

УДК 33.65.005

Віталій ЛЕВИЦЬКИЙ, Богдан СИДЯГА

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

***Резюме.** Розглянуто методологічні підходи до формування ефективної системи управління стратегічного потенціалу підприємств. Досліджено, що з переходом від традиційної до інноваційної моделі розвитку галузей і підприємств доля механізмів державного регулювання в забезпеченні реалізації програм повинна підвищуватися. Проведено аналіз останніх досліджень і публікацій, що висвітлені в економічній літературі з питань розвитку системи управління. Розкрито теоретичні положення системного, функціонального, комплексного підходів до формування: структур управління, методів управління, механізмів господарювання, інформаційно-комп'ютерних технологій, управління функціональними підсистемами та ризиками*

***Ключові слова:** стратегічний потенціал, результативність, агресивність стратегій.*

Vitaliy LEVYTSKYI, Bohdan SYDYAHA

THE FORMATION OF EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM OF COMPANY'S STRATEGIC POTENTIAL

***Summary.** The article represents methodological approaches to formation of the effective management system of the enterprise's strategic potential. The transition from the traditional to the innovative model of development of industries and enterprises is studied; it is proved that the shares of state regulation mechanisms to ensure the implementation of programs should rise.*

The analysis of recent researches and publications found in the economic literature on the development of the control system is conducted. The aspects of theoretical positioning system, functional and integrated approaches to formation of governance structure, management, machinery management, ICT, functional subsystems and control risks are revealed. System studies and methodological approaches to the system management capabilities that are adaptively evolving are described.

The authors describe the new problems of theoretical, methodological and practical guidance that need to be resolved in connection with volatile market environment, the transition to an innovative model of development of the national economy.

It is proved that in competitive and dynamic business development the effectiveness may be achieved through the development of all functional management subsystems. A set of strategies to improve the efficiency of balance and lowering risk is given.

***Key words:** strategic potential, effectiveness, strategy aggression.*

Постановка проблеми. Швидкозмінливе ринкове середовище, перехід на інноваційну модель розвитку національної економіки потребують нового підходу до формування адаптивної системи управління організацією як цілісністю, так і окремими її підсистемами і, зокрема, управління потенціалом. У цьому зв'язку виникають нові завдання теоретико-методологічного і практичного спрямування, що потребують свого вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі розвитку системи управління стратегічним потенціалом підприємств приділено багато уваги. Розкрито теоретичні положення системного, функціонального, комплексного підходів до формування: структур управління, методів управління, механізмів господарювання, інформаційно-комп'ютерних технологій, управління функціональними підсистемами та ризиками тощо. Однак цілеспрямованого загально-цілісного підходу до формування системи управління ще недостатньо розроблено. В навчальних джерелах і посібниках Завадського Й.С., Должанського І.З., Краснокутської Н.С., Кузьміна О.Є.,

Мартиненка М.М., Федоніна О.С. та інших науковців менеджмент як система не представлена. Повністю не розкриті методологічні підходи до формування управління функціональними підсистемами і, зокрема, управління потенціалом підприємств. Запропоновані методологічні підходи щодо управління стратегічним потенціалом підприємств слабо пов'язані з іншими видами управління (стратегічним, інноваційним, антикризовим). Таким чином, є проблема, яка потребує свого вирішення.

Мета статті. Обґрунтування методологічних підходів до формування системи управління стратегічним потенціалом, що адаптивно розвивається.

Виклад основного матеріалу. Забезпечення конкурентоспроможності та динамічного розвитку підприємств аграрного сектора економіки можливо здійснити шляхом розвитку всіх функціональних підсистем управління. Особливе місце відводиться управлінню потенціалом підприємств як основи управління формуванням та розвитком можливостями в загальній системі стратегічного набору підприємницьких структур.

Управління потенціалом підприємств розглядається нами як процес, що охоплює:

- стратегії розвитку підприємств,
- систему підприємницьких можливостей;
- тип поведінки підприємств;
- типологію потенціалу;
- механізми управління потенціалом;
- алгоритми формування потенціалу;
- технологію управління потенціалом;
- правила формування потенціалу підприємства та системи управління ним.

Методологічною основою формування результативного управління стратегічним потенціалом підприємств є правила створення такої системи (див. табл.1).

Таблиця 1
Основні правила формування системи управління потенціалом*

Table 1

Basic rules for forming a system management capabilities

Правила формування потенціалу підприємства	Правила формування системи управління потенціалом підприємства
1. Альтернативність потенційних можливостей	1. Стратегічна цільова спрямованість управління потенціалом підприємств як основа забезпечення його системної цілісності.
2. Динамічний характер потенційних можливостей	2. Головна концептуальна основа системи управління потенціалом – формування можливостей та управління ними
3. Динамічна збалансованість потенціалу підприємств	3. Первинність стратегій, стратегічних цілей і вторинність можливостей
4. Динамічна зміна структурних елементів потенціалу як розвиваючої системи	4. Стратегічний ефект – основний критерій оцінювання результативної системи управління потенціалом підприємств
5. Динамічна відповідальність потенціалу за темпом і напрямком розвитку підприємств	5. Системно-комплексний підхід до формування управління потенціалу підприємств
6. Синергічний ефект в динамічно збалансованій системі потенціалу	6. Забезпечення динамічної конкурентоспроможності потенціалу

