

УДК 65.0

## Стратегический потенциал организации

**Лукиных Михаил Иванович**

Доктор сельскохозяйственных наук,  
профессор,  
ведущий научный сотрудник,  
Уральский государственный экономический университет,  
620144, Российская Федерация, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62;  
e-mail: M.Lyku@mail.ru

### Аннотация

Целью работы является исследование стратегического потенциала (СП) и его роли и значения в деятельности предприятия. Методология. В работе применяются общие и специальные методы научного познания – анализ и синтез, сравнение, маркетинговый, монографический, логический, классификационный. Результаты. Систематизировано понятие стратегический потенциал организации. На основе ресурсного и процессного подходов выполнен анализ СП и его оценка. Выделено значение СП в формировании и реализации стратегии предприятия. Проанализирована структура стратегического потенциала. Рассмотрены основные категории характеристики стратегического потенциала. Приводится оценка регионального рынка хлебопекарной продукции. Разработана матрица формирования стратегии на основе соотношения рыночного и стратегического потенциалов. Заключение. Стратегический потенциал представляет собой комбинацию ресурсов и ключевых компетенций организации. Он является важным и необходимым элементом стратегического менеджмента организации. Классифицирована категория стратегического потенциала и рассмотрена его структура. Описаны основные категории и понятия стратегического потенциала. На примере регионального хлебопекарного рынка показано использование стратегического потенциала. Представлена матрица сочетаний рыночного и стратегического потенциала как инструмента разработки стратегий организации.

### Для цитирования в научных исследованиях

Лукиных М.И. Стратегический потенциал организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 3А. С. 118-125.

### Ключевые слова

Стратегический потенциал, подходы к оценке, значение, структура, категории, выбор стратегии.

## Введение

Стратегический менеджмент как инструмент управления фирмой призван решать проблемы хозяйственной деятельности в условиях нестабильности и риска окружающей сферы. В российской действительности практика эффективного стратегического менеджмента еще не получила необходимого распространения.

Организации, реализующие стратегический менеджмент, осуществляют переход от реактивной модели поведения менеджмента фирмы к проактивной. Особенностью последней является активное воздействие на среду ее функционирования, вместо традиционного подхода, который предполагает приспособление к внешним условиям среды [Катькало, 2007, www].

В современных условиях управление ресурсами и компетенциями выходит на главный план деятельности фирм. Это вызывает целесообразность обоснования и использования СП организаций с использованием существующей теоретической базы. Тем самым стимулирует устранение разрыва между фундаментальными теориями стратегического менеджмента и результатами их использования в практической деятельности.

## Основная часть

Рассмотрим указанную проблему на примере агропромышленного комплекса (АПК) РФ. Формирование продовольственной безопасности страны обусловливается стратегическим потенциалом АПК России и конкурентоспособностью предприятий входящих в указанную систему [Васильева, 2012]. Проблема развития СП становится актуальной по мере увеличения внутриотраслевой дифференциации агропромышленных фирм. Наиболее конкурентоспособными являются те организации, которые не только улучшают производимые продукты и функциональные бизнес-процессы, но и формируют внутренние ресурсы и способности, которые являются уникальными источниками конкурентоспособности.

Несмотря на наличие вариантов изучения СП эксперты считают основным ресурсный подход. Одна из первых его обосновала Э. Пенроуз [Penrose, 1959]. Она предложила анализ, который позволяет установить связь между ростом фирмы, а также ее структурой и характером управленческой функции. Методологической основой исследования СП корпорации выступает ресурсная концепция стратегического менеджмента. Она основана на принципах зависимости стратегии фирмы и результатов ее деятельности от наличия ресурсов и компетенций [Васильева, 2012]. Ресурсный подход основан на понимании предприятия не как набора бизнес-единиц или конечных продуктов, а как портфеля организационных способностей (компетенций), формирующих конкурентоспособность структуры и ценность продукта.

По поводу определения понятия СП у большинства исследователей сложилось преобладающее мнение на основе ресурсной концепции (табл.1).

