

УДК 65.012.4(477)

**Васильківський Д.М.,  
к.е.н., доцент, доцент кафедри  
міжнародних економічних відносин,  
Хмельницький національний університет**

## РЕСУРСНО-ЦІЛЬОВА ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

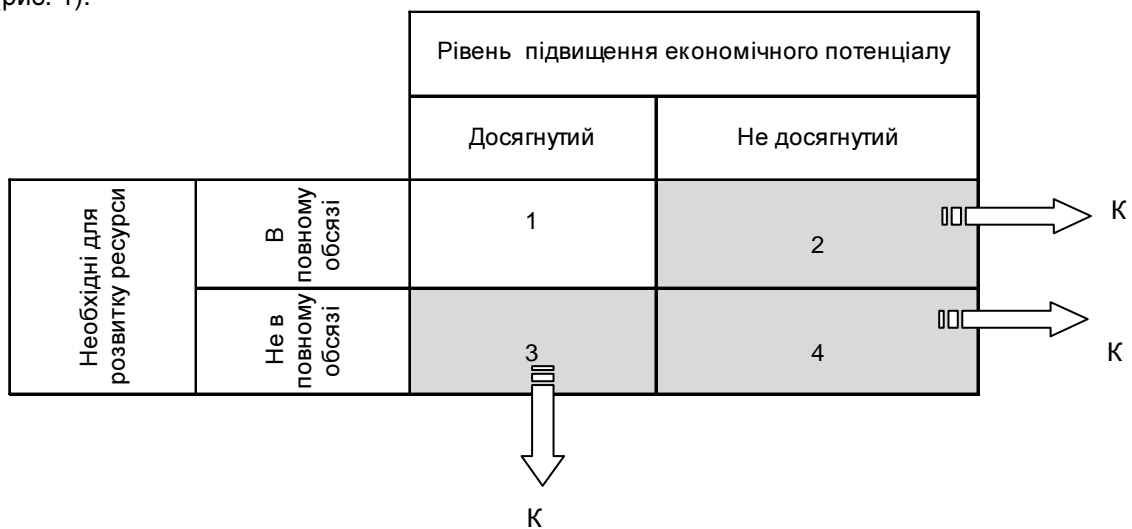
**Постановка проблеми.** Однією з найбільш значимих методологічних проблем планування розвитку економічного потенціалу на підприємствах машинобудування була і залишається проблема поєднання планів різної спрямованості. Так, система управління підприємством функціонує в двох режимах: в режимі стратегічного і поточного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню дослідження та планування підвищення економічного потенціалу підприємства (ЕПП) приділялося немало уваги. Не можна не відмітити вклад учених, що займалися проблемою економічного потенціалу підприємства. Серед них можна назвати Л. І. Абалкіна [1], А. І. Анчишкіна [2], А. Є. Воронкову [3], В. І. Свободіна [4], О. С. Федоніна [5], Е. Б. Фігурнова [6], Д. А. Черникова [7], Д. К. Шевченко [8] та ін. Аналізується бачення низки авторів, таких як І. Ансофф [9], У. Кінг [10], Ф. Котлер [11] про стратегічне планування. Проте не досить розробленими є питання єдиного методологічного підходу до стратегічного аналізу формування економічного потенціалу.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у розгляді системи планування підвищення економічного потенціалу підприємства у рамках загальної системи стратегічного управління і планування на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як свідчить досвід великих промислових підприємств, саме недосконалість структури управління, інертність працівників підприємства, відсутність зацікавленості в участі і розумінні процесу розвитку є одним з основних чинників зриву стратегічних планів. Подібний збиток також викликає інертна структура управління великим підприємством.

Відповідно до цього, а також зважаючи на часовий чинник, що робить значний вплив на успіх і зрештою значущість реалізації стратегічного плану підвищення економічного потенціалу підприємства, частину управлінського впливу (особливо спрямованого на кадрову складову економічного потенціалу) повинні включати заходи, які спонукають розвиток персоналу і зміцнення «системи цінностей», спрямованих на подолання опору. У зв'язку з цим доречно розглянути можливі варіанти реалізації напрямів розвитку (стратегій розвитку) відповідно до залучених для подібних цілей ресурсів (рис. 1).



К – варіанти, які потребують коригування

**Рис. 1. Ресурсно-цільова оцінка підвищення економічного потенціалу підприємства**

Ефективність системи подібних заходів повинна посилюватися запропонованою нами структурою системи управління підвищенням економічного потенціалу, оскільки в її основі лежить матричний тип, що дає можливість розкриття творчого потенціалу співробітників – учасників проекту. В той же час умови зовнішнього середовища і рівень розвитку досліджуваного механізму, у свою чергу, можуть викликати розбіжності в системі «цілі розвитку – залучені ресурси».

