

УДК 005

JEL M 20

## **УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК ІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВИД УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

*Рябенко В.В., кандидат економічних наук*

*Національний університет харчових технологій, м. Київ*

*Предметом дослідження є управління потенціалом підприємства як підсистеми управлінської діяльності підприємств. Метою дослідження є обґрунтування інтеграційної ролі управління потенціалом в системі загального управління підприємством. Досліджено основні проблеми управлінської діяльності, з якими зіштовхнулися підприємства в сучасних умовах. Шляхом узагальнення результатів наукових досліджень визначено сутність управління потенціалом підприємства. Управління потенціалом підприємства – це сукупність принципів, методів, механізмів, засобів і форм постійного цілеспрямованого впливу на процеси формування, використання і розвитку потенціалу з метою переведення підприємства з нинішнього стану в бажаний з дотриманням встановлених параметрів результативності. Запропоновано ключові положення, на основі яких ґрунтується інтеграційний характер управління потенціалом підприємства. Управління потенціалом підприємства дозволяє інтегрувати функціональні види управління, управління процесами функціонування і розвитку підприємства, поточне та стратегічне управління, а також інші специфічні напрямки управлінської діяльності. Визначено взаємозв'язки між елементами багаторівневої структури потенціалу підприємства та різними видами управління. Доведено визначальну роль формування потенціалу підприємства у відтворювальних процесах. Обґрунтовано необхідність впровадження системи управління потенціалом з метою інтеграції всієї сукупності управлінських впливів на рівні підприємства. Таким чином, управління потенціалом є необхідним базисом забезпечення як загального управління підприємством, так його окремих підсистем.*

*Ключові слова: підприємство, управління, потенціал, управління*

*потенціалом підприємства.*

## **MANAGEMENT BY THE POTENTIAL AS AN INTEGRATIVE KIND OF MANAGEMENT ACTIVITY OF ENTERPRISES**

*Ryabenko Volodymyr, PhD in Economics*

*National University of Food Technologies, Kyiv*

*The subject of research is management of potential as a subsystem of management of the company. The research goal is the justification of the integrative role of potential management in the system of the general management. The basic problems of management, faced by enterprises in modern conditions are studied. By summarizing the results of research the essence of management of potential of the enterprise is determined. Management of potential of enterprise is a set of principles, methods, mechanisms, means and forms of targeting continuous impact on the process of formation, use and development of potential to transfer the enterprise from the current state to the desired in compliance with established settings of effectiveness. The key provisions are offered, the integrative character of the management by the potential of the enterprise is based on them. Management by the potential of the enterprise allows to integrate the functional kinds of management, management by the processes of functioning and development of the enterprise, current and strategic management, and other specific areas of management. The interconnections between the elements of multilevel structure of the enterprise potential and different types of management are defined. The decisive role of formation of the enterprise potential in reproductive processes is proved. The necessity of introduction of a system of management by the potential to integrate the totality of management influences on the enterprise level is substantiated. Thus, the management by the potential is the necessary basis for providing both general management of the enterprise, and its subsystems.*

*Key words: enterprise, management, potential, management of potential.*

**Постановка проблеми.** Сучасне середовище господарювання все в більшій мірі вимагає нових управлінських технологій, за допомогою яких керівництво підприємства може одержати комплексну і системну оцінку

поточного та перспективного стану і на підставі цього розробляти ефективні і результативні механізми свого розвитку. При цьому існує необхідність в інтеграції управлінських впливів для досягнення запланованих параметрів результативності. Таке об'єднання може бути реалізоване навколо певного спільного об'єкта управління, яким доцільно обрати потенціал підприємства, який найбільш адекватно відображає рівень функціонування та розвитку системи, її здатність до виживання і самовідтворення.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** За останні роки в нашій країні з'явилося багато наукових праць присвячених управлінню потенціалом підприємства. Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів управління потенціалом підприємства зробили такі вчені, як Бузько І.Р., Воронкова А.Е., Головкова Л.С., Краснокутська Н.С., Отенко І.П., Федонін та ін. У роботах цих вчених основна увага приділяється сутності потенціалу підприємства, визначенню його структури, наводяться методики оцінки потенціалу та базові основи управління ним.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Незважаючи на наявність достатньої кількості теоретичних розробок, що стосуються управління потенціалом підприємства, проблеми їх імплементації на рівні суб'єктів господарювання не вирішені. Зокрема, не визначено місце і роль управління потенціалом в структурі загальної системи менеджменту підприємства, відсутні організаційні механізми управлінського впливу на потенційні можливості суб'єктів господарювання, процес формування і використання потенціалу відбувається на інтуїтивному рівні без належного теоретичного і практичного обґрунтування.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є обґрунтування інтеграційної ролі управління потенціалом в системі загального управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вже більше двадцяти років в нашій країні відбуваються процеси формування ринкової економіки та трансформації економічних відносин. Але незважаючи на такий тривалий

