

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

УДК 658:331.101.3

О. І. Гончар, д. е. н., доцент

**МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** Доведено необхідність застосування адаптивного підходу до управління економічним потенціалом промислових підприємств в сучасних умовах інтенсифікації міжнародної співпраці та євроінтеграції на засадах мотивації.

Виокремлено основні елементи ринкового потенціалу, як прояву його внутрішнього потенціалу на вітчизняному та міжнародному ринках. Розкрито аспекти рушійної взаємодії елементів потенціалу підприємства та акцентовано увагу на місці і ролі мотиваційної складової у взаємодії усіх інших елементів.

Сформовані основні підходи до обґрунтування мотиваційних елементів механізму адаптивного управління потенціалом підприємства.

**Ключові слова:** мотивація; потенціал підприємства; складові; система управління; оптимізація; розвиток.

О. И. Гончар, д. э. н., доцент

**МОТИВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация.** Доказана необходимость применения адаптивного подхода к управлению экономическим потенциалом промышленных предприятий в современных условиях интенсификации международного сотрудничества и евроинтеграции на основе мотивации.

Выделены основные элементы рыночного потенциала, как проявления его внутреннего потенциала на отечественном и международном рынках. Раскрыты аспекты движущей взаимодействия элементов потенциала предприятия и акцентировано внимание на месте и роли мотивационной составляющей во взаимодействии всех элементов.

Сформированы основные подходы к обоснованию мотивационных элементов механизма адаптивного управления потенциалом предприятия.

**Ключевые слова:** мотивация; потенциал предприятия; составляющие; система управления; оптимизация; развитие.

O. I. Gonchar, Doctor of Economic Sciences,  
Associate Professor**MOTIVATIONAL ASPECTS OF ADAPTIVE MANAGEMENT POTENTIAL OF ENTERPRISE**

**Abstract.** The necessity of applying an adaptive approach to managing economic potential of industrial enterprises under current conditions of an intensification of international cooperation and European integration on the basis of motivation is justified in the paper. The basic elements of the market potential, as a manifestation of its inner potential in the national and international markets are outlined. The aspects of key mutually interacting elements of company building, and the place and role of the motivational component in the interaction of all the elements are emphasized.

The main approaches to the justification of the motivational elements of adaptive management of enterprise potential mechanism are developed.

**Keywords:** motivation; potential businesses; components; system management; optimization; development.

**Актуальність теми дослідження.** Інтенсивність сучасних прагнень українських підприємців до міжнародної інтеграції, інтернаціоналізації та євроінтеграції спрямовані на розширення дос-

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

віду і можливостей для бізнесу. Одночасно пильну увагу слід приділяти дослідженню виникаючих нових ризиків, урізноманітненню їх спектру. У цьому контексті особлива увага має приділятися дослідженню питань управління економічним потенціалом промислових підприємств, забезпеченню його вдосконалення і розвитку. Це можливо здійснити лише на засадах належної мотивації як власників бізнесу, менеджерів, так і кожного працівника.

**Постановка проблеми.** Як свідчать наукові дослідження та практика діяльності українських підприємств, на сьогодні менеджмент значної частини великих вітчизняних організацій та підприємств виявився нездатним адекватно і усвідомлено реагувати на постійно мінливі умови зовнішнього і внутрішнього середовищ. Причому це стосується навіть підприємств з добре налагодженим механізмом управління виробничо-господарською діяльністю. Ця проблема обумовлена повною відсутністю гнучких ринкових інструментів адаптивного управління як підприємствами в цілому, так і їх потенціалом. Такий стан справ характерний для всіх галузей економіки України, включаючи і промислові підприємства. Зважаючи на внесок саме промисловості у загальний соціально-економічний розвиток держави, слід акцентувати увагу на дослідженнях і забезпеченню успішного управління потенційними можливостями промислових підприємств.

З іншого боку, однією з ключових проблем, що стоять перед сучасною теорією і практикою менеджменту, є пошук форм і методів управління підприємницькими структурами як складними відкритими нелінійними динамічними системами, до яких належить і потенціал підприємства.

За таких умов управління має будуватися на принципах і методах системно-синергійного підходу, концентруватися на цілісності, системності, не лінійності і хаотичності поведінки зазначених систем. Беззаперечною рушійною силою розвитку при цьому є мотивація керівників та виконавців.