Як впливає з рис. 1, три з чотирьох варіантів ресурсно-цільової оцінки підвищення економічного потенціалу підприємства потребують коригування (К).

Варіант 1. Відповідно до першого варіанту (рис. 1), стратегія розвитку реалізована в повному об'ємі. При цьому усі необхідні для реалізації стратегії ресурси були надані і використані в повному об'ємі.

Варіант 2. Стратегія розвитку не була реалізована, хоча усі необхідні ресурси були представлені в повному об'ємі. Таким чином, можна говорити про помилку стратегічного планування, що полягає в недооцінці чинників, які впливають на стратегічні результати розвитку. Подібний варіант є наслідком пари основних невідповідностей:

$$\begin{cases} S^P_{EПi} \neq C^k_{EП} (F(\sum C^k_i)) \\ U_{EПi} \neq I^{вн}; I_{вн} \end{cases} \quad (1)$$

де  $S^P_{EПi}$  – план стратегічного розвитку економічного потенціалу підприємства;

$C^k_{EП} (F(\sum C^k_i))$  – вплив показників конкурентоспроможності економічного потенціалу підприємства;

$U_{EПi}$  – управлінський вплив на складові економічного потенціалу;

$I^{вн}; I_{вн}$  – вхідні та вихідні потоки внутрішньої інформації.

Корекція в даному випадку повинна стосуватись процесу розробки стратегії розвитку економічного потенціалу адекватної реальному стану його елементів, а також вдосконаленню організаційної дії на основі інформації, що поступає, про стан розвитку.

Варіант 3. Подібний варіант розвитку може бути охарактеризований «перестрахованням», що полягає в надмірних засобах, які направляються для досягнення стратегічних цілей. Попри те, що в цілому результат досягнутий, збереження подібної тенденції може спровокувати серйознішу проблему, що виражається у відмові від нових перспектив розвитку через «нестачу ресурсів», і, в кінцевому результаті – втраті конкурентної переваги. Можна також виділити наступну пару невідповідностей в організаційному механізмі:

$$\begin{cases} U_{EПi} \neq I^{вн}; I_{вн} \\ S^P_{EПi} \neq (R^w_{EПij}, F^w_{EПij}, R^x_{EПij}, F^x_{EПij}) \end{cases} \quad (2)$$

де  $R^w_{EПij}$  – обмін зовнішніми виробничими ресурсами;

$F^w_{EПij}$  – обмін зовнішніми фінансовими ресурсами;

$R^x_{EПij}$  – обмін внутрішніми виробничими ресурсами;

