

# РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД НА ЗАСАДАХ SEE-УПРАВЛІННЯ: ОНОВЛЕНИЙ ПОГЛЯД НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

<sup>1</sup> Вінницький національний технічний університет

## *Анотація*

*Розкрито сутність деяких оновлених підходів до стратегічного управління на засадах результативності функціонування підприємств в повоєнний період з використанням моделей авторів Буреннікової (Поліщук)-Ярмоленка і показників в них на підґрунті SEE-управління.*

**Ключові слова:** діяльність; процес; результативність; стратегічне управління; SEE-управління.

## **EFFICIENCY OF ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD ON THE BASIS OF SEE MANAGEMENT: AN UPDATED LOOK AT STRATEGIC MANAGEMENT**

### *Abstract*

*The essence of some updated approaches to strategic management based on the effectiveness of enterprise functioning in the post-war period is revealed using the models of the authors Burennikova (Polishchuk)-Yarmolenko and their indicators based on SEE management.*

**Key words:** activity; process; efficiency; strategic management; SEE-management.

## **Вступ**

Управління визначається як цілеспрямований вплив на суб'єкт господарювання задля його стабілізації, розвитку й адаптивності. В умовах технологічної сингулярності та глобальних викликів традиційні методи менеджменту трансформуються. Жорстка конкуренція та мінливість середовища актуалізують роль стратегічного управління, що потребуватиме в повоєнний період впровадження новітніх моделей оцінювання результативності підприємств.

## **Результати дослідження**

Питанням стратегічного управління завжди приділяли зарубіжні та вітчизняні науковці, серед яких І. Ансофф [1], Б. Карлоф [2] та ін. Незважаючи на кількість і ґрунтовність наукових доробків, недостатньо висвітленими залишаються аспекти, пов'язані з питаннями стратегічного управління та планування (стратегічне планування носить сьогодні частковий і несистемний характер) у контексті результативності функціонування підприємств із урахуванням сучасних парадигм. Стратегічне управління на засадах результативності функціонування підприємств є базовою основою при плануванні їхнього розвитку в довгостроковому періоді.

Метою статті є розкриття сутності деяких оновлених підходів до стратегічного управління на засадах результативності функціонування підприємств з використанням моделей авторів Буреннікової (Поліщук)-Ярмоленка і показників в них на підґрунті SEE-управління.

У науковій літературі існує велика кількість визначень терміну «стратегічне управління», який пройшов довгий еволюційний шлях. Можна виділити такі ключові етапи, котрі характеризують еволюцію парадигми стратегічного управління: 1900-1930 рр. стосувалися управління на основі контролю; 1930-1970 рр. – управління на основі екстраполяції; 1970-1990 рр. – управління на основі передбачення змін; 1990 р. по теперішній час – управління на основі гнучких екстрених рішень. Підприємству для формування системи стратегічного управління необхідно ефективно керувати процесом взаємодії з середовищем, в якому воно функціонує.

Результативне функціонування підприємств потребує акцентування уваги на наступних принципах стратегічного управління: системність, комплексність, рухливість, науковість, адаптивність тощо. Стратегічне управління є процесом реалізації концепції результативного функціонування підприємств на основі системного, цільового та інтеграційного підходів, що дозволяють сформувати дієву стратегію, яка буде орієнтуватися на результативну діяльність підприємств.

Найважливішим аспектом результативного функціонування підприємств є якість реалізованої стратегії за певним алгоритмом. Під алгоритмом розуміють логічно побудовану систему кроків, спрямовану на виконання завдань з урахуванням генезису об'єкта. Це методична основа для формування та втілення управлінської стратегії, що забезпечує результативність діяльності підприємств. Алгоритм формування і реалізації стратегії щодо управління функціонуванням підприємств може бути таким:

- формулювання мети та визначення відповідних їй цільових завдань для реалізації стратегії щодо управління діяльністю підприємств на підґрунті SEE-управління;
- оцінювання сильних та слабких сторін на шляху реалізації стратегії управління;
- вивчення можливих змін початкового стану функціонування підприємств з урахуванням даних щодо обсягів, потоків ресурсів процесів, які досліджуються, здійснення SEE-аналізу показників складових результативності певних процесів;
- діагностика параметрів внутрішнього та зовнішнього середовищ, оцінювання загроз, SEE-ризиків, формування інформації про потенціал підприємства, узагальнення тенденцій наслідків попереднього досвіду технологічних, економічних, соціальних, політичних, організаційних тощо змін у процесі стратегічного управління на підприємствах;
- вибір адекватних реальним виробничо-господарським і соціально-економічним процесам на підприємствах видів ресурсів, потенціалів, F-імпульсів тощо з ідентифікацією та залученням інвестиційних й інших можливостей;
- моделювання управлінських впливів, у тому числі, SEE-дій для регулювання результативності процесів на основі SEE-управління;
- удосконалювання напрямків, методів і технологій стратегічного управління функціонуванням підприємства на засадах результативності;
- прогнозування показників складових результативності процесів з розробкою відповідної стратегії функціонування підприємств;
- обґрунтування результативності певних процесів при функціонуванні підприємств, візія темпів зростання певних складових цієї результативності, позитивної динаміки змін складових результативності процесів при реалізації стратегії управління [3].

