

Кочерга С.,
здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня
освітньо-професійна програма «Антисипативне управління бізнесом»;

Лаппо Д.,
здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня
освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанний бізнес»;

Науковий керівник:
Приймак Н.,
доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри технологій в ресторанному господарстві, готельно-
ресторанної справи та підприємництва,
Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла
Туган-Барановського, м. Кривий Ріг

ПОТЕНЦІАЛ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ОЦІНКА В УМОВАХ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Управління сучасним промисловим підприємством, яке орієнтоване на зовнішньоекономічну діяльність, обов'язково має будуватися із забезпеченням вимог антисипативного підходу, тобто, містити елементи превентивного передбачення впливових чинників на розвиток бізнесу та внутрішнього зовнішнього міжнародного середовища його функціонування. Забезпеченню таких вимог сприяє концепція оцінювання та розвитку стратегічного потенціалу змін на підприємстві.

Потенціал стратегічних змін – це комплексна категорія, яка визначається сформованим стратегічним потенціалом підприємства, є сукупністю стратегічних ресурсів, компетенцій та можливостей, які акумулюються та використовуються (або можуть використовуватися) в процесі реалізації змін на підприємстві для досягнення стратегічних цілей в динамічних умовах зовнішнього середовища [1]. Одна із задач управління потенціалом стратегічних змін – забезпечення антисипатії управлінського впливу як базису для гнучкого управління стратегічним розвитком бізнесу, досягнення його цілей та реалізації місії в умовах складноструктурованого середовища діяльності. Антисипативне управління – це управління, що базується на таких станах елементів складної системи і зовнішнього середовища, які ще не відбулися, але очікуються [2].

Антисипативне управління потенціалом стратегічних змін для сучасного бізнесу є актуальним з огляду на наступні обставини:

- сучасний бізнес є динамічною системою, функціонування якої відбувається у складному середовищі, елементи якого перебувають у постійній, різновекторній, динаміці;
- вплив складноструктурованого середовища є непередбачуваним та виступає джерелом стратегічних несподіванок, загроз та ризиків;
- сучасне управління бізнесом вимагає застосування сценарного підходу для забезпечення превентивного (антисипативного) впливу на джерела змін;
- стратегічні зміни є єдиним універсальним інструментом, який дозволяє на засадах превентивного управління забезпечити досягнення стратегічних цілей та реалізацію стратегії бізнесу.

Використовуючи методику оцінки потенціалу стратегічних змін [1] у даному дослідженні виконано практичне дослідження потенціалу стратегічних змін комбінату АТ «Кривбасзалізрудком» – одного із найбільших підприємств в Україні, головною діяльністю якого є видобуток залізної руди.

Проведений аналіз середовища функціонування комбінату показав, що драйверами, які генерують загрози та можливості розвитку бізнесу є: серед макроекономічних драйверів змін: попит і пропозиція на ринку залізорудної сировини, рівень цін на сировину, здорожчання енергоносіїв, зменшення якості сировини, інвестиційна політика держави, нестабільність курсу валют; серед галузевих драйверів змін: показники внутрішнього та зовнішнього товарообороту, кількість покупців на ринку, ефективність стратегії розвитку, характер відносин покупців, реальні та потенційні конкуренти; серед локальних драйверів змін: підвищення точності контролю та сертифікації залізної руди.

Саме перелічені драйвери формують сили впливу, які на засадах антисипативного управління потребують врахування при розробці стратегії та програми стратегічних змін. Динаміка зміни вартості потенціалу стратегічних змін АТ «Кривбасзалізрудком» за 2018-2020 рр. наведена у табл. 1.

Дані табл. 1 демонструють, що у період 2018-2020 рр. комбінат активно нарощує внутрішній потенціал стратегічних змін (приріст за три роки становить 14,74%), що демонструє антисипативну орієнтацію системи стратегічного управління бізнесу в умовах реалізації загальної стратегії нарощування присутності на ринку та виходу на зовнішні ринки збуту в умовах визначених макроекономічних драйверів стратегічних змін.

