

УДК 005.21(477)

Б. Ф. Байда,
к. е. н., завідувач кафедри організації та економіки фармації, технології ліків та біофармації, Львівський медичний університет, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2958-7848>

Н. С. Чопко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5255-0520>

Р. М. Стрільчук,
к. е. н., доцент кафедри економіки та управління бізнесом, Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9287-5351>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.3-4.113

СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЗМІННОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

B. Baida,
PhD in Economics, Head of the Department of Organization and Economics of Pharmacy, Drug Technology and Biopharmaceutics, Lviv Medical University,
N. Chopko,
PhD in Economics Sciences of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv,
R. Strilchuk,
PhD in Economics Sciences of the Department of Economics and Business Management, Rivne State Humanitarian University

STRATEGIC POTENTIAL AND MANAGEMENT OF ORGANIZATION DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF A CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT

У статті представлено дослідження особливостей стратегічного управління організаціями та створення стратегічного потенціалу, як одного із важливих елементів процесу управління організацією в контексті динамічних змін. Метою наукової статті є дослідження стратегічного управління організаціями, особливостей формування та оцінювання стратегічного потенціалу аграрних компаній в умовах змінного бізнес-середовища. Виокремлено найбільш поширені причини, які створюють перешкоди для стратегічного розвитку аграрних компаній України, побудови стратегії розвитку та довготермінових планів. Сучасна модель стратегічного управління повинна передбачати, що процеси формування, реалізації та зміни стратегії мають бути взаємопов'язані. Виділено особливості змісту стратегії розвитку організації. Наголошено, що у процесі сучасних швидких і радикальних змін, створення стратегії розвитку та подальше управління нею має стати практикою кожного аграрного бізнесу, який прагне до вдосконалення, росту та стабільності. Стратегічне управління аграрною компанією має базуватися на системному мисленні, тобто сприйнятті організації як складного цілого, що складається з багатьох взаємозалежних елементів, які вступають у взаємозв'язки з навколишнім середовищем. Тому, побудова стратегії розвитку компанії повинна враховувати не лише програмну діяльність, але й стратегічний потенціал. Виділено компоненти для формування стратегічного потенціалу організації, такі як лідерство, стратегія та планування дій, персонал, партнерство, процеси. Запропоновано форму для формування та оцінювання стратегічного потенціалу компанії у розрізі зазначених компонентів. Наголошено, що важливим елементом у стратегічному потенціалові є людський потенціал. Великий акцент в аграрних компаніях щодо людського потенціалу має бути зроблений на процесах, які зосереджені навколо розвитку співробітників, хоча першим кроком повинна бути оцінка та перевірка потенціалу персоналу. Представлено форму для проведення оцінювання людського потенціалу аграрної компанії, яку доцільно проводити за рівнем знань, навичок, здібностей і досвіду, враховуючи фактичний і бажаний стан.

In the article, the study of the features of strategic management of organizations and the creation of strategic potential, as one of the important elements of the process of managing an organization in the context of dynamic changes, was presented. The purpose of the article is to study the strategic management of organizations, the features of formation and assessment of the strategic potential of agrarian companies in the conditions of a changing business environment.

Today, agricultural companies of Ukraine work in conditions of greater uncertainty and risk. The most common reasons that create obstacles for the strategic development of agricultural companies of Ukraine, the construction of a development strategy

and long-term plans have been singled out. The modern model of strategic management should assume that the processes of strategy formation and implementation should be interconnected. Features of the content of the organization's development strategy were highlighted. It was emphasized that in the process of modern rapid and radical changes, the creation of a development strategy and its management should become the practice of every agrarian business that strives for improvement, growth and stability. Agricultural companies of Ukraine need to focus on the creation of a development strategy and long-term plans, choosing such management models and methods that best correspond to opportunities and needs.

