
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 338.1

О. І. Гончар, к.е.н., доцент

ФУНКЦІОНАЛЬНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СИНЕРГЕТИКИ

Анотація. Акцентовано увагу на необхідності розвитку ринкового потенціалу підприємств та його оптимізації з урахуванням сучасних процесів глобалізації та євроінтеграції. Сформульовані підходи щодо визначення функціонально-організаційних аспектів механізму управління потенціалом підприємства на засадах синергетичного підходу до використання ресурсів.

Ключові слова: потенціал підприємства, ринковий потенціал, складові, система, формування, оцінка, управління потенціалом, синергетичний ефект, розвиток.

О. И. Гончар, к.э.н., доцент

ФУНКЦИОНАЛЬНО-ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИНЦИПАХ СИНЕРГЕТИКИ

Аннотация. Акцентировано внимание на необходимости развития рыночного потенциала предприятий и его оптимизации с учетом современных процессов глобализации и евроинтеграции. Сформулированы подходы к определению функционально-организационных аспектов механизма управления потенциалом предприятия на основе синергетического подхода к использованию ресурсов.

Ключевые слова: потенциал предприятия, рыночный потенциал, составляющие, система, формирование, оценка, управление потенциалом, синергетический эффект, развитие.

О. I. Honchar, candidate of economic sciences, associate professor

FUNCTIONALLY-ORGANIZATIONAL ASPECTS OF POTENTIAL MANAGEMENT OF THE COMPANY BASED ON THE SYNERGETICS

Abstract. Attention is focused on the need to develop the market potential of enterprises and its optimization taking into account the current processes of globalization and European integration. Approaches are formulated as to determination the functional and organizational aspects of management mechanism of the company based on a synergistic approach concerning the usage of resources.

Keywords: enterprise potential, market potential, components, system, formation, evaluation, management of potential, synergy effect, development.

Актуальність теми дослідження. Формування національної економіки України в сучасних умовах базується на засадах домінування процесів глобалізації та євроінтеграції, поглиблення невизначеностей та економічних ризиків, підкреслюючи еволюційність становлення економічної системи, в якій ефективність функціонування окремих підприємств посідає центральне місце та визначальним чином впливає на можливість розвитку в майбутньому та економічний стан країни в цілому. Економічна наука багато уваги приділяє вивченню економічних систем на різних рівнях їхньої організації. Особливо актуальною проблемою теорії та практики розвитку національної економіки є формування, оцінювання та використання економічного потенціалу підприємницьких структур, обґрунтування управлінських рішень, які формують стратегію його розвитку.

Постановка проблеми. Незважаючи на існування різних підходів до визначення категорії потенціалу підприємства, його складових та способів оцінки, немає узагальненої теорії, яка б давала уявлення про особливості управління можливостями підприємства та створення здатно-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

сті їхньої адаптації до умов мінливого зовнішнього середовища. Крім того, сукупність певних знань не дає повного уявлення про способи використання потенціалу, формування передумов його розвитку. Це, у свою чергу, зумовлює нерозвинутість існуючих систем управління можливостями підприємств.

Теоретична і практична значущість вирішення проблеми формування механізму управління економічним потенціалом підприємства у динамічних сучасних умовах глобалізації та євроінтеграції зумовили мету даного дослідження.

Аналіз останніх досягнень та публікацій. Дослідженню різних аспектів теорії управління потенціалом підприємства присвячено праці багатьох вітчизняних вчених: Є. А. Бельтюкова, А. Е. Воронкової, І. З. Должанського, Т. О. Загорної, Н. С. Краснокутської, Є. В. Лапіна, О. І. Олесюка, Л. Д. Ревуцького, І. М. Рєпіної, Г. Г. Савіної, О. О. Удалих, О. С. Федоніна та інших. Серед зарубіжних вчених дослідження даної економічної категорії має місце у працях: Ю. Ю. Донця, В. А. Котлова, Р. В. Марушкова, Є. В. Попова, П. А. Фоміна, В. Л. Ханжиної та інших.