період реформування, ринкові механізми не стали повноцінними інструментами регулювання економічних процесів. Основними причинами такої ситуації є недосконалість і непослідовність державної макроекономічної політики та низький рівень розвитку управлінських інструментів на рівні суб'єктів господарювання. На діяльність вітчизняних підприємств, особливо промислових, суттєвий вплив до цього часу здійснюють пережитки та стереотипи «радянської епохи»: домінування виробництва над іншими функціональними сферами, прихильність до централізованого фінансування та збуту, другорядна роль персоналу як фактора виробництва, слабкий рівень інноваційної активності, зосередження основної уваги на поточних проблемах, а не на процесах розвитку.

Протягом періоду реформування на рівні підприємств виникла велика кількість управлінських напрямів, які зосереджені на: функціональних сферах (виробництво, фінанси, маркетинг, персонал тощо); процесах, які відбуваються у внутрішньому або зовнішньому середовищі; процесах функціонування та розвитку та ін. Однак велика кількість управлінських видів діяльності досить часто не узгоджені між собою, мають різну цільову спрямованість, характеризуються дублюванням функцій і ресурсів, а інколи і конфліктністю між відповідними управлінськими підрозділами і працівниками. Як наслідок, виникає необхідність в інтеграції різнорідних управлінських напрямів з метою забезпечення загальної результативності функціонування і розвитку підприємства та об'єднання ресурсів на певних напрямках зусиль.

Інтегрувати розрізнені управлінські зусилля різних підрозділів можна через розробку системи управління потенціалом підприємства.

В наукових дослідженнях вітчизняних вчених існують різні підходи до визначення сутності управління потенціалом підприємства. Головкова Л.С. вважає, що процес управління потенціалом – це усвідомлене цілеспрямоване здійснення динамічних змін у потенціалі, при якому змінюються не тільки самі характеристики потенціалу і його складових, але змінюється сама можливість досягнення стратегічних цілей [1]. Чимшит С.І. акцентує увагу на структурному

аспекті визначення сутності даного поняття: управління потенціалом – це цілеспрямоване формування складу і структури утворюючих елементів потенціалу і встановлення взаємозв'язків між ними [2]. Досить часто в прикладних дослідженнях використовується поняття «економічний потенціал» та «виробничий потенціал». Під управлінням економічним потенціалом підприємства розуміється процес прийняття й реалізації управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, оптимізацію й нарощування економічного потенціалу з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування й розвитку підприємства [3]. Процес управління виробничим потенціалом підприємства можна уявити як цілеспрямований вплив на елементи виробничої системи, що передбачає планування, організацію, мотивацію та контроль параметрів її функціонування з метою переведення цієї системи з нинішнього стану в бажаний за дотримання оптимальної збалансованості між розвитком її потенціалу та його використанням [4].

На особливу увагу заслуговує підхід Краснокутської Н.С., яка вважає, що система управління потенціалом підприємства, повинна бути інтегрована у систему загального та функціонального управління. На думку вченого, об'єктами управління потенціалом підприємства мають бути визначені його базові структурні елементи, що описуються ресурсами, здатностями та компетенціями підприємства, та процеси, пов'язані із дослідженням, формуванням, реалізацією та розвитком потенціалу [5].

Узагальнюючи напрацювання українських вчених, можна стверджувати, що управління потенціалом підприємства – це сукупність принципів, методів, механізмів, засобів і форм постійного цілеспрямованого впливу на процеси формування, використання і розвитку потенціалу з метою переведення підприємства з нинішнього стану в бажаний з дотриманням встановлених параметрів результативності.

Інтеграційна роль управління потенціалом ґрунтується на сутності і значенні потенціалу для різних аспектів діяльності підприємства.

Потенціал підприємства – це системна сукупність ресурсів, компетенцій та можливостей, які використовуються або можуть використовуватися на сучасному етапі та в довгостроковій перспективі для забезпечення бажаної результативності і сталого розвитку підприємства у відповідності з встановленими цілями та існуючими тенденціями у зовнішньому середовищі.

