

УДК 658.012.2 (075.8)

М.О. Зеленська  
Національний технічний  
університет України «Київський  
політехнічний інститут»

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*Розкрито сутність управління потенціалом підприємства з урахуванням ціле направленості управлінського впливу, запропоновано систему управління з виділенням видів управління потенціалом, методології управління, розроблено загальну структурно-логічну схему управління потенціалом та систематизовано етапи управління з урахуванням складових управління.*

**Ключові слова:** управління потенціалом, система управління, методи управління, види управління.

*It is shown the essence of enterprise potential in view of the direction of managerial influence. It is proposed the management system with a separation of types of management of potential, methodology management. It is developed the overall structural and logical scheme of management of potential and management stages considering control components.*

**Key words:** management of potential, management system, management methods, types of management.

**Вступ.** Необхідність формування ефективної та дієвої системи управління потенціалом підприємства пов'язана із завданням підвищення результативності досягнення цілей підприємства як стратегічного, тактичного так і операційного характеру. Загалом, управління потенціалом доцільно розглядати у першу чергу в ракурсі досягнення цілей управління. Якісне управління потенціалом та застосування механізмів управління здатне підвищити ефективність підприємств, полегшити та мінімізувати втрати при проведенні технологічних, організаційних, інноваційних та інших змін, зменшити витрати, оптимізувати виробничі процеси та впливати на зовнішнє середовище за рахунок оцінки, формування та використання потенціалу навколишнього середовища.

Проблемі управління потенціалу підприємства присвячені роботи вітчизняних дослідників І.П. Отенко, О.В. Ареф'євої, О.І. Олексюка, І.М. Репіва, О.С. Федоніна та інших.

**Постановка завдання.** Розкрити сутність управління потенціалом підприємства, розробити систему управління потенціалом з урахуванням мети управління, визначити методи та підходи до управління потенціалом. Аналітичною та інформаційною базою роботи є праці вітчизняних та зарубіжних вчених у складі наукових статей, монографій, авторефератів дисертацій, підручників та методичних посібників. В роботі було застосовано методи: аналіз, синтез, системний підхід, аналогії, наукової абстракції та ін.

**Результати.** У сучасній економічній літературі існує багато поглядів на сутність процесу управління. Так, Отенко І.П., Москаленко Н.А визначили управління як прояв впливу на об'єкт управління з метою систематизації, збереження якісної специфіки, удосконалення та розвитку [5].

Берсуцкий Я.Г., Лепя Н.Н., Берсуцкий А.Я. вважають, що управління — складний цілеспрямований неперервний соціально-економічний та організаційно-технічний процес впливу управляючої системи на конкретний об'єкт, який здійснюється за визначеною технологією за допомогою методів та технічних засобів щодо досягнення техніко-економічних та соціальних показників [1].

На думку Савченко М.В., управління економічним потенціалом підприємства можна розглядати в якості показника ефективності функціонування всієї системи

та раціонального споживання ресурсів. В її дисертаційному дослідженні показано, що часто підприємства з близькими за рівнем потенціалами, мають різні показники результативності діяльності [6]. Отже, різниця в кінцевому результаті діяльності підприємств залежить не від оціночних показників потенціалу, а від якості динамічного процесу управління ним, де управління визначається як вплив на об'єкт управління задля досягнення поставлених цілей та мети. На основі проведених досліджень був зроблений висновок, що результативність діяльності буде тим кращою, чим більш якісно і відповідно підібрана система управління. Ми згодні з даним твердженням, але вважаємо необхідним уточнити, що часто невірність вибору системи управління є результатом неправильно поставлених цілей управління, а, отже, якісна постановка цілі для даного виду управління є ключовою, так як веде до вірної орієнтації системи у часі.

У роботі Іщук С.О. процес управління виробничим потенціалом визначений як активний вплив на керований об'єкт для підвищення ефективності його функціонування і забезпечення умов для розвитку [2]. Ми вважаємо, що даний підхід є актуальним і для загального економічного потенціалу підприємства і може характеризувати процес управління відносно взаємодії суб'єктів та об'єкту управління, але його необхідно доповнювати та розширювати відповідно до інших напрямів.

