

**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*В статті систематизовано методичні підходи різних авторів до управління стратегічним потенціалом підприємства. Обґрунтовано, що найбільш прийнятною методикою оцінювання ефективності управління стратегічним потенціалом є параметричний аналіз ефективності управління підприємством.*

**Ключові слова:** потенціал підприємства, ефективність управління стратегічним потенціалом та система управління потенціалом підприємства.

**Постановка проблеми.** Розвиток ринкових відносин в Україні ставить перед вітчизняними організаціями численні проблеми, з якими вони раніше не зіштовхувались, серед них – загострення конкуренції, нестабільність попиту і пропозиції, мінливість цін на товари та фактори виробництва, ускладнення об'єктів управління та підвищення складності розв'язуваних завдань. За таких умов підприємство просто вимушене переходити на нові, більш ефективні методи й механізми управління стратегічним потенціалом. Необхідною умовою розробки більш ефективних механізмів є правильна і своєчасна оцінка ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літературних джерел свідчить про те, що дослідження, які здійснювалися, дуже різнобічні. Так, І. Бузько, І. Дмитренко, Е. Сущенко визначили стратегічні пріоритети розвитку підприємства [1], тоді як І. Ігнат'єва вивчала методичні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства [2]. Вдалою є робота З. Шершньової [3] у якій вона дослідила й детально описала теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління. Але питанням систематизації методичних підходів до оцінювання ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства, на жаль, поки що приділено недостатньо уваги.

**Метою статті** є систематизувати методичні підходи різних авторів до управління стратегічним потенціалом підприємства, а також обґрунтувати методику параметричного аналізу ефективності управління підприємством, як найбільш прийнятну при оцінюванні ефективності управління стратегічним потенціалом.

**Виклад основного матеріалу.** З метою ефективного управління ресурсами підприємства, вдосконалення механізму управління стратегічним потенціалом, підвищення конкурентоспроможності підприємства та продукції, що виробляється, потрібно постійно здійснювати оцінку ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства.

І. Ансоф пропонує оцінювати ефективність управління стратегічним потенціалом через оцінку ефективності окремих інструментів та складових елементів витрат на управління потенціалом [4]. За допомогою статистичних, загальнонаукових та економічних методів дослідження оцінюється вплив та зв'язок окремих статей витрат на управління та підвищення потенціалу з бюджету підприємства на кінцевий результат, яким на наш погляд є – обсяг продажу та прибутковість.

Б. Райан застосовує підхід, що суперечить двом вищезгаданим та пропонує аналізувати ефективність управління стратегічним потенціалом за такими параметрами як: відношення керівництва підприємства до стратегічного потенціалу (повноваження, роль та функції відділу стратегічного розвитку на підприємстві); постановка та організація процесу стратегічного управління на підприємстві (ступінь координації та обміну інформацією між підрозділами); ефективне використання інструментів стратегічного управління [5].

М. Лесечко запевняє, що ефективною та дієвою може бути лише те управління стратегічним потенціалом, яке засноване на певних індивідуальних ідеях, які відмінні

від усіх, що були запропоновані раніше, не торкаючись у своїх працях аспекту їх вартості [5].

Г. Мінцберг та К. Маркідес пропонують досліджувати ефективність управління стратегічним потенціалом через призму послідовного здійснення певних етапів при розробці стратегії [6].

На думку О. Тищенка й О. Головка для оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом потрібно застосовувати матричний метод. Матрицею вважається модель, побудована на основі будь-яких показників [6].

Оцінку ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства доцільно проводити, на нашу думку, з точки зору результатів діяльності підприємства (кількісні показники ефективності діяльності підприємства) та безпосередньо з точки зору ефективності прийнятих управлінських рішень (якісна сторона ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства).

Інтерес при управлінні потенціалом представляє комплексна оцінка, що ґрунтується як на визначенні величини потенціалу, так і на дослідженні динаміки зміни в його стані та використанні. Вимірювання потенціалу повинно включати оцінку всіх його складових, враховуючи при цьому визначальні та різноманітні по своїй природі фактори: рівень досягнення цілей підприємства, ефективність функціональних сфер діяльності, здатність системи управління до саморозвитку та самовдосконалення. Ефективність процесів управління потенціалом підприємства, тобто його використання та розвитку, є інтеграція ресурсів та зусиль, навичок та знань, задумів та вчинків, рішень та дій [7].