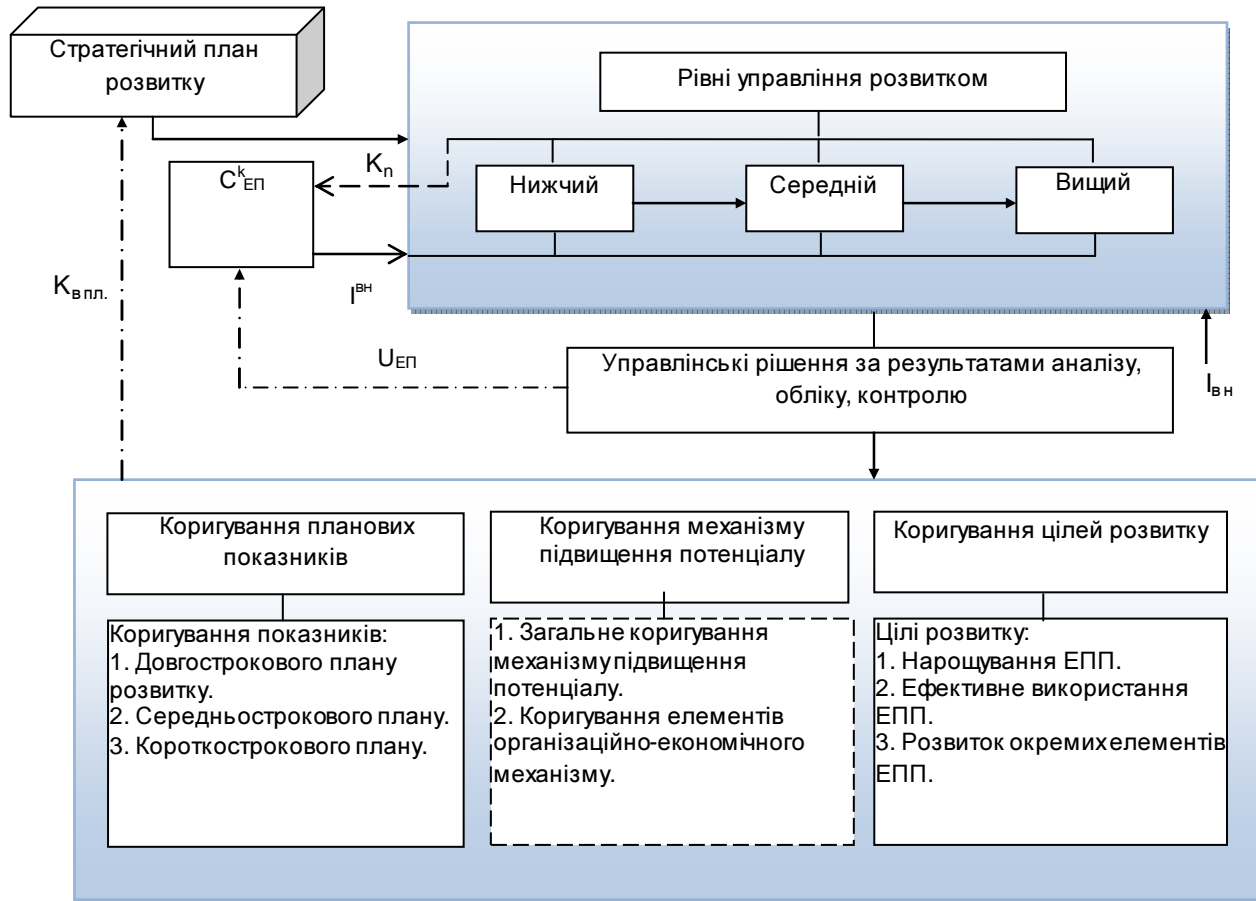
$F^x_{EПij}$  – обмін внутрішніми фінансовими ресурсами.

Корекція в даному випадку повинна охоплювати усі елементи, задіяні в інформаційному обміні, крім того, сам процес формування стратегії розвитку необхідно переглядати і коригувати відповідно до наявної і необхідної кількості ресурсів як внутрішніх, так і зовнішніх.

Варіант 4. Повна неієздатність механізму підвищення, що проявляється як в переоцінці власних можливостей, так і у виборі недосяжних цілей розвитку. Крім того, результатом подібного варіанту можуть бути істотні прорахунки в інформаційній взаємодії, ресурсообміні, адекватній оцінці складових економічного потенціалу і потреб в розвитку:

$$\begin{cases} U_{EПi} \neq I^{вн}; I_{вн} \\ S^P_{EПi} \neq (R^w_{EПij}, F^w_{EПij}, R^x_{EПij}, F^x_{EПij}) \\ S^P_{EПi} \neq C^k_{EП} (F(\sum C^k_i)) \end{cases} \quad (3)$$

Комплекс управлінських дій, що формуються на основі отримуваної інформації як зовнішньої, так і внутрішньої, виходячи з перелічених вище варіантів невідповідності, – найбільш відповідальна ділянка організаційного механізму розвитку. Розглянемо детальніше схему ухвалення рішень при реалізації стратегічного напрямку підвищення економічного потенціалу у рамках організаційного механізму (рис. 2).



**Рис. 2. Процес ухвалення управлінських рішень при реалізації стратегії підвищення економічного потенціалу підприємства**

Послідовність ухвалення рішень виглядає таким чином. В апарат управління постійно надходить інформація про стан розвитку елементів економічного потенціалу підприємства, а також дані про стан ресурсної бази, за допомогою якої підтримується подібний розвиток ( $I_{вн}$ ,  $I^{вн}$ ). Зовнішня і внутрішня інформація характеризує стан потоків (фінансових, кадрових, інформаційних і т. д.), а також адекватність розвитку тенденціям ринку. Поелементний аналіз подібної інформації, а також порівняння отриманої інформації, з показниками плану стратегічного розвитку ( $K_n$ ) визначає подальшу послідовність ухвалення управлінських рішень. Причому такі рішення можуть прийматися як керівниками вищої ланки, так і середньої або нижчої, відповідно до посадових обов'язків, покладених на кожну ланку (рис. 2).

