

---

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА, ОЦЕНКА**

---

**Меняйло Галина Владимировна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления организациями Воронежского государственного университета; mgalina27@mail.ru

**Гребенкина Елена Николаевна,**

преподаватель кафедры экономики и управления организациями Воронежского государственного университета; elinok@mail.ru

В статье раскрывается сущность и структура стратегического потенциала организации с помощью системного подхода. Выделяются основные методы оценки стратегического потенциала. Особое внимание уделяется концепции динамических способностей, определению рейтинга интеллектуального потенциала и матричной модели для проведения комплексного анализа стратегического потенциала.

**Ключевые слова:** стратегический потенциал, способности, возможности, концепция динамических способностей, рейтинг интеллектуального потенциала, матрица для проведения комплексного анализа стратегического потенциала.

Рыночная экономика внесла вопрос об адекватности и целесообразности применяемых методов и инструментов для оценки экономического потенциала предприятия. Кризисы перепроизводства, избыточные производственные мощности, безработица свидетельствуют о бесполезности оценки потенциала посредством пересчета имеющихся ресурсов, производственной мощности, производительности оборудования, объема выпуска продукции и прочее. Современный насыщенный рынок предлагает практически любые товары и услуги, объем потребления которых все чаще определяется размерами, способами и качеством воздействия на поведение и психику потребителя, что подтверждает актуальность тезиса: «не пытайтесь сбывать то, что вам удалось выпустить, а производите то, что у вас безусловно будет куплено» [5].

Исходной базой для долгосрочной деятельности хозяйствующей системы является разработка стратегий на основе маркетинговой информации и

оценки экономического потенциала компании. С этой целью в качестве ее рыночной характеристики предлагается использовать термин «стратегический потенциал», который в период развитых экономических отношений изыскивается в направлении оптимизации взаимодействия предприятия с внешней средой с учетом научно-технического прогресса. Обобщение существующих в научной литературе подходов к раскрытию сущности данной категории позволяет выделить два основных подхода: результативный и целевой (табл. 1).

Таблица 1

Совокупность подходов к определению термина  
«стратегический потенциал»

| № п/п | Авторы  | Наименование подхода | Сущность подхода   |
|-------|---|----------------------|--|
| 1     | В.И. Герасимчук [3]<br>Г.Б. Клейнер<br>С.Н. Соколов<br>Ю.Д. Турусин | Результативный       | Рассматривают стратегический потенциал как наличие ресурсов и возможностей, находящихся в распоряжении предприятия   |
| 2     | В.Д. Маркова [6]<br>С.В. Панасенко<br>А. Савтюгин<br>Е.А. Федорова  | Целевой              | Под стратегическим потенциалом понимают возможности (способности) предприятия обеспечивать свое долговременное функционирование и достижение стратегических целей исходя из имеющихся ресурсов |

Интегрируя ключевые положения вышеуказанных подходов в рамках системного подхода, считаем целесообразным определять стратегический потенциал как совокупность ключевых ресурсов и способностей организации наиболее эффективно использовать возможности для достижения конкурентных преимуществ. При этом категории «способности» и «возможности» не являются тождественными, первая представляет собой уникальные особенности объекта, определяющие степень готовности к успешному выполнению некоторой деятельности; а вторая означает набор средств, условий, обстоятельств, позволяющих в определенное время и в определенном месте реализовать стратегические ресурсы (при использовании которых обеспечивается максимальная прибыль компании) и способности фирмы.

Сущность стратегического потенциала, обеспечивающая соответствие выявленных, оцененных способностей и имеющихся ресурсов возможностям внешней среды на конкретный временной период, заключается в следующем:

построение эффективных, адаптированных к современным условиям развития организаций невозможно без всестороннего, комплексного и системного исследования и определения возможных границ воспроизводственных процессов, его структурных элементов и характера взаимодействия между ними. Представляется, что основной предпосылкой изучения данной категории является определение способности и возможности реализации некоторых предельных установок, определяющих стратегию развития организации.

