

11. Шафиев Р.М. Парадигма капитализации интеллектуальной собственности в России / Р.М. Шафиев // *Економічний вісник НТУУ “КПІ”*: збірник наукових праць. – 2010. – №7. – С.9-13. – Бібліогр.: 6 назв.

12. Амосов О.Ю. Науковий досвід. Ліберман та капіталізація знань: сучасні реалії // О.Ю. Амосов, Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова // *Ліберманівські читання* – 2009. *Економічна спадщина та сучасні проблеми: монографія* / Під заг. ред. В.С. Пономаренка, М.О. Кизима, О.Г. Зими. – Харків: ФОП Лібуркіна Л.М.; ВД “ІНЖЕК”, 2009. – 296 с.

13. Machlup, F. Knowledge Production and Occupational Structure. Cortada J.W. / (Ed.) Rise of the Knowledge Worker / Boston. Oxford. 1998. – P.74.

14. Нерпworth, М.Е. Geography of information Economy. L. 1989. – P.15.

15. Имплицитная теория личности [Текст]// Краткий психологический словарь. – М.: Политиздат, 1985. – С. 113.

Представлена в редакцию 04.12.2014 р.

О.В. Браславська

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА СИСТЕМНИХ ЗАСАДАХ

На сучасному етапі економічного розвитку України перед багатьма вітчизняними промисловими підприємствами на порядку денному постають питання, пов'язані з ефективним функціонуванням системи управління їх сукупним потенціалом.

В економічній науці існує чимало науково-методологічних підходів до системи управління потенціалом підприємства, серед яких можна виділити інтегрований, маркетинговий, функціональний, динамічний, системний, комплексний, ситуаційний.

© О.В. Браславська, 2014

Суть системного підходу полягає в уявленні про організацію (підприємство) як про систему. Він дозволяє досліджувати всі якості та властивості об'єкта, вивчати його як комплекс взаємопов'язаних підсистем і розкривати їх внутрішні та зовнішні зв'язки. У результаті створюється можливість для більш ефективної діяльності.

Система управління потенціалом підприємства є складовою частиною загальної системи управління підприємством, тому важливим є визначення її місця в цій системі. Саме тому дослідження аспектів управління потенціалом підприємства на системних засадах залишається актуальним і в сучасних умовах.

Вагомий внесок у розвиток теоретико-методологічних положень щодо формування, оцінки й управління потенціалом суб'єктів господарювання зробили такі вчені, як А. Воронкова, Є. Лапін, Т. Калінеску, І. Отенко, В. Прохорова, А. Божанова, А. Чаленко [1-7]. Аналіз публікацій цих авторів свідчить, що, незважаючи на загальне визнання концептуальної та практичної значущості питань управління потенціалом підприємства, відсутня однозначність і узгодженість думок щодо змістовних характеристик її елементів (методів, функцій, властивостей, принципів тощо) та особливості їх взаємодії.

У роботах А. Амосова, Ю. Литюги, Н. Маркової, Г. Набоки, Л. Прокопишиної [8-12] досліджуються системи управління окремими складовими потенціалу підприємства. Найчастіше розглядаються системи управління майновим, інноваційним, трудовим, маркетинговим, виробничим, фінансовим потенціалами з урахуванням специфіки певних галузей промисловості.

Незважаючи на значну кількість наукових розробок у даній сфері, подальшого дослідження потребують, зокрема, питання термінологічної узгодженості поняття системи управління потенціалом підприємства.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій з даного питання свідчить, що більшість учених підкреслюють особли-

ву функцію систем управління потенціалом підприємства, безпосередньо спрямовану на збереження і підвищення її цілісності, максимальне використання та розвиток потенціалу.

На думку Є. Лапіна, «управління системою – це процес здійснення певного типу взаємопов'язаних дій щодо формування та використання ресурсів системи для досягнення нею своїх цілей. Управління не еквівалентне всій діяльності організації щодо досягнення кінцевих цілей, а включає лише ті функції і дії, які пов'язані з координацією і встановленням взаємодії всередині системи, із спонуканням до здійснення різних видів діяльності з цільовою орієнтацією» [2, с. 53].

У свою чергу, А. Воронкова зазначає, що «управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства може здійснюватися як у рамках спільних завдань системи управління підприємства в цілому, так і спеціальною системою управління, що має всі необхідні атрибути: елементний склад, принципи функціонування, структуру, інформаційне, економічне, кадрове, правове та організаційне забезпечення» [1, с. 238]. Водночас автор акцентує увагу на тому, що коли управління потенціалом здійснюється в рамках спільних завдань управління підприємством, то виникають труднощі системного розвитку і використання наявних можливостей.

