

УДК: 658.5:338.439.4

О.Л. Фрум, ассистент

**Одесская национальная академия пищевых технологий
Э.С. Трифонов, генеральный директор ООО «Азбука»**

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ
РАЗВИТИЯ СОВОКУПНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА
КАК ОБЪЕКТА ДИАГНОСТИКИ КРИЗИСНОГО
СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье рассмотрено действие организационно-экономического механизма развития совокупного стратегического потенциала предприятия, представлен алгоритм диагностики кризисного состояния предприятия по модели жизненного цикла.

***Ключевые слова:** экономический потенциал предприятия, стратегический потенциал предприятия, модель потенциала, диагностика кризисного состояния предприятия.*

Постановка проблемы. Усложнение внешней и внутренней среды предприятий, изменение их масштабов и структуры вызывает необходимость разработки и применения усовершенствованных методов управления предприятиями. Результат анализа методов диагностики свидетельствует о том, что наиболее широким набором методов обладает диагностика банкротства, однако этот вид диагностики был более актуален

в период зарождения рыночной экономики в условиях коренного преобразования экономики и отсутствия опыта управления предприятиями. В условиях усложнения структуры предприятий, накопленного опыта управления предприятиями и формирования стратегического видения перспектив их деятельности минимизирована сфера применения методов диагностики банкротства.

Анализ последних исследований и публикаций.

Методологические аспекты исследования экономического, ресурсного и производственного потенциалов предприятий изучены в работах ведущих украинских и зарубежных учёных в области экономики и теории управления И. Ансофф, В.Г. Герасимчук, Дж. Эванс, Г.И. Киндрацкая, Н.С. Краснокуцкая, А.А.Мищенко, А. Дж. Стрикленд, А.А. Томпсон, С.Е. Шершнева и др., Однако, несмотря на достижения ученых, много теоретических и практических вопросов в этой области знаний еще недостаточно решены, поэтому исследования проблематики развития совокупного стратегического потенциала как объекта диагностики кризисного состояния предприятия является важным и необходимым.

Актуальность, недостаточная научная разработанность, теоретическая и практическая значимость проблемы предопределили необходимость дальнейших теоретических, методологических и практических исследований развития стратегического потенциала предприятия и обусловили выбор темы, постановку цели, задач и структуру исследования.

Постановка задачи. Целью статьи является исследование проблематики развития совокупного стратегического потенциала как объекта диагностики кризисного состояния предприятия.

Изложение основного материала исследования. Исследование видов и методов диагностики показало, что концепция жизненного цикла способствует детализированному анализу состояния предприятий и принятию решений о дальнейших направлениях их развития. Для повышения эффективности проведения диагностики целесообразно применение методического подхода к диагностике кризисного состояния предприятий, в котором учтены особенности формирования внутренней среды предприятия и процессы перехода с одной стадии на другую через кризисы развития на разных стадиях жизненного цикла предприятия.

Методом диагностики кризисного состояния предприятия выбрана четырёхуровневая модель потенциала предприятия как метод определения источников противоречий развития, которая, в отличие от известных одноуровневых моделей, отображает развитие объекта диагностики во времени (по стадиям жизненного цикла) на четырёх уровнях.

Развитие совокупного стратегического потенциала предприятия осуществляется в четырёх основных формах, которые определяются характером периода их проявления:

- 1) формирование набора ресурсов как начальное состояние;
- 2) рост рыночной силы предприятия как сегодняшнее состояние;
- 3) образование резервов роста предприятия как будущее состояние;
- 4) формирование рычагов влияния на внешнюю среду как возможное, но необязательное состояние [4].

В таблице представлена взаимосвязь уровней развития потенциала предприятия со стадиями жизненного цикла предприятия, которые составляют модель развития совокупного стратегического потенциала от зарождения нового предприятия до завершения его жизненного цикла.

