

geneticheskii-modifitsirovannyye-organizmy-gmo-problemy-i-perspektivyissledovaniya

УДК 330.101:338

## **ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Лазаренко Н.В., к. е. н., доцент,  
Донецький державний університет управління*

*Статья посвящена теоретическим и практическим аспектам формирования стратегии управления потенциалом предприятий. Особое внимание уделяется проблемам оценки конкурентоспособности и на этой основе реализации стратегии развития производственного потенциала промышленного предприятия.*

**Ключові слова:** *стратегія управління, потенціал підприємства, оцінка конкурентоспроможності, економічний розвиток*

*Статтю присвячено теоретичним й практичним аспектам формування стратегії управління потенціалом підприємств. Особливу увагу приділено проблемам оцінки конкурентоспроможності і на цій підставі реалізації стратегії розвитку виробничого потенціалу промислового підприємства.*

**Ключевые слова:** *стратегия управления, потенциал предприятия, оценка конкурентоспособности, экономическое развитие*

*The article is devoted to the theoretical and practical aspects of the formation of the management strategy of the enterprises potential. Special attention is paid to the problems of value of its competitiveness and on this basis implementation of the development strategy of the industrial enterprise potential.*

**Keywords:** *management strategy, enterprise potential, value of competitiveness, economic development*

**Актуальність теми дослідження.** Найважливішою проблемою будь-якого українського підприємства (фірми) в ринкових умовах господарювання є питання виживання і забезпечення сталого розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й оптимальної стратегії управління потенціалом підприємства.

В сучасних умовах світової фінансово-економічної кризи бізнес-середовище діяльності підприємств характеризується підвищенням рівня інфляції, зростанням цін на сировину та матеріали, високими процентними ставками за кредит, зниженням купівельної спроможності населення, посиленням міжнародної конкуренції та ін. негативними чинниками. Тому правильно розроблена і обґрунтована стратегія розвитку діяльності підприємств, що, зокрема, базується на використанні нових інформаційних технологій, враховує динамізм поведінки споживачів, висуває високі вимоги до якості товарів і обслуговування, є запорукою майбутнього успіху вітчизняної економіки, чим пояснюється актуальність обраної теми дослідження.

**Аналіз останніх публікацій.** Питанням теорії та практики формування стратегії присвячені праці багатьох провідних учених: І. Ансоффа, І.О. Бланка, В.М. Геєця, М. Портера та ін. Окремі аспекти даної проблеми розглядаються у наукових працях Я. Жаліло, В. Пастухової, Т. Йеннер та ін. [1-5]. Проте, питання обґрунтування стратегії, формування адекватних моделей ринкової поведінки, визначення детермінант, пріоритетних напрямів та завдань щодо розвитку потенціалу підприємств за умов динамічного ринкового середовища, потребують подальшого опрацювання.

**Мета та завдання дослідження.** Метою даної публікації є визначення змісту стратегічного планування та з'ясування особливостей формування стратегії управління потенціалом промислового підприємства в ринковій економіці.

**Основна частина дослідження.** Найбільш поширене тлумачення поняття «стратегія» – це довготерміновий курс економічної політики, який передбачає вирішення великомасштабних економічних і соціальних завдань.

Поняття «економічна стратегія», з точки зору економічної науки, – це цілісна система дій суб'єкта, спрямована на реалізацію мети, завдань та пріоритетів його економічного відтворення з урахуванням комплексу впливів ендогенних та екзогенних чинників, розрахована на тривалий період. [1]

В умовах нестабільного зовнішнього середовища набирає значущості «стратегічне планування». На сучасному етапі розвитку ринкової економіки вітчизняні підприємства повинні самостійно визначати цілі функціонування на перспективу та вибирати шляхи досягнення ключових результатів своєї діяльності. У разі, коли керівники (власники) підприємств націлені на довготермінове функціонування на ринку, то закономірно, щоб система планування діяльності підприємства набула стратегічного характеру.

Стратегічне планування – це діяльність, яка передбачає визначення орієнтирів розвитку підприємства, необхідних ресурсів та шляхів досягнення встановлених цілей [2].

Стратегічне планування внутрішньогосподарської діяльності будь-якого підприємства (фірми) тісно пов'язане із здійсненням спільної економічної політики або державної стратегії розвитку всієї ринкової системи.

