

DOI: 10.26565/2311-2379-2021-100-08
УДК 338.658.3**Г.Й. Островська**

кандидат економічних наук, доцент

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна

E-mail: h.ostrovska@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА КРИТЕРІЄМ ДИНАМІЧНИХ ЗДІБНОСТЕЙ

Стаття присвячена проблематиці вияву динамічних здібностей як механізму реалізації потенціалу промислового підприємства. У цьому контексті сформовано методичний підхід до управління потенціалом промислових підприємств, підґрунтям якого виступають показники динамічних здібностей. Зроблено акцент на людському факторі як основі для розвитку динамічних здібностей. Досліджено питання осмислення та детекції «слабких сигналів» в ролі маркерів організаційних змін. Розглядаються різні моделі роботи і вивчення маркерів змін, їх роль у взаєморозумінні людей і підприємств. Активне і точне виявлення цих маркерів змін дає змогу втручатися в перебіг процесів, коригуючи їх з найменшою витратою сил, матеріальних, психічних і духовних ресурсів. Побудовано алгоритм управління потенціалом промислового підприємства за критерієм розвитку динамічних здібностей з урахуванням маркерів організаційних змін. Розроблено метод кількісної оцінки динамічних здібностей промислового підприємства на взаємодії рівня динамічних здібностей і ступеня їх співпрямуювання з слабкими сигналами. На відміну від існуючих, що базуються виключно на експертних оцінках, запропонований метод використовує статистичні дані, що дає змогу отримати більш об'єктивний результат. Сформовано метод прогнозування змін зовнішнього середовища за слабкими сигналами з використанням інструментів нелінійної динаміки, що дає змогу виявляти найбільш значущі для підприємства організаційні маркери, прогнозувати зміни середовища і враховувати ці зміни в процесі прийняття стратегічних рішень. Реалізація методичного підходу дає змогу промислового підприємству приймати попереджувальні рішення, що дозволяють зберігати і підвищувати конкурентні переваги. Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в можливості використання розроблених методів в контексті вироблення стратегії управління потенціалом промислового підприємства у відповідь на швидкі зміни зовнішнього середовища. Отримані результати формують засади організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного використання потенціалу промислових підприємств в умовах реалізації Європейського вектору розвитку вітчизняної економіки.

Ключові слова: стратегічне управління, людські ресурси, динамічні здібності підприємства, трансформація підприємства, маркери змін.

JEL Classification: D21, L20, O15.

Постановка проблеми. Інтелектуальний менеджмент, як основна частина економіки, заснованої на знаннях, враховує нові загрози і виклики часу, в тому числі, профілактику і корекцію організаційних колапсів, бюрократизацію і корупцію на підприємстві, «відтік мізків», дауншифтинг і депрофесіоналізацію, багато в чому спирається на розуміння того, що в світі все взаємопов'язане, і, таким чином, навіть самі деструктивні події та феномени можуть бути виявлені, попереджені та скориговані. Особливого значення в цьому процесі набувають «маркери змін», їх детекція і осмислення того, що зміни неминучі і, навіть самі «небезпечні», несуть функцію розвитку, – якщо вони правильно осмислені, якщо їх потенціал використаний підприємством і його членами в продуктивних цілях, цілях розвитку. Так, криза підприємства, – хоча і негативне, але свідчення нового витка розвитку підприємства, «маркер» потреби його членів в опорі на інші цінності та смисли діяльності та події, пересиченість застарілою ідеологією і «місією» підприємства, а також своєю роллю в ньому. Сучасні підприємства усвідомлюють необхідність змін і управління змінами, включаючи усвідомлення і дотримання місії (соціального служіння) підприємства та духовно-моральне виховання співробітників як провідних основ безпеки, життєздатності та розвитку підприємства і його членів. Що стосується власне подій і проблем, які висуває сучасний інтелектуальний менеджмент перед

дослідниками – теоретиками і практиками – важливим аспектом є своєчасне і правильне розпізнання «слабких» і «сильних» сигналів – маркерів змін, їх осмислення, мистецтво співвіднесення сигналів змін з їх власним «часом»: досить складно вирішити що перед нами – випробування і передвістя (майбутнє), покарання і роз'яснення таємниці (минуле), сигнал до дії (теперішнє) і власним «простором» (системою відносин, явищ або подій, до якого вони належать).

У цьому контексті актуалізується проблема пошуку системи управління потенціалом підприємства, яка здатна не тільки швидко реагувати на зміни середовища але і передбачити їх, приймати попереджувальні управлінські рішення задля підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. Така система управління повинна базуватися на двох сучасних концепціях: концепції динамічних здібностей і концепції слабких ринкових сигналів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробці нових методів управління потенціалом підприємства на основі динамічних здібностей, що дають змогу розвивати конкурентоспроможність промислових підприємств в умовах швидкозмінного оточення, присвячені роботи таких зарубіжних авторів, як І. Ансофф, Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен, К. Ейзенхард, Р. Вілден, К. Прахалад, Г. Хамел, І. Барретто, Р. Д'Авені, Б. Дагніно, К. Сміт, Д. Лі, Дж. Ліу, Дж. Магретта, Є. Богодистов та ін.