Таким чином, питання визначення сутності системи управління потенціалом підприємства і складових її елементів потребують подальшого ретельного опрацювання й уточнення з метою розробки заходів щодо її вдосконалення.

Подолати недоліки управління потенціалом, коли воно здійснюється в рамках загальних завдань управління підприємством, можливо на основі створення системи управління потенціалом підприємства з цілісної, структурованої сукупністю всіх її елементів та гнучким процесом управління. Для ефективності управління має бути задана конкретна, реальна сукупність цілей, що постають перед підприємством і системою управління його потенціалом.

Виходячи з вищенаведеного, пропонується під системою управління потенціалом підприємства розуміти цілісну структуровану сукупність функцій, принципів, методів прийняття управлінських рішень та організаційно-економічних механізмів їх реалізації, застосування яких забезпечує цілеспрямоване, систематичне й адекватне спрямування всіх ресурсів (складових сукупного потенціалу) на реалізацію стратегічних цілей діяльності підприємства та забезпечення необхідних пропорцій розвитку.

Функціонування гнучкої системи управління потенціалом підприємства з цілісною, структурованою сукупністю всіх її елементів дозволить підприємству в довгостроковій перспективі досягти своєї стратегічної мети діяльності.

Також важливо правильно оцінювати різні можливості використання ресурсів підприємства (складових сукупного потенціалу), виконуючи детальний аналіз і оцінку, що дає змогу врахувати їх ефективність і вибрати найбільш прийнятний варіант розвитку.

З урахуванням вказаних особливостей та наведеної сутнісної характеристики системи управління потенціалом системи управління потенціалом підприємства відображено на рисунку.

Метою системи управління потенціалом підприємства має стати підвищення ефективності діяльності, тобто досягнення стратегічної мети підприємства на основі забезпечення максимально ефективного використання його потенціалу. Тому як об'єкт системного управління підприємством логічним буде виділити потенціал.

Першим етапом у системі управління потенціалом підприємства (ПП) є етап *встановлення цілей управління ПП* (визначення стратегічних цілей діяльності, формалізація завдань розвитку ПП, узгодження цілей і завдань розвитку ПП), на основі яких формулюються інші елементи системи управління (завдання, функції, принципи, організаційні механізми), відбувається планування діяльності підприємства.