**Аналіз останніх досягнень та публікацій.** Теоретико-методологічні аспекти управління економічним потенціалом підприємств досліджуються у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Так, дослідженню теорії потенціалу підприємства та різних аспектів управління присвячено наукові праці вітчизняних вчених: Є. А. Бельтюкова, А. Б. Брутмана, Е. Воронкової, І. М. Герасименко, І. З. Должанського, Т. О. Загорної, Є. В. Лапіна, О. О. Орлова, О. О. Удалих, О. С. Федоніна, А. В. Череп та інших. Питання його оцінювання досліджувались у працях О.Б. Альохіна, І. А. Ігнатєвої, І. М. Карапейчика, Н. С. Краснокутської, О. І. Олесюка, І. П. Отенко, І. М. Рєпіної.

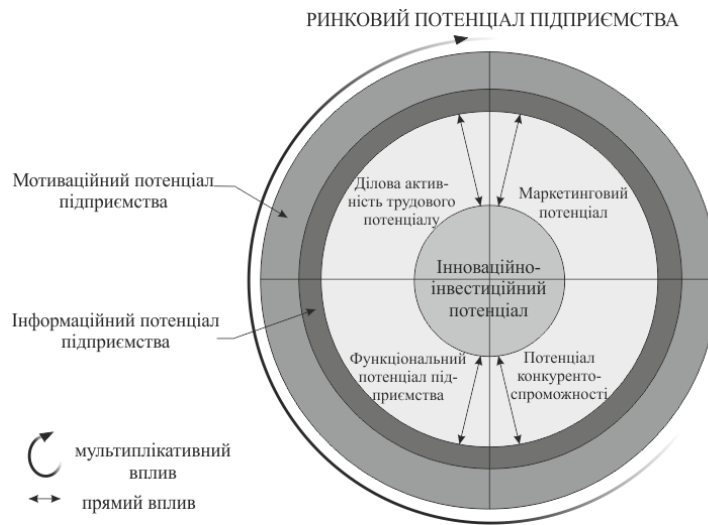
Незважаючи на існування різних підходів до визначення категорії потенціалу підприємства, управління його складовими, особливості управління розвитком можливостей підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища, активізації міжнародної співпраці потребують подальших напрацювань.

**Викладення основного матеріалу.** Економічний потенціал підприємства належить до особливого класу систем – адаптивних систем, що можуть самоорганізуватися, тобто систем, які автоматично змінюють алгоритм свого функціонування і, за необхідності, структуру з метою збереження або досягнення оптимального стану при зміні зовнішніх умов. У зв'язку з цим, виникає потреба у проведенні низки досліджень, спрямованих на розробку механізмів управління, адекватних сформованим в країні та на підприємствах соціально-економічним і правовим умовам, пошуку вагомих інструментів активізації.

Однак, слід зауважити щодо рушійних сил розвитку потенціалу підприємства та управлінського впливу на їх розвиток. Саме здатності, компетентність та компетенції персоналу (сутність яких слід розмежовувати), на нашу думку, є силою, спроможною за умови достатньої мотивованості працівників, приводити в дію складові та реалізовувати певною мірою потенціал підприємства на різних рівнях [1, с. 19].

Базисом сукупного потенціалу підприємства є реалізація виробничого потенціалу на господарському рівні у вигляді ринкового потенціалу (рис. 1).

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**



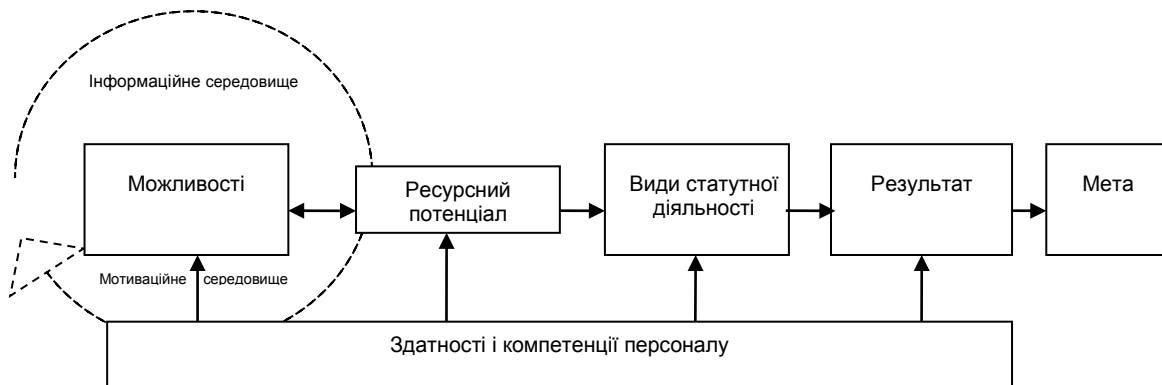
**Рис. 1. Основні елементи ринкового потенціалу підприємства**