Виклад основного матеріалу. В умовах ринкової економіки підприємство функціонує виключно за умов наявності ринку того чи іншого продукту, який виробляє, або послуг, що надаються. Існування реальних можливостей продавати товар чи надавати послугу спонукає виробника реалізувати свої виробничі можливості, вироблена продукція продається на ринку, тобто реалізується ринкова можливість продавати певну кількість продукції за визначеною ціною, одночасно ринок відповідає ринковою (або державно встановленою) ціною та кількістю реалізованої продукції, формуючи дохід підприємства. Фінансовий результат реалізації виробничої та ринкової можливостей, у свою чергу, формує можливості інвестувати кошти у розвиток виробництва конкретного продукту [1].

Оскільки сучасне зовнішнє середовище мінливе й динамічне, відбуваються процеси євроінтеграції, розширення міжнародної співпраці, що пов'язане з невизначеностями та ризиками, то фактори формування потенціалу підприємства можуть визначати і негативний результат використання можливостей. Так, наприклад, існуюча сприятлива ринкова можливість спонукала розвиток виробництва певного виду продукції, яка була представлена на ринку через певний момент часу. Однак такий позитивний фактор в силу об'єктивних процесів (державне регулювання цін, пропозиція більш досконалого продукту тощо) за несприятливих умов сформував негативну ринкову можливість. У результаті підприємство не отримало дохід. Отже, реалізована негативна можливість ринкового (у вигляді недоотриманого доходу) та фінансового характеру (отримання збитку, недоотримання прибутку) реалізувала негативну виробничу можливість: зменшення обсягів виробництва, зниження продуктивності ресурсів тощо.

Уявлення про потенціал підприємства як про сукупність можливостей не заперечує теорія управління ресурсним потенціалом підприємства. Так, поле можливих та досягнутих результатів функціонування суб'єкта господарювання інтерпретується з точки зору реалізації як позитивних, так і негативних варіантів розвитку. Створення можливостей у теорії потенціалів підприємства ідентифікуються як процеси формування потенціалу підприємства, які відповідно до напрямку того чи іншого дослідження визначаються наступним чином:

- 1) процес формування стратегічних ресурсів підприємства;
- 2) процес формування системи управління як організаційного потенціалу;
- 3) процес використання можливостей.

Так, наприклад, на думку А. В. Копилова, при описі структурної моделі формування стратегічного потенціалу зазначається, що «стратегічний потенціал підприємства виникає як результат взаємодії ресурсів, що його забезпечують» [2]. «При формуванні стратегічного потенціалу потрібно виходити з того, що його структура представляє собою певну взаємопов'язану сукупність його локальних потенціалів, тобто потенціалу кожного виду ресурсів, які забезпечують максимально ефективну реалізацію довгострокових цілей і стратегічних напрямків розвитку підприємства» [2].

Щодо другого підходу, то, наприклад, Н. С. Краснокутська називає процес формування потенціалу підприємства одним з напрямків його економічної стратегії та визначає його як процес «створення й організації системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності під-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

приємства» [3, с. 28], а О. І. Олесюк, І. М. Репіна, О. С. Федонін, розглядаючи особливості формування потенціалу підприємства, звертають увагу на галузеві особливості й тенденції у формуванні ресурсної бази: «формування потенціалу підприємства – це процес ідентифікації та створення спектру підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм задля стабільного розвитку та ефективного відтворення» [4, с. 27]. В. Г. Герасимчук вказує, що «формування потенціалу підприємства являє собою процес реалізації заходів щодо забезпечення ринкових можливостей підприємства шляхом зміни його характеристик і властивостей до необхідного рівня відповідно до поставлених цілей» [5, с. 42]. І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих чітко визначають основні заходи, засобами яких досягається «формування організаційного потенціалу: проектуванням структури компанії і формуванням компанії...; організацією діяльності компанії відповідно до встановлених цілей діяльності...; організацією управління діяльністю компанії...; реструктуризацією компанії й реорганізацією її діяльності й управління діяльністю відповідно до змін потреб суспільства...; розвитком мотивації раціоналізації оргструктур і систем управління» [6, с. 68].