Факторами стратегического потенциала по мнению авторов являются: необходимость оценки имеющихся и выявления стратегических ресурсов; необходимость выявления и оценки способностей, возможностей предприятия; развитие эффективной системы установления причинно-следственных связей между ресурсами и способностями; максимизация уровня соответствия способностей высококвалифицированных компетентных специалистов возможностям внешней среды; выявление различных комбинаций, состоящих из способностей, стратегических ресурсов, которые позволяют успешно реализовать возможности и достичь положительного синергетического эффекта; минимизация входов и максимизация выходов; совершенствование качественных параметров стратегических ресурсов.

Можно выявить следующие функции стратегического потенциала компании: проактивная (выявление и анализ потенциальных возможностей фирмы, потенциалов компетентных специалистов и развитие их скрытых способностей в данный момент для достижения эффекта в будущем); стимулирующая (прогнозируемые положительные последствия от реализации возможностей могут стимулировать и мотивировать специалистов к повышению эффективности работы), креативная (развитие дивергентного мышления у компетентных сотрудников).

Уровень стратегического потенциала определяется составом и современным состоянием системы имеющихся ресурсов; степенью их соответствия стратегическим целям и задачам предприятия; способностью ресурсного потенциала обеспечить устойчивость хозяйственной системы к влиянию внешней среды и ее внутренней гибкостью (способностью к адаптации) [2].

Основными подходами к определению структуры стратегического потенциала являются ресурсный и функциональный (табл. 2).

Учитывая опыт предшествующих исследований, мы предполагаем, основываясь на смешанном (ресурсно-функциональном) подходе, выделить следующие основные структурообразующие элементы стратегического потенциала:

- рыночный потенциал;
- интеллектуальный потенциал;
- производственный потенциал.

Таблица 2

Совокупность подходов к определению структуры  
стратегического потенциала

| № п/п | Наименование подхода | Сущность подхода   | Недостатки подхода  |
|-------|----------------------|--|---|
| 1     | Ресурсный            | Структуризация элементов осуществляется в соответствии с составом стратегических ресурсов и принципами их совместного использования. | Подход ограниченный и не совсем точно отображает суть рассматриваемого понятия, так как величина и качество ресурсов напрямую не говорит о том, имеет ли способности и возможности предприятие достичь поставленных целей, успешно функционировать и развиваться в выбранной им сфере деятельности. |
| 2     | Функциональный       | Структуризация элементов стратегического потенциала по функциональному признаку  | Подход не совсем точно отображает сущность стратегического потенциала, так как анализирует фактический уровень выполнения функций, а не совокупные способности и возможности по их выполнению.  |
| 3     | Смешанный подход     | Многокритериальная структуризация элементов стратегического потенциала (сочетание ресурсного критерия с какими-либо другими)         | —   |

Рыночный потенциал как максимальная возможность использования всех передовых наработок в области маркетинга представляет собой неотъемлемую часть стратегического потенциала предприятия. В целях измерения и описания этого элемента будем определять его как интегральную числовую оценку (балл), отражающую наличие реальных возможностей и способностей своевременно отслеживать и оперативно реагировать на различные изменения во внешней и внутренней среде компании. Для наиболее эффективной, показательной оценки представляется целесообразным использовать интеграционный анализ внешней и внутренней среды на основе методик SWOT или TOWS, а также взвешенной оценки стратегической силы компании относительно конкурентов.

Интеллектуальный потенциал можно определить как максимальную возможность использования организацией способностей компетентных специалистов. Непрерывная трансформация внешней среды современных компаний в независимости от их местонахождения и размера предопределила ключевой вопрос исследований последних лет в области изучения и поиска устойчивых конкурентных преимуществ, основанных на уникальных способностях фирмы [7]. Принимая во внимание классификацию Д. Коллиза [8] можно утверждать, что у фирмы существуют следующие способности:

- 1) функциональные (операционные), свойственные большинству компаний в отрасли;
- 2) ключевые способности, формирующие главные компетенции;
- 3) динамические, позволяющие обновлять способности второго уровня в соответствии с изменениями во внешней среде, источником которых является развитие приверженности к изменениям.