Ключова ідея 1990 рр. полягала в тому, що конкурентна перевага підприємства заключається в його основних компетенціях, технологіях і ноу-хау, які є фундаментом бізнес-моделі. Сучасне розуміння конкурентоспроможності підприємства все частіше і все більшою мірою базується на цінних (*valuable, V*), рідкісних (*rare, R*), неповторних (*inimitable, I*) і незамінних (*non-substitutable, N*) ресурсах (*VRIN-ресурсах*), а не на властивостях і якостях продукту.

Всі наявні в теорії і практиці стратегічного управління концепції, підходи та парадигми не в змозі відповісти на питання «Які джерела динамізму здібностей?» і «Яким чином ресурсний потенціал підприємства адаптується до змін або невизначеності?». У зв'язку з цим виникла гостра потреба в динамізації ресурсної теорії. Розвиток ресурсної теорії, з одного боку, і теорії організаційного навчання, з іншого, призвело до появи в кінці ХХ ст. концепції динамічних здібностей підприємства (*Dynamic Capabilities View, DCV*). Таким чином, концепцію динамічних здібностей можна розглядати в якості нового інтегрованого підходу в теорії стратегічного управління до розуміння і формування джерел конкурентних переваг.

Найбільш повно розкривається сутність динамічних здібностей, теоретична база, термінологія і механізм їх формування Д. Тісом, Г. Пізано і А. Шуеном, котрими проблема поставлена в розряд найбільш важливих теоретичних розробок в області сучасного стратегічного менеджменту та введено в науковий обіг поняття «динамічні здібності». Д. Тіс сформулював гіпотезу, згідно з якою динамічні здібності і ефективна стратегія, на основі важко імітованих ресурсів і досвіду підприємства, є основою для отримання конкурентної переваги (Теесе, 2014). Загалом концептуальні підходи в контексті динамічних здібностей підприємства перманентно розвиваються. Наукова спільнота провадить дискусії щодо проблематики розвитку методологічних положень (Bogodistov, 2017). Вчені-практики акцентують свою увагу на пошукові методів оцінювання динамічних здібностей підприємства, а також здійснюють емпіричний аналіз їх впливу на інноваційну активність (Barreto, 2010), ефективність і прибутковість підприємств (Wilden, 2013), на їх конкурентні переваги (D'Aveni, Dagnino & Smith, 2010; Лі & Лю, 2014; Біркіншоу & Ансарі, 2015), стратегію розвитку компаній на основі критерію динамічних здібностей (Магретта, 2013).

Проблематику розвитку динамічних здібностей підприємств досліджували українські вчені, зокрема: у межах управління стратегічними змінами підприємств (Верба та Гребешкова, 2011); в контексті розвитку ціннісно-орієнтованих засад та економічних інструментів стратегічного управління підприємством (Наливайко та ін., 2013); обґрунтування комплексного механізму оцінювання готовності підприємства до стратегічних змін (Гусева, 2014); за ветором управління динамічними здібностями структурних перетворень підприємств (Ареф'єв, 2016; Сардак та Крупський, 2017); окреслено перспективи новітньої парадигми менеджменту знань (Шерстюк та Л. Малюта, 2020).

Панорама наукових досліджень дає змогу стверджувати, що концепція динамічних здібностей в рамках ресурсного підходу адекватна завданням стратегічного управління підприємством в сучасних умовах глобалізації бізнесу та становлення економіки, заснованої на

знаннях. Концепція динамічних здібностей може розглядатися як підхід, що розвивається та потенційно інтегрує новітні джерела конкурентних переваг на засадах менеджменту знань. Ця концепція бачиться особливо перспективною, оскільки робить акцент на організаційних здібностях, синтезує економічний і поведінковий підходи, враховує чинник часу, що повною мірою відповідає сучасним тенденціям економіки, заснованої на знаннях. Динамічні здібності дають змогу створити нові «проривні» продукти за допомогою нових управлінських рішень.

Однак в епоху гіперконкуренції зміни відбуваються з такою швидкістю, що час, витрачений на збір повної і достовірної інформації для обґрунтування управлінського рішення, стає часом втрачених можливостей. За цих умов виникає необхідність для керівництва підприємств діяти вже за перших слабких сигналів ринку. Разом з цим, щоб оперативно реагувати на такі сигнали і приймати відповідні управлінські рішення, необхідно сформувати і розвинути динамічні здатності підприємства.

У цьому контексті склалася певна суперечність між потребою економічних суб'єктів в ефективних методах управління на основі формування і розвитку власних динамічних здібностей і недостатнім рівнем теоретичних і методичних напрацювань таких методів. Таким чином, за умов постійної зміни чинників внутрішнього та зовнішнього оточення актуалізується проблема формування нових підходів щодо стратегічного управління на основі сучасного розуміння конкурентоспроможності підприємств.