Засіб підвищення дієвості процесу функціонування підприємств як складних систем на основі авторських складових результативності з використанням SEE-аналізу називатимемо SEE-управлінням. Під SEE-аналізом матимемо на увазі аналіз дієвості певних процесів у функціонуванні підприємств як систем за допомогою моделей Буреннікової (Поліщук)-Яроменка і відповідних показників у них масштабності, ефективності, результативності зазначених процесів. Зокрема, «під авторським SEE-аналізом процесів функціонування складних систем матимемо на увазі аналіз дієвості цих процесів за допомогою авторських моделей і відповідних показників масштабності (of the scale), ефективності, результативності підпроцесів зазначених процесів. Буквений триплекс SEE у назві SEE-аналіз скомпоновано авторами з перших літер лексем scale, effectiveness, efficiency; порядок літер пояснюється порядком обчислення показників масштабності – K, ефективності – E, результативності – R. Витрати на функціонування процесу, його чистий і загальний продукти; масштабність, ефективність і результативність тощо є продуктами процесу. Фактори, котрі слугують формуванню продуктів цього процесу, називатимемо F-імпульсами процесу; вказані імпульси можуть бути як позитивними, так і негативними» [3].

Елементами SEE-аналізу процесу, як завжди, вважатимемо його F-імпульси, котрими ми назвали фактори, які впливають на формування продуктів процесу ( $F = V, Z, G, 1+Z/V, K, E, G/Z, V/G, R$ , де  $V$  – показник загального продукту процесу;  $Z$  – показник його продукту як затрат;  $G = V - Z$  – показник продукту як користі процесу). Поняття F-імпульсів процесу базується на понятті темпів приросту відповідних показників складових результативності процесу. Такі імпульси можуть бути як позитивними, так і негативними; саме вони, на нашу думку, сприятимуть окресленню напрямків подальшого розвитку підприємств як систем. Окрім того, імпульси ініціюють процес розвитку систем (у даному випадку, підприємств) [3].

У роботах [3, 4] та ін. ми підкресливали, що результатом функціонування підприємств як систем (з урахуванням процесного та системного підходів до вирішення питань стосовно вимірювання й оцінювання результативності будь-яких процесів) є її продукти як об'єкти, котрим притаманна відповідна цінність, яка використовується для задоволення певних потреб. При цьому підкресливали, що теоретичні й методичні аспекти дослідження дієвості процесу як спроможності процесу давати певний результат містять підходи, котрі ґрунтуються на ефективності як на понятті, тотожному результативності (наприклад, [5]), але мають місце й інші концептуальні підходи (зокрема, [6, 7]), яких притримуємося і ми. При дослідженні процесів із урахуванням властивостей їх динамічності та стохастичності з усієї множини моделей обираємо авторські показники складових результативності (див. [3, 4] та ін.), які мають вигляд моделей зміни результативності процесів:

$$J_R = J_K \cdot J_E = J_K \cdot J_{V/Z} = J_G \cdot J_{1+V/Z}; \quad (1)$$

$$J_R = J_G \cdot J_{1+Z/V} \cdot J_{G/Z} \cdot J_{V/G} = J_G \cdot J_{1+Z/V} \cdot J_{G/Z} \cdot J_{1+Z/G}, \quad (2)$$

де індекси  $J_R$ ,  $J_K$ ,  $J_E$  та інші є індексами зміни певних показників як відношень відповідних показників до базисних. У цих моделях, як ми вже зазначили вище,  $V$  – показник загального продукту процесу;  $Z$  – показник його продукту як затрат;  $G = V - Z$  – показник продукту як користі процесу.  $K = G + Z \cdot G/V$  – є показником його масштабного продукту, а  $E = V/Z$  – показником ефективності процесу як відношення показників загального продукту  $V$  і продукту як затрат  $Z$ . Усі перелічені показники вимірюються у вартісному виразі за одиницю часу (як правило, за рік) на одного працівника у фактичних цінах, не є складними в обчисленні, є універсальними з точки зору можливості застосування до будь-якого процесу. Масштабний продукт із показником  $K$  процесу, який досліджується, та ефективність з показником  $E$  процесу мають самостійне значення, вони характеризують процес з різних сторін: масштабний продукт – з кількісної, а ефективність – з якісної. Оскільки при дослідженні процесу важливим є одночасне врахування й кількісної, й якісної його характеристик, то за Гегелем (якість, кількість, міра тощо) мірою  $R$  результативності процесу може бути добуток відповідних показників його масштабного (кінцевого) продукту та ефективності. Відповідні показники перемножуються, бо враховуються і перший, і другий (логічне множення):  $R = K \cdot E = K \cdot V/Z = G(1+V/Z)$ . Показник  $R$  є показником результативності процесів (детальніше – в роботах ([3, 4] тощо).

