

### **СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються значними кризовими ситуаціями, достатньо непросто приймати і реалізовувати управлінські рішення спрямовані на забезпечення довгострокового успішного розвитку фірми. Характеризуючи підприємство як відкриту економічну систему, неможливо не враховувати залежність від ринкових умов господарювання і орієнтацію діяльності на запити споживачів. Відтак, для забезпечення інформаційної підтримки успішної реалізації управлінської функції, необхідно використовувати нові підходи, які б могли оцінити діяльність підприємств нерозривно з середовищем його функціонування і визначати найбільш вигідну стратегію подальшого функціонування.

Розроблення стратегій підприємницької діяльності підпадає під компетенцію процесу стратегічного управління і планування. Використання інструментів і методів стратегічного управління дає можливість обрання альтернативного варіант успішного функціонування і розвитку компанії. Але для того, щоб правильно обрати подальшу тактику діяльності в умовах жорсткої конкурентної боротьби, необхідно точно визначати запити споживачів в товарах і послугах й співставити їх з можливостями підприємства. Таким чином, визначений взаємозв'язок виробничих можливостей і споживчих запитів дасть змогу вивести діяльність підприємства на більш ефективний рівень.

Вивченням процесу стратегічного управління займалися як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, найбільш популярними в даній сфері є праці І.Ансоффа, Г.Асселя, К.Боумені, А.Вайсмана. На сьогоднішній день розроблений значний комплекс інструментів реалізації процесу стратегічного управління, точно визначені етапи і процедури які забезпечують оцінку та інформаційну підтримку успішній реалізації стратегій підприємства. Але, на жаль, механізм визначення відповідності виробничих можливостей підприємства ринковим запитам до сих пір залишається невизначеним.

Стратегічні цілі, які є основою діяльності підприємства, формують його загальну (корпоративну) стратегію. Корпоративна стратегія реалізується через сукупність функціональних стратегій, а саме: фінансову, операційну, інвестиційну, інноваційну, маркетингову, кадрову. Серед перерахованих стратегій в сучасній літературі все більше уваги приділяється операційній, як одному з головних елементів розвитку суб'єкта господарювання.

На думку О.М. Сумця, операційна стратегія визначає, як управляти ключовими організаційними аспектами, а також як забезпечити виконання стратегічних операційних завдань. Також операційна стратегія є загальною політикою і планом використання ресурсів, які спрямовані на максимальну ефективну підтримку діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Лес Геллоуей під операційною стратегією розуміє ефективно реалізовану управлінську функцію, яка забезпечить лідерські позиції підприємства на ринку за показниками якості продукції, оперативності постачання і ціни. П.І. Белінський визначає операційну стратегію як основну, загальну концепцію досягнення конкретних цілей виробництва в умовах обмеженості ресурсів. Таким чином, операційна стратегія являється тим елементом, який уточнює загальну стратегію у виробничій сфері діяльності підприємства.

Зв'язок корпоративної і функціональної стратегії, а також відповідність операційної стратегії маркетинговим завданням являється основною економічної моделі Террі Хілла. Підтримуючи даний підхід, необхідно зазначити, що реалізація операційної функції забезпечить ефективне використання виробничих ресурсів в рамках корпоративної стратегії і налагоджений зв'язок із зовнішнім ринковим середовищем. Використовуючи системний підхід і ресурсну концепцію, виробничі ресурси підприємства і можливості їх ефективного використання доцільно трактувати як виробничий потенціал. Відтак, функцію управління виробничим потенціалом підприємства на стратегічному рівні можливо реалізувати через вдало розроблену та реалізовану операційну стратегію (рис. 1).

Авторський колектив Річарда Б.Чейза, вивчаючи структуру операційної стратегії у виробництві, стверджує, що дана стратегія не може реалізовуватися ізольовано, оскільки вона повинна бути пов'язана з потребами споживачів (по вертикалі) і з іншими елементами структури підприємства (по горизонталі). Відповідно, управляючи виробничим потенціалом, необхідно враховувати споживчі запити, оскільки необхідність у якісній продукції ініціює процес адаптації виробничих можливостей з розрахунку існуючих, а створений товар, відповідно до вимог ринку, забезпечить подальше функціонування підприємства.