Необхідність збалансування індивідуальних і групових інтересів учасників процесу реалізації потенціалу підприємства: власників, вищого керівництва та кожного із працюючих, акцентують увагу на потребі в обґрунтуванні виваженого підходу щодо забезпечення високої мотивації працівників до розкриття індивідуальних можливостей, інтелектуального потенціалу та високорезультативної праці у напрямі виконання посадових обов’язків, сприяння удосконаленню компетенцій, реалізації виробничих функцій і завдань та досягненню цілей підприємства загалом.

Схема рушійної взаємодії елементів потенціалу підприємства зображена на (рис. 2).

За інформацією, наведеною на (рис. 2), можна зробити висновок, що ресурси перетворюються на очікуваний результат внаслідок здійснення певної діяльності, шляхом реалізації відповідних можливостей та яка забезпечена необхідними здатностями і передбаченими компетенціями персоналу. На практиці реалізуються тільки ті можливості, для яких складаються внутрішні та зовнішні умови і для використання яких у персоналу підприємства є сформовані компетенції, що забезпечені достатніми здатностями.

Таким чином, здійснюючи управління потенціалом підприємства, потрібно враховувати систему взаємопов’язаних внутрішніх і зовнішніх можливостей, здатностей до їх реалізації, здійснення статутної діяльності, мобілізаційних компетенцій персоналу, які приводять в дію усі інші компоненти потенціалу і які необхідні для функціонування та розвитку підприємства як в поточній, так і в довгостроковій перспективі.



**Рис. 2. Рушійна взаємодія елементів потенціалу підприємства**

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Вважаємо, що розмір елементів потенціалу в загальній структурі та сила їх впливу є нерівнозначними, але, разом з тим, усі вони є необхідними і визначають загальну величину потенціалу підприємства. Слід підкреслити, що складові потенціалу взаємодіють за законом синергії, що істотно посилює або послаблює потенціал підприємства, генеруючи при цьому його нову якість. Сумарний ефект від дії елементів потенціалу підприємства може і повинен бути більшим суми ефектів від реалізації кожного із них зокрема, або послабити їх, виявляючи як позитивну, так і негативну взаємодію. Це пояснюється тим, що відповідно до закону цілісності системи в результаті взаємодії всіх ресурсів, що створюють цю систему, з'являються нові якості, яких не має кожний окремий вид ресурсу.

Закон синергії стверджує, що для будь-якої системи (підприємства, організації, фірми) існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде або значно більшим простої суми потенціалів окремих елементів, що до неї входять, або суттєво меншим. Інтегруючим та стимулюючим елементом такої взаємодії і є система мотивації персоналу підприємства та мотиваційні елементи механізму управління його потенціалом (рис. 3).



**Рис. 3. Мотиваційні елементи механізму адаптивного управління потенціалом підприємства**

Загалом мотиваційну складову механізму управління потенціалом підприємства слід розглядати як саморегулюючу систему мотивів і стимулів персоналу у структурі адаптивного управління потенціалом підприємства, сформованих на основі індивідуальних потреб, реалізованих через колективний (груповий) інтерес персоналу підприємства з урахуванням форм, принципів, методів і важелів управління, використовуючи запропоновані інструменти в процесі здійснення соціально-трудових відносин для отримання оптимальних результатів діяльності підприємства.

Для реалізації мотиваційного елементу механізму управління потенціалом підприємства потрібно створити умови для усвідомлення персоналом необхідності пошуку шляхів для задоволення потреби, стримування або ігнорування її. Визначившись з тим, що треба зробити для задоволення потреб, працівник визначає свою подальшу активність на підприємстві, продуктивність праці, результативність діяльності щодо формування та розвитку економічного потенціалу.

Досягнення результату можливе лише при формуванні і усвідомленні потреби та інтересу, що, в свою чергу, спонукає працівника до певних дій, і загалом, до прояву мотиву. Мотиви виникають, розвиваються та формуються на основі потреб, проте вони є відносно відокремленими, тому що потреби не завжди визначають мотиви. За однієї і тієї ж потреби у різних людей можуть

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

виникати різні мотиви. Отже, мотиви і стимули складають основу формування ефективної мотивації і вони повинні передбачатись у механізмі управління потенціалом підприємства.