Модель развития совокупного стратегического потенциала предприятия по стадиям жизненного цикла

Стадия жизненного цикла Уровень образования потенциала	Зарождение	Рост	Зрелость	Спад
1. Экономический потенциал	Источник кумулятивного эффекта	Внутренний рост	Изменение структуры активов	Внешний рост
2. Конкурентное преимущество	Низкая себестоимость	Укрепление рыночной позиции	Уникальность активов	Формирование конкурентных преимуществ
3. Потенциал адаптации	Потенциал устойчивого получения прибыли	Конкурентоспособный потенциал	Потенциал удержания конкурентных преимуществ	Потенциал трансформации (интеграции или дезинтеграции)
4. Скрытые возможности	Инновации в управлении и хозяйстве	Неосвоенный рынок	НИОКР	Диверсификация

Философия развития, так же как и роста бизнеса, такова, что невыполнение последовательности шагов и их неполная реализация будет приводить к возврату назад, сопряжённому с увеличением затрат времени и ресурсов [2].

Сущность этапа зарождения предприятия отражена в категории «экономический потенциал», которое касается всех ресурсных аспектов

бизнеса. Его наличие эффективное формирование – главная цель этапа зарождения. Значимость экономического потенциала велика и сохраняется на протяжении всего жизненного цикла предприятия. Вследствие этого данный параметр является необходимым, но недостаточным для дальнейшего развития предприятия.

В результате достижения необходимого уровня экономического потенциала перед предприятием ставится задача формирования себестоимости выпускаемой продукции как конкурентного преимущества. На этапе зарождения факторы экономического потенциала и низкой себестоимости являются условиями выживания предприятия. В связи с тем, что рыночная ситуация по всем группам товаров достаточно одинакова: основные ниши заняты, рынки сбыта освоены, предприятию необходимо предложить существующему рынку более дешёвый и качественный товар, который по этим показателям должен быть не ниже среднего по данной группе товаров. Невыполнение этих условий увеличивает для предприятия риск неполучения даже минимального спроса, что исключает возможность дальнейшего развития. Если же рынок сбыта ненасыщен, есть ниша для реализации продукции предприятия, а эффективной деятельности так и не наблюдается, то следует вывод, что объединение ресурсов не привело к возникновению синергии. В таком случае необходимо выявление ошибок в разработке или реализации изначальной стратегии.

Следующим шагом в формировании совокупного стратегического потенциала предприятия является образование потенциала устойчивого получения прибыли.

В процессе развития предприятия большую роль играет внешняя среда, а в первую очередь – конкуренты. Они владеют технологиями и мощностями, следовательно предельно важно проведение анализа всех внутренних резервов получения прибыли и осуществление всех мероприятий, направленных на снижение издержек и затрат формирующих себестоимость [1].

Потенциал получения устойчивой прибыли основывается на себестоимости, экономическом потенциале, рыночной позиции и отношении потребителей к товару. При этом конкуренты – лидеры рынка, уже имеют налаженное производство с высоким объемом производства, а значит, низкую себестоимость.

При дальнейшем развитии предприятия, возникает вопрос проведения информационной разведки, поиска путей снижения себестоимости и новых поставщиков, материалов, техники и технологий,

прочих элементов бизнеса, которые могут расширить потенциал получения устойчивой прибыли.

Переход потенциала предприятия из стадии зарождения в стадию роста определяет активизацию процесса реализации резервов внутреннего роста. Для данной стадии характерны как технологические, так и управленческие изменения на предприятии, расширение производственной базы и иные мероприятия, призванные создавать фундамент новой устойчивой системы. Иными словами, на этом этапе осуществляется изыскание резервов повышения эффективности деятельности при условии, что резервы снижения себестоимости уже реализуются [3].

В случае отсутствия внутреннего роста как этапа развития предприятие оказывается в самом начале этапа зарождения потенциала и вновь решает вопрос обеспечения экономического потенциала.

Укрепление рыночных позиций предприятия основано на низкой себестоимости продукции, активной маркетинговой позиции на рынке, увеличении объема продаж и реализации клиенто-ориентированных маркетинговых программ с целью повышения организационной и производственной эффективности.