Мета та методологія дослідження. Метою дослідження є поглиблення методологічного підґрунтя та розробка методичного підходу щодо управління потенціалом промислового підприємства за критерієм його динамічних здібностей задля досягнення і підтримки конкурентних переваг в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища.

Методологія дослідження ґрунтується на синтезі теорії фірми і загальної теорії менеджменту, ресурсної теорії управління, теорії інвестицій, теорії конкурентоспроможності, теорії обмежень, теорії нелінійної динаміки, концепції динамічних здібностей, концепції організаційного навчання, концепції слабких сигналів. В процесі дослідження використовуються загальнонаукові методи аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення, формалізації.

Основні результати дослідження. Динамічні здібності є вищим рівнем організаційних здібностей. Відповідно до теорії Тіса (Теесе, 2014), динамічні здібності визначаються як потенціал фірми в інтегуванні, створенні та реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій відповідно до швидко мінливого середовища для досягнення нових та інноваційних переваг. Динамічні здібності можна звести до контролю над трьома видами процесів: координації та інтеграції; навчання; реконфігурації і трансформації.

В абсолютній більшості публікацій динамічні здібності пов'язують з умінням підприємств створювати і трансформувати свої VRIN-ресурси у відповідь на зміну середовища. Однак жодне з визначень категорії «динамічні здібності» не відображає такої важливої в сучасних умовах характеристичної ознаки цієї категорії як швидкість трансформації ресурсів у відповідь на виклики середовища. У цьому контексті ми трактуємо динамічні здібності як сукупність здатностей підприємства, які проявляються в умінні розпізнавати і прогнозувати слабкі ринкові сигнали, фокусуватися на найбільш значущих з них і своєчасно приймати і реалізовувати попереджувальні рішення щодо трансформації VRIN-ресурсів з метою отримання конкурентних переваг. При цьому під слабкими сигналами розуміємо ранні, неявні ознаки наступаючих значущих подій, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі підприємства, вплив яких буде нести строго емерджентний характер.

На основі сформульованого визначення динамічних здібностей і виявлених їх сутнісних характеристик, таких як нематеріальний характер (сукупність знань і умінь персоналу підприємства), здатність до підтримання конкурентної спроможності за рахунок використання VRIN-ресурсів, здатність до розпізнавання слабких сигналів, прийняття вчасних та орієнтованих на ринок рішень, в роботі запропоновано методичний підхід до управління потенціалом промислового підприємства за критерієм розвитку динамічних здібностей з урахуванням маркерів організаційних змін.

Підхід включає два взаємопов'язані блоки: перший відображає прогнозування змін зовнішнього і внутрішнього середовища промислового підприємства за слабкими сигналами ринку, другий пов'язаний з прийняттям стратегічних рішень з трансформації VRIN-ресурсів промислового підприємства за критерієм його динамічних здібностей. Алгоритм управління

потенціалом промислового підприємства відповідно до запропонованого методичного підходу поданий на рис.1.

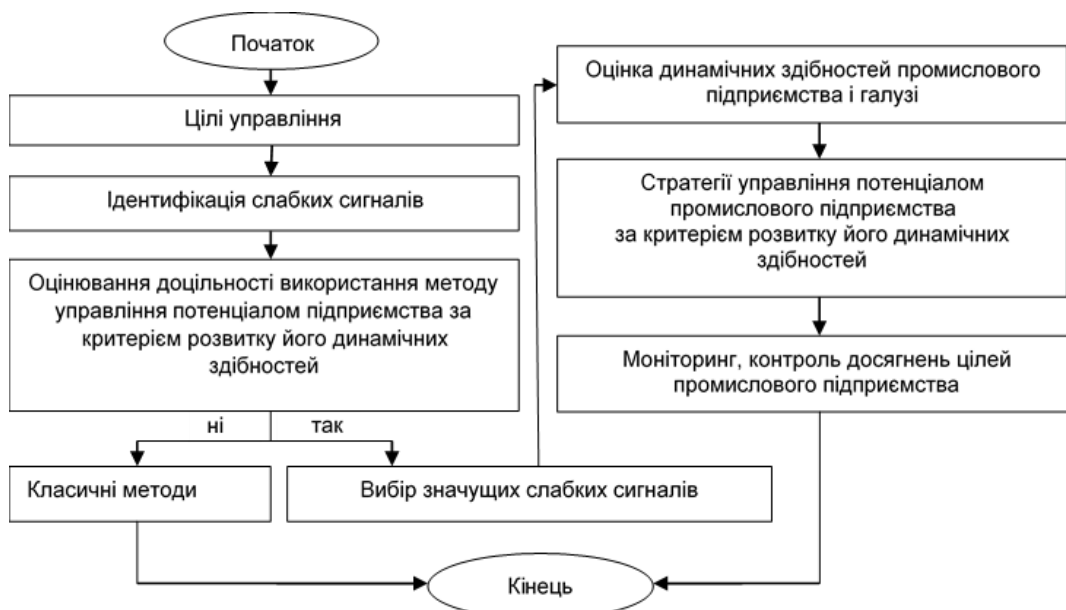


Рис.1. Алгоритм управління потенціалом промислового підприємства за критерієм розвитку динамічних здібностей з урахуванням маркерів організаційних змін

Джерело: складено автором

Зазначимо, що на підприємстві має бути сформована інформаційна база, на основі якої будуть здійснюватися подальші кроки алгоритму управління потенціалом промислового підприємства. При цьому сучасне підприємство розглядаємо як динамічну систему. У загальному вигляді інформаційна база складається з інформації трьох рівнів: макро-, мезо- та мікрорівня.