підприємницьких структур	підприємств
7. Упереджувальний розвиток потенціалу підприємств по відношенню до стратегічних системних змін в організаціях	7. Система управління потенціалу підприємств повинна розвиватися на принципах попереджувальної адаптивної дії відносно до стратегічних змін у зовнішньому середовищі

**Використана ідея О.І. Олексика з доповненням авторів*

Управління потенціалом підприємств слід розглядати як систему, що здійснює реалізацію функцій при досягненні цілей стратегічного, поточного та оперативного характеру. Це – річні напрямки дій з неадекватною цільовою програмою та механізмами управління, спрямованими на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та синергічного ефекту. В цьому зв'язку виникає проблема формування цілісної системи управління потенціалом підприємств, яка б забезпечила єдність стратегічного управління. Послідовності формування такої системи представлено на рис.1.



Рисунок 1. Процес управління потенціалом підприємства [2, с.25]

Figure 1. The process of potential businesses

У системі управління потенціалом підприємств важливим процесом є обґрунтування стратегій розвитку потенційних можливостей. Дослідженнями щодо фактично сформованого виробничого потенціалу підприємств встановлено, що в більшості з них не є адекватними їх цільові програми до їх можливостей стратегіям розвитку.

Наближення до оптимальної норми збалансованості між обраними стратегіями і виробничим потенціалом прослідковується в господарствах з рівнем рентабельності господарської діяльності понад 20 відсотків. Для підвищення коефіцієнта збалансованості та зниження рівня ризикованості ми пропонуємо набір стратегій:

– для збиткових – удосконалення виробництва, скорочення витрат, структурних змін, виживання;

– для підприємств з наближенням до нульової точки рентабельності – удосконалення виробництва, товару, максимізації поточного прибутку;

– для підприємств з нульовою точкою рентабельності – удосконалення товару, максимізації поточного прибутку, інтенсифікації комерційних зусиль;

– для прибуткових підприємств – розвитку ринку, цінових уступок, завоювання лідерства, диверсифікації, концентрованого зростання, інтеграційного зростання, інновацій.

Для підвищення рівня потенційних можливостей підприємств ми розробили систему економічного забезпечення, якою передбачено використання механізмів державного протекціонізму та внутрішнього системного фінансового самозабезпечення. Співвідношення механізмів державного протекціонізму і господарського забезпечення може коливатися від 0,8:0,2 до 0,2:0,8 коефіцієнта. При обґрунтуванні співвідношень враховані як економічні рівні розвитку підприємств, так і життєві цикли організацій, а також потенційні можливості й готовність системи менеджменту розв'язувати стратегічні задачі.

З переходом від традиційної до інноваційної моделі розвитку галузей і підприємств доля механізмів державного регулювання в забезпеченні реалізації програм повинна підвищуватися.

При впровадженні інноваційної моделі використано синергічний ефект від запровадження інновацій. Останні, на наш погляд, повинні охоплювати усі підсистеми, включаючи організаційну та управлінську. Будь-яка інновація потребує змін у технічній, технологічній, біологічній, інформаційній, економічній, організаційній, фінансовій та управлінській підсистемах. Однак такий підхід у більшості підприємств практично відсутній. Існуючі структури управління малорухомі, характеризуються низьким коефіцієнтом гнучкості.

У досліджуваних підприємствах аграрного сектора Тернопільської області встановлено, що майже у 95% із них структури управління не змінювалися. Вони є стабільними. Коефіцієнт стабільності наближається до 1. І майже відсутні організаційні структури управління маркетингового, логістичного, а також програмно-цільового та стратегічного спрямування. Низький рівень організаційного клімату та управлінського профілю неінтегрованого елемента, включає:

- тип управлінського профілю,
- тип структури управління;
- організаційний клімат;
- кадровий потенціал.

За нашими розрахунками, які проведені на основі сформованої зведено-аналітичної інформації, він становить 0,54 коефіцієнта.

Невисоким є і загальний коефіцієнт управлінського потенціалу. Він не перевищує в загальній сукупності підприємств 0,65 коефіцієнта. При такому низькому коефіцієнті неможливо на системній основі впроваджувати інноваційні моделі. Для розв'язання проблеми забезпечення розвитку підприємств на інноваційній основі ми пропонуємо підхід щодо формування управлінського потенціалу як основного елемента системи управління стратегічним потенціалом. Система управління повинна бути упереджувальною відносно потенційних можливостей, які необхідно буде формувати для реалізації як загальної, так і інших стратегій: розвитку цільового ринку, маркетингових, товарних, каналів збуту, цінових, формування попиту, соціальних, екологічних, структурних перетворень, фінансових, подальшої реструктуризації та ін. При цьому слід враховувати можливості розширення потенціалу підприємств за

рахунок створення нових організаційних формувань кооперативного, агропромислового, корпоративного, агропромислово-фінансового спрямування.