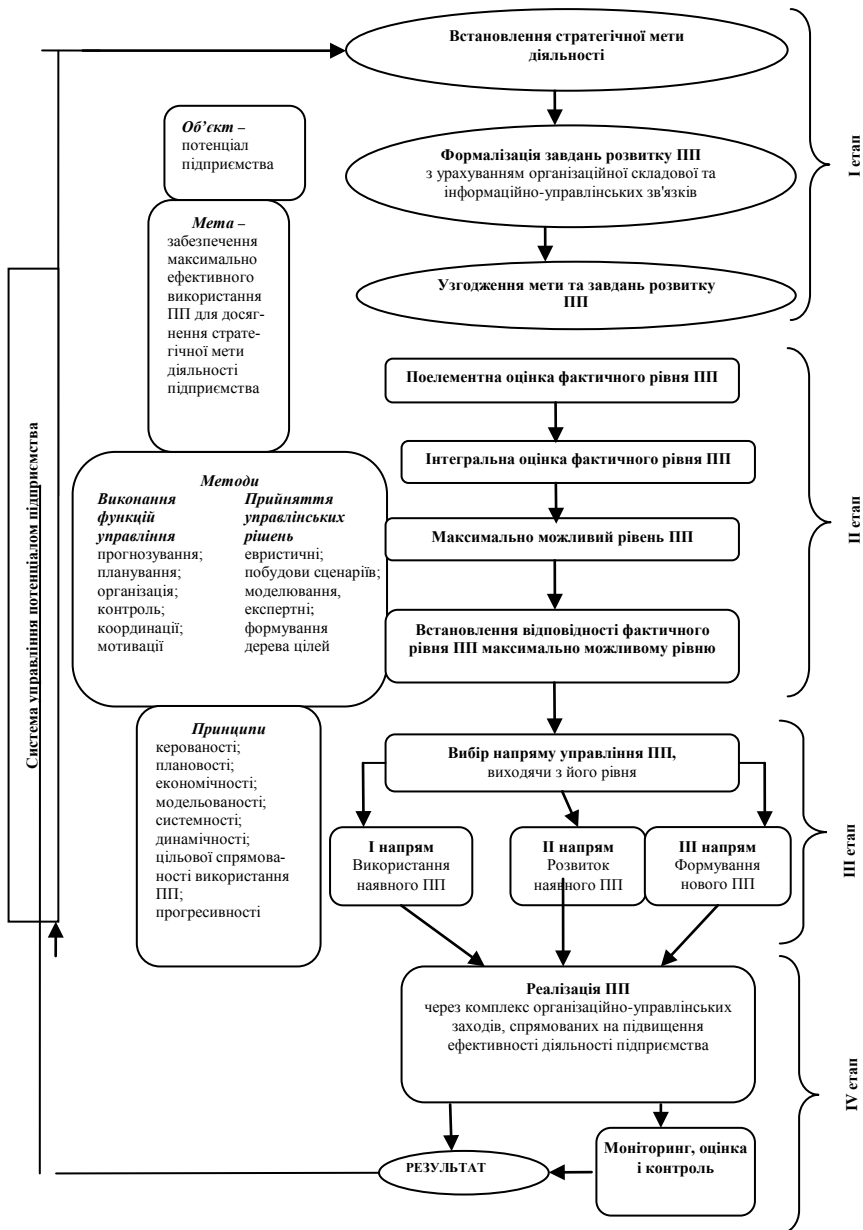


Рисунок. Система управління потенціалом підприємства

Конструкційною основою для формалізації завдань розвитку ПП є організаційна складова з інформаційно-управлінської зв'язками. Вона покликана забезпечувати організацію управління потенціалом підприємства. При цьому обов'язковим є визначення ролі та взаємозв'язків кожного суб'єкта управління, його завдань, функцій і способів функціонування.

Наступний етап системи управління ПП – *діагностика потенціалу підприємства*. Даний етап являє собою системний аналіз наявних і потенційних можливостей підприємства у сфері здійснення виробничо-господарської діяльності, їх оптимізації за розміром і часом. Діагностика характеризується такими напрямками: проведення поелементної оцінки фактичного рівня потенціалу підприємства; здійснення інтегральної оцінки потенціалу; формалізація оціночних рівнів потенціалу; встановлення відповідності фактичного рівня потенціалу максимально можливого рівню.

Здійснення поелементної та інтегральної оцінки фактичного рівня потенціалу підприємства вказує на наявність економічної складової в системі управління. Вона створює планову основу для управління цим процесом, націленого на раціоналізацію витрат у процесі виробничо-господарської діяльності та отримання максимальної економічної ефективності.

Третій етап системи управління ПП – *розробка напрямів подальшого розвитку*. Вибір подальшого напрямку розвитку пропонується здійснювати виходячи зі встановленого фактичного рівня потенціалу підприємства та результатів аналізу його відповідності максимально можливого рівню.

Напрямок використання наявного потенціалу припускає використання повною мірою та підтримку внутрішніх можливостей. Під розвитком наявного ПП розуміється модернізація існуючого ПП на основі наявних можливостей. Формування нового ПП націлене на нове будівництво і частіше обирається при диверсифікації виробництва.

Залежно від обраного напрямку через певний комплекс організаційно-управлінських заходів, спрямованих на підви-

щення ефективності діяльності, відбувається реалізація потенціалу підприємства. Завершальним етапом процесу управління ПП є *моніторинг, контроль і оцінка результату*.

Після отримання певного результату оцінюються досягнення стратегічної мети діяльності. Досягнення стратегічної мети є орієнтиром для визначення нових цілей подальшого розвитку. Причини недосягнення стратегічної мети можуть бути як внутрішніми, так і більш глибокими, зовнішніми, що перебувають на макроекономічному рівні. У будь-якому разі потрібен детальний аналіз ситуації.

Необхідним елементом складових системи управління потенціалу підприємства є набір методів управління.

Сукупність методів, застосовуваних у теорії та практиці управління, можна згрупувати за трьома напрямками: методи управління функціональними підсистемами; методи виконання функцій управління і методи прийняття управлінських рішень.

Методи виконання функцій управління і методи прийняття управлінських рішень найбільш характерні для управління потенціалом підприємства на системних засадах.

До основних методів виконання функцій управління можна віднести методи прогнозування, планування, організації, контролю, координації, мотивації.

Методи прогнозування і планування в теорії менеджменту тісно пов'язані і тому, як правило, розглядаються в сукупності. Методи прогнозування спрямовані на здатність передбачати можливі подальші шляхи підвищення рівня як сукупного потенціалу, так і окремих його елементів. За допомогою методів планування розробляється послідовність дій у рамках управління потенціалом підприємства.

Методи організації пов'язані зі створенням організаційного механізму системи управління потенціалом підприємства. Вони дозволяють налагодити управлінський процес з точки зору його устрою та керованості з метою забезпечення ефективного формування і використання потенціалу підприємства.