Strategic management of an agricultural company should be based on systemic thinking, that is, the perception of the organization as a complex whole consisting of many interdependent elements that enter into relationships with the environment. Therefore, building a company's development strategy should take into account not only program activities, but also strategic potential. The components for forming of the organization's strategic potential, such as leadership, strategy and action planning, personnel, partnership, and processes were highlighted. A form for forming and evaluating the company's strategic potential in terms of these components was proposed. It was emphasized that an important element in strategic potential is human potential. A large emphasis in agricultural companies regarding human potential should be made on processes that are centered around the development of employees, although the first step should be the assessment and verification of the potential of the personnel. The form for conducting an assessment of the human potential of an agricultural company, which should be carried out according to the level of knowledge, skills, abilities and experience, taking into account the actual and desired state, was presented.

Ключові слова: стратегічне управління, зміни, бізнес-середовище, стратегічний потенціал, людський потенціал, організації, аграрні компанії, розвиток, стратегія, плани.

Key words: strategic management, changes, business environment, strategic potential, human potential, organization, agricultural companies, development, strategy, plans.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасне бізнес-середовище є складним і постійно змінюється. В умовах обмежених ресурсів організації мають бути впевнені, що здійснюють найкращий вибір, вирішують реальні проблеми найбільш ефективним способом, результативно використовуючи ресурси.

В умовах змінного бізнес-середовища оптимальним підходом постає включення усіх управлінських процесів в організації одночасно, тобто формування і реалізація стратегії, плану, регулярне оцінювання змін у середовищі та результатів діяльності, продумане реагування та коригування цілей, завдань і стратегії відповідно до результатів оцінок.

АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У фаховій літературі значну увагу економісти приділяють проблемі стратегічного управління та формування стратегічного потенціалу, виявленню його елементів, проведення оцінки стратегічного потенціалу. Різні учені займалися дослідженням питань, присвячених визначенню змісту стратегічного управління та потенціалу, зокрема, Денисенко М. [1], Юринець З. [1], Юринець Р. [1], Кохан М. [1], Кузіор А. [3], Арєф'єва О. [3], Побережна З. [3], Ігуменцев О. [3], Олексин Т. [4], Лукасевич Г. [5] та ін. Незважаючи на наявність великого кола напрацювань українських і зарубіжних вчених у сфері стратегічного управління, вважаємо, що проблема формування й оцінювання стратегічного потенціалу в умовах динамічних змін ще недостатньо вивчена.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою наукової статті є дослідження стратегічного управління організаціями, особливостей формування та оцінювання стратегічного потенціалу аграрних компаній в умовах змінного бізнес-середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сьогодні стратегічне управління — це постійний пошук способу адаптації організації до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов завдяки модифікації цілей і методів їх реалізації. Варто зазначити, що мова йде про процеси, які відбуваються протягом тривалого часу, тому організації складно реагувати на всі події зовнішнього світу і на кожне відхилення від заданих показників. За таких умов актуальним стає акцент на гнучкості управління, яке найбільше стосується методів діяльності, активізації стратегічного потенціалу задля підтримки стратегічного розвитку організації, обмеженості у процесі зміни стратегічних цілей, що найчастіше пов'язано з кількісним або якісним їх вимірюванням.

Сучасна модель стратегічного управління передбачає, що процеси формування, реалізації та зміни стратегії взаємопов'язані. Цей підхід однозначно відрізняється від того, який досі можна зустріти в різних організаціях, зокрема в аграрних компаніях, які ухвалюють статичні плани та розглядають усі відхилення від них як провали функції планування. Сьогодні аграрні компанії працюють в умовах більшої невизначеності та ризику, ніж десятиліття на-

зад, тому неможливо створювати фіксовані стратегії, плани, які виходять за межі горизонту одного року. Чим ширший горизонт розроблення стратегії та стратегічних планів, тим більший ризик реалізації дій.

Аграрні компанії України здатні будувати стратегії розвитку та відповідно й довгострокові плани, однак на практиці таких випадків небагато. Серед найбільш поширених причин варто відмітити такі:

- формування стратегії розвитку неможливе, оскільки невідомо, які кошти зможе організація залучити в найближчі роки;

- стратегія розвитку та плани не потрібні, оскільки досить ефективно організації працюють за поточними планами [2];

- організації повністю покладаються на проектну діяльність, а портфель проектів щороку змінюється;

- формування стратегії розвитку та відповідних планів реалізації потребує додаткового часу та фінансових ресурсів, яких в організаціях немає [1];

- відсутність відповідних знань, компетенцій персоналу формування стратегії розвитку та відповідних планів реалізації.