Різниця між вказаними підходами в тому, що перший акцентує увагу на організацію ресурсів, а другий – на процеси управління підприємством в цілому. Однак ні перший, ні другий підходи не ставлять первинними можливості підприємства. Адже, якщо говорити про потенціал як про сукупність можливостей, які є його складовими, то потрібно розглядати, в першу чергу, процес формування можливостей підприємства, яке реалізує одночасно і здатність їхнього використання, що відповідає третьому підходу до процесу формування потенціалу. Тому під процесом формування потенціалу підприємства необхідно розуміти динамічний складний процес генерування можливостей розвитку підприємства під впливом факторів зовнішнього середовища та здатності реалізовувати ці можливості засобами створених компетенцій ефективного використання ресурсів.

Щодо факторів формування потенціалу, слід зазначити, що відсутнє єдине пояснення їхньої суті і ролі, оскільки вони набувають форми потенціалів, ресурсів, або систем управління, сукупності компетенцій. Розуміння конституції даних факторів представлено моделлю формування потенціалу підприємства. Найбільш поширеними з них є багаторівнева структурна модель (Р. В. Марушков [7, с. 83]), квадрат потенціалу підприємства (І. М. Репіна [4, с. 137]), блочно-модульна структуризація потенціалу (Є. В. Попов та В. Л. Ханжина [8, с. 142]), системна модель ресурсного потенціалу підприємства (Н. П. Пяткова [6, с. 112]). Основна мета даних моделей – представити взаємозв'язок факторів формування потенціалу. Так, багаторівнева структурна модель, запропонована Р. В. Марушковым, охоплює функціональні рівні діяльності підприємства з використання його ресурсної (техніка і технології, персонал, його здібності, інформація) та організаційної (управління) складових. «Квадрат потенціалу підприємства» представлений «за такими блоками, як виробництво, розподіл та збут продукції, організаційна структура та менеджмент, маркетинг та фінанси» [4, с. 21]. Дана модель презентує систему комплексної рейтингової оцінки за системою показників за вищевказаними функціональними блоками. Блочно-модульна структуризація потенціалу підприємства заснована на взаємодії трьох складових, які охоплюють усі стратегічні компоненти підприємства, що дозволяють досягти поставленої мети та найбільш повно характеризують стан підприємства – ресурсів, системи управління та діяльності персоналу [8, с. 12]. Системна модель ресурсного потенціалу поєднує наступні елементи: ресурси, резерви, потенційні можливості та стратегічний актив – організаційні ресурси (інтелектуальні, інноваційні та інформаційні) [7].

Узагальнюючи підходи до структурування потенціалу підприємства, можна зробити висновки, що ця теорія еволюціонувала від простого перерахунку ресурсів підприємства та опису їхньої взаємодії до поєднання ресурсів та організаційної складової і її функціонального забезпечення.

У сучасній економічній літературі, що присвячена проблемам ефективності діяльності, успіху підприємств в умовах мінливого середовища, велика увага приділяється ринковим факторам успіху підприємства, зокрема конкурентним перевагам, що забезпечують ринкову перевагу підприємства порівняно з іншими підприємствами-конкурентами. Такий підхід буде справедливим і щодо управління потенціалом підприємства. Так, ринковий потенціал є своєрідною характеристикою економічного потенціалу, його зовнішнім проявом, тому саме формування ринкового потенціалу

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

утворює конкурентну перевагу «високого рівня» [2, с. 36], зміцнюючи конкурентний статус підприємства та загалом його конкурентоспроможність (рисунк 1).