Організаційні методи забезпечують взаємозв'язок й ефективність усіх функцій управління.

Методи контролю є обов'язковими методами управлінського процесу, оскільки являють собою кінцевий результат усієї управлінської діяльності. Якщо, наприклад, методи планування встановлюють завдання, а організаційні методи приводять систему управління до стану можливості їх виконання, то методи контролю покликані постійно надавати інформацію про дійсний стан справ.

Методи мотивації покликані сприяти активізації процесів саморозвитку персоналу, стимулювати зацікавленості працівників у вирішенні поставлених завдань. Вони мають забезпечувати наявність на підприємстві ефективної системи матеріального і морального заохочення працівників.

У рамках зазначених методів виконання функцій управління можливі такі методи прийняття управлінських рішень, як евристичні, побудови сценаріїв, моделювання, експертні, формування дерева цілей.

Таким чином, система управління потенціалом підприємства у своєму складі повинна мати організаційну структуру, що визначає інформаційно-управлінські зв'язки між суб'єктами; економічні важелі та методи управління, які є інструментами, що забезпечують роботу всієї системи.

Кадровий склад апарату управління підприємства, безумовно, є рушійною силою, що приводить у дію всю систему. Від рівня кваліфікації управлінського персоналу, їх умінь аналізувати, прогнозувати розвиток виявлених тенденцій, а також виробляти правильні управлінські рішення, залежить якісний рівень і ступінь досконалості створеної на підприємстві системи управління потенціалом підприємства.

Функціонування системи управління потенціалом підприємства на основі системного підходу має здійснюватися відповідно до певних принципів. Основні принципи функціонування даної системи ідентичні принципам створення будь-якої управляючої системи. Пропонується для системи управ-

ління потенціалом підприємства систематизувати такі принципи, як керованість, плановість, економічність, модельованість, системність, динамічність, цільова спрямованість, прогресивність.

Принцип керованості полягає в тому, що дія системи має поширюватися на всі рівні управління – від керівників до конкретних виконавців. Для цього механізм повинен мати відповідне правове, мотиваційне та ресурсне забезпечення.

Плановість означає, що процес управління потенціалом має бути елементом як стратегічного планування розвитку підприємства, так і поточного планування його діяльності.

Принцип економічності вказує на необхідність раціонального використання ресурсів при максимальній ефективності процесу управління потенціалом.

Принцип модельованості передбачає широке застосування математичних моделей, що дозволяють прогнозувати процес управління потенціалом і приймати оптимальні управлінські рішення.

Принцип системності означає, що управління потенціалом підприємства є складною, цілісною, відкритою, динамічною системою взаємопов'язаних процесів з окремими елементами, які взаємодіють між собою, з мікро- і макросередовищем.

Принцип динамічності припускає, що потенціал підприємства не є статичним, а є такою величиною, яка розвивається. Відповідно, розробляючи систему управління потенціалом, необхідно враховувати динаміку системних показників.

Принцип цільової спрямованості використання ПП означає, що формування і використання потенціалу має здійснюватися цілеспрямовано, тобто з орієнтацією на основні цілі виробничо-господарської діяльності для досягнення стратегічної мети підприємства.

Принцип прогресивності відображає необхідність дослідження та застосування на практиці прогресивних методів

управління потенціалом з урахуванням досвіду провідних підприємств промислово розвинутих країн.

Отже, можна виділити такі основні положення функціонування системи управління ПП:

система управління ПП – це складна система взаємодії всіх її елементів і процесів;

при ефективному функціонуванні системи управління ПП діє закон синергії;

елементи системи управління ПП мають функціонувати одночасно і в сукупності, тобто необхідне досягнення збалансованості та оптимального співвідношення між структурними елементами;

ефективність функціонування системи управління ПП у першу чергу залежить від наявності організаційно-управлінських можливостей підприємства; ресурсної забезпеченості підприємства; інформаційно-аналітичної бази; прогнозування ситуацій у часі; загального стану економіки галузі та країни.

Останнє положення, яке стосується ефективності функціонування системи управління ПП, не випадково акцентує увагу на ресурсній забезпеченості підприємства. До ресурсних складових ПП можна віднести такі потенціали, як фондовий, оборотних фондів, нематеріальних активів, інноваційний, фінансовий, інформаційний, інфраструктурний, науково-технічний, маркетинговий, кадровий, управлінський.

Стимулювання розвитку хоча б однієї складової потенціалу може створити умови для розвитку сукупного потенціалу підприємства і відповідно дати можливість підвищити ефективність функціонування системи управління ПП у цілому.

