

УДК 658.168.5

Чупріна М.О.

кандидат економічних наук, доцент  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

Андрійчук Б.М.

магістр факультету менеджменту та маркетингу  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

## ВДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІТИЧНОГО СКЛАДНИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

### IMPROVEMENT OF THE ANALYTICAL COMPLEX SYSTEM OF MANAGEMENT BY STRATEGIC POTENTIAL OF ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF INSURBATION OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто напрями вдосконалення аналітичного складника системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. На підставі проведеного дослідження визначено головні напрями вдосконалення аналітичного складника системи управління. Доведено, що в умовах сучасного розвитку ринку для підвищення конкурентоспроможності необхідно вдосконалити систему управління стратегічним потенціалом для вирішення поточних проблем. Проаналізовано передумови, які дають змогу стверджувати, що промисловим підприємствам України в сучасних умовах розвитку необхідно вдосконалити систему управління стратегічним потенціалом для забезпечення конкурентоспроможності. Використовуючи актуальні дані, можна стверджувати, що ступінь використання стратегічного потенціалу в Україні порівняно зі світовими тенденціями не відповідає потенціалу та можливостям українських підприємств. Надано рекомендації щодо визначення шляхів поліпшення стратегічного розвитку в сучасних умовах.

**Ключові слова:** потенціал, система, зовнішнє середовище, нестабільність середовища, стратегія, підприємництво, аналітика, вдосконалення управління.

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены направления совершенствования аналитической составляющей системы управления стратегическим потенциалом предприятия в условиях нестабильности внешней среды. На основании проведенного исследования были определены главные направления улучшения аналитической составляющей системы управления. Доказано, что в условиях современного развития рынка для повышения конкурентоспособности необходимо совершенствовать систему управления стратегическим потенциалом для решения текущих проблем. Проанализированы предпосылки, которые позволяют утверждать, что промышленным предприятиям Украины в современных условиях развития необходимо совершенствовать систему управления стратегическим потенциалом для обеспечения конкурентоспособности. Используя актуальные данные, можно утверждать, что степень использования стратегического потенциала в Украине по сравнению с мировыми тенденциями не отвечает потенциалу и возможностям украинских предприятий. Даны рекомендации по улучшению стратегического развития в современных условиях.

**Ключевые слова:** потенциал, система, внешняя среда, нестабильность среды, стратегия, предпринимательство, аналитика, усовершенствование управления.

#### ANNOTATION

In this paper, the directions of improvement of the analytical component of the system of management of the strategic potential of the enterprise in conditions of instability of the environment

were considered. Based on the study, the main directions of the analytical component of the management system were identified. It is proved that in the conditions of modern development of the market for increase of competitiveness it is necessary to improve the system of management of strategic potential for solving current problems. The preconditions are analyzed which allow to assert that the industrial enterprises of Ukraine in modern conditions of development need to improve the system of strategic potential management to ensure competitiveness. Using actual data, it can be argued that the degree of use of strategic potential in Ukraine in comparison with global trends does not correspond to the potential and capabilities of Ukrainian enterprises. Based on the study, recommendations were made to identify ways to improve strategic development in modern conditions.

**Keywords:** potential, system, external environment, environment instability, strategy, entrepreneurship, analytics, improvement of management.

**Постановка проблеми.** Дослідження проблеми, пов'язаної з удосконаленням системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища, за останні роки набуває все більшого інтересу серед підприємців, власників великого бізнесу або директорів підприємств. У сучасних умовах керівники намагаються поліпшити діяльність підприємств, щоб бути конкурентоспроможними та мати можливість для подальшого розширення бізнесу як на території України, так і за її межами, а для цього потрібно завжди вдосконалюватися та бути на крок попереду, знати правильні, а найголовніше – дієві способи управління стратегічним потенціалом підприємства. Ринок, на якому функціонують українські підприємства, в умовах нестабільності зовнішнього середовища та фінансово-економічної кризи опинився у скрутному становищі. Використання та нарощення стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільного середовища потребує розроблення комплексу дій щодо його ефективного управління. За допомогою впровадження сучасних методів управління підприємством можливо прогнозувати майбутнє підприємства на довгострокову перспективу. Враховуючи такі

тенденції, більшість сучасних підприємств в умовах нестабільності перейшла до використання саме системи управління стратегічним потенціалом підприємства. В умовах нестабільності зовнішнього середовища питання вдосконалення аналітичного складника системи управління стратегічним потенціалом підприємства постає особливо гостро та потребує детальнішого вивчення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням оцінки та розвитку потенціалу підприємства, а також удосконаленню аналітичного складника системи управління стратегічним потенціалом підприємства присвячено роботи В. Ветлинського, А. Воронкової, В. Голикова, І. Лукінова, О. Ляшенко, А. Міщенко, І. Отенко, В. Ревенка, А. Томпсона, І. Хомича, О. Ястремського [4]. Проте вирішення питання адекватної оцінки управління стратегічним потенціалом підприємства потребує подальшого вивчення, тому дослідження проблематики управління стратегічним потенціалом є необхідним та важливим.