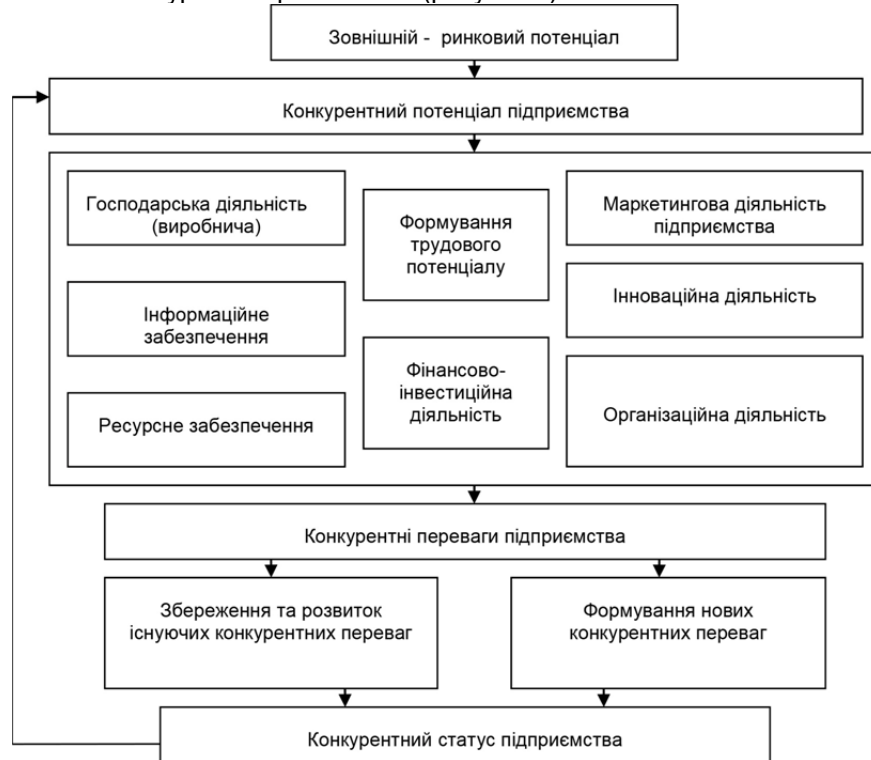


Рис. 1. Взаємозв'язок ринкового потенціалу та основних характеристик конкуренції підприємства

Конкурентоспроможність підприємства слід визначити як здатність підприємства ефективно використовувати конкурентні переваги, в тому числі свій ринковий потенціал, зміцнюючи при цьому своє положення на ринку на довгостроковий час або ж розширювати займаний сектор ринку, постійно вести пошук та раціонально реалізовувати виявлені резерви ринкового потенціалу в умовах обмеженості ресурсів. У зв'язку з цим доцільним та необхідним є управління розвитком та конкурентоспроможністю потенціалу підприємства за рахунок оптимізації його ринкового потенціалу (рисунк 2).

Очевидно, що зафіксувати рівень ринкового потенціалу в конкретний момент часу можна лише дискретною оцінкою, але наступний процес розвитку потребує динамічного ряду таких оцінок. Крім того, за своєю суттю рівень ринкового потенціалу є не тільки динамічною функцією, але й характеризується безперервністю, а тому дискретні оцінки не завжди відтворюють стрибкоподібні його зміни.

Модель статичної та динамічної оцінки ринкового потенціалу підприємства, на нашу думку, може бути представлена таким чином. Так, модель кількісної оцінки ринкового потенціалу *i*-го підприємства на визначений момент часу $t = t_y$ матиме вигляд:

$$PP_i(t) = \{PMz_i(t); Pmp_i(t); Pmmz_i(t)\}, t = t_y, \tag{1}$$

де $PP_i(t)$, $PZ_i(t)$, $PM_i(t)$ – відповідно, кількісна оцінка потенціалів ресурсів, можливостей підприємства на ринку та здатностей щодо реалізації можливостей *i*-го підприємства на визначений момент часу $t = t_y$.

За результатами оцінювання ринкового потенціалу підприємства будується траєкторія кількісної зміни його величини для *i*-го підприємства за визначений проміжок часу (ΔT) у вигляді:

$$f_{PPI}(\Delta T) = \{I_{PPI}(t_1), I_{PPI}(t_2), I_{PPI}(t_3), \dots, I_{PPI}(t_i)\}, t_y \in \Delta T, \tag{2}$$

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

де $I_{PI}(t_{iy})$ – кількісне значення інтегрального показника оцінки ринкового потенціалу i -го підприємства на визначений проміжок часу $t = t_v$.