Комплексний аналіз потенціалу підприємства проводиться на базі єдиної інформаційної системи показників та параметрів. Сукупність показників, що знаходяться в основі даної системи, повинна відображати природу потенціалу та його структуру. Визначення параметрів системи управління потенціалом відбувається на основі оцінки та аналізу потенціалу з використанням сформованої сукупності показників при співвідношенні з цілями функціонування та розвитку підприємства.

В роботі представлена система показників аналізу та оцінки потенціалу підприємства для формування параметрів управління:

- ✓ показники стану ресурсного потенціалу та всіх його складових;
- ✓ показники організаційного потенціалу – ефективність функціональних сфер діяльності підприємства, а також організаційна структура та культура підприємства;
- ✓ показники ефективності процесів формування використання та розвитку потенціалу, тобто результат діяльності підприємства та взаємодія потенціалу підприємства та ринку.

Ефективність управління потенціалом у повній мірі залежить від здатності оцінювати результати даних процесів. На таку цільову направленість може претендувати певним чином система параметричного аналізу потенціалу підприємством, що використовується для управління ним. Формування концепції даного направлення визначається стратегічним аспектом функціонування та розвитку підприємства, необхідністю проведення аналітичної оцінки впливу на нього екзогенних та ендогенних факторів, вибору, обґрунтування та прийняття оптимального управлінського рішення [3].

Концепція параметричного аналізу (предмет та об'єкти, принципи та методологія, структура, функції, склад та зміст задач, умов, методів та процедур їх реалізації) відповідає концепції управління потенціалом підприємства. Об'єктом параметричного аналізу потенціалу є рівень потенціалу та динаміка його зміни, предметом – процеси його використання, формування та розвитку потенціалу підприємства та результати управління даними процесами, що складаються під впливом суб'єктивних та об'єктивних факторів.

Сутністю параметричного аналізу стратегічного потенціалу підприємства є визначення необхідної та достатньої сукупності показників, що відображає всі досліджувані властивості потенціалу та формування залежностей, що характеризують ефект від управління потенціалом або його складових. Тому формування системи показників –

найважливіший початковий етап параметричного аналізу потенціалу [8]. Така система показників повинна відповідати, з однієї сторони, цілям аналізу, що проводиться, а з іншої – відображати структуру об'єкта аналізу.

Враховуючи складність та ієрархічність стратегічного потенціалу, сформована система показників буде носити такий же характер. При цьому одразу виникає багато сумнівів щодо доцільності включення тих або інших показників в систему, оскільки вони всі в чомусь недосконалі, та не в повній мірі відображають особливості того чи іншого аспекту діяльності підприємства, а методика їх розрахунку суб'єктивна. Але це не означає, що потрібно відкидати в цілому адекватні показники тільки з причини того, що вони не охоплюють всі можливі складові стратегічного потенціалу. Слід пам'ятати, що відібрані показники відображають властивості потенціалу у взаємозв'язку між собою в певній взаємодії.

Таким чином, об'єктами дослідження параметричного аналізу є часткові та загальні показники, що створюють систему з ієрархічною структурою [9]. Показники нижнього рівня – часткові показники системи (параметри) характеризують властивості елементів потенціалу та певним чином відображають структуру потенціалу. Наступний рівень представляє показники, що характеризують процеси його зміни – формування, використання, нарощування, тобто визначають та оцінюють ефективність системи управління потенціалом.

В ієрархічній системі показники взаємозв'язку часткових показників найнижчих рівнів з показником ефективності верхнього рівня, що характеризує сумарний ефект та які є похідними і синтезуючими щодо наведених О. Колесніковим показників [6, с.753]: можуть бути визначені за формулою:

$$q_i = F_i(h_i), i = 1, 2, \dots, n, \quad (1)$$

де  $q_i$  – показники, що характеризують ефективність управління потенціалом та його складовими, що розглядаються, як окремі системи на  $i$ -ому рівні дослідження;

$h_i$  – часткові показники, що характеризують стан складових стратегічного потенціалу та його властивостей.