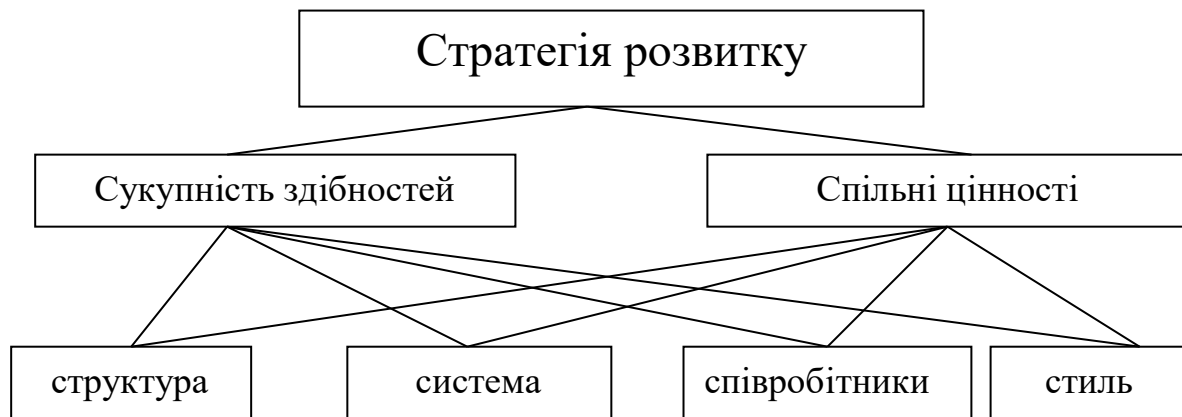
Зокрема, на даному етапі найважливішою передумовою підвищення ефективності стратегічного планування й зростання обсягів виробництва на вітчизняних підприємствах виступає розвиток та вдосконалення ринкових відносин.

В сучасних умовах стратегічне планування розвитку підприємств повинно бути спрямоване на:

- досягнення більш високих темпів економічного зростання;
- поетапне вдосконалення різних виробничо-технічних чинників та організаційно-управлінських структур;
- забезпечення високої якості роботи персоналу і рівня життя працівників й членів їх сімей.

Таким чином, стратегічне планування покликане забезпечити необхідний економічний зріст і бажаний рівень розвитку діяльності підприємства (фірми) на довгостроковий період. У довгостроковому плані відбивається, головним чином, загальна стратегія підприємства (фірми), а також описується модель майбутнього стану з позицій вельми широкого підходу. У

якості єдиної стратегії розвитку підприємства (фірми) може бути застосована так звана «модель-7С», яка характеризує механізм взаємодії найважливіших соціально-економічних чинників, що зображено на рис.1:



**Рис. 1. «Модель-7С» розвитку підприємства (фірми)**

Усі вище перелічені фактори тісно переплетені між собою і здійснюють комплексний вплив на конкретні планово-управлінські результати діяльності суб'єктів господарювання.

Наведена на рис.1 модель визначає стратегічне планування не тільки як процес створення формальних схем управління і планових показників, але і як систему творчої взаємодії і взаємної згоди між персоналом всіх категорій, основу погодження їх особистих інтересів із загальними цілями підприємства, а також механізм урахування всіх сторін діяльності людини в сучасній організації.

За даними аналітичних спостережень і висновків фахівців, сьогодні на підприємствах України стратегічне планування майже не здійснюється, і тому спеціалісти і керівники багатьох вітчизняних підприємств не мають певного досвіду та відповідних знань щодо переваг стратегічного планування [2].

Отже, результати дослідження показали, що плани розвитку діяльності переважної більшості підприємств розробляються на досить нетривалий період через непрогнозований та мінливий характер зовнішнього ринкового середовища. Таким чином, управління потенціалом обстежених вітчизняних підприємств здійснюється за мінімального періоду планування [2].

*Таблиця 1*

**Розподіл відповідей на анкетне запитання «Виберіть  
найприйнятнішу  
стратегію для Вашого підприємства» (%)**

Відповіді	Київ	Вінниця	Чернівці	Хмельницький	Донецьк
1	2	3	4	5	6
1. Стратегія зростання	35,7	65,5	64,7	47,4	60,0
2. Стратегія обмеженого зростання	35,7	13,8	11,8	47,4	12,5
3. Стратегія ліквідації	-	3,5	-	5,2	-
4. Стратегія поєднання трьох базових стратегій	28,6	17,2	23,5	-	27,5
Всього	100	100	100	100	100

*Таблиця 2*

**Розподіл відповідей на анкетне запитання «Вкажіть можливі  
причини, які перешкоджають використанню стратегічного  
планування у діяльності підприємства» (%)**