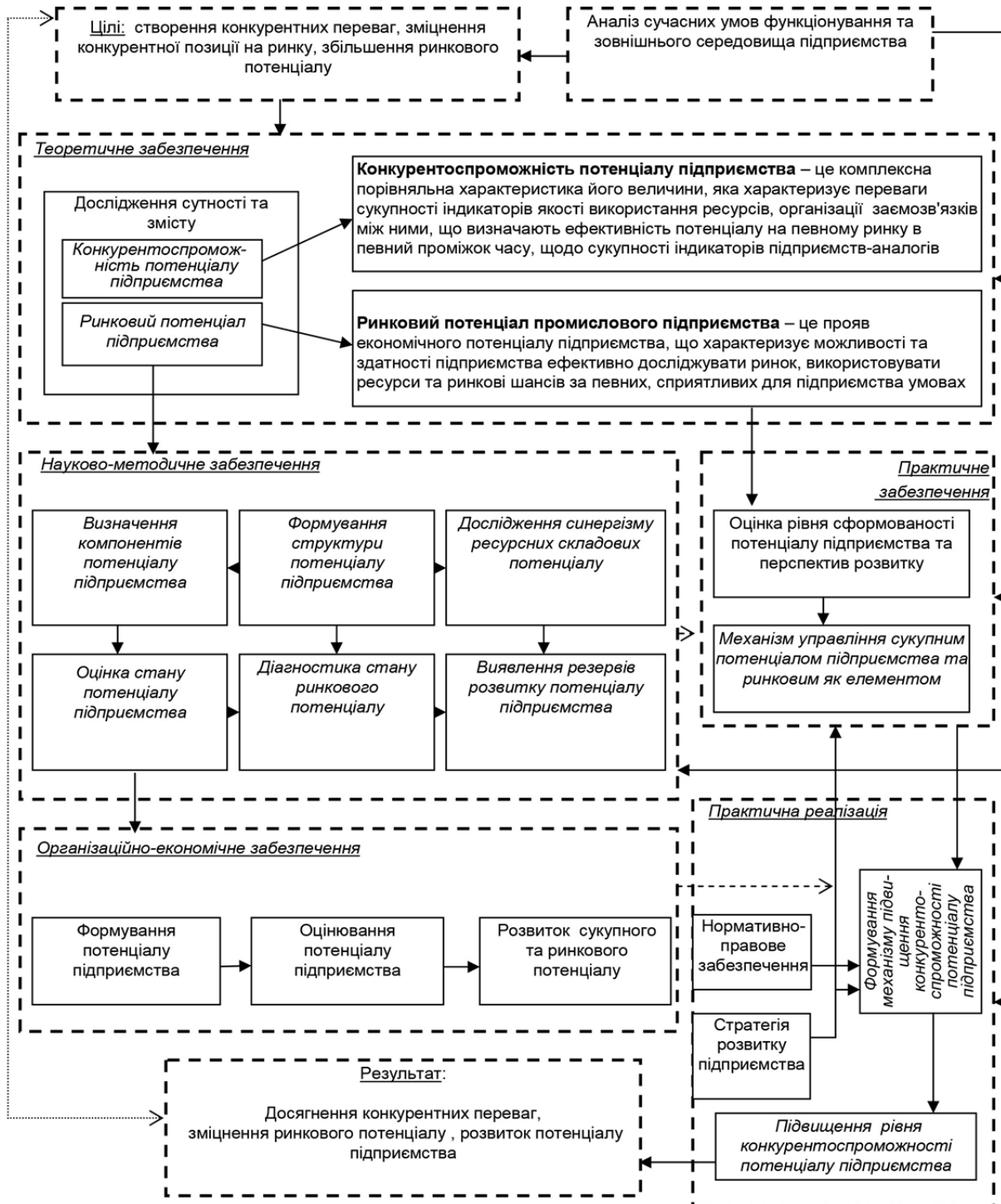


Рис. 2. Структурна схема формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Таким чином, отримуємо можливість за допомогою часткових і комплексних показників кількісно оцінити ринковий потенціал підприємства як прояв внутрішнього у статичі та в динаміці розвитку.

