

УДК 338.24

к.э.н., доц. Кобзева Е. В.,  
Третьяк И. В.

(ЛГУ им. В. ДАЛЯ, г. Алчевск, ЛНР, kobzeva\_kv@mail.ru)

## ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

*В статье рассмотрены теоретические аспекты управления стратегическим потенциалом предприятия, выявлены проблемы, которые влияют на эффективность управления стратегическим потенциалом предприятия. Предложена комплексная система разработки стратегий управления предприятиями в условиях нестабильности внешней среды.*

**Ключевые слова:** предприятие, управление, стратегия, стратегический потенциал, внешняя среда.

**Проблема и ее связь с научными и практическими задачами.** В современных условиях нестабильности внешней среды важнейшей проблемой любого отечественного предприятия, работающего на рыночных принципах, является проблема его выживания и обеспечения непрерывного развития, внедрения новых видов технического оборудования и высококвалифицированных кадров. Для решения этой проблемы нужно привлечь комплекс по определению и дальнейшему управлению стратегическим потенциалом предприятия.

Большой вклад в развитие научно-методических подходов к определению управления стратегическим потенциалом предприятия в условиях нестабильности внешней среды осуществили известные экономисты, в частности А. М. Богатырев, А. А. Томпсон, И. Ансофф, М. Е. Портер, А. Дж. Стрикленд, Л. Е. Довгань, Л. П. Артеменко и другие [4]. Авторы значительное внимание уделяют исследованию различных аспектов повышения эффективности деятельности предприятия в условиях нестабильности внешней среды и влияния стратегического потенциала на развитие предприятия. Анализируя специальную литературу, можно сделать вывод, что трактовки стратегического потенциала предприятия во многих случаях не отражают реальной сущности этого понятия. Следст-

ствием эволюционного развития двух направленных на различные аспекты подходов, а именно рыночного и ресурсного, стало возникновение системы управления стратегическим потенциалом предприятия в условиях нестабильности внешней среды. Внедрение в экономическое пространство отечественной экономики рыночного и ресурсного подходов в первую очередь должно восприниматься лишь как определенный шаг к достижению лучшего управления стратегическим потенциалом предприятия.

**Постановка задачи.** Цель исследования заключается в выявлении проблем управления стратегическим потенциалом предприятия в условиях нестабильности внешней среды.

**Результаты исследования.** Успешное долгосрочное руководство организацией зависит от того, насколько эффективно менеджмент организации использует стратегическое управление, определяет главные цели деятельности, внедряет стратегии развития для достижения этих целей, ограничивает негативное влияние как от внешней, так и от внутренней среды и разрабатывают планы, которые постоянно дополняются и изменяются [4].

Общая проблема в теоретических исследованиях стратегического анализа и модели стратегического планирования заключается в том, что не учитываются со-

временные тенденции бизнеса. Фактически исходным пунктом анализа и планирования стратегии является констатация того состояния, в котором оказалась организация без глубокого исследования, почему организация оказалась в таком состоянии.

В современных условиях для обеспечения конкурентоспособности и эффективной деятельности предприятию необходимо всегда иметь план действий на будущее, хорошо разработанный, с просчитанными рисками и с установленными временными рамками для его выполнения. В таком плане должны быть определенные блоки, по которым предприятие будет ориентироваться, например, маркетинговый, финансовый и тому подобное.

Процесс формирования потенциала предприятия сильно зависит от выбранной стратегии, которой руководствуется предприятие в процессе своего развития [3].

Основная проблема для выявления системы стратегического потенциала предприятия в самом начале ее создания заключается в том, что способности, которыми обладает организация и какими она руководствуется в процессе деятельности, не отражают общие классические модели стратегического анализа и планирования. Общий пробел стратегического планирования, как системы управления, ориентированной на будущее развитие организации, заключается в том, что в будущее переносятся структурные параметры организации, которые уже были задействованы в прошлом [1].

Управление стратегическим потенциалом предприятия характеризуется не только имеющимися ресурсами, но в основном возможностями предприятия для лучшего и как можно более эффективного их использования, поэтому предприятию необходимо использовать собственные трудовые, финансовые, материальные ресурсы на максимуме, в чем и помогает правильно определенный стратегический потенциал. В условиях нестабильности внешней среды и общей неопределенности, управление стратегическим потенциалом предстает в

новом свете, потому что такие условия позволяют решить, какие именно потенциальные возможности и угрозы существуют у предприятия и на какие сильные или слабые стороны следует более детально обратить внимание.