**Таблица 1 – Понятие стратегический потенциал организации**

| № п/п | Определение   | Автор, год издания    |
|-------|---|-----------------------|
| 1     | СП представляет собой комбинацию ресурсов и ключевых компетенций (способностей) предприятия, которые обеспечивает ему устойчивые конкурентные преимущества.               | Васильева Н.А., 2012. |
| 2     | СП совокупность производственных и управленческих ресурсов, достаточный уровень развития и характер взаимодействия которых обеспечивает достижение стратегии предприятия. | Филатова М.В., 2006.  |

| № п/п | Определение   | Автор, год издания   |
|-------|---|----------------------|
| 3     | СП это пригодность и достаточность ресурсов и компетенции организации для разработки и реализации стратегии.                  | Васильева В.В., 2010 |
| 4     | СП как системы процессного типа, характеризуемой цикличностью, неограниченностью в пространстве и ограниченностью во времени. | Кузнецов А.В., 2011  |

Процессный подход к оценке СП предполагает исследование воздействия процессов на возможности. Последние устанавливают курс стратегического развития организации и оказывают влияние на результаты деятельности. Создается постоянная связь и влияния всякого процесса на все другие, а также на и их совокупность [Кузнецов, 2011]. Функции управления соединяются в систему процессов организации и производства. Развитие производственной системы, поддерживается стратегическим потенциалом фирмы. Происходит поиск в окружающей среде уникальных ресурсов и ключевых компетенций. Они в последующем могут выступать основой для конкурентоспособности организаций. Ограниченность во времени обусловлена зависимостью от ресурсов, поставляемых из внешней среды. Цикличность данного процесса определена повторяемостью различных ситуаций, связанных с нормативными документами регулирующих деятельность предприятия, заключенными договорами с поставщиками и потребителями, устоявшимися контактами с внешней средой.

Применение СП в стратегическом менеджменте, по мнению [Васильева, 2010] обуславливает следующие преимущества для корпорации. Во-первых, применение аппарата СП сообщает рациональность и последовательность процессу стратегического планирования. Во-вторых, это дает возможность оценить более широкий спектр вариантов действий, систематизировать критерии оценки стратегий. В-третьих, деятельность фирмы по развитию СП основана на оценке факторов внутренней среды предприятия. Ориентация на СП позволяет в значительной степени эффективно реализовывать стратегию. В-четвертых, использование терминологии СП позволяет участникам стратегического процесса развивать необходимые компетенции и навыки. В-пятых, теория стратегического потенциала является одним из элементов фирмы, которая связывает в единое целое разные уровни управления. В-шестых, интерес к формированию СП придает импульс к развитию культуры организации как единого целого.

Формирование, развитие и использование СП предприятия уже на начальных этапах работы требует скоординированного и заинтересованного участия менеджмента организации [Немцова, 2006].

В подходах к структуре стратегического потенциала у исследователей существуют определенные разночтения (табл.2).

**Таблица 2 – Структура стратегического потенциала организации**

| № п/п | Определение  | Автор, год издания    |
|-------|--|-----------------------|
| 1     | СП предприятия, определяется сочетанием производственных ресурсов и ключевых компетенций.  | Васильева Н.А., 2012. |
| 2     | Составляющие СП: организационные ресурсы и компетенции. Базисные ресурсы и компетенции – это минимальный набор, который позволяет фирме быть конкурентоспособной; уникальные ресурсы и ключевые компетенции позволяют фирме стать лидером. | Васильева В.В., 2010  |

| N<br>п/п | Определение   | Автор, год<br>издания |
|----------|---|-----------------------|
| 3        | СП формируется из составляющих: финансово-инвестиционного, организационно-технологического, инновационного и трудового (кадрового) потенциалов. | Немцова<br>И.Ю., 2016 |

Авторы при оценке структуры СП исходили из анализа внутренней среды как этапа стратегического менеджмента. Диагностика предполагает оценку функциональных зон, предназначенную для выявления стратегических сильных и слабых сторон организации. Как правило, структура включает совокупность следующих видов деятельности: стратегического управления, общекорпоративного управления, оперативного управления, НИОКР, производство, маркетинг. Возможны также и другие функции, которые формируются исходя из особенностей предприятия, а также культуры и имиджа фирмы. Вместе с тем [Гец, 2016], считает, что при планировании СП необходимо исходить из специфики исследуемой отрасли.

Предложена система категорий и понятий для оценки организационного потенциала предприятия [Павлова, 2011]. Мы использовали данную форму для характеристики СП (табл. 3).