Потрібно також зазначити, що всі складові системи управління формуються під дією зовнішнього середовища та специфіки внутрішнього стану та діяльності підприємства, що стосується як цілей та задач управління так і самого процесу управління, його організаційної структури.

Отже, під управлінням потенціалом підприємства доцільно розуміти процес ціле спрямованого впливу на потенціал на основі якісної та кількісної оцінки складових потенціалу в розрізі його формування, накопичення та використання з метою забезпечення виконання цілей управління. Суб'єкт управління — той хто свідомо впливає на потенціал — це керівники вищого, середнього та нижчого рівня, об'єкт управління — потенціал підприємства.

Впровадження процесу управління потенціалом вимагає визначення цілі управління. Після визначення цілі наступним кроком доцільно проаналізувати показники стану внутрішнього середовища підприємства (наприклад, всі ресурси, запаси і резерви підприємства використовуються у повному обсязі з використанням всіх наявних видимих можливостей.; існують ресурси, які не використовуються або використовуються в неповному обсязі; є невикористані можливості, для реалізації яких недостатньо ресурсної бази і т.д.) та зовнішнього конкурентного середовища. Після такого аналізу доцільно розпочинати процес управління потенціалом, що буде мати комплексний та направлений на вирішення поставлених завдань характер.

Відповідно до описаного, необхідно конкретизувати напрями управління потенціалом, в основі виділення яких є мета управління, що стоїть перед підприємством та його заходи. До таких напрямів потрібно віднести процеси формування потенціалу, його накопичення та використання. Під формуванням потенціалу ми розуміємо виявлення оптимальних напрямів його розвитку, ресурсів та резервів його створення та діяльність по їх перетворенню для досягнення поставлених управлінських цілей. Даний процес є найбільш ефективним і необхідним при плануванні стратегічних змін на підприємстві, впровадженні нових видів діяльності, так як являє собою створення необхідного потенціалу для швидкого їх сприйняття, тобто потенціалу змін, що і характеризує стратегічний рівень управління потенціалом. Процес накопичення потенціалу доцільний, коли для досягнення цілей наявний певний потенціал, але він не достатній і є необхідність його підвищення. Така діяльність відповідає стратегії тактичного управління потенціалом. Використання потенціалу являє собою реалізацію ресурсів та можливостей в реальні бізнес процеси, господарську діяльність підприємства з метою досягнення поставлених завдань. Даний вид управління потенціалом можна віднести до оперативного.

Отже, в системі управління потенціалом доцільно виділити складові — управління формуванням та накопиченням потенціалу, управління застосуванням потенціалу, які мають різну мету управління, різні суб'єкти управління, відмінності в побудові механізму управління, його методах та заходах.

До функцій управління доцільно віднести планування, організація роботи по управлінню, контроль і урахування стану потенціалу, мотивація роботи по управлінню потенціалом [3].

Савченко М.В. у своєму дослідженні зазначає наступні ознаки управління потенціалом: наявність економічного потенціалу підприємства, причинний зв'язок між його складовими, наявність управляючої й управляємої підсистем; динамічний характер економічного потенціалу підприємства; здатність системи економічного потенціалу промислового підприємства змінюватися від малих впливів; збереження, передача і перегворення інформації; антиентропійність управління [6]. На нашу думку, дані ознаки можна розширити стосовно самого процесу управління, зазначивши цілеспрямований характеру процесу управління, наявності початкового моменту та кінця процесу управління та наявності затрат на управління.

Отенко І.П., Малярець Л.М. виділяють два види управління потенціалом підприємства: поточне управління з метою отримання короткотермінового прибутку та стратегічне управління задля створення потенціалу прибутку [4]. На нашу думку потрібно виділити додатково тактичне управління потенціалом, яке має в своїй основі реалізацію тактичних цілей управління.

Зазначимо основні методологічні підходи управління, до яких відносяться системний підхід, функціональний підхід, динамічний підхід, ситуаційний підхід, ресурсний підхід. В ракурсі управління потенціалом потрібно виділити системний, динамічний та функціональний підхід, ефективно управління потенціалом досягається при комплексному застосуванні даних підходів.