Наприклад, для підприємств хімічної галузі актуальним може бути стимулювання розвитку фондового потенціалу. Станом на 2013 р. зношеність основних засобів на підприємствах хімічної галузі становила 56%, що є негативним показником, оскільки безпосередньо основні фонди створюють необ-

хідні умови процесу виробництва і забезпечують необхідний обсяг випуск продукції.

В умовах обмеженості інвестиційних ресурсів стимулювання розвитку фондового потенціалу може бути спрямоване, зокрема, на процеси модернізації виробництв. Модернізація дозволяє загальмувати процес морального і фізичного зносу устаткування та забезпечує високу ефективність виробництва за менші кошти порівняно з новим будівництвом аналогічних виробництв.

Ще одним прикладом стимулювання розвитку складових потенціалу підприємств хімічної галузі може бути стимулювання інфраструктурного потенціалу.

У загальному значенні інфраструктурний потенціал характеризує сукупні можливості допоміжних цехів, господарств і служб для забезпечення необхідних умов ефективного функціонування основного виробництва. Співвідношення чисельності основних і допоміжних робітників на підприємстві залежить від складу та структури основних фондів, технічного рівня та організації виробництва і коливається від 1:0,4 до 1:0,8.

Одним з основних завдань з управління інфраструктурним потенціалом може бути визначення оптимальної чисельності власного ремонтного персоналу підприємства в умовах застосування аутсорсингових відносин у сфері ремонтно-технічного обслуговування обладнання.

Управління складовими потенціалу підприємства необхідне для створення умов ефективної роботи системи управління сукупного потенціалу. Характерною рисою такої системи є те, що її властивості не зводяться до простої суми властивостей її елементів. Тут працює ефект синергії, який проявляється в тому, що отриманий результат функціонування системи в цілому вище, ніж сума результатів окремих її елементів. На практиці це означає досягнення різної ефективності залежно від того, як взаємодіятимуть елементи між собою, тобто яким чином буде організована система.

Висновки. У більшості наукових положень щодо управління ПП містяться рекомендації для окремих складових потенціалу з урахуванням специфіки певних галузей промисловості, що не дає цілісного уявлення про всі елементи управління цим процесом на підприємстві. Запропонована система управління ПП уточнює її взаємопов'язані та взаємоузгоджені елементи, ілюструє етапи процесу управління, що дає можливість всебічно аналізувати функціонування системи управління, виявляти невідповідність між її елементами й умовами господарювання з подальшим удосконаленням.

Функціонування системи управління ПП має здійснюватися відповідно до певних принципів, в єдності з іншими елементами системи та бути орієнтованим на досягнення поставлених поточних і стратегічних цілей підприємства.

Подальші дослідження в даному напрямі буде присвячено вдосконаленню системи управління потенціалом підприємства через стимулювання розвитку її складових.

Література

1. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А.Э. Воронкова. – 2-е изд. – Луганск: Изд-во ВНУ имени В. Даля, 2004. – 320 с.

2. Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия: монография / Е. В. Лапин – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. – 360 с.

3. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління / Є.В. Лапін // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2007. – № 1. – Т. 2. – С. 63-71.

4. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: монографія / Т.В. Калінеску та ін. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 272 с.

5. Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: монография / И.П. Отенко. – Харьков: ХНЭУ, 2006. – 256 с.

6. Прохорова В.В. Управління економічним потенціалом підприємств: монографія / В.В. Прохорова, О.В. Божанова. – Х.: Вид-во «НТМТ», 2011. – 220 с.

7. Чаленко О.Ю. Методика визначення економічного потенціалу / О.Ю. Чаленко // Економіка України. – 2013. – № 8. – С. 40-54.

8. Амосов О.Ю. Формування потенціалу підприємства: організаційний та управлінський аспект / О.Ю. Амосов // Бізнес Інформ. – 2012. – №12. – С. 337-340.

9. Литюга Ю.В. Інвестиційний потенціал підприємства: формування та розвиток (за матеріалами хімічних підприємств України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Ю. В. Литюга. – К., 2009. – 20 с.

10. Маркова Н.М. Управління маркетинговим потенціалом металургійних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Н.М. Маркова. – К., 2010. – 20 с.

11. Набока Р.М. Управління трудовим потенціалом на підприємствах легкої промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Р.М. Набока. – Маріуполь, 2010. – 21 с.

12. Прокопишин Л.М. Формування і використання управлінського потенціалу машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Л.М. Прокопишин. – Львів, 2009. – 27 с.

Надійшла до редакції 06.11.2014 р.