При проведенні параметричного аналізу конкретної системи управління потенціалом підприємства необхідно вирішити такі основні задачі:

- визначити кількісні характеристики (показники) властивостей та структурних складових потенціалу підприємства, ступінь деталізації яких влаштовує дослідника чи суб'єкт управління, та сформувати систему їх часткових та узагальнюючих показників для управління потенціалом;
- визначити незадовільні суб'єкта управління властивості потенціалу підприємства та його складових та прийняти рішення про його формування відповідно пред'явленим вимогам системи управління та цілям підприємства.

Вирішення даних задач повинно відповідати основним вимогам параметричного аналізу систем управління. Так, рішення першої задачі буде характеризуватись множинністю показників  $\{\pi\}$  стану потенціалу підприємства та його складових, що може бути визначена за формулою:

$$\Pi = (\pi_1, \pi_2, \dots, \pi_n), \quad (2)$$

де  $\pi_n$  – кількісний (якісний) показник стану потенціалу підприємства та його складових.

При формуванні системи показників множини  $\{\pi\}$  буде характеризувати інформація про потенціал та управління ним, що отримується в результаті аналізу. Тому

перша задача може бути сформульована таким чином: визначити значення показників стану стратегічного потенціалу аналізованого підприємства та його складових  $\Pi^* = \{\pi_1, \pi_2, \dots, \pi_n\}$ , можна визначити за формулою:

$$I\left(\frac{\Pi^*}{\Pi \in \Pi_g}\right) = \max I(\Pi); R(\Pi) \in R_d, \quad (3)$$

де  $I(\Pi)$  – кількість інформації, що отримана в результаті аналізу;

$R(\Pi)$  – загальна витрати ресурсів на проведення аналізу;

$R_d$  – область допустимих значень матеріальних та часових ресурсів, виділених для проведення аналізу;

$\Pi_g$  – множина допустимих результатів аналізу, що включає різноманітні варіанти складу та значення показників потенціалу аналізованого підприємства.

В загальному випадку аналіз буде приводити до зниження невизначеності досліджуваної системи управління потенціалом, можуть бути визначені за формулою:

$$I(\Pi^*) = H(\Pi_0) - H(\Pi^*), \quad (4)$$

де  $H(\Pi_0)$  – ентропія системи для проведення аналізу;

$\Pi_0$  – показники системи управління потенціалом, відомі досліднику до проведення аналізу;

$H(\Pi^*)$  – ентропія системи управління потенціалом після проведення аналізу.

Після вирішення першої задачі формулюється друга, а саме визначити підмножину показників (значень показників)  $\Pi_n \in \Pi$  та відповідних їм властивостей потенціалу, які не задовольняють пред'явленим вимогам, що може бути визначена за формулою:

$$\begin{aligned} \Pi \in \Pi_{mp}, \Pi_n \in \Pi, \Pi_{n1} \cup \Pi_{n2}, \\ \pi_{1i} \in \Pi_{n1} \rightarrow \pi_{1i} < \pi_{mpi}; \pi_{1j} \in \Pi_{n1} \rightarrow \pi_{1j} > \pi_{mpj}, \\ \pi_{2k} \in \Pi_{n2} \rightarrow \pi_{2k} = 0, \end{aligned} \quad (5)$$

де  $\Pi_{mp}$  – потрібне значення показників стану потенціалу;

$\Pi_{n1}$  – підмножина незадовільних значень показників вимірюваних властивостей потенціалу;

$\Pi_{n2}$  – підмножина незадовільних значень показників вимірюваних властивостей потенціалу підприємства, інтенсивність прояву яких недоцільно визначати за допомогою кількісних оцінок;

$\pi_{1i}$  – кількісний показник  $i$ -ої вимірюваної властивості потенціалу підприємства, інтенсивність проявлення якого необхідно підвищувати;

$\pi_{1j}$  – кількісний показник  $j$ -ої вимірюваної властивості потенціалу підприємства, інтенсивність прояву якої необхідно зменшувати;

$\pi_{2k}$  – показник  $k$ -ої невимірюваної властивості потенціалу, що приймає наступні значення:  $\pi_{2k} = 0$  при відсутності у системи  $k$ -ої властивості або функції управління; в протилежному випадку  $\pi_{2k} = 1$ .

Параметричний аналіз потенціалу використовується при проведенні контролю над процесами досягнення стратегічних цілей підприємства. На основі результатів параметричного аналізу потенціалу можна зробити висновок про доцільність використання існуючої системи управління та виділяються основні напрями для її удосконалення, що забезпечують покращення тих часткових показників, які максимально впливають на ефективність управління підприємством [10].