Відповіді	Київ	Вінниця	Чернівці	Хмельницький	Донецьк
1	2	3	4	5	6
1. Непрогнозована мінливість зовнішнього середовища	71,4	34,5	47,1	57,9	40,9
2. Недоцільність у сучасних умовах	4,1	41,4	23,5	21,1	26,8
3. Відсутність відповідних спеціалістів	20,4	24,1	17,6	5,2	12,2
4. Відсутність методичних рекомендацій	4,1	-	11,8	15,8	20,1
Всього	100	100	100	100	100

Актуальність вирішення проблеми ефективного управління потенціалом підприємств різко зростає у сучасних умовах економічної кризи, що, в свою чергу, диктує необхідність пошуку нових підходів до економічного управління діяльністю підприємств.

За для цього виникає необхідність розробки й впровадження інтегрованої системи стратегічного управління, основу якої становить процес управління стратегічним потенціалом підприємства [3].

Нижче наведено результати аналізу виробничо-господарського механізму та оцінки виробничого потенціалу одного з провідних вітчизняних промислових підприємств – державного підприємства (ДП) «Донецька вугільна енергетична компанія» («ДВЕК») за 2008-2012 рр., що дозволить з'ясувати основні науково-методичні підходи до формування стратегії управління потенціалом промислового підприємства, яка буде ефективною для подальшого розвитку виробництва [4].

В сучасних умовах існує дуже багато методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства, кожний з яких виокремлює свої найважливіші конкурентні переваги і на цій підставі будує власне бачення реалізації стратегії розвитку підприємства.

Серед них «методика визначення конкурентоспроможності потенціалу за набором конкурентоспроможних елементів» – має певні переваги в практичному використанні, оскільки може давати прийнятні (більш-менш точні) результати навіть в обмеженому інформаційному просторі [5, с.75].

Як індикатори, які слугують базою оцінки конкурентоспроможності виробничого потенціалу будь-якого вугледобувного підприємства, найбільш вагомими виокремлюються:

гірничо-технічні показники (річний обсяг проведення підготовчих гірничих вироблень, середньодобовий обсяг видобутку вугілля);

техніко-економічні показники, що характеризують споживчі властивості вугільної продукції (середньорічна зольність видобутого вугілля, середньорічна зольність відвантаженої вугільної продукції, ціна однієї тони товарної вугільної продукції в діючих цінах).

Результати аналізу виробничо-господарської діяльності вугледобувних підприємств – шахт, які є відокремленими підрозділами (ВП) ДП «ДВЕК», за обраними експертним шляхом матеріально-технічними параметрами і споживчими властивостями вугільної продукції за 2008-2012 рр. наведено нижче в табл.3.

*Таблиця 3*

**Результати ранжування шахт (ВП) ДП «ДВЕК» за матеріально-технічними параметрами і споживчими властивостями вугільної продукції за 2008-2012 рр.**

№ з/п	Шахта	Матеріально-технічні параметри і споживчі властивості вугільної продукції									
		річний обсяг проведення підготовки гірничих вироблень, м		середньодобовий обсяг видобутку вугілля), тонн		середньорічна зольність видобутого вугілля, %		середньорічна зольність відвантаженої вугільної продукції, %		ціна однієї тони товарної вугільної продукції в діючих цінах, грн.	
		бал	ранг (R <sub>ij</sub> )	бал	ранг (R <sub>ij</sub> )	бал	ранг (R <sub>ij</sub> )	бал	ранг (R <sub>ij</sub> )	бал	ранг (R <sub>ij</sub> )
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	ім.Челюскінці в	5	5	4	6	5	5	8	2	7	3
2.	4-21	2	8	2	8	2	8	3	7	1	9
3.	Трудівська	7	3	7	3	7	3	7	3	8	2
4.	Південнодонбаська № 3	9	1	9	1	9	1	5	5	5	5
5.	Лідієвка	3	7	3	7	8	2	8	2	4	6
6.	ім.Абакумова	4	6	5	5	4	6	6	4	6	4
7.	ім.Скочинського	8	2	8	2	9	1	5	5	3	7
8.	Жовтневий рудник	5	5	5	5	7	3	6	4	6	4
9.	ім.Калініна	6	4	3	7	3	7	9	1	2	8
10.	Моспінська	3	7	3	7	3	7	4	6	9	1
Вага параметру (індикатору) оцінки (V <sub>aga<sub>j</sub></sub> )		0,25		0,25		0,10		0,15		0,25	