С помощью стратегического управления отечественные предприниматели имеют представления о том, какой должна быть организация в будущем и что для этого нужно сделать. Именно внедрение стратегического управления дает возможность определить конкурентные преимущества и в дальнейшем утвердить стратегический план развития, который обеспечит будущую жизнеспособность организации в условиях нестабильности внешней среды.

Для определения степени изученности стратегического потенциала на предприятии может быть целесообразным использование метода SWOT-анализа, который предполагает анализ отрасли, в которой работает предприятие, и предприятия в целом, также выявление собственных сильных или слабых сторон и сторон конкурентов по разработке комплекса управления стратегическим потенциалом предприятия. Качественный анализ внутреннего потенциала предприятия позволяет выявить требования к стратегическому потенциалу, поможет выбрать лучшее управленческое решение [6].

Разработка стратегии управления предприятия в условиях нестабильности внешней среды призвана, прежде всего, определить, на что именно нужно ориентироваться предприятию для достижения конкурентных преимуществ среди ближайших конкурентов. Стратегия реализуется за счет внедрения взаимосвязанных элементов управленческой деятельности в сфере стратегического планирования и позволяет получить обоснованную оценку действующих стратегий, определить в каком направлении с учетом рисков следует действовать на перспективу.

Комплексная система разработки стратегий представлена на рисунке 1.

**МЕНЕДЖМЕНТ**



Рисунок 1 Комплексная система разработки стратегий управления предприятиями в условиях нестабильности внешней среды

Основная проблема при создании нового стратегического потенциала заключается в большой продолжительности процесса. Для того чтобы предприятие своевременно выявляло возможные ошибки в производственной деятельности, будет целесообразно разбивать долгосрочные цели на краткосрочные и постепенно добиваться их выполнения. Планируя будущую деятельность организации нужно постоянно сопоставлять себя относительно конкурентов и видеть возможные ошибки, чтобы избежать потенциальных угроз [3, с. 212].

Для успешной деятельности предприятия в рамках стратегического контроля на предприятии постоянно должен происходить определенный надзор за деятельностью и внедрением определенных аспектов функционирования предприятия без специальной направленности. В современных условиях хозяйствования стратегический надзор на предприятии необходим для выявления потенциальных угроз и поиска новых шансов обеспечения конкурентоспособного развития предприятия в условиях нестабильности внешней среды.

Управление стратегическим потенциалом на основе стратегического подхода на отечественных предприятиях происходит достаточно медленно, что вызвано рядом факторов, среди которых можно выделить такие как неосведомленность руководства по управлению такого рода, нестабильная ситуация в стране, рост инфляции, вмешательство государства, высокий уровень налогообложения и тому подобное. Предприятия, прежде всего, сосредоточены на решении текущих проблем, связанных с эффективным использованием их потенциала в условиях нестабильности внешней среды, однако без определения стратегического плана развития для руководителей возникает проблема относительно эффективности использования собственного стратегического потенциала предприятия для достижения конкурентных преимуществ и расширения влияния на рынке.

Таким образом, совершенствование системы управления стратегическим потенциалом предприятия требует общего решения и поиска постоянно новых видов достижения лучшего управления существующим потенциалом предприятия. Стратегическое управление как деятельность предприятия поддерживается тем потенциалом предприятия, что ему характерно. То есть стратегия опирается на совокупность ресурсов и возможностей, которые обеспечивают реализацию как миссии, так и конкретных целей предприятия.

Проблемами, которые больше всего влияют на использование системы управления стратегическим потенциалом предприятия в условиях нестабильности внешней среды, является отсутствие опыта, недостаточность научно-методического обеспечения стратегического управления с учетом национальных особенностей.

Необходимость внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления стратегическим потенциалом предприятия в условиях нестабильности внешней среды обусловлена объективными процессами в экономике: загряз-

нение экологии, ухудшение отношений между странами, реструктуризация предприятий, диверсификация и конкуренция.

Введение вышеназванной системы разработки стратегий управления предприятиями может способствовать улучшению процесса определения стратегического потенциала предприятия в современных условиях, а также будет способствовать достижению долгосрочных конкурентных преимуществ, которые будут основаны на стратегических возможностях и стратегическом потенциале предприятия в условиях нестабильности внешней среды.

Следует отметить, что стратегическое управление в условиях нестабильности внешней среды представляет собой совокупность согласованных и целенаправленных действий по разработке и реализации стратегического потенциала предприятия с максимальной эффективностью и является результатом воздействия целого комплекса совокупности факторов, создающих условия его развития.

