентоспособности предприятия.*