**Таблица 3 - Основные категории и понятия СП**

| Категории,<br>понятия | Определение   |
|-----------------------|---|
| Предмет               | Организационно-управленческие и социально-экономические отношения, возникающие в деятельности по поводу подходов и методов оценивания, планирования, реализации и развития стратегического потенциала организации.  |
| Методы<br>управления  | Ресурсная база: - определение возможности фирмы; - увеличение эффективности и производительности ресурсов; - создание организационно-корпоративной культуры; - развитие системы внешних отношений и связей организации; - формирование уникальности возможностей.<br>Организационные компетенции: -минимизация управления; - персоналом источник знаний; - создание барьеров для несанкционированного использования компетенций; - инвестирование в компетенции и их совершенствование; - приобретение квалификации; - создание системы управления знаниями в корпорации. |
| Формы развития        | Базовый потенциал (накопленный). Текущий потенциал (сложившийся на текущий момент времени). Будущий потенциал (стратегическая составляющая).  |
| Принципы              | Разграничения двух сторон, онтологически характеризующих категорию СП; системно-структурного отражения стратегического потенциала; сочетания интересов стейкхолдеров в процессе формирования СП; взаимосвязи и взаимообусловленности СП, ключевых факторов успеха и конкурентных преимуществ.   |
| Субъект               | Линейные и функциональные руководители организации.   |
| Объект                | Предприятие в целом, наиболее значимые стратегические хозяйственные единицы, отдельные сотрудники.  |
| Процесс               | Включает оценку ресурсов, возможностей в формировании ключевых компетенций (КП), подходы к развитию и использованию КП, средства их защиты, а также формирование метакомпетенций.   |
| Диагностика           | Методы анализа: неопределенность внешней среды, гибкости, SWOT, бенчмаркинга, стейкхолдер, цепочки создания ценности, человеческих ресурсов, GAP-анализ.  |

Разработано автором с использованием результатов исследований: [Васильева, 2010], [Романов и др., 2012], [Шестопап и др., 2013].

К сожалению, в исследуемом массиве информации не удалось, найти оценку экономическим законам которыми руководствуются при формировании и развитии СП. Это требование существует в рамках предлагаемой методики.

Немцова И.Ю. [Немцова, 2006] выполнила оценку уровня стратегического управления хлебопекарной отрасли в Краснодарском крае. Организации располагают необходимым объемом сведений по состоянию внешней и внутренней среды. Вместе с тем имеются сомнения в качестве полученных сведений, поскольку используются неформальные источники, и например, интуиция руководителей. Оценка стратегических альтернатив проводится на ограниченном количестве предприятий, которые составляли 21% от всей выборки. Контакты между производителями хлеба и покупателями ограничены. Не уделяется необходимой заинтересованности прогнозированию и планированию производственной деятельности. Обсуждения стратегического развития структуры не проводятся. На 30% предприятий наблюдается низкая коммуникативная связь между финансовыми службами и высшим руководством; 33% респондентов затруднились ответить на вопрос о том, доводятся ли до работников организации стратегические цели.

Состояние рынка определяет рыночный потенциал и возможные стратегии предприятия. Рыночный потенциал, предполагает наличие имеющихся возможностей или ограничений имеющихся в конъюнктуре отраслевого рынка для устойчивого и прибыльного функционирования предприятия. Рассмотрим это на примере хлебопекарного рынка Среднего Урала и г. Екатеринбурга. В регионе функционирует около 20 крупных организаций по производству хлеба и хлебобулочных изделий и несколько сотен пекарен. В г. Екатеринбурге сформировался олигополистический рынок хлебобулочной продукции. Его можно охарактеризовать как фрагментарный, «раздробленная отрасль». Доминируют две компании: «Смак», «Всеслав». До 2000 г., емкость регионального хлебопекарного рынка позволяла избегать жесткой конкуренции. Однако затем ситуация принципиально изменилась. Причин несколько. Современная технология упаковки хлеба позволяет перевозить продукт на расстоянии до 300 км и хранить до семи дней. Региональные и федеральные торговые сети стали проявлять экспансию в небольшие города Свердловской области. Рынок имеет тенденцию к сжатию по причине роста благосостояния населения и переключения потребителей на продукты более ценные в пищевом отношении и товары-субституты. На анализируемом рынке отмечаются низкие барьеры входа. Рыночный потенциал рынка уменьшился. Его состояние позволяет выбирать самые разнообразные стратегические действия. Вместе с тем предприятия на данном рынке еще не овладели инструментами стратегического менеджмента и находятся на стадии их освоения. Некоторые предприятия достаточно четко установили стратегию. Так, АО «Смак» установил долгосрочную цель широкий ассортимент производимой продукции. Достоинство данной стратегии широкий охват рынка и выбор наиболее прибыльных сегментов рынка. «Реж-хлеб» выпускает традиционные сорта хлеба, что дает возможность ориентироваться на потребителей с устоявшимися вкусами [Фуфаров, 2015; Лукиных, Фуфаров, 2013; Лукиных, Ярин, 2010].