Серед методів управління, які доцільно застосовувати в управлінні потенціалом підприємства потрібно виділити за характером впливу: адміністративні (відносно управління потенціалом частіше використовуються організаційно-розпорядчі), економічні, соціальні-психологічні. Також в даному управлінні опосередковано або частково застосовуються правові (в ракурсі впливу законотворючих та контролюючих органів), ідеологічні, технологічні (використовуються в управлінні виробничим та інноваційним потенціалом) та інші.

Зазначимо, що адміністративні методи управління ґрунтуються на відносинах владності і опираються на законодавчі акти, на норми і нормативи, що визнані і діють у межах простору управління. Економічні методи управління використовують економічні відносини задля підвищення ефективності функціонування системи і

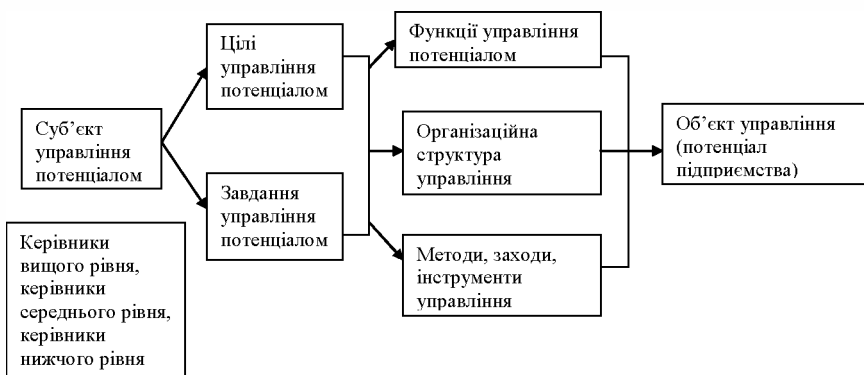


Рис. 1 Загальна структурно-логічна схема управління потенціалом

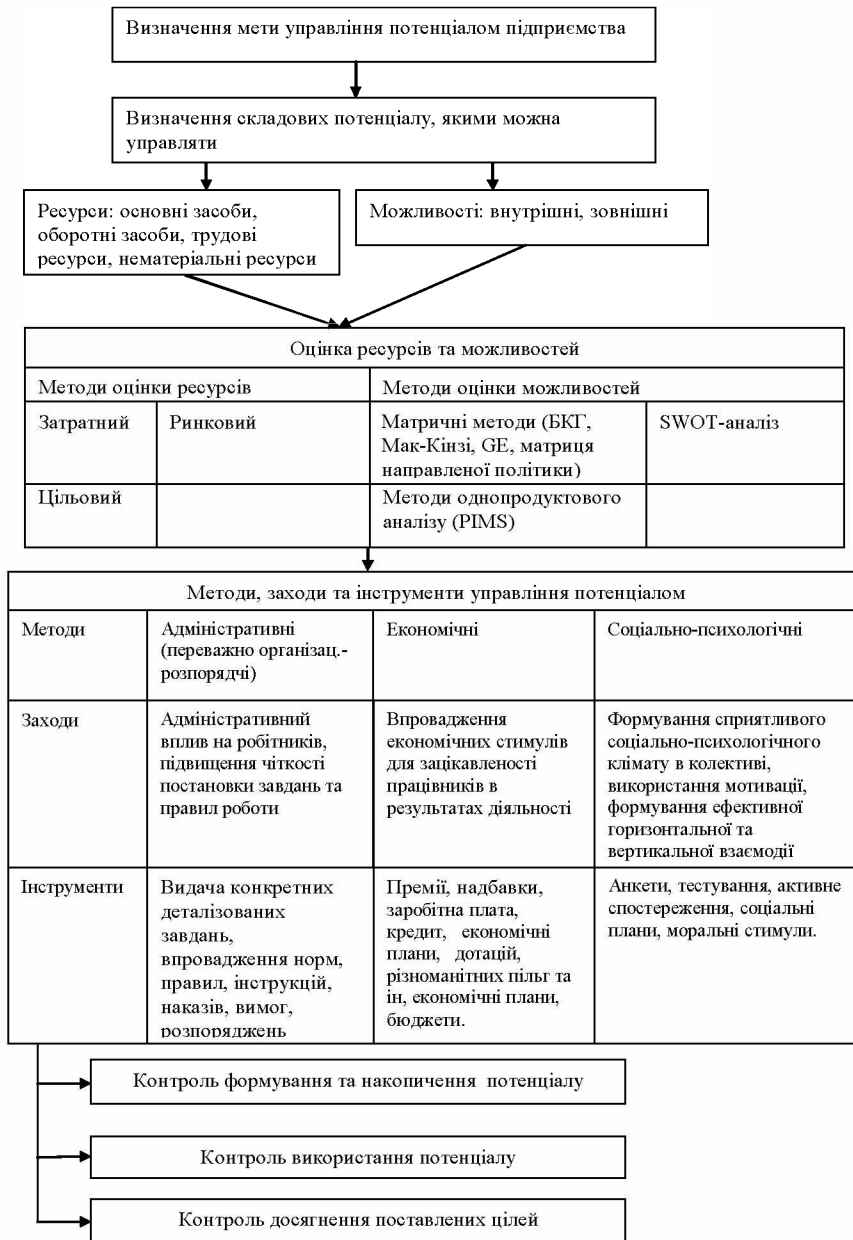


Рис. 2 Етапи управління потенціалом підприємства

застосовують у межах підприємства інструменти організації заробітної плати, матеріальної мотивації і ін. Соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на психологічних засадах та враховують соціальну поведінку людей, що вимагає використання нематеріального стимулювання, виховання корпоративного духу і т. ін.

На рис. 1 представлено загальну структурно-логічну схему управління потенціалом. Деталізувати дану схему потрібно в ракурсі організаційної структури управління та деталізацією етапів управління потенціалом підприємства.

До суб'єктів управління потенціалом підприємства відносяться керівники вищого рівня, керівники середнього рівня, керівники нижчого рівня. Об'єктом управління являється потенціал підприємства та його складові.