Таким чином, формування ефективного механізму адаптивного управління потенціалом підприємства на мотиваційних засадах має базуватися на окремих принципах і методах, які спрямовані на підвищення результативності формування, оцінювання та розвитку потенціалу, забезпечення його конкурентоспроможності, використовуючи певний набір інструментів і методичних підходів.

Крім того, адаптивне управління потенціалом підприємства має використовувати методи сценарного аналізу, які базуються на імітації майбутніх станів досліджуваних явищ і процесів, виборі оптимальної траєкторії розвитку подій та, відповідно, формуванні стратегії діяльності суб'єкта господарювання на перспективу і розвитку його потенціалу [2, с. 158].

Необхідність побудови сценаріїв функціонування і розвитку в процесі управління потенціалом підприємства зумовлена рядом чинників: як уже зазначалось, – це постійна мінливість середовища, що обумовлює потребу передбачення ймовірно можливих подій за допомогою методів прогнозування і планування. З іншого боку, економічні явища і процеси на мікро- та макrorівні за останні роки набули динамічного розвитку, характеризуються глобалізацією виробничих відносин і їх ускладненням, що призвело до невизначеності ситуацій та потреби застосування нових методів прогнозування, які враховують багатовекторність майбутніх подій.

В цілому побудова сценаріїв є одним із способів аналізу і моніторингу досліджуваних явищ та процесів, які функціонують під дією вагомих факторів, що перебувають в причинно-наслідковому зв'язку. Такий підхід дозволяє імітувати ситуації з метою ідентифікації у майбутньому сприятливих і негативних подій для підприємства. З огляду на це, сценарний аналіз дає можливість оцінити, як можна і потрібно управляти діяльністю підприємства для мінімізації ризиків та можливих втрат і використання та формування нових можливостей.

Отже, сценарний аналіз слід розглядати як метод управління потенціалом підприємства. Він базується на моделюванні можливих ситуацій і, на основі сформованих висновків, передбачає проведення кількісного оцінювання ймовірних ризиків для прийняття ефективних рішень [3, с. 65].

Згідно з [4, с. 16] вважається, що першим вдало застосувала сценарний аналіз і планування на практиці компанія Royal Dutch Shell у 1971 році. Тоді аналітики вказаної компанії здійснювали побудову різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища, враховуючи можливості зростання цін на нафту країнами ОПЕК. Проведені дослідження дозволили компанії Shell передбачити першу світову кризу та, відповідно, підготуватись до неї. В результаті компанія, яка в той час не відносилась до великих нафтових підприємств світу, після кризових явищ виявилась у п'ятірці найсильніших операторів на світовому нафтовому ринку.

Таким чином, можна стверджувати, що застосування процесу побудови сценаріїв розвитку в системі адаптивного управління потенціалом підприємства дає можливість спрогнозувати і окреслити перспективу його діяльності, а також є ефективним інструментом організації використання і планування потенціалу підприємства в умовах мінливості середовища.

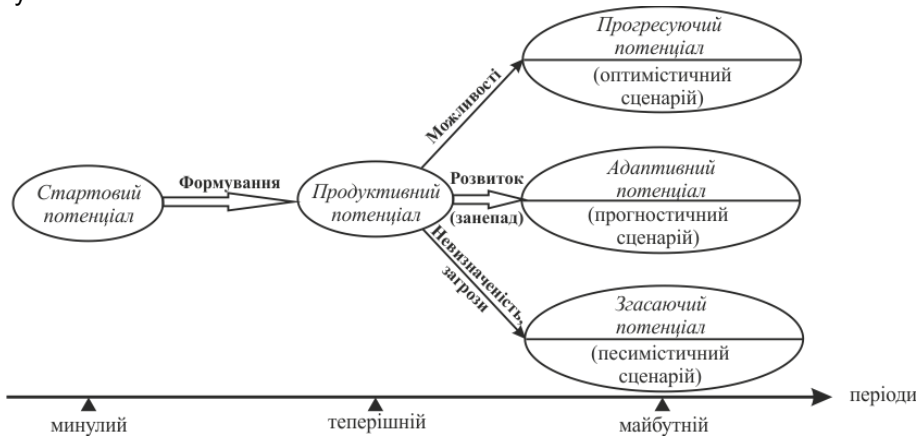
Вважаємо, що успішне проведення сценарного аналізу потребує здійснення низки взаємопов'язаних заходів і дій, обґрунтування етапів проведення робіт. Ключовими слід вважати: вибір найбільш суттєвих факторів, які зумовлюють зміну, та, на основі них, побудову сценаріїв розвитку досліджуваного об'єкта, побудову економіко-математичних моделей з метою формалізованого опису існуючих причинно-наслідкових зв'язків змінних і залежних ознак, а також – синтез отриманих результатів прогнозування шляхом узагальнення побудованих сценаріїв та формування оптимального вектора майбутньої діяльності підприємства і розвитку окремих складових його потенціалу.