Укрепление рыночных позиций – этап, обеспечивающий переход к этапу формирования конкурентоспособного потенциала. Невыполнение этой задачи вынуждает менеджмент возвращаться к этапу формирования потенциала получения устойчивой прибыли.

Продолжением процесса формирования конкурентоспособного потенциала является проработка скрытых возможностей в направлении поиска неосвоенных рынков и новых возможностей продаж. Необходимо отметить, что такого рода мероприятия как поиск новых рынков, репозиционирование уже известного продукта с ориентацией на новые неосвоенные рынки целесообразны только на этапе роста предприятия. Мероприятия по поиску неосвоенных рынков приводят к увеличению операционных затрат, которые в свою очередь списываются на себестоимость продукта, в связи с чем базовая задача снижения себестоимости как основы достижения прибыльности остается первоочередной или приобретает еще большее значение. Эффективность поиска неосвоенных рынков связана с эффективностью информационной разведки, так как информация о потенциалах неосвоенных рынков позволяет оптимизировать затраты времени и ресурсов на их освоение.

Следующим уровнем формирования совокупного потенциала предприятия на этапе зрелости компании является изменение структуры активов. В связи с необходимостью роста капитализации предприятия на этой стадии особую значимость приобретает показатель финансового

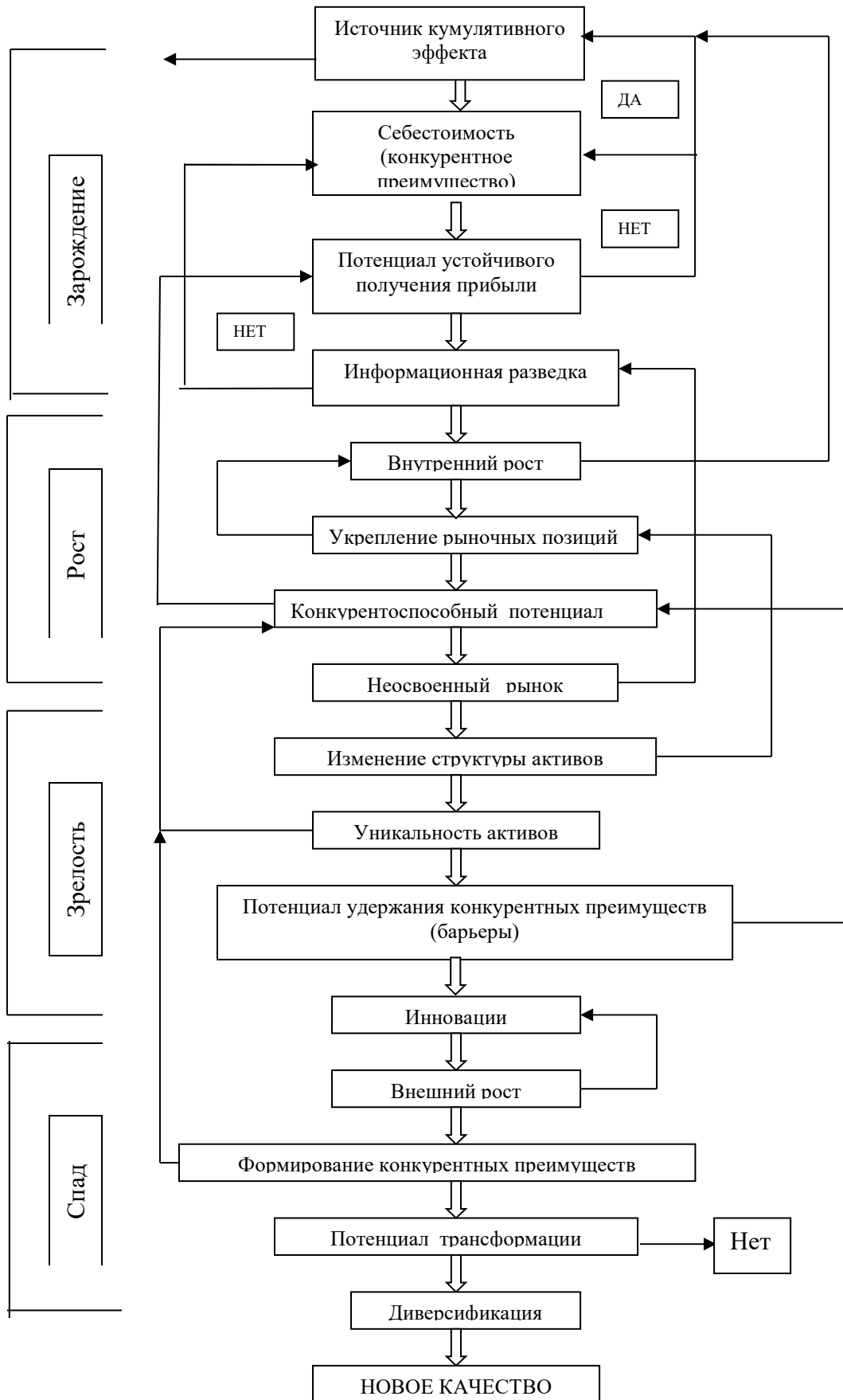
рычага. В связи с тем, что он оказывает влияние на показатель рентабельности собственного капитала, желаемой тенденцией на предыдущих стадиях является его увеличение. На стадии зрелости предпочтительно снижение значений показателя финансового рычага. Если к моменту изменения структуры активов не достигнуто снижение значений показателя финансового рычага, необходимо вернуться на этап укрепления рыночной позиции. В этом случае необходимо увеличение объема собственных средств через повышение оборачиваемости оборотных средств для увеличения прибыли в структуре капитала предприятия. Ещё одним вариантом оптимизации структуры капитала является корректировка или изменение инвестиционной стратегии.