Кожен із наведених аргументів містить певну ментальну пастку, яка може стати перешкодою для розвитку організації.

Аграрні компанії досить часто забувають, що стратегія розвитку — це також добре продуманий і послідовно реалізований спосіб досягнення бажаної позиції в галузі, де орієнтиром є дії інших суб'єктів. Організації змушені постійно конкурувати з іншими суб'єктами, які задовольняють ті самі потреби та пропонують подібні послуги. Тому, кожна організація повинна знати, яку стратегію вона хоче використовувати, наприклад, стратегію лідирування чи стратегію ніші, які елементи стратегії формуватимуть її унікальність, хто буде партнером, конкурентом тощо.

У процесі сучасних швидких і радикальних змін, створення стратегії розвитку та подальше управління нею має стати практикою кожного аграрного бізнесу, який прагне до вдосконалення, росту та стабільності. Однак, не всі компанії повинні відразу створювати комплексні плани, іноді достатньо розробити прості принципи та правила, якими можна керуватися, ухвалюючи стратегічні рішення. З іншого боку, кожній організації потрібна місія, яка проявляється не у наборі цілей і напрямів розвитку, прописаних у статуті, а як декларація сенсу існування та змін, до яких прагне організація. Настільки ж необхідні стратегічні цілі, щоб підтримувати зусилля, а потім оцінювати

процедури та операції, які проведені. Не варто забувати про необхідність грамотного формування стратегічних цілей, регулярного моніторингу середовища, збору інформації про середовище функціонування та врахування висновків у ході розроблення стратегії. Ці аспекти сприяють тому, щоб організація стала більш стабільною, самокерованою та готовою до змін.

Аграрним компаніям України потрібно націлитись на створення стратегії розвитку та довготермінових планів, вибираючи такі моделі та методи управління, які найкраще відповідають можливостям і потребам.

Формуючи стратегію розвитку організації, варто пам'ятати про особливості змісту стратегії:

- стратегія — це унікальний комплекс місії, довготермінових цілей і методів їхньої реалізації;

- стратегія повинна віддзеркалювати свідомо реалізований спосіб досягнення бажаного становища в галузі та на ринку, де орієнтиром є діяльність інших суб'єктів (конкуренція);

- стратегія представляє собою набір функціональних стратегій, створених для ключових сфер.

Основою стратегії розвитку залишається місія, яка пояснює сенс і причину існування організації та визначає довготермінові зміни, яких суб'єкт хоче досягти. Для того, щоб місія справді відігравала таку роль, вона має бути усвідомленою менеджерами організації, добре комунікована ззовні та використана як один із інструментів для ухвалення стратегічного вибору. Також, необхідно регулярно повертатися до місії, інтерпретувати її та переконуватись, що вона й надалі актуальна в нових умовах господарювання.

Через складність і мінливість навколишнього середовища стратегію та напрями її реалізації (плани) не можна створювати лише на основі суджень і думок осіб, які мають безпосереднє відношення до організації. Необхідно регулярно збирати більше об'єктивних знань про зовнішнє та внутрішнє середовище.

Стратегічне управління аграрною компанією має базуватися на системному мисленні, тобто сприйнятті організації як складного цілого, що складається з багатьох взаємозалежних елементів, які вступають у взаємозв'язки з навколишнім середовищем. Тому стратегія повинна враховувати не лише програмну діяльність, але й стратегічний потенціал, зокрема, персонал, ресурси, структури та системи, адміністративні та організаційні можливості, фінанси, необхідні для їх реалізації.

Процес формування та використання стратегічного потенціалу аграрної компанії — це

комплекс заходів, що ведуть до накопичення потенціалу, оновлення, укрупнення, розподілу, використання; перетворений на "людський капітал, є джерелом майбутнього доходу, а це означає, що організація може розраховувати на віддачу від своїх інвестицій" [5, с. 19-21].