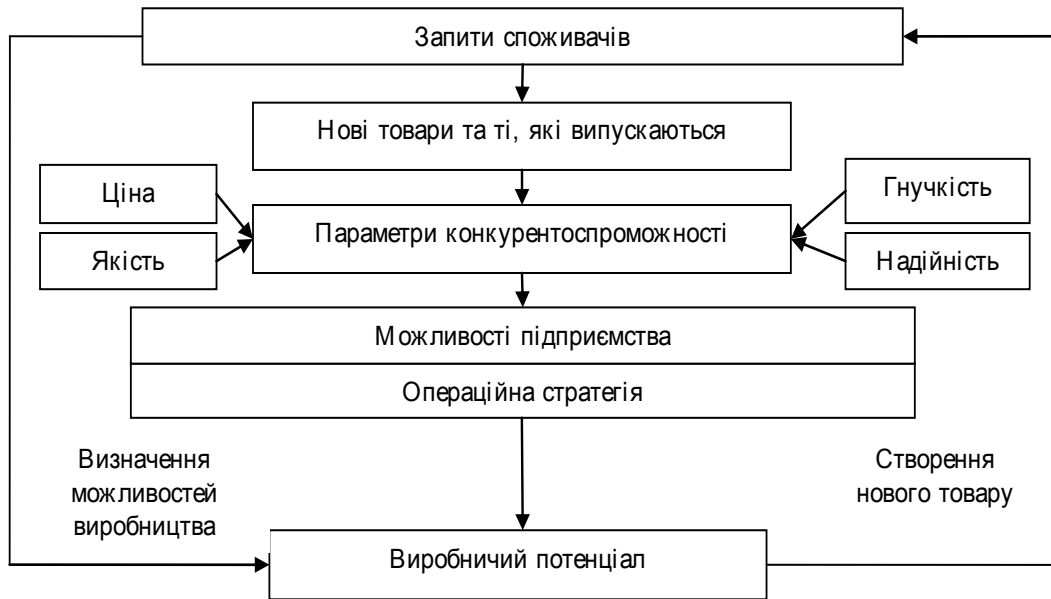


Рис. 1. Стратегічне бачення виробничого потенціалу в системі управління підприємством

Відтак, для вдалого і найбільш ефективного використання можливостей виробництва необхідні процедури, які здатні визначити відповідність і достатність наявних можливостей виробництва цілям підприємства. Необхідно зауважити, що найбільш вдале використання стратегічного підходу демонструють зарубіжні компанії, які визначають майбутнє, пов'язуючи його з умовами та можливостями ефективною і довгостроковою діяльністю. Так, наприклад, японські компанії в своїй діяльності роблять наголос на довгострокові цілі розвитку, а американські взагалі вважають, що концентрація на короткостроковому прибутку є вірним шляхом до занепаду виробничо-господарської діяльності в перспективі.

Цілями використання виробничого потенціалу для забезпечення довгострокової перспективи діяльності є: формування потенціалу на рівні, який відповідає науково-технічному прогресу, виробництво якісної і конкурентоспроможної продукції, досягнення високої ефективності від використання ресурсів, розвиток потенціалу, виходячи із зовнішніх умов діяльності. Оцінюючи можливості досягнення визначених цілей, необхідно також враховувати життєвий цикл продукції. На нашу думку, визначаючи взаємозв'язок виробничого потенціалу і можливостей виробництва на кожній стадії життєвого циклу продукції варто враховувати, що: на етапі розробки продукції необхідно визначати стан виробничого потенціалу і можливості його використання; на етапі виведення продукції на ринок і досягнення найбільших обсягів реалізації, головною ціллю є визначення ефективності використання ресурсів і досягнення запланованих якісних показників; на етапі спаду виробництва і реалізації доцільно визначити необхідність і можливість адаптації виробничого потенціалу для забезпечення подальшого розвитку суб'єкта господарювання.

Таким чином, взаємозв'язок виробничих можливостей і запитів споживачів можливо прослідкувати в процесі розроблення і реалізації операційної стратегії. Операційна стратегія уточнює корпоративну за параметрами, які пов'язані з випуском і реалізацією продукції. Відтак, врахування ринкових умов господарювання дасть можливість визначити відповідність виробничого потенціалу та необхідність його адаптації до випуску конкурентоспроможної продукції.