Для разработки стратегий развития и принятия управленческих решений руководству предприятия необходимо четко понимать структуру стратегического потенциала предприятия. Основные составляющие стратегического потенциала предприятия показаны на рисунке 2.

Таким образом, учет оценки и управления стратегическим потенциалом предприятия как составляющих системы стратегического управления и их анализ позволяет принять более взвешенные стратегические решения, предоставить рекомендации относительно путей повышения эффективности использования стратегического потенциала предприятия, адаптивности предприятия к изменениям во внешней среде.

Для сопровождения процессов управления стратегическим потенциалом предприятия необходимо создание оценочно-аналитической системы на предприятии. Предлагается использовать методический подход, который включает общий алгоритм и состоит из следующих этапов:

**МЕНЕДЖМЕНТ**

1. Определение текущего уровня стратегического потенциала предприятия, с помощью его обобщающей структуры и используя экспертный метод, результаты расчета которого заносятся в сводную таблицу.

2. Оценка уровня использования стратегического потенциала предприятия, с помощью обобщающего коэффициента стратегического потенциала предприятия по критерию соответствия общей стратегии предприятия. Методика данного оценивания более подробно описана в [5].

3. Принятие решения по управлению стратегическим потенциалом предприятия. Для этого этапа характерны следующие

решения: повышение эффективности использования всего стратегического потенциала предприятия, а также отдельных его элементов; направление ресурсов на повышение уровня наиболее весомых составляющих стратегического потенциала предприятия для достижения установленной стратегии предприятия; направление ресурсов на повышение уровня наиболее весомых составляющих стратегического потенциала предприятия для достижения установленной стратегии предприятия; перераспределение ресурсов в структуре стратегического потенциала предприятия и тому подобное.



Рисунок 2 Основные составляющие стратегического потенциала предприятия

**Выводы и направления дальнейших исследований.** Таким образом, внедрение комплексного управления стратегическим потенциалом предприятия в условиях нестабильности внешней среды, является объективно необходимым процессом в области организации бизнеса, который способствует обоснованному, согласованному решению как текущих, так и стратегических проблем и повышает актуальность предпринимательских организаций адекватно реагировать на непредвиденные изменения. Современный

этап развития рыночной экономики в регионе требует внедрения системы управления стратегическим потенциалом предприятия для дальнейшего роста объемов производства и повышения конкурентоспособности, поэтому стратегический потенциал предприятия должен быть ориентирован на долгосрочное развитие, что, в свою очередь, способствует достижению поставленных целей и повышает мотивацию персонала и в конечном счете улучшает устойчивость предприятия.

### Библиографический список

1. Виханский, О. С. *Стратегическое управление [Текст] / О. С. Виханский.* — М. : Гардарики, 2015. — 516 с.
2. Воронин, Н. В. *Специфика выбора стратегии развития предприятия [Текст] / Н. В. Воронин // Вестник науки и образования.* — 2019. — № 12-2 (66). — С. 17–20.
3. Голубков, Е. П. *Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов [Текст] / Е. П. Голубков.* — М. : Юрайт, 2020. — 290 с.
4. Игнатьева, А. В. *Менеджмент [Текст] : учебник / А. В. Игнатьева, М. М. Максимцов.* — М. : Юнити, 2019. — 389 с.
5. Ильин, А. И. *Планирование на предприятии. В 2 ч. Ч 1. Стратегическое планирование [Текст] / А. И. Ильин.* — Мн. : Новое знание, 2015. — 395 с.
6. *Инновационный менеджмент [Текст] : учеб. пособ. / под ред. Л. Н. Оголевой.* — М. : ИНФРА-М, 2016. — 392 с.

© Кобзева Е. В.

© Третяк И. В.

*Рекомендовано к печати к.э.н., доц. каф. ЭУ ДонГТИ Кунченко А. В., д.э.н., проф. каф. ЭУ ДонГТИ Коваленко Н. В.*

*Статья поступила в редакцию 02.09.2021.*

**PhD in Economics Kobzeva E. V., Tretiak I. V. (LSU named after V. Dahl, Alchevsk, LPR, kobzeva\_kv@mail.ru)**

### **PROBLEMS OF ENSURING THE EFFECTIVENESS OF MANAGING THE STRATEGIC POTENTIAL OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF INSTABILITY OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT**

*The article considers the theoretical aspects of managing the strategic potential of the enterprise, identifies problems that affect the effectiveness of managing the strategic potential of the enterprise. A comprehensive system for developing enterprise management strategies in the conditions of instability of the external environment is proposed.*

**Key words:** *enterprise, management, strategy, strategic potential, external environment.*