До інформації макрорівня відноситься поточна макроекономічна ситуація; тренди в світі, в Україні, регіоні, галузі, суміжних галузях; етап технологічного циклу; стадія життєвого циклу технологій, що використовуються промисловим підприємством; переваги споживачів і тенденції їх поведінки; тенденції розвитку суспільства загалом. На мезорівні формується інформація щодо конкурентів, контрагентів, які задіяні в ланцюжку поставок; загрози і можливості зовнішнього середовища; ринки збуту; стан суб'єкта економічної діяльності на ринку; нові технології, які використовуються в ланцюжку поставок промислового підприємства тощо. Мікрорівень залучає інформацію про товар; задоволеність / прихильність споживачів; ресурси і компетенції підприємства, його культуру, структуру, технології тощо. Елементи інформаційної бази коригуються для кожного конкретного промислового підприємства. Джерела отримання інформації можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми.

Цілі стратегічного управління визначаються кожним конкретним промисловим підприємством, і можуть бути такими: частка ринку, рівень конкурентоспроможності підприємства, вартість бізнесу тощо.

Як бачимо на рис.1, процес управління потенціалом промислового підприємства за критерієм розвитку його динамічних здібностей в загальному вигляді складається з таких основних етапів:

1. Ідентифікація слабких сигналів для прогнозування змін середовища, в якому здійснює діяльність промислове підприємство. На цьому етапі визначається перелік ідентифікаторів слабких сигналів, проводиться збір даних про слабкі сигнали, здійснюється оцінювання рівня обізнаності про слабкі сигнали.

2. Оцінювання доцільності використання методу управління потенціалом підприємства за критерієм розвитку його динамічних здібностей з урахуванням слабких сигналів.

3. Вибір значущих слабких сигналів, на яких слід сфокусуватися промислового підприємству в рамках стратегічного управління.

4. Оцінювання динамічних здібностей (визначення статистичних показників оцінки; розрахунок динамічних здібностей галузі; розрахунок динамічних здібностей промислового підприємства).

5. Прийняття стратегічних рішень з використанням методу управління потенціалом за критерієм розвитку динамічних здібностей з урахуванням слабких сигналів.

Розглянемо докладніше організацію процедур і дій на кожному з етапів управління потенціалом промислового підприємства за критерієм розвитку його динамічних здібностей. Перші три етапи відносяться до першого блоку управління, в основі якого лежить метод прогнозування змін середовища за слабкими ринковими сигналами. У цьому блоці як один з найбільш важливих виділимо етап оцінювання доцільності використання методу управління потенціалом підприємства за критерієм розвитку динамічних здібностей з урахуванням слабких сигналів. Для виокремлення підприємств, які потребують управління потенціалом на основі розвитку їх динамічних здібностей, розроблена матриця в координатах «поінформованість про слабкий сигнал – сила впливу зовнішнього середовища» (табл.1).

Таблиця 1

Матриця доцільності формування та розвитку динамічних здібностей

Поінформованість про слабкий сигнал	Сила впливу зовнішнього середовища		
	Рівень 1	Класичні методи управління	Класичні методи управління
Рівень 2	Класичні методи управління	Класичні методи управління	Прийняття рішень щодо формування ДС
Рівень 3	Класичні методи управління	Прийняття рішень щодо формування ДС	Прийняття рішень щодо формування ДС
Рівень 4	Прийняття рішень щодо формування ДС	Прийняття рішень щодо формування ДС	Класичні методи управління
Рівень 5	Прийняття рішень щодо формування ДС	Класичні методи управління	Класичні методи управління

Джерело: складено автором на основі (Ансоффа, 2009)

Ступінь обізнаності про слабкий сигнал визначається на основі підходу І. Ансоффа. Дослідник виділяє п'ять рівнів поінформованості про зміни зовнішнього середовища, що відрізняються обсягом інформації, доступної менеджерам. На першому рівні може бути лише передчуття можливих змін, другий дає інформацію про джерела нових можливостей підприємства, третій – це бачення конкретної можливості, четвертий дає підставу для розробки заходів, що відповідають виявленій можливості, і, нарешті, п'ятий характеризується обсягом інформації, необхідної для оцінки фінансових наслідків прийнятих рішень і, отже, для розробки стратегії розвитку підприємства.