Важливим компонентом потенційних можливостей підприємницьких структур є потенціал управлінської команди організації як фактор загального керівництва. Головною цільовою спрямованістю останніх є забезпечення динамічного розвитку підприємств шляхом збалансованого підходу до стратегічного й оперативного успіху в діяльності організацій. На цьому акцентують науковці вітчизняних і зарубіжних країн. Лише при такому підході можливо забезпечити системний синергічний ефект. Кількісні і якісні параметри синергічного ефекту визначатимуться рівнем сформованості управлінської команди, її інтегрованої компетентності, стратегічної цінної орієнтації, гнучкої рухомості й реакції на можливі зміни в зовнішньому середовищі, спрямуванням діяльності на пошук і реалізацію стратегічних можливостей, швидкістю здійснення упереджувальної адаптації відносно змін у зовнішньому середовищі.

Для оцінювання факторів забезпечення синергічного ефекту від діяльності управлінської команди необхідна моніторингова зведено-аналітична інформація, яка характеризуватиме здатність управлінської команди своєчасно проводити зміни в системі, маневрувати портфелем тактичних стратегій, формувати інноваційно-психологічний клімат в організації та ін. Для отримання такої інформації ми систематизували і доповнили складові потенціалу загального керівництва згідно з такими основними групами, як:

- загальне керівництво;
- управлінська команда;
- організаційне соціально-психологічне управління;
- компетентні характеристики;
- системно-комплексний профіль можливостей.

Названі групи складових потенціалу загального керівництва є основними об'єктами діагностики. При цьому ми погоджуємося з авторами, які вважають, що при оцінюванні потенціалу загального керівництва необхідно враховувати рівні нестабільності, агресивності та відкритості організації. Вони є основними критеріями для вибору портфеля стратегій, тактики їх реалізації. Ступінь агресивності обраних стратегій визначатиметься рівнем системності організаційної цілісності, а саме – коефіцієнтом взаємозв'язків складових елементів системи.

Висновки. Важливим етапом процесу управління стратегічним потенціалом є оцінювання результативності.

В економічній літературі існують різні методологічні підходи щодо методичного інструментарію оцінювання ефективності використання потенціалу та управління можливостями. Ми погоджуємося з науковцями, які акцентують увагу на необхідності врахування особливостей формування функціонального потенціалу при оцінюванні результативності системи управління потенціалом.

Такий підхід здійснено при формалізації методики оцінювання потенціалу та результативності управління ним. Використано комплексно-системний підхід, який враховує систему результативних показників та факторів впливу. Для отримання повноцінної зведено-аналітичної інформації використано методологію багатофакторного аналізу, яка покладена в основу оцінювання фактично реалізованих управлінських рішень із використання потенціалу підприємств та їх можливостей.

Тому лише комплексний підхід до формування системи управління стратегічним потенціалом дозволить забезпечити їх конкурентоспроможність та динамічний розвиток. Автори дослідили, що головною цільовою спрямованістю управлінської команди організації виступає фактор загального керівництва із забезпечення динамічного розвитку підприємств шляхом збалансованого підходу до

стратегічного й оперативного успіху в діяльності організацій. А система управління повинна бути упереджувальною щодо потенційних можливостей, які необхідно буде формувати для реалізації як загальної, так і інших стратегій.

Conclusions. Thus, an important step in the strategic management process is to assess the potential impact.

In the economic literature there are different methodological approaches of methodological tools for evaluating the effectiveness and potential use management features. We agree with the scholars who emphasize the need to incorporate features of functional capacity in assessing the effectiveness of the management potential.

This approach is made by us to formalize the methodology for assessing the capacity and management performance. Complex system approach that considers a system of performance indicators and impacts is used. To obtain a complete consolidated analytical information multivariate analysis methodology that is the basis for the assessment actually implemented management decisions on the use of the potential enterprises and their capabilities is implied.

Therefore, only a comprehensive approach to building management system will provide the strategic potential of their competitiveness and dynamic development. The authors have found that the main thrust of the management team of a factor overall management to ensure the dynamic development of enterprises through a balanced approach to strategic and operational success of organizations. A control system must be proactive about potential opportunities that will need to generate to implement both general and other strategies.

Використана література

1. Герасимчук, Л.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність [Текст] / Л.Г. Герасимчук. – К.: Вища школа, 1995. – 167 с.
2. Гудзинський, О.Д. Менеджмент в системі агробізнесу [Текст] / О.Д. Гудзинський. – К.: Урожай, 1994. – 224 с.
3. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник [Текст] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалик, І.М. Герасименко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
4. Краснокутська, Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник [Текст] / Н.С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
5. Есипов, В.Е. Оценка бизнеса [Текст] / В.Е. Есипов, Г.А. Маховика, В.В. Герехова. – СПб: Питер, 2001.