Керівництво підприємства, приймаючи стратегічні рішення щодо планування розвитку ринкового потенціалу, тобто визначення цілей, способів і можливостей виходу на ринок, закріплення й розвитку своєї діяльності не тільки на внутрішньому, але й зовнішньому ринках, повинне вносити відповідні зміни у план стратегічного розвитку (рисунок 3).



Рис. 3. Взаємозв'язок ресурсів та міжнародних ринкових зусиль в процесі формуванні потенціалу підприємства

Вибір конкурентних стратегій розвитку підприємства передбачає необхідність розробки декількох варіантів (альтернатив). Їхню розробку доцільно здійснювати використовуючи матричний підхід. За допомогою матриці потрібно проводити оцінку бізнес-областей з точки зору факторів привабливості ринку і конкурентної позиції.

Традиційний підхід до управління підприємства заснований на лінійному уявленні про функціонування соціально-економічних виробничих систем. Відповідно до цього уявлення результатом управлінського впливу є однозначний і лінійний наслідок прикладених зусиль.

Але сучасні підприємства є нелінійними системами, які здатні самі себе будувати, структурувати, потрібно тільки правильно ініціювати бажані тенденції його саморозвитку через процеси формування їхнього потенціалу.

Сьогодні, коли особливо актуалізується проблема необхідності ощадливого та раціонального використання ресурсів, повинна бути сформована концепція синергізму, яка б являла напрямком щодо дослідження виникнення і розвитку позитивного зворотного зв'язку між елементами потенціалу і наступного за цим процесом розвитку підприємства. Саме ця концепція повинна стати сучасною парадигмою управління підприємствами за умов глобалізації та євроінтеграції. Синергетичні ефекти, що характеризуються як результати формування, використання і розвитку потенціалу підприємства і які призводять не лише до росту кількості, але й до зміни якості, є адекватним інструментом оцінки розвитку потенціалу.

В теорії управління процес істотного посилення або ослаблення потенціалу матеріальної системи отримав назву синергії. Закон синергії формулюється так: для будь-якої організації існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде або істотно більший за просту суму потенціалів

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

елементів, що входять в неї, або істотно менший. Завдання управління потенціалом підприємства полягає в тому, щоб знайти такий набір елементів, при якому синергія мала б позитивний ефект.

У рамках такої концепції управління потенціалом головною метою має бути: створення стійкої життєздатної організації, трудового колективу, пов'язаних ідеєю, вмотивованих до ефективної спільної роботи з реалізації обраної стратегії і виконання планів щодо розвитку ринкового та сукупного потенціалу підприємства. Ефективність діяльності, конкурентні переваги, частка ринку і захоплення ринку при цьому не є самоціллю, а характеризують необхідні умови.

Синергія в управлінні потенціалом підприємства передбачає: отримання конкурентних переваг за рахунок створення ефективних комбінацій ресурсів, зростання вартості підприємства як сукупності матеріальних і нематеріальних активів, підвищення стійкості господарської системи до невизначеностей та ризиків які виникають у процесі еволюції.

Особливістю оцінювання потенціалу підприємства на основі пропонованого синергетичного підходу, на нашу думку, є те, що як входи повинні розглядатися не тільки традиційні ресурси, але й активи підприємства, значна частина яких носить нематеріальний характер і, крім того, інтелектуальний потенціал, який слід розмежовувати й окремо оцінювати від трудового потенціалу.

Таким чином, успішний розвиток підприємств, формування та удосконалення їхнього потенціалу зумовлюються силою взаємозв'язку та взаємодії його елементів. А врахування синергетичного ефекту елементів потенціалу підприємства дає змогу надалі не лише економно підходити до використання ресурсів, але й удосконалювати механізм управління потенціалом підприємства, обґрунтовувати вектори його розвитку.