Для визначення другої координати розроблений метод визначення показника – сила впливу зовнішнього середовища. Вважаємо за доцільне ввести вказаний показник для інтегральної оцінки значень трьох ключових ознак зовнішнього оточення підприємства. Першою ознакою вважається складність середовища – чинники, на які в обов'язковому порядку має реагувати підприємство, враховуючи при цьому рівень варіативності кожного з них. Другою – комплексна характеристика динамічності середовища, що представлена змінністю чинників середовища. Третя характеристика – невизначеність середовища, що залежить від обсягу та достовірності інформації, якою володіє підприємство з приводу того чи іншого чинника, з одного боку, і впевненості в цій інформації – з іншого.

Метод оцінювання показника сили впливу зовнішнього середовища підприємства FEE включає експертну оцінку значень трьох ключових характеристик зовнішнього середовища підприємства: її складність, динамічність, невизначеність і набуває вигляду:

$$F_{EE} = \sum_{i=1}^n (d_i \times g_i \times p_i), \quad (1)$$

де n – число ключових чинників ринкового середовища, на які підприємство зобов'язане реагувати; d_i – значущість чинника для підприємства (експертна оцінка від 0 до 1); \mathcal{G}_i – швидкість, з якою відбувається зміна i -го чинника (темп зростання i -го чинника); p_i – кількісне вираження невизначеності зовнішнього середовища як оцінка ймовірності (експертна оцінка від 0 до 1) отримання підприємством повної і коректної інформації про зміну i -го чинника середовища.

Зазначимо, що в процесі оцінювання сили впливу зовнішнього середовища до числа зовнішніх чинників (n) відносяться ті, які мають істотний вплив. Слабкі сигнали зміни зовнішнього середовища, в якій веде свою діяльність підприємство, в число n чинників не включаються. Значення показника сили впливу середовища може бути оцінено в межах трьох рівнів: високий, за якого $F_{EE} > 1$; середній, якщо $0 < F_{EE} < 1$; низький рівень, коли $F_{EE} < 0$.

Значення показника сили впливу зовнішнього середовища окреслює середовище, в якому функціонує промислове підприємство. Чим вище значення F_{EE} , тим більш наближені його умови до умов гіперконкуренції, і тим більшою мірою слід підприємству задіювати і розвивати динамічні здібності.

Корисність пропонованої формули (1) полягає в такому: існує певна кількість чинників, які промислове підприємство повинно вчасно розпізнати, кожен чинник має свою вагу значущості для кожного підприємства, і останнє повинно фокусуватися на найбільш для нього значущих, залучаючи при цьому власну здібність оперативно проводити зміни згідно швидкості зміни чинника. Зростання сили впливу середовища, в якому діє промислове підприємство, може пов'язуватись як із збільшенням числа значущих чинників, так і з зростанням швидкості їх змін. При цьому вплив середовища на функціонування промислового підприємства може бути оцінений на рівні вищому, середньому і низькому відповідно до розрахованого значення показника сили впливу середовища (високий, середній, низький).

В табл.1 курсивом виділені ситуації, в яких розвиток динамічних здібностей підприємства представляється доцільним. Відповідно, доцільним є застосування методу управління потенціалом підприємства на основі розвитку його динамічних здібностей. В іншому випадку підприємству слід застосовувати класичні методи управління.

У ситуаціях, коли визначена доцільність застосування методу управління потенціалом промислового підприємства за критерієм його динамічних здібностей, третім і заключним етапом першого блоку буде етап вибору значущих слабких сигналів. Це завдання доцільно вирішувати з використанням інструментів нелінійної динаміки на основі архетипів фазових портретів слабких сигналів для промислових підприємств. Перевагами застосування інструментів нелінійної динаміки є можливість: отримувати багатовимірні рішення; подолання невизначеності дуже складних систем; знаходити числові характеристики динамічних процесів за графічними образами. У цьому контексті перший крок застосування вказаного методу передбачає визначення залежності між кожним слабким сигналом і результатом діяльності промислового підприємства. Для кожного з ідентифікованих сигналів визначається архетип фазового портрета. Фазовий портрет будемо розглядати як розбиття фазового простору на області тяжіння стаціонарних рішень, в яких і будуть знайдені значущі слабкі сигнали. Далі графічним способом (на основі особливих точок фазових портретів) фіксуються значущі слабкі сигнали.

Після виявлення значущих для підприємства слабких сигналів ринку інтелектуальний менеджмент переходить до другого блоку управління. В рамках цього блоку проводиться оцінка динамічних здібностей підприємства. Оцінювання динамічних здібностей повинно проводитися, по-перше, в розрізі кожного із значущих сигналів, а по-друге, враховувати потрібний напрям трансформації ресурсів, що дасть змогу в процесі вироблення стратегії вибрати оптимальне рішення.

Оцінювання динамічних здібностей підприємства проводиться за формулою (2), за кожним зі слабких значущих сигналів, які були визначені на попередньому етапі процесу управління. При цьому вона включає послідовне оцінювання динамічних здібностей галузі і підприємства і матиме такий вигляд:

$$I_{DC} = \sum_{i=1}^n qk_i v_i \alpha, \quad (2)$$

де I_{DC} – сила дії динамічних здібностей підприємства; q – величина VRIN-ресурсів; k_i – частка VRIN-ресурсів, що відповідають кожному із значущих слабких сигналів зовнішнього середовища; v_i – швидкість трансформації VRIN-ресурсів; n – значущий i -й слабкий сигнал зовнішнього середовища; α – коефіцієнт співспрямованості трансформації VRIN-ресурсів і вектора значущих слабких сигналів середовища.