Стратегічний потенціал організації визначає, які дії вона виконує для досягнення бажаних стратегічних цілей. Стратегічний потенціал організації складається з таких компонентів:

1. Лідерство, тобто дії лідерів щодо визначення мети, створення умов, в яких виконуються поставлені завдання, встановлюючи напрями діяльності шляхом формулювання бачення та місії організації, мотивації працівників, аналізу результатів, підготовки та впровадження змін для покращення функціонування організації [4, с. 35].

2. Стратегія та планування дій, які відображають підхід організації до стратегічного майбутнього, результатів діяльності, використання інновацій.

3. Персонал — людський потенціал, що є найціннішим ресурсом організації. Те, як співробітники взаємодіють один з одним і керують доступними ресурсами, визначає успіх організації [3].

4. Партнерство, що проявляється у плануванні та управлінні партнерськими відносинами. Це безпосередньо впливає на реалізацію стратегій і процесів, які відбуваються в організації.

5. Процеси — це певні способи, порядок, методологія, причини і наслідки виконання завдань в організації, які можна розділити на:

- основні (вирішальні для створення продуктів і послуг),
- управлінські (пов'язані з контролем виконання завдань),
- допоміжні (пов'язані з постачанням необхідних ресурсів).

Іншим аспектом у процесі формування та використання стратегічного потенціалу аграрної компанії є прагнення до мінімізації загроз, які є результатом того, що економіка України, дефіцитна з точки зору кваліфікованої робочої сили, готова поглинути всі затребувані компетенції. Форма для формування та оцінки стратегічного потенціалу компанії наведена у таблиці 1.

Важливим елементом у стратегічному потенціалові є людський потенціал, який харак-

Таблиця 1. Форма для формування та оцінювання стратегічного потенціалу компанії

Критерії	Характеристика компонентів		
Лідерство	Бачення, місія, головна мета діяльності організації	Мотивація, управління трансформаціями	Аналіз результатів, стратегічна карта результатів (система збалансованих показників)
Формування стратегії та планування дій	Інновації, інвестиції	Модель безперервного поліпшення процесів, SWOT аналіз	Формування бізнес-моделі
Людський потенціал	Відбір і підбір персоналу	Побудова системи оцінювання співробітників	Розвиток інтелектуального капіталу, підвищення кваліфікації
Партнерство і ресурси	Партнери та клієнти	Інфраструктура, матеріальні ресурси	Нематеріальні ресурси (ноу-хау, патенти)
Процеси	Основні (вирішальні для створення продуктів і послуг) для якості	Управлінські (пов'язані з контролем виконання завдань)	Допоміжні (пов'язані з постачанням необхідних ресурсів)

теризується мінливістю, різноманітністю та психосоціальною чутливістю. Тому, дії співробітників, реалізація процесу управління персоналом повинні відповідним чином бути підлаштовані під мінливі ситуації, які відбуваються як усередині компанії, так і в окремих її сферах. Людський потенціал є результатом специфічних особливостей працівника, тобто морального і фізичного здоров'я, здібностей, загальних і професійних знань, практичних навичок, мотивації до праці та постійного розвитку, набутого досвіду. Усе це визначає його нинішню та майбутню адаптацію до діяльності у мінливому середовищі, а також його конкурентні переваги на ринку праці.

Зміна підходу до ролі працівника в організації, зафіксована за останні кілька років, привела до значного зростання очікувань щодо навичок працівників, щоб використовувати їхню творчість для досягнення стратегічних цілей організації. Великий акцент в аграрних компаніях щодо людського потенціалу має бути зроблений на процесах, які зосереджені навколо розвитку співробітників, хоча першим кроком повинна бути оцінка та перевірка потенціалу персоналу. В інтересах організацій залучати працівників з якомога вищими якостями та будувати ефективну систему інвестування в найманий персонал. Що стосується отримання даних для оцінки людського потенціалу, то вони мають більше якісний, ніж кількісний характер і зводяться до структури та підсумкового переліку працівників разом із їхніми особистими даними, кваліфікацією, навичками, досвідом.