Стратегію управління функціонуванням підприємств на основі складових результативності певних процесів слід розглядати і як комплекс конкретних заходів, і як результати обчислення відповідних показників цієї результативності, котрих необхідно досягти [8], а також як динамічний процес забезпечення підприємств необхідними ресурсами з урахуванням умов зовнішнього середовища. Загальна стратегія функціонування та розвитку підприємств може містити локальні стратегії: виробничу; інноваційну; технологічну; організаційну; маркетингову; кадрову; фінансову; інвестиційну; логістичну; екологічну тощо. Стратегію доцільно формувати за принципом паралельності: розробка загальних і локальних складових має відбуватися одночасно, щоб вони взаємно підсилювали одна одну та покращували діяльність підприємства. Результативне функціонування підприємств здійснюється за допомогою ідентифікації та нейтралізації негативних факторів і стимулювання дії позитивних, зокрема, покращення  $F$ -імпульсів, впровадження нових технологій, збалансування виробничого потенціалу, удосконалювання організаційної структури тощо.

З прикладної точки зору відзначимо, що в останні роки так званою «точкою зростання» для економіки підприємств Вінницької області мав слугувати такий вид діяльності, або сектор економіки, або окремих проєкт, розвиток якого забезпечує розвиток соціально-економічної системи області в цілому. Стратегію збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року (див. [9]) розглядаються такі типи зростання: технологічне зростання, зростання сировинного потенціалу, соціальний розвиток і зростання людського потенціалу, розвиток виробничого потенціалу, розвиток соціальної і виробничої інфраструктур, збільшення капіталізації регіональних активів тощо. Вони є умовами подальшого зростання валового регіонального продукту, котрий є одним з основних критеріїв активізації точок зростання економіки Вінницької області.

Ми вважаємо, що однією з «точок зростання» економіки області в повоєнний час має стати дієве управління функціонуванням підприємств на засадах SEE-управління, технічне переоснащення виробництва на основі впровадження інноваційних проєктів, маловідходних, ресурсозберігаючих, безвідходних й екологічно безпечних технологічних процесів. Стратегію розвитку підприємств області необхідно координувати з загальною національною стратегією.

## Висновки

Дослідження стратегічного управління через призму результативності дозволили глибше розкрити його сутність. Впровадження методології SEE-управління значно розширює практичний інструментарій стратегічного управління. Застосування цієї методології не лише підвищує результативність діяльності підприємств, а й стає фундаментом для побудови дієвої стратегії їхнього повоєнного розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ansoff H. Igor Strategic management. Wiley, New York, 1979. 236 p.
2. Karloff B. Business Strategy. Guide to Concepts and Models. London and Basingstoke: Macmillan Reference books. 1989. 243 p.
3. Буреннікова Н. В., Буренніков Ю. Ю. Результативність функціонування підприємств на засадах SEE-управління: оновлений погляд на стратегічне управління. *Бізнес Інформ*, № 7, с. 310-319, 2025. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-310-319>.
4. Буреннікова Н. В., Ярмоленко В. О. SEE-управління на базі складових результативності як засіб підвищення дієвості процесу функціонування складних систем: сутність, методологія, *Бізнес Інформ*, № 1, с. 145-152, 2016.
5. Мочерний С. В., Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. Л.: Світ, 2005. Т. 2. 563 с.
6. Климаш Н. І. Науково-теоретичні аспекти сутності понять «ефективність» та «результативність». *Наукові праці НУХТ*. 2009. № 28. С. 124-125.
7. Олексюк О. І. Економіка результативності: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 362 с.
8. Ярмоленко В. О., Буреннікова Н. В., Гавриш К. В., Завгородній І. В. Складові результативності функціонування складних систем як об'єкти моделювання: оновлений авторський погляд. *Global science and education in the modern realities '2020*. Washington, USA. 2020. № 1. С. 252-255.
9. «Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року». Режим доступу: <https://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/ODA/strategy/strategy2027.pdf>.

**Буреннікова Наталія Вікторівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту Вінницького національного технічного університету, Вінниця, Україна, e-mail: [n.burennikova@ukr.net](mailto:n.burennikova@ukr.net)

**Burennikova Natalia V.** – Doctor. Econ. Sc., Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine, e-mail: [n.burennikova@ukr.net](mailto:n.burennikova@ukr.net)