Параметричний аналіз дозволяє оцінити ефективність управління стратегічним потенціалом з кількісної точки зору. Дослідження стратегічного потенціалу з якісної сторони передбачає розгляд параметрів управління ресурсним потенціалом, організаційним потенціалом та потенціалом управління.

З метою підвищення рівня обґрунтованості прийнятих рішень з управління стратегічним потенціалом при його оцінці застосовують процесний підхід (рис. 1).



Рис. 1. Оцінювання ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства

На основі оцінки та аналізу стратегічного потенціалу реалізується інтеграція функцій підприємства, системи управління ним через управління потенціалом. У дослідженні така ціль досягається за рахунок системи показників і критеріїв оцінки рівня

розвитку всіх елементів стратегічного потенціалу, а також ефективності їх використання.

Отже, оцінку ефективності стратегічного потенціалу доцільно проводити аналізуючи кожен функціональний рівень управління. Окрім внутрішнього середовища, вагомим фактором впливу на стратегічний потенціал підприємства є зовнішнє середовище діяльності, тому обов'язковою умовою аналізу стратегічного потенціалу є аналіз та діагностика ринку, на якому діє підприємство.

**Висновки.** Узагальнюючи зазначимо, що у даній статті систематизовано методичні підходи різних авторів до управління стратегічним потенціалом підприємства, а також обґрунтовано, що найбільш прийнятною методикою оцінювання ефективності управління стратегічним потенціалом є параметричний аналіз ефективності управління підприємством.

Перспективним видається подальше дослідження щодо оцінювання внеску стратегічного потенціалу у соціальний розвиток трудового колективу торговельного підприємства.

### Л і т е р а т у р а

1. Бузько І.Р. Стратегический потенциал : формирование приоритетов и развитие предприятия : монография / И.Р. Бузько, И.С. Дмитренко, Е.А. Сущенко; Восточноукр. национального ун-т им. В. Даля, Донбасский горнометаллургический ин-т. — Алчевск, 2002. — 216 с.
2. Ігнат'єва І.А. Методичні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства // І.А. Ігнат'єва / Проблеми виробництва. — 2005. — № 1.— С. 8–12.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і допов. — К. : Київ. нац. екон. ун-т. — 2004. — 699 с.
4. Ансофф І. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. /И. Ансофф, Л.И. Евенко — Москва : Экономика, 1989. — 519 с.
5. Микитенко В.В. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства // В.В. Микитенко / Вісник економічної науки України. — 2005.— № 2.— С. 77–80.
6. Колесников А.А. Современные подходы к оценке потенциала предприятий в Украине. // А.А. Колесников / Економіка : проблеми теорії і практики. — 2004. — № 195.— С. 750–755.
7. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент : підруч. / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. — К. : Каравела. — 2006. — 320 с.
8. Лепейко Т.І. Управление формированием стратегического потенциала предприятия // Т.І. Лепейко / Науковий журнал Харків. нац. екон. ун-т «Економіка розвитку». — 2004. — № 4 (32).— С.98–101.
9. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией : уч. для вузов / М.И. Круглов — М. : Русская Деловая Литература. — 1999. — 768 с.
10. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К.І. Радченко. — 2ге вид., допов. — Л. : Новий Світ — 2000; Альтаїр — 2003. — 272 с.

*В статтє систематизовані методическіє підходи різних авторів к управленію стратегическим потенциалом предприятия. Обоснованно, что наиболее приемлемой методикой оценивания эффективности управления стратегическим потенциалом является параметрический анализ эффективности управления предприятием.*

**Ключевые слова:** стратегический потенциал, стратегическое развитие, эффективность управления стратегическим потенциалом.

*In this article is described the methodical opinion of different authors and systematized near the management of enterprise strategic potential. It grounded, that the most acceptable method of estimate of efficiency of management strategic potential is a self-reactance analysis of efficiency of management an enterprise.*

**Key words:** strategic potential, strategic development, efficiency of management strategic potential.

**Білявський В.М.** — Київський національний торговельно-економічний університет, к.е.н., ст. викладач кафедри «Менеджмент».

*Стаття подана 16.04.10*