Сила дії динамічних здібностей підприємства (I_{DC}) з одного боку показує швидкість, з якою VRIN-ресурси можуть трансформуватись для реалізації превентивних рішень, які вимагає зовнішнє середовище, а з іншого – міру співспрямованості динамічних здібностей і значущих для підприємства слабких сигналів зовнішнього середовища, які віддзеркалюють міру впливу тих чи інших змін середовища на діяльність підприємства. Таким чином, комплексність вказаного методу дає змогу інтегрувати рівень динамічних здібностей та їх напрям. Цей методичний підхід можна використовувати як для окремих підприємств, так і для промислових галузей з деякою адаптацією методу до особливостей таких розрахунків.

Динамічні здібності промислового підприємства передбачається розраховувати в розрізі кожного із значущих слабких сигналів середовища. Розрахунок проводиться на основі статистичних показників, які використовуються для оцінки трьох ключових елементів показника формули (2): q , v_i , α .

VRIN-ресурси промислового підприємства (q) побічно можуть характеризуватися показниками, пов'язаними з витратами на організаційні і технологічні інновації та на придбання останніх. Це припущення, з одного боку, засноване на теорії ресурсного підходу до управління, з іншого – рідкісність ресурсів або їх складна імітація пов'язана насамперед зі ступенем їх інноваційності. Швидкість трансформації VRIN-ресурсів промислового підприємства (v_i) у відповідь на слабкі ринкові сигнали може бути охарактеризована показниками динаміки.

Співспрямованість слабких ринкових сигналів і трансформації VRIN-ресурсів (α) означає, що прийняті рішення повинні привести до позитивних результатів в діяльності суб'єкта господарювання. З цієї точки зору ґрунтуємось на тому, що ступінь співспрямованості можна відслідковувати за результатами цієї діяльності.

Вибір показників для оцінки динамічних здібностей підприємства і частки VRIN-ресурсів, що відповідають кожному значущому сигналу (показник k_i), здійснюється експертною групою. Загалом, якщо в процесі оцінювання не представляється можливим отримати інформацію за статистичними показниками діяльності, або витрати на збір цих даних будуть перевищувати прогностичний ефект від управлінських рішень, прийнятих на їх основі, пропонується скористатися експертними методами оцінки та управління динамічними здібностями.

Наприкінці охарактеризуємо стратегії управління потенціалом промислового підприємства за критерієм розвитку його динамічних здібностей.

Стратегія інвестицій в динамічні здібності. Стратегія може мати місце в разі, якщо VRIN-ресурси співспрямовані зі значущими слабкими сигналами, і швидкість їх трансформації на аналізованому підприємстві вища, ніж середня по галузі. В рамках цієї стратегії в залежності від абсолютного значення VRIN-ресурсів стратегічні дії підприємства будуть здійснюватися в одному з двох напрямів: на підтримку рівня динамічних здібностей за високого рівня абсолютного значення VRIN-ресурсів; на інвестиції в нарощування абсолютного значення VRIN-ресурсів.

Стратегія інвестицій в нові конфігурації VRIN-ресурсів. Стратегія може мати місце в разі, якщо VRIN-ресурсів за абсолютним виразом недостатньо, а управлінські рішення вимагають їх додаткового тестування на відповідність стратегічно значущих тенденцій у розвитку галузі. В цьому випадку стратегічні дії підприємства будуть здійснюватися в одному з наступних напрямів: інвестиції в реструктуризацію VRIN-ресурсів; інвестиції в нарощування VRIN-ресурсів, співспрямованих зі значущими слабкими сигналами.

Стратегія ліквідації напрямку – має місце в разі, якщо VRIN-ресурсів у абсолютному виразі недостатньо, при цьому співспрямованість між їх трансформацією і значущими слабкими сигналами відсутня.

В процесі реалізації практично всіх розглянутих стратегій доцільно проводити тестування VRIN-ресурсів на їх відповідність слабким ринковим сигналам. Для цього може бути використана загальновідома модель спрощеної варіації VRIN-тестування, в якій пропонується відзначати, чи відповідає ресурс встановленим вимогам в простій двійковій системі «так» /

«ні», або для більш розгорнутого тестування – бально-рейтингова система оцінки ступеня відповідності ресурсу кожному критерію VRIN.

Висновки. Стрімкі зміни в зв'язку з цифровізацією економіки, процесами глобалізації та розвитком гіперконкуренції актуалізують проблему пошуку системи управління, що дає змогу оперативно реагувати на зміни середовища і приймати попереджувальні рішення. Така система управління повинна базуватися на двох сучасних концепціях: концепції динамічних здібностей і концепції слабких ринкових сигналів. З урахуванням зазначених концепцій запропоновано методичний підхід до управління потенціалом промислового підприємства в умовах швидкоплинного середовища за критерієм розвитку його динамічних здібностей, тобто здібностей, що виявляються в умінні розпізнавати і прогнозувати слабкі ринкові сигнали, фокусуватися на найбільш значущих з них і своєчасно приймати і реалізовувати попереджувальні рішення щодо трансформації своїх VRIN-ресурсів з метою отримання конкурентних переваг.