В системі управління підприємством потенціал виконує наступні функції:

- є інтегральним відображенням поточних і перспективних можливостей підприємства;
- визначає орієнтири розвитку і є вихідною точкою для встановлення цілей підприємства;
- є вихідним базисом для розробки загальної та сукупності функціональних стратегій діяльності підприємства;
- є основою забезпечення результативності діяльності підприємства;
- є динамічною характеристикою стану підприємства, що дозволяє поєднувати параметри минулого, теперішнього і майбутнього;
- виступає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки ключовим компетенціям, якими володіє суб'єкт господарювання та його персонал;
- є комплексною характеристикою процесів взаємодії всіх функціональних підсистем підприємства, що обумовлює виділення в структурі потенціалу підприємства його функціональних видів: виробничого, фінансового, маркетингового, трудового, інноваційного, управлінського тощо;
- визначає тип відтворення на підприємстві (в залежності від обсягу ресурсів, резервів та можливостей підприємство обирає звужений, простий або розширений тип відтворення своєї діяльності);
- є визначальним фактором виживання підприємства у умовах поширення кризових явищ (в структурі потенціалу підприємства виділяють потенціал виживання, який характеризується потенційними можливостями підприємства щодо виходу з кризового стану, створення передумов до самозбереження, відновлення нормального режиму функціонування,

забезпечення стійкості та адаптивності господарської системи до кризових явищ);

- обґрунтовує характер трансформаційних процесів на підприємстві (залежно від стадії життєвого циклу, на якій перебуває потенціал, підприємство обирає засоби трансформації своєї діяльності (реорганізація, реструктуризація, реінжиніринг бізнес-процесів тощо));

- є інтегральною оцінкою потенційних можливостей суб'єкта господарювання, що використовуються для визначення вартості підприємства;

- визначає тип реакції підприємства на динамічні і непередбачувані зміни в зовнішньому середовищі функціонування. Підприємства, які не володіють достатнім потенціалом обирають реактивну (адаптація з орієнтацією на минуле) або інактивну (адаптація з орієнтацією на теперішнє) політику реагування на зовнішні зміни. Підприємства, які володіють потужним потенціалом, обирають активну позицію та здійснюють превентивні заходи преактивного (підготовка до змін) та інтерактивного (виклик змін) характеру.

Враховуючи зазначене, управління потенціалом підприємства дозволяє інтегрувати наступні види управління:

- управління функціонуванням і розвитком;
- поточне і стратегічне управління;
- функціональні види менеджменту (виробничий, фінансовий, маркетинговий, персоналу, інноваційний, адміністративний тощо);

- управління специфічними об'єктами і процесами, якими можуть виступати витрати, ресурси, знання, трансформаційні процеси, вартість підприємства, конкурентоспроможність, ринкова та антикризова діяльність тощо.

Незважаючи на те, на якій стадії існування знаходиться підприємство – криза, стабільність, зростання, застій (стагнація) – керівництву доводиться вирішувати проблему поєднання процесів функціонування і розвитку.

Закон розвитку організацій стверджує, що кожна матеріальна система прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів

життєвого циклу [6]. Система управління складається з управління поточним функціонуванням і розвитком підприємства. З питаннями функціонування пов'язане поточне управління, а з проблемами розвитку – стратегічне. Основна різниця в стратегічному і поточному управлінні – не характер заходів, а об'єкт, на який спрямований управлінський вплив. Стратегічне управління передбачає розвиток потенціалу підприємства в майбутньому за рахунок нарощування та удосконалення ресурсних та компетентнісних складових з метою реалізації ринкових можливостей. Поточне управління спрямоване на перетворення існуючого потенціалу підприємства у заплановані результати, в першу чергу доходи. Сучасне управління – це поєднання обох цих взаємодіючих підходів, орієнтуючи стратегічне управління на досягнення стратегічних цілей, а поточне – на вирішення стратегічних задач.

Як стверджує Отенко І.П., процес управління потенціалом підприємства носить як поточний, так і стратегічний характер. Управляючи потенціалом, ми управляємо і поточним станом підприємства, і перспективами його розвитку [7]. Мета управління процесами функціонування підприємства – одержання прибутку в короткостроковому періоді за рахунок використання потенціалу. Управління даними процесами носить поточний характер. Мета управління процесами розвитку підприємства – створення потенціалу прибутку за рахунок формування і розвитку потенціалу. Управління даними процесами носить стратегічний характер [8].

