

**Аманов С.**

*Днепровский национальный университет имени Олеса Гончара (Украина)*

## **КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

В условиях либерализации рыночных отношений и усиления внутренней и внешней конкуренции, чуть ли не единственным действенным рычагом, предоставляющим возможность оптимального выбора направления развития, является стратегический менеджмент. Этот мощный инструмент, вследствие специфики современного состояния экономики Украины, приобретает особую актуальность для раскрытия резервов в использовании стратегического потенциала.

Закладывая уже сегодня возможности и способности формировать конкурентное преимущество, организация работает на будущий успех. Управление стратегическим потенциалом предприятия является необходимым условием успешного функционирования предприятия поскольку именно такое рациональное распределение и маневрирования ограниченными ресурсами фирмы между элементами стратегического потенциала обеспечит максимальную эффективность его деятельности и устойчивое финансовое положение. С исторической точки зрения, возникновение концепции управления стратегическим потенциалом предприятия, является следствием эволюционного развития двух разнонаправленных подходов – рыночного (или индустриально-экономического) и ресурсного, важность сочетания которых подчеркивается в контексте его формирования. Интеграция рыночного и ресурсного подходов должна восприниматься только как первый путь к созданию стратегического потенциала. Какие критерии соотношения между внутренней и внешней ориентацией оказываются решающими, можно определить только в каждом конкретном случае и в зависимости от ситуации снаружи и внутри предприятия.

Согласно ресурсной концепции, стратегический потенциал предприятия представляет собой систему взаимосвязанных элементов системы ресурсов фирмы,

которые должны быть так распределены между направлениями достижения стратегических целей, чтобы этот процесс осуществлялся с минимальными затратами за указанный срок. Исходя из этого, одной из важнейших целей стратегического управления является рациональное распределение ограниченных ресурсов предприятия между составляющими его потенциала. Рассмотрим принципы количественной оценки стратегического потенциала и конкурентного статуса предприятия:

- оценки должны происходить с точки зрения достижения стратегических целей организации;
- оценки должны учитывать степень значимости каждого фактора (детерминантов «национального ромба») внешней среды в формировании СПП;
- оценки должны учитывать структуру стратегического потенциала по его элементам, видам и степени соответствия ресурсов принципа Парето-эффективности;
- оценочные показатели должны позволять анализировать влияние как отдельных сторон внутренней и внешней среды, так и совокупное влияние всех условий на создание соответствующего уровня стратегического потенциала фирмы (обобщающий показатель).

Кроме обоснования теоретических положений системы управления стратегическим потенциалом в работе проведено исследование практических подходов к ее построению на примере ООО «Амивеб», и с учетом этого, разработаны предложения по совершенствованию системы этой области управления.

В процессе анализа финансово-экономических показателей деятельности ООО «Амивеб» выявлено, что ООО «Амивеб» в 2016 году работало эффективнее, чем в 2015, хотя финансовым результатом было обнаружено ущерб в сумме 120 тыс. грн. Рентабельность производства продукции увеличилась в 2016 году, но необходимо проводить меры по повышению ее уровня. Итак, анализ технико-экономических показателей ООО «Амивеб» показал некоторые положительные тенденции, но они достаточно невысоки и медленные в повышении эффективности деятельности предприятия.

Проведенный анализ стратегического развития ООО «Амивеб» позволил увидеть главные стратегические цели и направления их достижения, процесс формирования и реализации стратегии. Определили, что главными стратегическими целями компании является рост доли рынка и повышение конкурентной позиции. Для обеспечения реализации этих целей предприятие выбрало курс сосредоточения на определенном сегменте рынка на основе дифференциации продукции. По мнению руководства ООО «Амивеб» первостепенное значение для успешной реализации стратегии должна быть сфера производства, поэтому построение организационной структуры ориентирована именно на эту область. И хотя в целом она соответствует намеченным целям данного предприятия, все же требует некоторого усовершенствования.

Применение различных методик для комплексной оценки стратегического потенциала ООО «Амивеб», дало следующие результаты:

- наименьший показатель стратегического потенциала (0,21) был рассчитан по методике И. Ансоффа, при этом влияние на потенциал факторов внешней среды по отношению к фирме не учитывался. Исходя из расчетов незначительный уровень стратегического потенциала обусловлен недостаточным объемом капиталовложений предприятия, а стратегия и возможности имеют относительную оптимальность;

- оценка стратегического потенциала ООО «Амивеб» по методу С. В. Близнюк дала результат 0,64. Такая величина потенциала фирмы обусловлена, прежде всего, ресурсным подходом в расчетах, где недостаточно учитывались факторы внешней среды и характеристики конкурентного преимущества, на формирование которой как раз и направлен стратегический потенциал предприятия.

Отталкиваясь от выявленных в ходе исследования недостатков, предложены меры по их устранению и тем самым по улучшению процесса стратегического менеджмента на предприятии.

Так, для обеспечения эффективного стратегического управления на ООО «Амивеб» нужно сформировать подсистему стратегической и прогноз

информации. Рекомендуется разрабатывать подсистему в виде баз стратегических данных, представляющих собой краткое системное описание существенных стратегических элементов, допущений и прогнозов их динамики.

Программное обеспечение БСД можно осуществлять с помощью офисного пакета Excel. Также предлагается информационная модель АРМ руководителя ООО «Амивеб», которая представляет собой комплексную интегрированную автоматизированную систему управления, связывая АРМ генерального директора со всеми существующими АРМами на предприятии.

Для того, чтобы в целом улучшить процесс стратегического менеджмента ООО «Амивеб», разработаны определенные рекомендации о включении в стратегическое управление организацией системы маркетинга. В частности, разработаны мероприятия продвижения продукции, порядок и методику разработки маркетинговой стратегии, и на основе этого предложена последовательность составления общего стратегического плана ООО «Амивеб».

Кроме этого осуществлено обоснование финансового обеспечения стратегических мероприятий. Так, экономия расходов на оплату труда за счет сокращения административно-управленческого персонала (-116,7 тыс. грн), с учетом включения расходов на рекламу (+11,2 тыс. грн), позволит снизить общий уровень издержек обращения на 12,4 %. Это в свою очередь положительно повлияет на рост объема возможной прибыли.

Таким образом, предложенные пути мобилизации и маневрирования финансовыми ресурсами позволили выявить резервы для повышения эффективности деятельности предприятия и уровня его стратегического потенциала.