Детально етапи управління потенціалом підприємства з виділенням складових управління показано на рис.2.

**Висновки.** У проведеному науковому дослідженні проаналізовано підходи до визначення категорії «управління потенціалом підприємства» та на основі аналізу запропоновано авторське удосконалене визначення. Здійснено аналіз підходів до управління потенціалом, запропоновано загальну структурно-логічну схему управління потенціалом та етапів управління потенціалом з виділенням складових системи управління.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Берсуцкий Я.Г. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели [Текст] / Я.Г. Берсуцкий, Н.Н. Лепа, А.Я. Берсуцкий — Донецк: ООО «Юго-Восток Лтд», 2002. — 276 с. ISBN 966-02-1152

2. Іщук С.О. Теоретичні аспекти управління виробничим потенціалом підприємства як складною організованою системою // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ: Вип. III. Економічні науки. — Чернівці: АНТ Лтд, 2002. — С. 211–216.

3. Круш П.В. Економіка підприємства: навчальний посібник [Текст] / за заг ред. П.В. Круша, В.І. Подвігіної, Б.М. Сердюка. — К.: Ельга — Н, КНТ, 2007. — 780 с. ISBN 966-373 — 205 — 9.

4. Отенко И.П., Малярец Л.М. Механизм управления потенциалом предприятия. Научное издание [Текст] / И.П. Отенко, Л.М. Малярец — Х.: Изд.: ХНЭУ, 2003. — с. 220 ISBN 966-676-069-X

5. Отенко И.П., Москаленко Н.А. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия. Научное издание [Текст] / И. П. Отенко, Н.А. Москаленко. — Харьков: Изд. ХНЭУ, 2005. — 216с. ISBN 966-676-11-1

6. Савченко М. В. Управління економічним потенціалом промислових підприємств: дис. канд. екон. наук / М. В. Савченко. — Х., 2004. — 185 с.

---

bg\_marina@yahoo.com

Надійшла до редколегії 15.04.2011 р.