Методичний підхід включає комплекс методів: метод прогнозування змін середовища за слабкими сигналами; метод оцінювання динамічних здібностей промислового підприємства; рекомендації щодо прийняття стратегічних рішень на основі динамічних здібностей за складними сигналами. Метод прогнозування змін середовища за слабкими сигналами використовує метод нелінійної динаміки, що дає змогу знаходити числові характеристики динамічних процесів середовища за допомогою графічних образів. Метод кількісного оцінювання динамічних здібностей промислового підприємства за показником сили дії динамічних здібностей на відміну від існуючих, які базуються виключно на експертних оцінках, використовує статистичні дані, що дає змогу отримати більш об'єктивні результати. Вказаний показник пов'язаний зі швидкістю, з якою VRIN-ресурси підприємства можуть бути трансформовані, при цьому напрям трансформації має відповідати вектору змін середовища. На основі показників, що характеризують динамічні здібності промислового підприємства, зокрема ступінь мінливості галузі, ступінь врахування підприємством слабких сигналів, обсяг наявних в його розпорядженні VRIN-ресурсів дає змогу підприємству оперативно вибрати стратегію власного розвитку і сформувати тим самим конкурентну перевагу.

Список літератури

1. Teece, D. J. A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*. 2014. 45(1). P. 8–37.
2. Bogodistov Y. Draft of dynamic capabilities concept development. 2017. URL: <https://www.researchgate.net/publication/315789788>.
3. Barreto I. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*. 2010. Vol. 36(1). P. 256–280.
4. Wilden R. Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*. 2013. № 1–2. P. 72–96.
5. D'Aveni R., Dagnino B. G., Smith K. G. The Age of Temporary Advantage. *Strategic Management Journal*. 2010. Vol. 31, Is. 13. P. 1371–1385.
6. Li D., Liu J. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from Chin. *Journal of Business Research*. 2014. Vol. 67, Is. 1. P. 2793–2799. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007>.
7. Birkinshaw J., Ansari S. Understanding Management Models: Going Beyond «What» and «Why» to «How» Work Gets Done in Organizations // Foss N. J., Saebi T. (eds.) *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*. Oxford: Oxford University Press, 2015. P. 85–103.
8. Магретта Дж. Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 272 с.
9. Верба В. А., Гребешкова О. М. Управління розвитком компанії: моногр. К.: КНЕУ, 2011. 482 с.
10. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: колективна моногр. / за ред. д-ра екон. наук. проф. А. П. Наливайка. К.: КНЕУ, 2013. 454 с.
11. Гусева О. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: моногр. Донецьк. Вид-во «Ноулідж». 2014. 395 с.
12. Arefiev S. Management of Dynamic Capabilities of Enterprises Structural Transformations. *Economic Bulletin of the National Mining University*. 2016. № 1. P. 124–132.

13. Sardak S., Krupskiy O. Dynamic capabilities of an enterprise: theoretical-practical basis, scope of application, measurement. *European Journal of Management Issues*. Special Issue: Dynamic Capabilities of Firms. 2017. Vol. 25(1). P. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.15421/191706>.

14. Ostrovska H. Y., Maliuta L. Ya, Sherstiuk R. P., Lutsykyv I. V., Yasinetska I. A. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2020, (4). P. 171–178. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.

15. Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2009. 344 с.

References

1. Teece, D. J. (2014). A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37.

2. Bogodistov, Y. (2017). Draft of dynamic capabilities concept development. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/315789788>.

3. Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36, 1, 256-280.

4. Wilden, R. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 1-2, 72-96.

5. D'Aveni, R., Dagnino, B. G., & Smith, K. G. (2010). The Age of Temporary Advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385.

6. Li, D., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from Chin. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793–2799. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2012.08.007>.

7. Birkinshaw, J., & Ansari, S. (2015). Understanding Management Models: Going Beyond "What" and "Why" to "How" Work Gets Done in Organizations // Foss N. J., Saebi T. (eds.) *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*. Oxford: Oxford University Press, 85-103.

8. Magretta, J. (2013). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Translated from English. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber. (in Russian)

9. Verba, V. A., & Grebeshkova, O. M. (2011). *Management of the company*. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian).

10. Nalyvayko, A. (Ed.) (2013). *Enterprise strategy: adaptation organizations to the effects of global socio-economic processes*. Monograph. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

11. Husieva, O. (2014). *Management of strategic change: theory and practical aspects*. 1st ed. Donetsk: Vyd-vo «Noulidzh». (in Ukrainian)

12. Arefiev, S. (2016). Management of Dynamic Capabilities of Enterprises Structural Transformations. *Economic Bulletin of the National Mining University*, 1, 124-132. (in Ukrainian)

13. Sardak, S., & Krupskiy, O. (2017). Dynamic capabilities of an enterprise: theoretical-practical basis, scope of application, measurement. *European Journal of Management Issues*. Special Issue: Dynamic Capabilities of Firms, 25 (1), 36-42. doi: <https://doi.org/10.15421/191706>.