Таблиця 1

**Динаміка вартості потенціалу стратегічних змін
АТ «Кривбасзалізрудком» та його складових за 2018-2020 рр., тис. грн.**

Показник	Період			
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Δ 2020/ 2018 рр.
Трудовий потенціал змін	5127217	5 541100	5887299	14,82%
Потенціал змін основних засобів	475 872,5	560 068,2	621485,6	30,60%
Оборотний потенціал змін	1911868	1957304	2014106	-3,76%
Потенціал змін нематеріальних активів	9864,24	9391,56	9493,56	5,35%
Фінансово-інвестиційний потенціал змін	366856,8	559715,1	522472,2	42,42%
Внутрішній потенціал стратегічних змін	7891678	8627578	9054856	14,74%
Коефіцієнт реалізації потенціалу стратегічних змін підприємства	0,60	0,72	0,69	+0,09

Джерело: 1, 3, 5.

Найбільшими темпами серед складових внутрішнього потенціалу змін зростає фінансово-інвестиційний потенціал (42,42% приросту) та потенціал змін основних засобів (приріст 30,6%), що обумовлене необхідністю оновлення виробничої бази підприємства та формування капіталу, необхідного для забезпечення розвитку виробництва та нарощування виробничих потужностей в умовах існуючих драйверів стратегічних змін на ринку залізорудної сировини.

Загальний аналіз коефіцієнту реалізації потенціалу стратегічних змін (визначено як співвідношення сформованого внутрішнього потенціалу змін та реалізованої продукції) демонструє тенденцію його зростання із 2018 року до рівня 70% у 2020 році, що вказує на наявність можливостей для реалізації ринкових потреб за рахунок існуючого, сформованого потенціалу компанії.

Важливого значення для цілей визначення напрямів стратегічного розвитку є оцінювання структури потенціалу стратегічних змін бізнесу з точки зору дієвої та предметної складових (табл. 2).

Розрахунки, наведені у табл. 2 демонструють, що основою антисипативного управління бізнесом компанії АТ «Кривбасзалізрудком» є предметна складова потенціалу стратегічних змін (сформована за рахунок

потенціалу основних та оборотних засобів), частка якої становить у досліджуваному періоді 70-71%, що в умовах галузевої належності АТ «Кривбасзалізрудком» є цілком виправданим, хоч і знижує мобільність генерування управлінських заходів превентивного характеру.

Таблиця 2.

**Структура стратегічного потенціалу змін підприємства
за 2018 – 2020 роки за предметною та дійовою складовою, тис. грн.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Дієва складова внутрішнього стратегічного потенціалу змін, тис. грн	2387740,45	2517372,2	2635591,55
Частка у стратегічному потенціалі змін, %	30,26%	29,18%	29,11%
Предметні складова внутрішнього стратегічного потенціалу змін, тис. грн.	5503937,64	6110206,26	6419264,76
Частка у стратегічному потенціалі змін, %	69,74%	70,82%	70,89%

Джерело: 3,4,5

Дієва складова потенціалу стратегічних змін (трудовий потенціал, потенціал нематеріальних активів та фінансово-інвестиційний потенціал змін) – це частка потенціалу змін, яка потребує нарощування та розвитку. Узагальнюючи наведене, варто зазначити, що реалізована методика оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства є універсальним інформативним інструментом антисипації управлінського впливу на чинники внутрішнього середовища для забезпечення мінімізації впливу стратегічних несподіванок бізнесу.

Список використаних джерел

1. Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. 2019. 353 с.
2. Руденский Р. А. Антисипативное управление сложными экономическими системами: модели, методы, инструменты. 2009. 257 с.
3. Річна інформація АТ «КРИВБАСЗАЛІЗРУДКОМ» емітента цінних паперів за 2020 рік. URL: https://www.krruda.dp.ua/wp-content/uploads/2021/04/emitent_2020.zip
4. Звіт про управління за 2020 рік. URL: https://www.krruda.dp.ua/wp-content/uploads/2021/04/uprav_2020.pdf
5. Офіційний сайт ПАТ «Криворізького залізрудного комбінату». URL: [web:http://www/krruda.dp.ua/](http://www/krruda.dp.ua/)