Таблиця 2. Форма для проведення оцінювання людського потенціалу компанії

Сегменти	Напрями оцінювання людського потенціалу							
	Знання		Навички		Здібності		Досвід	
	Фактичний стан	Бажаний стан	Фактичний стан	Бажаний стан	Фактичний стан	Бажаний стан	Фактичний стан	Бажаний стан
Топ-менеджмент								
Менеджери середнього рівня								
Керівники підрозділів								
Адміністративний персонал								
Технічний персонал								
Інший персонал								

Оцінка людського потенціалу аграрної компанії може відбуватись за рівнем знань, навичок, здібностей і досвіду, враховуючи фактичний і бажаний стан (Таблиця 2).

Така форма може бути створена для проведення оцінювання усіх елементів стратегічного потенціалу організації. Після завершення усіх заходів важливо підготувати робочий план заходів для кожного з елементів стратегічного потенціалу, який містить: відповідальних за виконання завдання, термін виконання, статус виконання.

З метою перевірки та контролю за виконанням плану заходів, відбувається аналіз стану реалізації планів і виконання стратегії розвитку організації.

ВИСНОВКИ

У часи змін сфера стратегічного управління організацією, зокрема аграрною компанією, повинна розглядатися комплексно, включаючи програмну діяльність, персонал, структури та системи, адміністративні та організаційні засоби управління, фінансові ресурси. Стратегія розвитку є важливим інструментом управління і повинна охоплювати всі елементи, що формують стратегічний потенціал. У цьому контексті важливо проводити аналіз та оцінку усіх елементів стратегічного потенціалу, ресурсів і компетенцій, змін в структурі, процесах і процедурах, формуючи бачення, місію, цілі, проводячи опис діяльності за запланованими напрямками розвитку. Вагоме місце має бути відведене оцінці стратегічного потенціалу, зокрема людського потенціалу. Це дає змогу визначити шанси успіху компанії на ринку, передбачити потенційні загрози з боку конкуренції та оцінити потенціал компанії, завдяки якому вона зможе досягти переваги над конкурентами у своєму сегменті.

Література:

1. Денисенко М. П., Юринець З. В., Юринець Р. В., Кохан М. О. Конкурентоспроможність підприємництва в умовах інноваційно-інвести-

ційної модернізації економіки. Економіка та держава. 2020. № 4. С. 19—24.

2. Юринець З. В. Чинники, що визначають формування конкурентоспроможності національної економіки. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 1 (56). С. 38—42.

3. Kuzior A., Arefieva O., Poberezhna Z., Ihumentsev O. The mechanism of forming the strategic potential of an enterprise in a circular economy. Sustainability. 2022. № 14. 3258. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/6/3258> (Accessed 01 Feb 2023).

4. Oleksyn T. Zarzadzanie zasobami ludzkimi, Warszawa, Wolters Kluwer Polska, 2014.

5. Lukasiewicz G., Kapital ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczosc, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2009.

References:

1. Denysenko, M. P. Yurynets, Z. V. Yurynets, R. V. and Kokhan, M. O. (2020), "Competitiveness of entrepreneurship in terms of innovation and investment modernization of the economy", Economy and State, vol. 4, pp. 19—24.

2. Yurynets, Z. V. (2013), "Factors determining the formation of competitiveness of the national economy", Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade, vol. 1 (56), pp. 38—42.

3. Kuzior, A., Arefieva, O., Poberezhna, Z. and Ihumentsev, O. (2022), "The mechanism of forming the strategic potential of an enterprise in a circular economy", Sustainability, vol. 14, 3258, available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/6/3258> (Accessed 01 Feb 2023).

4. Oleksyn, T. (2014), Zarzadzanie zasobami ludzkimi [Human resource management], Wolters Kluwer Polska, Warszawa, Poland.

5. Lukasiewicz, G. (2009), Kapital ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczosc [Human capital of the organization. Measurement and reporting], Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Poland. Стаття надійшла до редакції 08.02.2023 р.