Згідно алгоритму методу визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства за набором конкурентоспроможних елементів розраховано зважені відносно параметрів (індикаторів) оцінки конкурентоспроможності загальні ранги за формулою:

$$Rang_i = \sum R_{ij} \cdot V_{aga_j} \quad (1)$$

1) Rang<sub>1</sub> (ш.ім.Челюскінців) = 5·0,25 + 6·0,25 + 5·0,10 + 2·0,15 + 3·0,25 = 4,3;

2) Rang<sub>2</sub> (ш.4-21) = 8·0,25 + 8·0,25 + 8·0,10 + 7·0,15 + 9·0,25 = 8,1;

$$3) \text{Rang}_3 (\text{ш.Трудівська}) = 3 \cdot 0,25 + 3 \cdot 0,25 + 3 \cdot 0,10 + 3 \cdot 0,15 + 2 \cdot 0,25 = 2,75;$$

$$4) \text{Rang}_4 (\text{ш.Південнодонбаська № 3}) = 1 \cdot 0,25 + 1 \cdot 0,25 + 1 \cdot 0,10 + 5 \cdot 0,15 + 5 \cdot 0,25 = 2,6;$$

$$5) \text{Rang}_5 (\text{ш.Лідієвка}) = 7 \cdot 0,25 + 7 \cdot 0,25 + 2 \cdot 0,10 + 2 \cdot 0,15 + 6 \cdot 0,25 = 5,5;$$

$$6) \text{Rang}_6 (\text{ш.ім.Абакумова}) = 6 \cdot 0,25 + 5 \cdot 0,25 + 6 \cdot 0,10 + 4 \cdot 0,15 + 4 \cdot 0,25 = 4,95;$$

$$7) \text{Rang}_7 (\text{ш.ім.Скочинського}) = 2 \cdot 0,25 + 2 \cdot 0,25 + 1 \cdot 0,10 + 5 \cdot 0,15 + 7 \cdot 0,25 = 3,6;$$

$$8) \text{Rang}_8 (\text{ш.Жовтневий рудник}) = 5 \cdot 0,25 + 5 \cdot 0,25 + 3 \cdot 0,10 + 4 \cdot 0,15 + 4 \cdot 0,25 = 4,4;$$

$$9) \text{Rang}_9 (\text{ш.ім.Калініна}) = 4 \cdot 0,25 + 7 \cdot 0,25 + 7 \cdot 0,10 + 1 \cdot 0,15 + 8 \cdot 0,25 = 5,6;$$

$$10) \text{Rang}_{10} (\text{ш.Моспінська}) = 7 \cdot 0,25 + 7 \cdot 0,25 + 7 \cdot 0,10 + 6 \cdot 0,15 + 1 \cdot 0,25 = 5,35.$$

У масиві порівнюваних за обраними матеріально-технічними параметрами і споживчими властивостями вугільної продукції вугледобувних підприємств – шахт (ВП) ДП «ДВЕК» визначено підприємство-«лідер» (ш.Південнодонбаська № 3) та підприємство-«аутсайдер» (ш.4-21).

Діапазон відстані аутсайдера від лідера визначається за формулою:

$$D_v = \text{Rang}_A - \text{Rang}_L \quad (2)$$

$$D_v = \text{Rang}_A - \text{Rang}_L = 8,1 - 2,6 = 5,5.$$

Коефіцієнт конкурентоспроможності одиниці продукції підприємств визначається за формулою:

$$KS_{op\ i a} = (\text{Rang}_A - \text{Rang}_i) / D_v \quad (3)$$

$$1) KS_{op\ 1} (\text{ш. ім.Челюскінців}) = (8,1 - 4,3) / 5,5 = 0,69;$$

$$2) KS_{op\ 2} (\text{ш.4-21}) = (8,1 - 8,1) / 5,5 = 0;$$

$$3) KS_{op\ 3} (\text{ш.Трудівська}) = (8,1 - 2,75) / 5,5 = 0,97;$$

$$4) KS_{op\ 4} (\text{ш.Південнодонбаська № 3}) = (8,1 - 2,6) / 5,5 = 1;$$

$$5) KS_{op\ 5} (\text{ш.Лідієвка}) = (8,1 - 5,5) / 5,5 = 0,47;$$

$$6) KS_{op\ 6} (\text{ш.ім.Абакумова}) = (8,1 - 4,95) / 5,5 = 0,57;$$

$$7) KS_{op\ 7} (\text{ш.ім.Скочинського}) = (8,1 - 3,6) / 5,5 = 0,82;$$

$$8) KS_{op\ 8} (\text{ш.Жовтневий рудник}) = (8,1 - 4,4) / 5,5 = 0,67;$$

$$9) KS_{op\ 9} (\text{ш.ім.Калініна}) = (8,1 - 5,6) / 5,5 = 0,45;$$

$$10) KS_{op\ 10} (\text{ш.Моспінська}) = (8,1 - 5,35) / 5,5 = 0,50.$$



Інтервал радіусу «кола лідерів» («аутсайдерів») розраховується за формулою:

$$I = D_v / 4 \tag{4}$$

$$I = D_v / 4 = 5,5 / 4 = 1,375.$$

Отже, «коло лідерів» посідають підприємства, загальний ранг оцінки конкурентоспроможності яких потрапляє у межі:

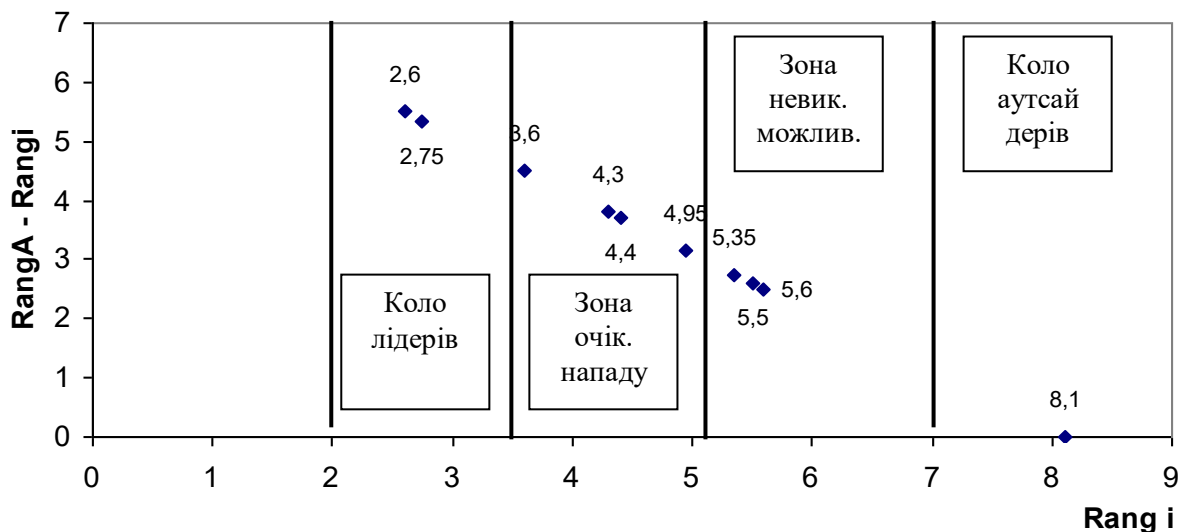
$2,6 \leq \text{Rang}_i < 2,6 + 1,375 = 3,975$  (ш.Південнодонбаська № 3, ш.Трудівська, ш.ім.Скочинського). У «зоні очікуваного нападу» знаходяться підприємства, загальний ранг оцінки конкурентоспроможності яких у межі:

$3,975 \leq \text{Rang}_i < 3,975 + 1,375 = 5,350$  (ш.ім.Челюскінців, ш.ім.Абакумова, ш.Жовтневий рудник). «Зону невикористаних можливостей» посідають підприємства, загальний ранг оцінки конкурентоспроможності яких у межі:

$5,350 \leq \text{Rang}_i < 5,350 + 1,375 = 6,725$  (ш.Лідівка, ш.ім.Калініна, ш.Моспінська). У зоні «кола аутсайдерів» знаходяться підприємства, загальний ранг оцінки конкурентоспроможності яких потрапляє у межі:

$$6,725 \leq \text{Rang}_i < 6,725 + 1,375 = 8,1 \text{ (ш.4-21).}$$

Графічну інтерпретацію конкурентної позиції потенціалу шахт (ВП) ДП «ДВЕК» на ринку вугільної продукції надано на рис.2:



**Рис.2. Графік позиціонування на ринку вугледобувних підприємств – шахт (ВП) ДП «ДВЕК» за 2008-2012 рр.**

Таким чином, проведений аналіз виробничо-господарського механізму та оцінка виробничого потенціалу шахт, які є відокремленими підрозділами (ВП) ДП «ДВЕК», за групою матеріально-технічних параметрів і характеристикою споживчих властивостей вугільної продукції за 2008-2012 рр., дають підстави для наступних висновків.

