

3. Ефективність транспорту включає в себе: ефективність транспортних маршрутів; максимальна завантаженість транспорту, оптимальні маршрути постачання, вартість перевезень. Дуже важливим є час транспортування товару як всередині певної ланки, так і між ланками логістичного ланцюга.

Тож зазначимо, що створення і ефективне управління логістичним ланцюгом торговельної мережі передбачає отримання ефекту в окремих ланках ланцюга, а також синергетичного ефекту, виникнення якого можливо за рахунок появи додаткових витрат в одній чи декількох ланках ланцюга.

$$E_{лл} = \sum_{i=1}^n E_{i, л, л} + E_{синерг} - \sum_{i=1}^n V_{i, л, л}, \quad (5)$$

де  $E_{л, л}$  – загальна ефективність логістичного ланцюга;

$E_{i, л, л}$  – ефективність  $i$ -тої ланки логістичного ланцюга;

$E_{синерг}$  – синергетичний ефект;

$V_{i, л, л}$  – додаткові витрати, які виникають в  $i$ -тому ланцюзі.

Таким чином, за допомогою наведених вище якісних та кількісних критеріїв оцінки ефективності логістичного ланцюга можливо визначити рівень витрат на окремих ланках ланцюга, що допоможе розрахувати загальний ефект та показник ефективності логістичного ланцюга. Отже, робимо висновок, що ефективність логістичного ланцюга (логістики підприємства) варто розраховувати як співвідношення прибутків, отриманих від впровадження (використання) логістики на підприємство або прибутків отриманих безпосередньо від використання певної ланки до логістичних витрат. Дану ефективність потрібно розраховувати як добуток ефективностей за кожною ланкою окремо за виключенням додаткових витрат.

#### Список використаних джерел:

1. Крикавський Є.В. Логістичне управління. – Львів: Львівська політехніка, 2005. – 684 с.
2. Кристофер М. Логистика и управление цепями поставок/ Под редакцией С.В. Лукинського. – Спб.: Питер, 2004. – 316 с.
3. Миротин Л.Б., Ташбаев І.Е. Эффективная логистика. – М.: Экзамен, 2002. – 160 с.
4. Пономарьова Ю.В. Логістика: Навч. посібн. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с.
5. Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок / Под редакцией С.В.Лукинського. – Спб.: Питер, 2006. – 720 с.
6. Управление цепями поставок / Под редакцией Дж.Гатторны. – перевод с 5 английского изд. – М.: Инфра-М, 2008. – 670 с.

УДК 005.21 : 005.336

**Н.Я.Марченко,**

Тернопільський національний технічний університет ім. І.Пулюя,

м. Тернопіль

#### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Досліджено основні принципи та функції управління стратегічним потенціалом підприємства. Проведено аналіз основних підходів до управління стратегічним потенціалом, на основі якого розроблено модель управління останнім.

Исследованы основные принципы и функции управления стратегическим потенциалом предприятия. Проведен анализ основных подходов к управлению стратегическим потенциалом, на основе которого разработана модель управления последним.

Basic principles and functions of management of the enterprise strategic potential are developed. The main approaches to strategic management potential are analyzed, on which the model of strategic potential is developed.

Ключові слова: стратегічний потенціал підприємства, управління стратегічним потенціалом, стратегічне управління.

У сучасних умовах інтернаціоналізації товарних ринків машинобудівної продукції брак ресурсів і прискорене технічне відновлення посилює конкуренцію, яка є основним чинником, що визначає відповідність обраного механізму управління підприємством його конкурентній стратегії. Тому успіх у будь-якій діяльності в основному визначається правильною обраною стратегією управління потенціалом підприємства, що передбачає необхідність розроблення та впровадження інтегрованої системи стратегічного управління, основою якої виступає процес управління стратегічним потенціалом підприємства.

Управляти потенціалом підприємства означає встановити рівень наявного потенціалу, відповідність його обраній стратегії та виявити резерви для його покращення.

Аналіз публікацій вчених-економістів [1-7] дозволяє стверджувати, що в науковій літературі достатньо широко викладено алгоритм стратегічного управління підприємством, проте питання управління стратегічним потенціалом підприємства (СПП), як одного з етапів стратегічного управління, опрацьовано частково, а надбані результати мають несистематизований характер, а іноді суперечать один одному.

Метою статті є розроблення моделі управління СПП, для досягнення якої нами поставлено і вирішено наступні завдання: виділено основні функції управління СПП, систематизовано його принципи, узагальнено основні підходи до управління СПП, розроблено методіку управління останнім.