Применение концепции динамических способностей как инструмента оценки интеллектуального потенциала позволит развивать «неспецифические навыки» сотрудников предприятия; сформировать лояльность к изменениям; создать внутриорганизационные механизмы и тем самым стимулировать и мотивировать развитие компетентности и корпоративной культуры [1].

Характеристика интеллектуальной составляющей по мнению авторов включает четыре основные характеристики: отношение к изменениям; открытость и перспективность мышления, готовность к риску; согласно которым предложена экспертная оценка данного элемента определенной категорией персонала по десятибалльной шкале и затем предлагается формула расчета интегрального показателя интеллектуального потенциала компании, который сравнивается с оценочной шкалой и определяется его рейтинг.

Реализация производственного потенциала как количественных и качественных параметров стратегических ресурсов производства, определяющие максимальную способность по производству товара или услуги, предполагает усиление конкурентного преимущества на основе идентификации и развития ресурсов и способностей, а не постоянный поиск свободных рыночных ниш. Наличие двух основных условий определяет достижение конкурентного преимущества на основе оценки рассматриваемого элемента: уникальность (если ресурс и способность широкодоступны внутри отрасли, они могут стать причиной для конкуренции, но не обеспечат прочной основы для получения конкурентного преимущества) и уместность (ресурс и способность должны иметь отношение к ключевым факторам успеха в отрасли: они должны помогать фирме создавать ценности для покупателей или выживать в среде с повышенной турбулентностью) [4]. При этом важно рассчитывать интегральный показатель критического фактора

успеха; выявлять ключевые бизнес-процессы компании и устанавливать между ними зависимости и степень влияния.

С целью выявления взаимодействия и взаимовлияния ресурсов и способностей в рамках трех его элементов (рыночного, интеллектуального и производственного потенциалов) на основе обобщения и систематизации различных взглядов на предмет исследования предлагаем использовать матричную модель для проведения комплексного анализа стратегического потенциала (табл. 3).

Таблица 3

Матричная модель для проведения комплексного анализа стратегического потенциала

| <b>Составляющие стратегического потенциала</b> |   |
|--|---|
| <b>Ресурсы</b>                                 | <b>Способность</b>  |
| <b>Производственный потенциал</b>              |   |
| Технические ресурсы                            | Способность обеспечить внутреннюю гибкость производственной системы за счет оснащения производственного процесса адаптивными средствами технологического оснащения и другого оборудования |
| Технологические ресурсы                        | Способность обеспечить внутреннюю гибкость производственной системы за счет использования в производстве плодотворной технологии  |
| Пространственные ресурсы                       | Способность обеспечить выпуск товаров и услуг в объемах, соответствующих потенциальному спросу на них в соответствующих сегментах рынка   |
| Финансовые ресурсы                             | Способность обеспечить внутреннюю гибкость производственной системы за счет необходимых инвестиций для ее модернизации и обновления   |
| Информационные ресурсы                         | Способность обеспечить внутреннюю гибкость производственной системы за счет эффективных групповых и межгрупповых коммуникаций в рамках производственной структуры компании                |
| Кадровые ресурсы                               | Способность обеспечить внутреннюю гибкость производственной системы за счет высоких квалификации и стажа рабочих  |
| <b>Рыночный потенциал</b>                      |   |
| Технические ресурсы                            | Способность обеспечить эффективную разработку и реализацию стратегической программы технического развития фирмы   |
| Технологические ресурсы                        | Способность обеспечить эффективную разработку и реализацию маркетинговых технологий, требуемых для захвата лидерства в обслуживаемых и перспективных сегментах рынка                      |
| Пространственные ресурсы                       | Способность к анализу экономической конъюнктуры рынков товаров и услуг, позволяющих эффективно, своевременно и качественно удовлетворять обнаруженные нужды, потребности и запросы        |
| Финансовые ресурсы                             | Способность обеспечить высокую эффективность функционирования фирмы за счет наиболее рационального использования инвестиционных возможностей фирмы  |