Следующим этапом на стадии зрелости потенциала предприятия является формирование уникальности активов. Для винодельческих предприятий такими активами в первую очередь являются земельные ресурсы. Если не реализована их уникальность, менеджмент вынужден возвращаться к этапу формирования конкурентоспособного потенциала в части формирования уникальности земельных ресурсов за счёт расширения возможности планирования объемов и сроков поставок сырья, его качественных характеристики. Свойство уникальности активам может придать и наличие прочих активов, в том числе и нематериальных.

После формирования уникальности активов важным шагом является создание потенциала удержания конкурентных преимуществ – повышение барьеров входа в отрасль. На этой стадии важен возраст конкурентных преимуществ, так как она характеризуется устареванием конкурентных преимуществ и снижением уровня конкурентоспособности предприятия. Если не созданы конкурентные барьеры или они легко преодолимы, предприятие должно вернуться на этап формирования конкурентоспособности и уникальности активов, так как уникальность активов является и долгосрочным активом, и долгосрочным конкурентным преимуществом [5].

Внедрение инноваций в управление и хозяйственную деятельность предприятия во всех аспектах, начиная от логистики, менеджмента, НИОКР и иных подсистем, направлено на укрепление конкурентных барьеров. Это расширяет возможности для дальнейшей реализации стратегии интегрированного роста и диверсификации.

Последний этап – диверсификация равнозначен началу нового жизненного цикла обновлённого предприятия или бизнеса (рис 1).



Алгоритм определения противоречий развития совокупного стратегического потенциала

Внешний рост на этапе спада характеризуется ростом технологического уровня предприятия и началом выпуска родственных продуктов путем создания или приобретения новых подразделений на базе инновационных разработок. В случае невозможности внешнего роста необходимо вернуться к этапу поиска и внедрения инноваций. Если же выполнены все условия и достигнуты желаемые цели предыдущих уровней развития потенциала предприятия, необходимо переходить к формированию новых конкурентных преимуществ. На этой основе в дальнейшем будет формироваться новое качество предприятия с новым продуктом, который в результате внедрения инноваций станет основой формирования совокупного конкурентоспособного потенциала обновлённого предприятия.