На даному етапі розвитку економіки управління стратегічним потенціалом промислового підприємства виступає як загальноекономічний чинник споживання ресурсів та ефективного функціонування виробничої системи. Вагоме місце управління в сучасних умовах зумовлено тим, що воно гарантує інтеграцію економічних процесів на підприємстві. Порядок формування системи управління СПП надає можливості систематизувати процеси створення потенціалу підприємства відповідно до певних внутрішніх закономірностей господарської діяльності і необхідне для визначення поточного стану СПП; аналізу відповідності поточного рівня СПП обраній стратегії; моделювання розвитку СПП; визначення найкращих способів використання СПП.

Таким чином, у процесі функціонування та розвитку підприємства управління стратегічним потенціалом виконує наступні функції: формування СПП відповідно до стратегічних цілей та стратегії розвитку підприємства;

знаходження нових можливостей та вибір з них найбільш перспективних; кількісна оцінка рівня і ефективності СПП для досягнення загальної стратегії підприємства; діагностика ступеня впливу складових СПП на його рівень; прийняття рішень щодо його розвитку.

Погоджуючись з авторами [1], зазначимо, що до основних принципів, покладених в основу управління СПП, варто віднести наступні:

✓ системність – визначення СПП як певної впорядкованої сукупності, розгляд внутрішніх взаємозв'язків, аналіз впливу кожного з функціональних потенціалів на СПП та загальну стратегію підприємства й формування управлінських рішень з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;

✓ безперервність – спостереження за поточним рівнем СПП, виявлення відхилень та формування управлінських коригуючих рішень є постійним та безперервним процесом;

✓ збалансованість – виключення можливості надмірного впливу показників одного з функціональних потенціалів на СПП в цілому через побудову збалансованої системи коефіцієнтів;

✓ оптимальність використання ресурсів – адекватність на всіх етапах застосованих ресурсів очікуваним результатам від діяльності системи управління СПП;

✓ комплексність оцінки СПП, що припускає множинність сфер і багатоаспектність аналізу;

✓ забезпеченість управління СПП інформаційно-технологічним інструментарієм, що дозволяє здійснювати прогностичні, планові, аналітичні й оперативні управлінські розрахунки із застосуванням адекватного арсеналу методів і засобів;

✓ результативність та ефективність використання СПП;

✓ гнучкість й здатність підприємства реагувати на зміни рівня СПП залежно від зміни цілей та загальної стратегії підприємства.

Аналіз інформаційних джерел [1-7] показав, що можна виділити наступні підходи до управління СПП.

Згідно підходу, викладеного О.О.Колесніковим [2], управління СПП передбачає здійснення наступних дій: виявлення структури потенціалу; аналіз конкурентних переваг і слабких сторін діяльності підприємства; формування методики діагностики потенціалу, оцінювання елементів потенціалу; виявлення їх синергетичного впливу; інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства; розроблення загальної й локальної стратегій зі зміцнення й розвитку потенціалу. На нашу думку, спроба управління саме СПП є перевагою цього підходу, проте неоліком вважаємо відсутність зв'язку управління СПП зі стратегічним управлінням підприємством в цілому.

О.Пробоїв [3] доводить, що управління СПП характеризується такими

етапами: введення складових СПП та основних обмежень з урахуванням даних аналізу фактичної діяльності підприємства; упорядкування й оцінювання структурних компонент СПП; необхідність розроблення відповідних управлінських рішень з використанням технологій фінансового інжинірингу; розробка та реалізація методик нарощування СПП на основі реальних опціонів. На нашу думку, недоліками такого підходу є відірваність управління стратегічним потенціалом від стратегічного управління підприємством, прийняття рішень лише щодо нарощування стратегічного потенціалу підприємства за допомогою тільки інструментів фінансового інжинірингу, а також відсутність врахування реалізації стратегічних цілей за його допомогою.