Одержання сукупності різноманітних сценаріїв внаслідок їх побудови потребує узагальнення та вибору найбільш ймовірного варіанта розвитку подій. На цьому етапі необхідно комплексно і всебічно оцінити генеровану сукупність сценаріїв, логічно узагальнити їх та систематизувати за окремими напрямками. Такий підхід дозволить передбачити весь спектр (діапазон) можливих ситуацій в умовах невизначеності ринкового середовища, оцінити їх та сформувані відповідні

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

висновки. Однак тут виникають складності, які полягають у розрахунку ймовірності настання ситуації із сукупності обґрунтованих альтернатив. Наочне відображення послідовності процесу побудови сценаріїв щодо визначення перспектив розвитку потенціалу подано на рис. 4.

За результатами побудованих основних сценаріїв розвитку ситуацій складається управлінська інформація для обґрунтування рішень щодо формування та удосконалення його потенціалу на перспективу.



**Рис. 4. Схема обґрунтування сценаріїв розвитку потенціалу підприємства**

В цьому випадку, імітація сценаріїв дозволяє розробити найкращі стратегії, на основі яких можна досягнути найвищих результатів діяльності і розвитку підприємства. Одночасно, є можливість передбачити загрози, оминати негативні ситуації та запобігти їх появі у майбутньому.

Узагальнюючи та враховуючи наведене, вважаємо, що для досягнення успіху в бізнесі, забезпечення ефективності діяльності, стійкості процесів формування та розвитку потенціалу підприємства, необхідно ідентифікувати елементи потенціалу підприємства, вивчити їх причинно-наслідкові зв'язки та залежності, ідентифікувати ризики та загрози, виявляти невикористані резерви, управління потенціалом здійснювати на засадах адаптивності; управлінські рішення повинні базуватись на результатах об'єктивного оцінювання потенціалу в просторі і часі при цьому основний акцент має приділятися мотиваційним елементам механізму управління потенціалом.

**Литература**

1. Гончар, О. І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції : монографія / О. І. Гончар. – Хмельницький : ХНУ, 2015. – 333 с.
2. Орлов, О. О. Маржинальний підхід до оцінювання потенціалу підприємства / О. О. Орлов, О. І. Гончар // Прометей : регіон. зб. наук. пр. з економіки / Донецький держ. ун-т управління, Ін-т економіки промисловості НАНУ. – Дружківка: Юго-Восток, 2014. – Вип. 2 (44). – С. 156-162.
3. Ансофф, І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; под ред. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Струмилин, С. Г. Проблемы экономики труда / С. Г. Струмилин. – М.: Госполитиздат, 1982. – 471 с.

**References**

1. Gonchar, O. I. (2015). Aktualizatsiia upravlinnia potentsialom pidpriemstva za umov yevrointehratsii [Actualization of the enterprise management capabilities in terms of European integration]. Khmelnytskyi XNU [in Ukrainian].
2. Orlov, O. O., Gonchar, O. I. (2014). Marzhynalnyy pidkhyd do otsiniuvannia potentsialu pidpriemstva [Marginal approach to evaluating enterprise potential]. Druzhkivka : Yuho-Vostok. Donets'kyi derzh. un-t upravlinnya, In-t ekonomiky promyslovosti NANU.– Donetsk State University of Management, Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine, № 2 (44), pp. 156-162 [in Ukrainian].
3. Ansoff, I. (1989). Novaia korporativnaia strategii [The new corporate strategy]. Evenko, L. I. (Ed.). Moscow : Ekonomika [in Russian].
4. Strumilin, S. G. (1982). Problemy ekonomiki truda [The New Corporate Strategy]. Moscow : Gospolitizdat [in Russian].

Надійшла 27.05.2016