В період кризи основною задачею поточного управління є забезпечення виживання підприємства та стабілізація ситуації, а стратегічного – закладення підвалин майбутнього розвитку. В умовах стабільності і зростання поточне управління спрямовується на отримання якомога більших вигод від сприятливих тенденцій, які супроводжують діяльності підприємства. Критеріями результативності мають стати зростання доходів, прибутку, ефективності ресурсів, зменшення витрат (в тому числі за рахунок економії на масштабах). Стратегічне управління на цьому етапі повинне забезпечувати якомога триваліше в часі збереження тенденції зростання та позитивної



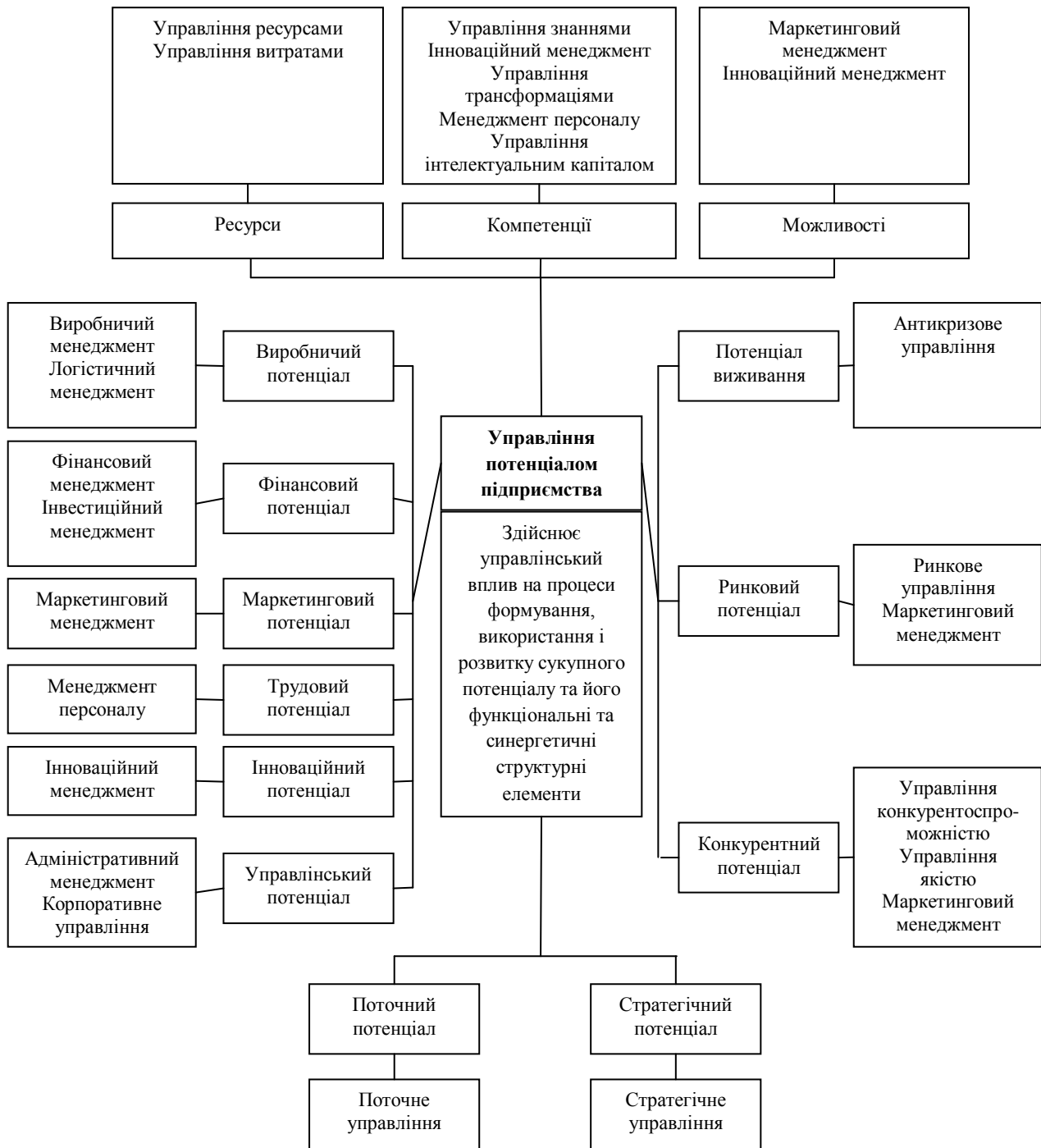
траєкторії розвитку. Основними стратегічними заходами для цього можуть стати: трансформація підприємства (злиття, поглинання, заснування дочірніх підприємств та регіональних філій), вихід на нові ринки, диверсифікація товарної номенклатури, інтенсифікація інноваційної та інвестиційної діяльності, забезпечення зростання конкурентоспроможності, кардинальне підвищення якості продукції. Результатами даних заходів мають стати зростання масштабів діяльності підприємства та його вихід на новий якісний рівень. Фаза стагнації може наступити після періоду кризи або після закінчення фази інтенсивного зростання. Цей час в існуванні підприємства характеризується хаотичними процесами, непередбачуваними коливаннями результативних показників. На даному етапі поточне і стратегічне управління повинне поєднувати заходи, які застосовуються в періоди кризи та зростання. Їх метою, з одного боку, є стабілізація стану підприємства, мінімізація та локалізація дії кризових факторів, а з іншого – реалізація кількісно-якісних змін, що призводить до розв'язання суперечностей між факторами внутрішнього і зовнішнього середовища.