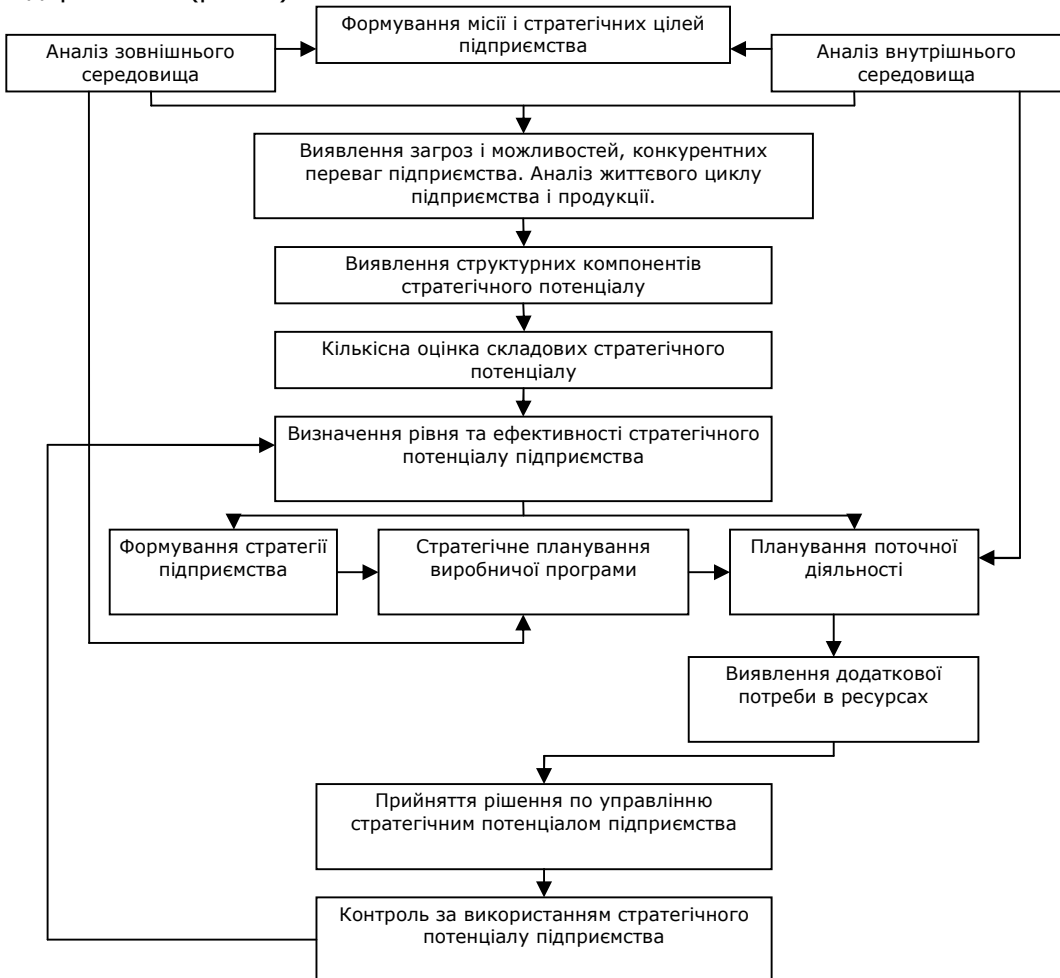
Згідно досліджень О.В.Коренкова [4], загальний процес прийняття управлінського рішення щодо стратегічного напрямку розвитку підприємства представлений наступною послідовністю таких етапів: формування місії, цілей та задач розвитку підприємства; визначення факторів, що впливають на підприємство; оцінювання СПП, впливу зовнішнього середовища та стратегічної позиції підприємства; визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства; аналіз і встановлення варіативних елементів стратегії та стратегічного контролю в залежності від ситуації еквіфінальності; реалізація стратегії розвитку підприємства; стратегічний контроль; оцінювання обраної стратегії; подальша її реалізація чи коригування. На нашу думку, перевагою цього підходу є спроба визначити місце СПП в стратегічному управлінні, але недоліком є відірваність його від стратегічних цілей підприємства, а також відсутність управління саме стратегічним потенціалом після його оцінки.

Науковець О.В.Ревенко [5] вказує на те, що управління потенціалом підприємства полягає у визначенні ступеня необхідності та доцільності залучення наявних резервів того чи іншого функціонального потенціалу, а також у розробці системи заходів, згідно з якими ці резерви будуть використані у роботі та виявлені у кінцевих результатах діяльності підприємства. Перевагою цього методу вважаємо розробку методики визначення резервів потенціалу підприємства, а недоліком – відсутність зв'язку між стратегічним потенціалом та стратегічними цілями підприємства.