Потенциал трансформации определяется способностью каждого из подразделений предприятия представлять собой инвестиционно-привлекательные проекты и возможность их деформации, развития или продажи.

Выполнение диагностики кризисного состояния предприятий по предложенному алгоритму даёт возможность выявить «узкое место» реализации разработанных стратегий по четырёхуровневой модели жизненного цикла предприятия.

Выводы. Исследование видов и методов диагностики показало, что концепция жизненного цикла способствует детализированному анализу состояния предприятий и принятию решений о дальнейших направлениях их развития. Для повышения эффективности проведения диагностики целесообразно применение методического подхода к диагностике кризисного состояния предприятий, в котором учтены особенности формирования внутренней среды предприятия и процессы перехода с одной стадии на другую через кризисы развития на разных стадиях жизненного цикла предприятия.

Методом диагностики кризисного состояния предприятия выбрана четырёхуровневая модель потенциала предприятия как метод определения источников противоречий развития, которая, в отличие от известных одноуровневых моделей, отображает развитие объекта диагностики во времени (по стадиям жизненного цикла) на четырёх уровнях.

Развитие совокупного стратегического потенциала предприятия осуществляется в четырёх основных формах, которые определяются характером периода их проявления:

- 5) формирование набора ресурсов как начальное состояние;
- 6) рост рыночной силы предприятия как сегодняшнее состояние;
- 7) образование резервов роста предприятия как будущее состояние;

8) формирование рычагов влияния на внешнюю среду как возможное, но необязательное состояние.

Бібліографічний список: 1. Бузько И.Р. Стратегический потенциал: формирование приоритетов и развитие предприятия: [монография] / И.Р. Бузько, И.С. Дмитренко, Е.А. Сущенко // Восточноукр. национального ун-т им. В. Даля, Донбасский горно-металлургический ин-т. – Алчевск, 2002. – 216 с. 2. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посібник] / Н.С. Краснокутська. – К.: Центр навч. літ-ри, 2005. – 352 с. 3. Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: [на-учное издание]. – / И.П. Отенко. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2008. – 256 с. 4. Фрум О.Л. Механизм создания стоимости интегрированного формирования на основе синергетического эффекта [Текст] / О.Л. Фрум // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Wschodnia spolka». – Przemyśl, 2009. – Vol. 2: Ekonomiczne nauki. – С. 15-20. 5. Шелегеда Б.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія / Б.І. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. – Донецьк: ДонУЕП, 2006. – 219 с. 6. Іртищева І.О. Удосконалення обліку витрат в умовах ринкових відносин / І.О. Іртищева, О.М. Бурова, О.А. Сібілева // Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки, 2013. – Вип. 5.1 (97) – С. 28-30.

О.Л. Фрум, Э.С. Трифонов. Організаційно-економічний механізм розвитку сукупного стратегічного потенціала як об'єкта діагностики кризового стану підприємства. У статті розглянуто дію організаційно-економічного механізму розвитку сукупного стратегічного потенціалу підприємства, представлений алгоритм діагностики кризового стану підприємства за моделлю життєвого циклу.

Ключові слова: економічний потенціал підприємства, стратегічний потенціал підприємства, модель потенціалу, діагностика кризового стану підприємства.

Frum O.L., Trifonov E.S. Organizational-economic mechanism of development of the total strategic potential as an object of diagnostics of the crisis state of the enterprise. The article considers the effect of the organizational-economic mechanism of development of the total strategic potential of the enterprise, the algorithm of diagnostics of the crisis state of enterprise on the life-cycle model.

Keywords: economic potential of the company, the strategic potential of the enterprise, model building, diagnosis of the crisis state of the enterprise.

Стаття надійшла до редакції 15.02.2016 р.