Таким чином, управління потенціалом підприємства дозволяє інтегрувати зусилля в сфері управління функціонуванням і розвитком та заходи поточного і стратегічного управління на різних етапах життєвого циклу через процеси активізації потенціалу виживання, використання поточного (внутрішнього) і ринкового (зовнішнього) потенціалу, формування і розвиток стратегічного та конкурентного потенціалу.

Ще один важливий аспект інтеграційної ролі управління потенціалом полягає у встановленні взаємозв'язків між функціональними видами менеджменту та поточним і стратегічним управлінням через процеси формування, використання та розвитку функціональних структурних елементів потенціалу підприємства. Тобто функціональні види менеджменту, використовуючи відповідні функціональні потенціали сформовані завдяки системі управління потенціалом, забезпечують досягнення локальних цілей та

реалізують функціональні стратегії з метою досягнення загальної результативності діяльності підприємства.

Взаємозв'язок між різними видами управлінської діяльності та системою управління потенціалом відбувається через формування, використання та розвиток структурних елементів потенціалу підприємства (рис. 1).



**Рисунок 1 – Взаємозв'язок управління потенціалом підприємства з іншими управлінськими видами діяльності**

**Висновок.** Потенціал підприємства, з одного боку, є результатом управлінської діяльності, а з іншого боку – об’єктом, на який спрямовується управлінські впливи з метою перетворення ресурсів і можливостей, що складають його основу, в заплановані результати. Таким чином, результативність діяльності підприємства є похідною від таких параметрів потенціалу як його величина, збалансованість і розвиток структурних елементів, повнота використання. Тому управління потенціалом виступає інтеграційним базисом, на основі якого утворюються синергетичні взаємозв’язки між різними видами управлінської діяльності, спрямованими на забезпечення високої результативності функціонування і розвитку підприємства.

#### **Перелік посилань**

1. *Головкова Л. С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія / Л. С. Головкова. – Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2009. – 340 с.*
2. *Чимшит С. И. Управление потенциалом сложных социально-экономических систем / С. И. Чимшит. – Д. : Монолит, 2008. – 362 с.*
3. *Економічний потенціал підприємства : навч. посіб. / за заг. ред. проф. О. Ф. Балацького, проф. О. М. Теліженка. – Суми : Університетська книга, 2014. – 724 с.*
4. *Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку: монографія / Н.П. Гончарова, Г.О. Швиданенко та ін. / За заг. ред. проф. О.С. Федоніна. – К.: КНЕУ, 2006. – 288 с.*
5. *Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія / Н. С. Краснокутська. – Х. : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. – 322 с.*
6. *Смирнов Э. А. Основы теории организации: учеб. пособие для вузов / Э. А. Смирнов. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375 с.*
7. *Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия : научное издание / И. П. Отенко. – Х. : Изд. ХНЕУ, 2004. – 216 с.*
8. *Отенко І. П. Аналіз та оцінка потенціалу підприємства : наукове видання / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іващенко. – Х. : Вид ХНЕУ, 2007. – 348 с.*