З досліджень Ю.Ф.Вроди [6] випливає, що стратегічне управління потенціалом підприємства передбачає проведення послідовності таких дій: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей, визначення існуючих і можливих у перспективному періоді конкурентних переваг, оцінка динаміки часткових та інтегральних показників стану й ефективності використання потенціалу підприємства; позиціонування підприємств в матриці «стан – ефективність використання потенціалу», що дозволяє визначити загальні напрями стратегічних змін потенціалу з урахуванням внутрішніх резервів його розвитку, а також позиції підприємства в матриці; прогнозування результатів реалізації обраних загальних стратегічних напрямів розвитку потенціалу, реалізація обраної стратегії.

На нашу думку, найбільш детально характеризує процес управління стратегічним потенціалом підхід, викладений Т.М.Кібук [7]. В його основі лежить методика управління досліджуваною категорією з урахуванням методики його оцінювання, етапами якої є: визначення поточного рівня СПП; оцінювання основних складових СПП; прийняття рішення з управління СПП; контроль за використанням СПП.

Отже, не зважаючи на те, що багато вчених досліджували стратегічне управління підприємством та СПП, досі ще не розроблене управління останнім, яке б враховувало його складові елементи та стратегічні цілі підприємства при прийнятті стратегічних рішень щодо СПП. Тому вважаємо, що доцільно розробити структурно-логічну модель управління досліджуваною категорією з урахуванням методики її оцінювання та аналізу зовнішнього оточення підприємства (рис. 1).



Джерело: розроблено автором на основі опрацьованої літератури [2, 6, 7]

Рис. 1. Структурно-логічна модель управління стратегічним потенціалом підприємства

Представлена структура управління СПП дозволяє враховувати вплив різних факторів внутрішнього й зовнішнього середовища. Це особливо важливо, коли мова йде про управління складними соціально-економічними системами, при виборі стратегії яких необхідно враховувати комплексний вплив усіх факторів, що впливають на розвиток його потенціалу. Отож, першим етапом управління СПП є аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, на основі якого формується місія і стратегічні цілі фірми, а також визначаються загрози і можливості та конкурентні переваги підприємства. Вказані дії дадуть змогу сформуванню уявлення про стан середовища фірми на регіональному, державному та міжнародному рівні.

Після аналізу життєвого циклу фірми та її продукції необхідно виявити структурні компоненти СПП та провести їх кількісну оцінку. До складових елементів СПП, на нашу думку, слід віднести потенціал управління (трудовий, мотиваційний, комунікаційний потенціал), виробничий потенціал (матеріально-ресурсний, технічний, технологічний потенціал), інноваційний потенціал (науково-технічний, ініціативно-ризиковий потенціал) та маркетинговий потенціал (ринковий, логістичний, збутовий потенціал) тощо.

Визначивши та оцінивши структурні компоненти СПП, обчислюємо рівень та ефективність досліджуваної категорії. Далі приймається рішення з управління СПП, а також постійний контроль за його використанням.

Необхідність проведення контролю зумовлена тим, щоб вчасно знайти деградацію задіяного СПП і появу нового. Особливе значення мають передумови, зумовлені потребами клієнтів, також пов'язані з конкурентами, оскільки ресурси підприємства втрачають свою цінність саме під впливом їх активності.

Таким чином, описана модель управління стратегічним потенціалом підприємства як складова стратегічного управління та її аналіз дозволяють прийняти більш зважені стратегічні рішення, надати рекомендації щодо шляхів підвищення ефективності використання досліджуваної категорії, адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: [Монографія] / О.В.Ареф'єва, О.В.Коренков. – К.: ГРОТ, 2004. – 200 с.
2. Колесніков О.О. Управління стратегічним потенціалом підприємства: [Автореф. дис. канд. екон. наук]. – К., 2005.
3. Пробоїв О. Алгоритм оптимізації стратегічного потенціалу акціонерних товариств / О.Пробоїв // Вісник КНТЕУ. – 2006. – №2. – С.35-41.
4. Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: [Автореф. дис. канд. екон. наук]. – К., 2003. – 18 с.
5. Ревенко О.В. Стратегічне управління розвитком підприємства: [Автореф. дис. канд. екон. наук]. – Х., 2006. – 20 с.
6. Врода Ю.Ф. Оцінка і формування стратегічних напрямів розвитку потенціалу машинобудівного підприємства: [Автореф. дис. канд. екон. наук]. – Х., 2009. – 23 с.
7. Кібук Т.М. Методичне упорядкування управління стратегічним потенціалом підприємства / Т.М.Кібук // Економічний простір. – 2009. – №23(2). – С.194-203.