Література

1. Гончар О. І. Дослідження поля можливостей підприємства в процесі управління його потенціалом / О. І. Гончар // Прометей: регіональний зб. наук. пр. з економіки. - 2014. - Вип. 4(46). - С. 156-162.
2. Коробейников О. П. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента / О. П. Коробейников, А. А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - № 4. - С. 25-36.
3. Криничный М. Н. Методические вопросы сравнительной оценки и анализа эффективности функционирования предприятий различных форм собственности : сб. науч. тр. / М. Н. Криничный ; НАН Украины, Ин-т экон. промышленности ; ред. кол. : Н. И. Иванов (отв. ред.) [и др.]. - Донецк, 2001. - 436 с.
4. Фомин П. А. Оценка эффективности использования финансов предприятий в условиях рыночной экономики / П. А. Фомин, В. В. Хохлов. - М. : Высшая школа, 2002. - 359 с.
5. Герасимчук В. Г. Развитие предприятия: диагностика стратегия, эффективность / В. Г. Герасимчук. - К. : Вища школа, 1995. - 167 с.
6. Фигурнов Э. П. Производственный потенциал социалистического общества / Э. П. Фигурнов // Политическое самообразование. - 1982. - №1. - С. 238-249.
7. Верещак І. А. Метод комплексной экспертной оценки потенциала производственного предприятия [Електронний ресурс] / І. А. Верещак // Радіоелектронні і комп'ютерні системи. - 2008. - № 4. - С. 92-95. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/recs_2008_4_16.pdf.
8. Черников Д. А. Эффективность использования производственного потенциала и конечные народно-хозяйственные результаты / Д. А. Черников // Экономические науки. - 1981. - Т.10. - С. 24-29.

References

1. Honchar, O. I. (2014). Doslidzhennia polia mozhlyvostei pidpriemstva v protsesi upravlinnia yoho potentsialom [Study of the business opportunities in the process of management of its potential]. *Prometei: regionalnyi zb.nauk. pr. z ekonomiky - Prometeus: regional collection of scientific works of Economics*, 4(46), 156-162 [in Ukrainian].
2. Korobeynikov, O. P., & Trifilova, A. A. (2001). Integratsiya strategicheskogo i innovatsionnogo menedzhmenta [Integration of strategic and innovation management]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom - Management in Russia and abroad*, 4, 25-36 [in Russian].
3. Krinichnyy, M. N., & Ivanov, N. I. (Ed.). (2001). *Metodicheskie voprosy sravnitel'noy otsenki i analiza effektivnosti funktsionirovaniya predpriyatiy razlichnykh form sobstvennosti: sb. nauch. tr. [Methodological issues of comparative evaluation and analysis of the effective functioning of enterprises of different ownership forms: collection of scientific works]*. Donetsk [in Russian].
4. Fomin, P. A., & Khokhlov, V. V. (2002). *Otsenka effektivnosti ispolzovaniya finansov predpriyatiy v usloviyakh rynochnoy ekonomiki [Assessment of the effectiveness use of corporate finance under condition of market economy]*. Moscow: Vysshaya shkola [in Russian].
5. Herasymchuk, V. H. (1995). *Rozvytok pidpriemstva: diahnostryka stratehiia, efektyvnist [Enterprise Development: diagnosis strategy, effectiveness]*. Kyiv: Vyshcha shkola [in Ukrainian].
6. Figurnov, E. P. (1982). *Proizvodstvennyy potentsial sotsialisticheskogo obshchestva. Politicheskoe samoobrazovanie [Production potential of a socialist society]. Politicheskoe samoobrazovanie - Political self-education*, 1, 238-249 [in Russian].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

7. Vereshchak, I. A. (2008). Metod kompleksnoy ekspertnoy otsenki potentsiala proizvodstvennogo predpriyatiya [The method of complex expert assessment of the potential of industrial enterprise]. *Radioelektronni i kompiuterni systemy - Radio-electronic and computer systems*, 4, 92–95 [in Ukrainian].

8. Chernikov, D. A. (1981). Effektivnost ispolzovaniya proizvodstvennogo potentsiala i konechnye narodno-khozyaistvennye rezultaty [Efficiency of use of productive potential and the final economic results]. *Ekonomicheskie nauki - Economic sciences* 10, Vol.10 [in Russian].

Надійшла 25.02.2015