Якщо виникає розбіжність між плановими і фактичними показниками плану розвитку або збої іншого характеру, потрібно здійснення позапланових (незакладених в стратегічний план) дій.

На рис. 2 розглянуті такі варіанти коригування, які стосуються:

1. Планових показників;
2. Самого механізму підвищення;
3. Цілей розвитку.

Коригування цілей розвитку можливе у разі часткової або повної відмови від раніше запланованих показників рівня підвищення основних елементів економічного потенціалу. Причому подібні рішення можуть робитися керівниками усіх ланок залежно від рівня планування, важливості показників і ступеня неузгодженості планових і фактичних даних.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, сформульовані нами основи формування організаційної складової механізму підвищення економічного потенціалу підприємства, що об'єднує в собі часткові механізми: стратегічного управління розвитком; системного планування; інформаційної взаємодії і структуризації процесу, тісно взаємозв'язані не лише з процесами реорганізації систем управління і планування, але також і процесами ухвалення управлінських рішень і системами мотивації. В результаті формування організаційної складової механізму підвищення економічного потенціалу необхідно особливу роль відводити не лише вдосконаленню організації (при необхідності – реорганізації), планування, але і враховувати особливості процесу вироблення

стратегічних рішень, що супроводжуються пошуком оптимальних варіантів інформаційного і ресурсного обміну.

### Бібліографічний список

1. Абалкин Л. И. Конечные народнохозяйственные результаты (сущность, показатели, пути повышения) / Л. И. Абалкин. – М. : Экономика, 2001. – 151 с.
2. Анчишкин А. И. Прогнозирование роста социалистической экономики / А. И. Анчишкин. – М. : Экономика, 1984. – 196 с.
3. Воронкова А. Е. Проблемы конкурентоспособного потенциала предприятия / Воронкова А. Е., Пономарев В. Н., Дибнис Г. И. – К. : Техника, 2000. – 152 с.
4. Свободин В. И. Производственный потенциал сельскохозяйственного предприятия и оценка эффективности его использования / В. И. Свободин // Вести статистики. – 2004. – № 10. – С. 7-12.
5. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. – К. : КНЕУ, 2003. – 357 с.
6. Фигурнов Э. Б. Производственный потенциал социалистического общества / Э. Б. Фигурнов // Политическое самообразование. – 1982. – № 1. С. 15-19.
7. Черников Д. А. Эффективность использования производственного потенциала и конечные народнохозяйственные результаты / Д. А. Черников // Экономические науки. – 2001. – № 10. – С. 14-18.
8. Шевченко Д. К. Проблеми ефективності використання економічного потенціалу / Д. К. Шевченко. – Запоріжжя : КПУ, 2004. – 138 с.
9. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [пер. с англ. под ред. Л. И. Евенко]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
10. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М. : Прогресс, 1982. – 339 с.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 1990. – 733 с.

### Анотація

У статті аналізується проблема поєднання планів підвищення економічного потенціалу різної спрямованості на підприємствах машинобудування. Автор розглядає систему планування підвищення економічного потенціалу підприємства у рамках загальної системи стратегічного управління і планування на підприємстві. Пропонуються можливі варіанти реалізації напрямів розвитку (стратегій розвитку) відповідно до залучених для подібних цілей ресурсів. Визначається процес ухвалення управлінських рішень при реалізації стратегії підвищення економічного потенціалу підприємства.

**Ключові слова:** економічний потенціал, стратегії розвитку, управлінські рішення, механізм розвитку.

### Аннотация

В статье анализируется проблема сочетания планов повышения экономического потенциала различной направленности на предприятиях машиностроения. Автор рассматривает систему планирования повышения экономического потенциала предприятия в рамках общей системы стратегического управления и планирования на предприятии. Предлагаются возможные варианты реализации направлений развития (стратегий развития) согласно привлеченных для подобных целей ресурсов. Определяется процесс принятия управленческих решений при реализации стратегии повышения экономического потенциала предприятия.

**Ключевые слова:** экономический потенциал, стратегии развития, управленческие решения, механизм развития.

### Annotation

The article analyzes the issue of combining various plans for increasing the economic potential of machine building enterprises. The author reviews the planning system for increasing the enterprise's economic potential within the framework of the general system of strategic management and planning at an enterprise. Possible variants of implementing development directions (strategies) have been suggested according to resources that are involved for reaching similar goals. The process of approving management decisions during the implementation of the strategy for increasing the enterprise's economic potential has been described.

**Key words:** economic potential, development strategy, management decisions, development mechanism.