| <b>Ресурсы</b>                    | <b>Способность</b>   |
|-----------------------------------|--|
| Информационные ресурсы            | Способность производственной системы к макроэкономическому анализу ситуации в стране и за ее пределами; способность к своевременному обнаружению актуальных нужд потенциальных покупателей |
| Кадровые ресурсы                  | Способность обеспечить необходимой информацией стейкхолдеров о возможностях фирмы посредством компетентных специалистов  |
| <b>Интеллектуальный потенциал</b> |  |
| Технические ресурсы               | Способность к реализации конкурентоспособных идей в процессе производства товаров и услуг, продвижения их на рынок послепродажного сервиса организации                                     |
| Технологические ресурсы           | Способность к выдвиганию конкурентоспособных идей в области конструирования, технологии и организации производства товаров и услуг, пользующихся спросом на товарных рынках                |
| Пространственные ресурсы          | Способность к обеспечению независимости фирмы от изменения конъюнктуры рынков товаров, факторов производства, финансовых рынков за счет внешней гибкости производственной системы          |
| Финансовые ресурсы                | Способность обеспечить высокую эффективность функционирования фирмы за счет компетентного подхода к оценке венчурных проектов  |
| Информационные ресурсы            | Способность обеспечить гибкость производственной системы за счет эффективных коммуникационных связей в рамках организационной структуры компании   |
| Кадровые ресурсы                  | Способность обеспечить эффективную разработку и реализацию стратегической программы социального развития фирмы   |

Ресурсы и способности в рамках каждого элемента стратегического потенциала необходимо оценивать по двум основным критериям:

- важность (какие ресурсы и способности наиболее важны для приобретения устойчивого конкурентного преимущества?);
- относительная сила (какие у компании имеются сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами?).

Соединение критериев важности и относительной силы позволяет выявить ключевые сильные и слабые стороны компании и сформулировать основные выводы.

#### **Список источников**

1. Андреева, Т.Е. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими? [электронный ресурс] / Т.Е. Андреева, В.А. Чайка. – 2006. – URL: <http://vestnikmanagement.pu.ru/archive/pdf/283.pdf>
2. Балацкий, О.Ф. Экономический потенциал административных и производственных систем: Монография [текст] / О.Ф. Балацкий. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. – 533 с.
3. Герасимчук, В.И. Развитие предприятия: диагностика стратегия, эффективность. Монография [текст] / В.И. Герасимчук. – К: Вища шк.,

1995. – 327 с.

4. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. [текст] / [Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова]. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.

5. Котлер Ф. Основы маркетинга [текст] / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 2002. - 236 с.

6. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций [текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2008. – 288 с.

7. Тис, Д. Динамические способности фирмы и стратегическое управление [текст] / Д. Тис // Вестн. С.-Петерб. Ун-та. Сер. Менеджмент. – 2003. – № 4.

8. Collis, D.J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? [электронный ресурс] / D.J. Collis. – 1994. – URL:<http://www3.interscience.wiley.com/journal/113456345/issue>

---

## **STRATEGIC POTENTIAL OF THE ORGANIZATION: ESSENCE, STRUCTURE, THE ASSESSMENT**

---

**Menyaylo Galina Vladimirovna,**

Ph. D. Of Economy, Associate Professor of the Chair of Economy and Management of Organizations of Voronezh State University;  
mgalina27@mail.ru

**Grebenkina Elena Nikolaevna,**

Lecturer of the Chair of Economy and Management of Organizations of Voronezh State University; elinok@mail.ru

Article is devoted to essence and structure of strategic potential of the organization. There are allocated the basic methods of an assessment of strategic potential. Special attention is given to the concept of dynamic abilities, the ranking of intellectual potential and a matrix model for the comprehensive analysis of strategic potential.

**Keywords:** strategic potential, abilities, possibilities, the concept of dynamic abilities, a rating intellectual potential, a matrix model for the comprehensive analysis of strategic potential.