**Мета статті** полягає у визначенні напрямів удосконалення аналітичного складника системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища та наданні рекомендацій щодо їх реалізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Питання визначення ролі аналітичного складника системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища є дуже актуальним у сучасних умовах господарювання як для державного сектору, так і для приватних підприємств, бо саме від правильно визначеного стратегічного потенціалу залежать подальша діяльність підприємства, визначення стратегії тощо.

На думку науковців, стратегічний потенціал підприємства, економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства, – це також сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних ресурсів, пов'язаних із функціонуванням виробництва. Найчастіше стратегічний потенціал розглядають як систему взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції для забезпечення реалізації вибраної стратегії підприємства [1, с. 180].

Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, ураховуючи всі найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які розвиваються і змінюються [2, с. 247].

За допомогою стратегічного управління українські підприємці мають уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому та що для цього потрібно зробити. Саме

впровадження стратегічного управління дає можливість визначити конкурентні переваги і в подальшому затвердити стратегічний план розвитку, що забезпечить майбутню життєздатність організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

У сучасних умовах для забезпечення конкурентоспроможності та ефективної діяльності підприємства потрібно завжди мати план дій на майбутнє, добре розроблений, із прорахованими ризиками та мати певні часові рамки для його виконання. У такому плані повинні бути певні блоки, по яких підприємство буде орієнтуватися, наприклад маркетинговий, фінансовий тощо. Процес формування потенціалу підприємства дуже залежить від вибраної стратегії, якою керується підприємство в процесі свого розвитку [3, с. 133].

Потенціал будь-якого підприємства складається з ресурсного складника, до якого належать чисельність персоналу, основні виробничі й невикористані фонди, оборотні фонди і матеріальні запаси, фінансові і нематеріальні ресурси (патенти, ліцензії, інформація, технологія); трудового потенціалу, який визначається можливостями зайнятого персоналу до створення якої-небудь продукції (освітній, кваліфікаційний, психофізіологічний, мотиваційний, ментальний потенціал); управлінського потенціалу (здібності менеджменту ефективно використовувати ресурси підприємства, приймати оптимальні рішення щодо розвитку організації тощо); інноваційного потенціалу (тобто здібностями підприємства до відновлення виробництва, зміни технології та ін.); фінансового потенціалу (ліквідність, кредитоспроможність підприємства); інформаційного потенціалу (можливості щодо необхідного інформаційного забезпечення для оперативного прийняття управлінських рішень) [5, с. 87].

Управління стратегічним потенціалом підприємства характеризується не тільки наявними ресурсами, а й здебільшого можливостями підприємства для кращого та якомога ефективнішого їх використання, саме тому підприємству необхідно використовувати власні трудові, фінансові, матеріальні ресурси на максимум, й чому й допомагає правильно визначений стратегічний потенціал. В умовах нестабільності зовнішнього середовища та загальної невизначеності управління стратегічним потенціалом постає у новому світі, бо такі умови дають змогу вирішити, які саме потенційні можливості та загрози існують у підприємства та на які сильні чи слабкі сторони слід більш детально звернути увагу.

Для визначення ступеню дослідженості стратегічного потенціалу на підприємстві може бути доцільним використання SWOT-аналізу, який передбачає аналіз галузі, в якій функціонує підприємство, та підприємства загалом, а також виявлення власних сильних чи слабких сторін та сторін конкурентів щодо розроблення

комплексу управління стратегічним потенціалом підприємства. Якісний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства дає можливість виявити вимоги щодо стратегічного потенціалу, що допоможе обрати найкраще управлінське рішення [6, с. 95].

Стратегічний потенціал підприємства є характеристикою його розвитку. Управління розвитком підприємства потребує розроблення й впровадження системи аналізу та оцінювання потенціалу та як змінюється підприємство після впровадження змін, що дасть змогу підприємству ефективно зростати та підвищити конкурентоспроможність. Для цього використовують різноманітні методики аналізу стратегічного потенціалу підприємства, які є вагомими, але все ж недосконалими, потрібно чітко усвідомлювати значення стратегічного управління як одного з напрямів розвитку підприємства та його стратегічного потенціалу.