Санкции к предприятиям РФ и глобализация мировой экономики увеличивают требования к сохранению и развитию стратегического потенциала для организаций пищевой отрасли [Васильева, 2012].

Соотношение между рыночными и стратегическими потенциалами организаций позволяет формировать матрицу групп организаций, для которых характерны определенные

стратегические ориентиры развития [Васильева, 2012]. На пересечение разных уровней стратегического и рыночного потенциала можно создать четыре квадранта (зоны).

Организация находится по своим характеристикам в квадранте, где пересекаются значительный уровень стратегического и рыночного потенциала. В этом случае предприятие может реализовывать разнообразные стратегии роста.

Следующая зона характеризуется значительной величиной стратегического потенциала участников, тогда отрасль, где они работают, или планируют войти, характеризуется неблагоприятными перспективами развития и, следовательно, низким рыночным потенциалом. Преобладающие действия направлены на защиту приобретенных конкурентных позиций.

Зона с низким уровнем СП предприятий и высоким уровнем рыночного потенциала. Нужно определить ключевых факторов успеха и компетенций в деятельности организаций. Стратегическим приоритетом их развития выступает селективный рост.

Существуют зоны, где функционируют организации с относительно низким стратегическим потенциалом и работают они на финансово непривлекательных рынках. Преобладающие отрасли фрагментарные. Представляется необходимым реструктуризация деятельности.

### Заключение

Стратегический потенциал представляет собой комбинацию ресурсов и ключевых компетенций организации. Он является важным и необходимым элементом стратегического менеджмента предприятия. Классифицирована категория, понятия стратегического потенциала и рассмотрена его структура. На примере регионального хлебопекарного рынка представлено употребление стратегического потенциала фирмы. Представлена матрица сочетаний рыночного и стратегического потенциала как инструмента разработки стратегий организации.

### Библиография

1. Васильева Н.А. Развитие стратегического потенциала предприятий пищевой промышленности России в условиях глобальной конкуренции: методология, теория, практика: дис. ... докт. экон. наук. Саратов, 2012. 406 с.
2. Васильева В.В. Управление стратегическим потенциалом организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2010. 26 с.
3. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: автореф. дис. ... докт. экон. наук. СПб., 2007. 20 с.
4. Кузнецов А.В. Механизм управления стратегическим потенциалом производственной организации: дис. ... канд. экон. наук. Саратов, 2011. 142 с.
5. Лукиных М.И. Организация производства как подсистема управления. Екатеринбург, 2010. 547 с.
6. Лукиных М.И. Совершенствование менеджмента на хлебопекарных предприятиях // Управленец. 2013. № 1 (41). С. 76-78.
7. Немцова И.Ю. Стратегическое управление развитием предприятий хлебопекарной промышленности: дис. ... канд. экон. наук. Краснодар, 2006. 197 с.
8. Павлова А.В. Методология управления изменениями в организации машиностроительного производства: дис. ... докт. экон. наук. Казань, 2011. 498 с.
9. Романов А.П. и др. Управление экономическим потенциалом организации. Тамбов, 2012. 88 с.
10. Филатова М.В. Формирование и развитие стратегического потенциала предприятий масложировой промышленности: дис. ... канд. экон. наук. Воронеж, 2006. 207 с.
11. Фуфаров В.В. Нелегкий хлеб // Эксперт Урал. №1-2(672). 21 декабря 2015.
12. Шестопал Ю.Т. и др. Стратегический менеджмент. М., 2013. 320 с.
13. Penrose E.T. The Theory of Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