1. Незважаючи на достатньо високий рівень розрахункової величини загального рангу конкурентоспроможності потенціалу вугледобувного підприємства-«лідера» (ш.Південнодонбаська №3,  $Rang_4 = 2,6$ ), існує певна відстань до наближеного узагальненого балу «галузевого лідерства» за стандартною оцінкою ( $Rang_L = 1$ ). Тому стратегія управління діяльністю не лише підприємства-«лідера», але і його найближчих конкурентів, повинна спиратися на такі засадничі принципи стратегічного планування:

техніко-технологічне оновлення, реконструкція та модернізація виробничих потужностей;

проведення маркетингових досліджень та заходів щодо оздоровлення фінансового стану виробництва (удосконалення системи ціноутворення, здійснення санації низькорентабельних виробничих підрозділів, проведення процедури реструктуризації бюджетної заборгованості, приватизація та залучення недержавних інвестицій і т.ін.);

управлінські інновації в галузі трудової зайнятості та мотивації найманих робітників тощо.

2. Важливе значення для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємств відіграє правильний вибір підприємств-конкурентів для дослідження. Якщо в даній публікації розглянуто підхід до визначення таких підприємств, як «вибір найближчих конкурентів», то поруч з цим можуть застосовуватись наступні підходи:

«вибір сильніших конкурентів (з більшою часткою ринку)»;

«вибір підприємств, яким належить значна сумарна частка ринку (понад 50 %)»;

«вибір усіх діючих конкурентів у рамках географічних меж ринку»;

«вибір усіх можливих конкурентів» [5, с.72].

Отже, з метою розвитку виробничої бази і підтримки основних засобів на належному рівні, забезпечення виконання виробничих завдань, зниження витрат і підвищення якості вугільної продукції, ДП «ДВЕК» необхідний довгостроковий генеральний план дій, що визначатиме пріоритетні напрямки розвитку підприємства, його місію та завдання, головні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення, в тому числі заходи щодо вдосконалення технологічних та інноваційних процесів.

**Висновки.** Для ефективного функціонування і забезпечення конкурентоспроможності підприємств та інших суб'єктів господарювання необхідно якісно розвивати матеріально-технічні, структурно-функціональні, соціально-трудова та інші елементи потенціалу. Це зумовлює виключну увагу керівників підприємницьких структур до ефективного управління технологічними й організаційними змінами, а особливо до алгоритмів визначення та використання їхніх потенційних соціально-економічних можливостей.

Стратегія розвитку будь-якого підприємства (фірми) повинна враховувати засади інтенсивного розвитку й створення якісно нових форм, забезпечувати більш ефективне використання матеріальних та інших видів ресурсів, зміцнення конкурентних позицій підприємства, максимальну віддачу від капіталовкладень та задоволення потреб споживачів.

### *Література*

1. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки [Текст] / Я. Жаліло // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 19-27.
2. Пастухова В. Стратегічне планування на підприємстві [Текст] / В. Пастухова // Економіка України. – 2010. – № 11. – С. 37-43.
3. Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента / Т. Йеннер // Менеджмент и маркетинг. – 1999. – № 2/99 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/15\\_2\\_99.htm](http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/15_2_99.htm).

4. Звіти про роботу державного підприємства «Донецька вугільна енергетична компанія» за 2008-2012 рр. [Текст] / ІОЦ ДП «ДВЕК» // Мінвуглепром України. – 2008, 2009; Міністерство енергетики та вугільної промисловості України – 2010, 2011, 2012. – 340 с.

5. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник [Текст] / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.

## **УДК 331**

### **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Лукашевич В.М., профессор,  
Самунжи Л., Грошев Д., магистры,  
Одесский национальный морской университет*

*Рассмотрено понятие «управление персоналом» как инструмента повышения конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики. Выявлены основные цели и задания управления персоналом.*

**Ключевые слова:** *управление персоналом, HR-менеджер, кадровая политика, конкурентоспособность*

*Розглянуто поняття «управління персоналом» як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки. Виявлено основні цілі та завдання управління персоналом.*

**Ключові слова:** *управління персоналом, HR-менеджер, кадрова політика, конкурентоспроможність*

*The concept of «personnel management» as a tool to improve the competitiveness of enterprises in the market economy. The basic goals and tasks of personnel management.*

**Keywords:** *personnel management, HR-manager, personnel policy, competitiveness*