Для забезпечення конкурентоспроможності потрібно постійно слідкувати за новинами у тій сфері, де працює підприємство, впроваджувати нові технології, проводити наради, організувати тренінги та семінари, підвищувати кваліфікацію працівників компанії [8, с. 171].

На діяльність компанії впливає низка факторів, а для ефективного формування комплексу управління стратегічним потенціалом в умовах нестабільності зовнішнього середовища, потрібно приділити увагу політичним, ринковим, демографічним, соціальним, державним та факторам конкуренції [7, с. 243].

Загальні перешкоди, що впливають на процес вдосконалення аналітичного складника: інформація, що доходить до керівництва, є або вже не актуальною, або дуже зміненою у процесі передачі від одного підрозділу до іншого; керівники підприємства вважають, що краще, ніж сам, не зробить ніхто, тому не делегують повноваження; лінійні керівники не володіють достатньою інформацією для прийняття важеного рішення; на підприємстві не вистачає коштів або кваліфікованих фахівців.

На різних етапах існування підприємства виникають проблеми щодо розроблення та реалізації стратегії, як безпосередньо пов'язані з оцінюванням рівня використання та нарощення його стратегічного потенціалу. Для вирішення цих питань можна запропонувати такі напрями вдосконалення аналітичного складника системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища:

1. Пошук інформації з достовірних джерел для виявлення структури потенціалу підприємства та подальшого встановлення заходів щодо їх поліпшення, особливу увагу потрібно приділити загальній системі управління прийнятій на підприємстві.

2. Загальний аналіз минулих помилок, проведення реструктуризації та визначення потенціалу підприємства на поточний стан.

3. Проведення детального всебічного аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища для визначення сильних сторін підприємства та конкурентних переваг.

4. Формування певної методики діагностики за допомогою висококваліфікованих кадрів чи за допомогою залучених сторонніх спеціалістів (консультантів).

5. Проведення інтегральної оцінки конкурентоздатності підприємства на основі поточного потенціалу підприємства.

6. Використання механізму контролінгу для коригування цілей.

7. Формування загальної стратегії, заснованої на поточному управлінському потенціалі, чи змінення головних кадрів на підприємстві.

8. Моніторинг ефективності управління стратегічним потенціалом для забезпечення економічної стабільності підприємства.

9. Прогноз можливих тенденцій структурних змін стратегічного потенціалу підприємства.

10. Залучення провідних західних спеціалістів для врегулювання стратегічного потенціалу та вирішення поточних проблем.

**Висновки.** Вивчення питання щодо управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища дуже актуальне та може стати у нагоді багатьом підприємствам України, оскільки сприяє поліпшенню ефективності діяльності підприємства, загальному вивченню поточного становища підприємства та дає змогу вчасно передбачити потенційні можливості чи загрози.

Стратегічне управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища являє собою сукупність узгоджених і цілеспрямованих дій із розроблення та реалізації стратегічного потенціалу підприємства з максимальною ефективністю й є результатом впливу цілого комплексу сукупності факторів, що створюють умови його розвитку. Впровадження комплексного управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища в Україні є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації бізнесу, який сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних, так і стратегічних проблем та вимагає від підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачувані зміни.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на визначення ключових параметрів управління стратегічним потенціалом та розроблення певного детального механізму, за допомогою впровадження якого українські підприємства підвищать конкурентоспроможність, що, своєю чергою, підвищить шанси вийти українським підприємствам на міжнародний ринок. Розроблення механізму поліпшення управління аналітичним складником стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища – це логічний крок, який може бути стимульований як із боку державного сектору так і з боку приватних підприємств.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Ансофф І. Стратегічне управління; пер. з англ.; за ред. Л.І. Свенко. М.: Економіка, 1989. 519 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник; 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 1998. 296 с.
3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2014. 456 с.
4. Гребенюк О.В., Кузьменко Р.В. Потенціал сталого розвитку України на шляху реалізації інтеграційного вибору держави: монографія. К.: ДУ Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України, 2014. 153 с.
5. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємств: монографія. Регіональна економіка. 2012. 177 с.
6. Стратегічний менеджмент: підручник / І.М. Писаревський, О.М. Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова; ред. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2009. 287 с.
7. Потенціал та розвиток підприємства: монографія / А.Л. Сабадирьова, О.М. Бабій, Т.В. Куклінова. О.: ОНЕУ, 2013. 343 с.
8. Шелегеда Б.І., Касьянова Н.В. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія. Донецьк: ДОНУЕП, 2006, 219 с.