## The strategic potential of the organization

**Mikhail I. Lukinykh**

Doctor of Agricultural Sciences, Professor,  
Leading Researcher,  
Ural State University of Economics,  
620144, 62, 8 Marta st., Ekaterinburg, Russian Federation;  
e-mail: M.Lyku@mail.ru

### Abstract

The purpose of the work presented in this article is the study of the strategic potential (SP) and its role and importance in the enterprise. Methodology. In this paper we use the general and special methods of scientific knowledge: analysis and synthesis, comparison, marketing, monographic, logical, classification. Results. The author systematized the notion of strategic potential of the organization. On the basis of the resource and process approaches the analysis of SP and its evaluation is performed. The selected value of SP in the development and implementation of business strategy is considered. The structure of the strategic potential is studied. The research considers the major categories of features of the strategic potential. It provides an assessment of the regional market of bakery products. Developed by matrix strategy formation on the basis of market value and strategic potentials is presented. Conclusion. Strategic potential is a combination of resources and core competencies of the organization. It is an important and necessary element in strategic management. The research classified category of the strategic potential and described its structure, it showed the basic categories and concepts of strategic potential. For example, a regional bakery market shows the use of the strategic potential. The matrix of the combinations of market and strategic potential can be used as a tool for strategy development of the organization.

### For citation

Lukinykh M.I. (2018) Strategicheskii potentsial organizatsii [Strategic potential of the organization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (3A), pp. 118-125.

### Keywords

Strategic potential, approaches to evaluation, value, structure, categories, choice of strategy.

### References

1. Filatova M.V. (2006) *Formirovanie i razvitie strategicheskogo potentsiala predpriyatii maslozhirovoi promyshlennosti* [Formation and development of strategic potential of enterprises of fat and oil industry]. *Doct. Dis.* Voronezh.
2. Fufarov V.V. (2015) Nelegkii khleb [Hard bread]. *Ekspert Ural* [Expert Ural], 1-2(672). 21 Dec. 2015.
3. Kat'kalo V.S. (2007) *Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya*. *Doct. Dis.* [Evolution of the theory of strategic management. *Doct. Dis.*]. St. Petersburg.
4. Kuznetsov A.V. (2011) *Mekhanizm upravleniya strategicheskimi potentsialom proizvodstvennoi organizatsii*. *Doct. Dis.* [The mechanism for managing the strategic potential of the production organization. *Doct. Dis.*]. Saratov.
5. Lukinykh M.I. (2010) *Organizatsiya proizvodstva kak podsystema upravleniya* [Organization of production as a subsystem of management]. Ekaterinburg.
6. Lukinykh M.I. (2013) Sovershenstvovanie menedzhmenta na khlebopekarnykh predpriyatiyakh [Perfection of management at the baking enterprises]. *Upravlenets* [The manager], 1 (41), pp. 76-78.

7. Nemtsova I.Yu. (2006) *Strategicheskoe upravlenie razvitiem predpriyatii khlebopekarnoi promyshlennosti. Doct. Dis.* [Strategic management of the development of enterprises of the baking industry. Doct. Dis.]. Krasnodar.
8. Pavlova A.V. (2011) *Metodologiya upravleniya izmeneniyami v organizatsii mashinostroitel'nogo proizvodstva. Doct. Dis.* [Methodology of change management in the organization of machine-building production. Doct. Dis.]. Kazan.
9. Penrose E.T. (1959) *The Theory of Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
10. Romanov A.P. et al. (2012) *Upravlenie ekonomicheskimi potentsialom organizatsii* [Management of economic potential of the organization]. Tambov.
11. Shestopal Yu.T. et al. (2013) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow.
12. Vasil'eva N.A. (2012) *Razvitie strategicheskogo potentsiala predpriyatii pishchevoi promyshlennosti Rossii v usloviyakh global'noi konkurentsii: metodologiya, teoriya, praktika. Doct. Dis.* [Development of strategic potential of Russian food industry enterprises in the conditions of global competition: methodology, theory, practice. Doct. Dis.]. Saratov.
13. Vasil'eva V.V. (2010) *Upravlenie strategicheskimi potentsialom organizatsii. Doct. Dis.* [Management of the strategic potential of the organization. Doct. Dis.]. Moscow.