14. Ostrovska, H. Y., Maliuta, L. Ya, Sherstiuk, R. P., Lutsykyv, I. V., & Yasinetska, I. A. (2020). Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, (4), 171-178. doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.

15. Ansoff, I. (2009). *Strategic management: Classic edition*. SPb.: Peter. (in Russian)

Стаття надійшла до редакції 02.04.2021

Стаття рекомендована до друку 20.04.2021

Halyna Ostrovska

Ph.D (Economics), Associate Professor

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

56 Ruska Str., 46001, Ternopil, Ukraine

E-mail: h.ostrovska@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>

INDUSTRIAL ENTERPRISES POTENTIAL MANAGEMENT BY THE DYNAMIC CAPABILITIES CRITERION

The article is devoted to dynamic capabilities manifestation issues as a mechanism for implementing the potential of an industrial enterprise. In this context, a methodical approach to managing the industrial enterprises

potential is formed, the basis of which are dynamic capabilities indicators. The emphasis on the human factor is made as a basis for the development of dynamic capabilities. The issue of "weak signals" comprehension and detection in the role of organizational changes markers is investigated. Different models of change markers work and study, their role in mutual understanding of people and enterprises are considered. The active and accurate detection of these markers changes allows us to interfere into the processes course, adjusting them with the smallest consumption of forces, material, mental and spiritual resources. The algorithm for an industrial enterprise potential managing is constructed according to the criterion of dynamic capabilities, taking into account markers of organizational changes. The method of an industrial enterprise dynamic capabilities quantitative assessment is developed on the interaction of the dynamic capabilities level and their co-care with weak signals degree. Unlike existing ones, based solely on expert estimates, the proposed method uses statistical data, which allows you to get more objective result. The external weak signals environment changes predicting method using nonlinear dynamics tools, which allows you to identify the most significant organizational markers, to predict changes in the environment and take into account these changes in the process of strategic decisions acceptance. Methodological approach implementation allows an industrial enterprise to take preventive decisions that allow you to store and increase competitive advantages. The obtained research results practical significance is the possibility of using the developed methods in the context of making a strategy for managing the industrial enterprise potential in response to rapid environment changes. Obtained results build the principles of the organizational and economic mechanism for ensuring the effective use of the potential of industrial enterprises in the implementation of domestic economy development European vector.

Keywords: strategic management, human resources, dynamic capabilities of the enterprise, transformation of the enterprise, markers of changes.

JEL Classification: D21, L20, O15.

Г.И. Островская

кандидат экономических наук, доцент

Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя

ул. Руська, 56, г. Тернополь, 46001, Украина

E-mail: h.ostrovska@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>

УПРАВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПО КРИТЕРИЮ ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ

Статья посвящена проблематике проявления динамических способностей как механизма реализации потенциала промышленного предприятия. В этом контексте сформирован методический подход к управлению потенциалом промышленных предприятий, основой которого выступают показатели динамических способностей. Сделан акцент на человеческом факторе как основе для развития динамических способностей. Рассмотрены вопросы детекции и осмысления «слабых сигналов» в качестве маркеров организационных изменений. Рассматриваются различные модели работы и изучения маркеров изменений, их роль во взаимопонимании людей и предприятий. Активное и точное обнаружение этих маркеров изменений позволяет вмешиваться в ход процессов, корректируя их с наименьшей затратой сил, материальных, психических и духовных ресурсов. Построен алгоритм управления потенциалом промышленного предприятия по критерию развития динамических способностей с учетом с учетом маркеров организационных изменений. Разработан метод количественной оценки динамических способностей промышленного предприятия на взаимодействии уровня динамических способностей и степени их сонаправления с слабыми сигналами. Для обеспечения более объективного результата данный метод использует не экспертные оценки, а данные статистики. Используя инструменты нелинейной динамики сформирован метод прогнозирования изменений внешней среды в контексте слабых сигналов, что позволяет выявить наиболее значимые для промышленного предприятия организационные маркеры, прогнозировать изменения внешней среды и учитывать эти изменения в процессе принятия стратегических решений. Реализация методического подхода позволяет промышленному предприятию принимать упреждающие решения, что обеспечивает сохранение и повышение конкурентных преимуществ. Практическое значение полученных результатов исследования заключается в возможности использования разработанных методов в контексте выработки стратегии управления потенциалом промышленного предприятия, функционирующего в ответ на быстрые изменения внешней среды. Полученные результаты формируют основы организационно-экономического механизма обеспечения эффективного использования потенциала промышленных предприятий в условиях реализации Европейского вектора развития отечественной экономики.

Ключевые слова: стратегическое управление, человеческие ресурсы, динамические способности предприятия, трансформация предприятия, маркеры изменений.

JEL Classification: D21, L20, O15.