

- тика / В. Колпаков // Персонал. – 2004. – № 11. – С. 64-69.
11. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте ; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2006. – 432 с.: ил. – 429 с.
12. Плугіна Ю.А. Развитие персонала предприятия: подходы, сут-

- ність, моделі / Ю.А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 42. – С. 323-327.
13. Крамаренко В.І., Холода Б.І. Управління персоналом фірми : навч. посібник / В.І. Крамаренко, Б.І. Холода. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 272 с.

УДК 658

Пащенко О.П.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування
Житомирського державного технологічного університету*

ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ

У статті досліджено основні поняття терміну «потенціал підприємства». Визначено основні риси та особливості потенціалу підприємства. Розроблено процес стратегічного управління розвитком підприємства на основі його потенціалу.

Ключові слова: підприємство, потенціал підприємства, стратегічний потенціал підприємства, стратегічне управління, стратегічне управління розвитком.

Пащенко О.П. ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ

В статье исследованы основные определения понятия «потенциал предприятия». Определены основные характеристики и особенности потенциала предприятия. Разработан процесс стратегического управления развитием предприятия на основе его потенциала.

Ключевые слова: предприятие, потенциал предприятия, стратегический потенциал предприятия, стратегическое управление развитием.

Pashchenko O.P. ENTERPRISE POTENTIAL IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF DEVELOPMENT

The main concepts of enterprise potential are investigated in this article. The basic features and peculiarities of enterprise potential are determined. The process of strategic management of enterprises development is treated.

Keywords: enterprise, enterprise potential, strategic potential of enterprise, strategic management, strategic management of development.

Постановка проблеми. В умовах жорстко регламентованої системи управління з високим рівнем централізації та бюрократичної організаційної структури застосовувалася система довгострокового планування. Проте із посиленням динамічності та невизначеності зовнішнього середовища стратегічне управління та планування витіснили довгострокове планування. Основою стратегічного управління є збалансування внутрішніх можливостей підприємства та зовнішнього середовища з метою виживання в умовах посилення конкуренції на ринку. Тому в умовах нестабільного зовнішнього середовища одним із важливих завдань керівництва стає формування та оцінка поточних та перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу. Проблема управління потенціалом підприємства у сучасній економічній науці займає значне місце як в теоретичних дослідженнях, так і в практичній діяльності менеджерів підприємства. Однак з практичної точки зору, недослідженими залишилися питання побудови ефективно функціонуючої системи управління стратегічним потенціалом підприємства, методологічних основ його формування і ефективного використання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, методологічні та загальнометодичні питання стратегічного управління підприємствами знайшли відображення у працях зарубіжних і вітчизняних учених. Українські та російські науковці І.М. Акімова, В.О. Винокуров, В.Г. Герасимчук, П.В. Забелін, Г.Б. Клейнер, М.О. Кизим, М.М. Маргиненко, А.П. Наливайко, В.С. Пономаренко, Р.А. Фатхутдінов розглядають фундаментальні та прикладні проблеми стратегічного управління підприємством, його

розвитком і конкурентоспроможністю [2]. Але необхідно відзначити різну спрямованість досліджень і відсутність єдиного підходу до викладу проблеми, що полягає у виділенні в процесах стратегічного управління підприємством потенціалу як системоутворюючого фактора розвитку підприємства та суб'єктивної складової потенціалу як визначального елемента цілепокладання й досягнення стратегічних цілей.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Розгляд історичних аспектів досліджень механізму управління підприємством в цілому, та його потенціалом зокрема дозволяє зробити висновок, що різні наукові підходи характеризують в основному окремі аспекти системи. У цьому аспекті недостатньо уваги приділено системним дослідженням потенціалу підприємства, не визначено методологію формування інструментарію управління ним у системі стратегічного управління розвитком підприємства.

Метою даного дослідження є уточнення визначення поняття «потенціал підприємства», виявлення особливостей стратегічного потенціалу, взаємозв'язків між потенціалом підприємства та стратегічним управлінням його розвитком.

Виклад основного матеріалу. Практично всі визначення потенціалу підприємства тією чи іншою мірою спираються на ресурси підприємства, з одного боку та досягнення з їхньою допомогою поставлених цілей з іншого. Основний зміст поняття «потенціал підприємства» полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємниць-

ких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи у такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси.

У роботах В. Вейца та К. Г. Воблого знайшло обґрунтування поняття потенціалу виробничих сил як потенційної можливості країни виробляти матеріальні блага для задоволення потреб населення. Згодом С.Г. Струмилін запровадив поняття «економічний потенціал», під яким розумів сукупну виробничу силу праці всіх працездатних членів суспільства. В.С. Немчинов досліджував «потенціал розширеного виробництва», який характеризує ресурсні можливості національної економіки щодо економічного зростання [4, с. 5].

Аналіз економічної літератури показав, що коло визначень економічного потенціалу підприємства дуже широке. У розвитку сучасних уявлень про потенціал можна виділити три напрями. Представники першого (Д. Черников, С. Белова, Є. Фігурнов та інші) стверджують, що потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів. Друга група авторів уявляє потенціал як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення мети виробництва. Учені третього напрямку розглядають потенціал як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання. Потенціал, на їхню думку, – це цілісне уявлення про єдність структури і функції об'єкта, вияв їх взаємозв'язку.

У сучасних динамічних умовах ринкового господарювання орієнтація на традиційні переваги для планування стратегічного розвитку потенціалу підприємства може стати помилковою. У зв'язку з цим, на думку І. Ансоффа, концепцію сильних і слабких сторін необхідно замінити на загальнішу концепцію організаційного потенціалу з наголошенням на потенціалі загально-фірмового менеджменту. У діапазон потенційних можливостей він включає маркетинг, виробництво, НДДКР, фінанси та інші функціональні складові, а також навички загально-корпоративного управління (наприклад, управління розвитком, диверсифікацією, розширенням за рахунок придбання інших підприємств, управління персоналом) [4, с. 8].

Усе це свідчить, що й досі домінує однобічний підхід до економічного трактування суті потенціалу – або як до сукупності ресурсів, або як до здатності господарської системи випускати продукцію, або як до можливості виробничих сил досягти певного ефекту. Н.Т. Ігнатенко та В.П. Руденко запропонували класифікацію ознак поняття «потенціал», загальнозживаного у вітчизняній науковій літературі: у 42% випадків змістовне значення терміна «потенціал» асоціюється із сукупністю природних умов і ресурсів, можливостей, запасів, засобів, цінностей; у 18% – з потужністю виробництва (галузей народного господарства), фондів, ресурсів країни, регіону; у 16% – з ресурсною, економічною, природною, регіональною характеристикою; у 8% – з можливістю виробничих сил досягти певного ефекту [4, с. 9].

На нашу думку, потенціал – це здатність підприємства мобілізувати свої ресурси та компетенції у ході здійснення своєї діяльності з метою досягнення стратегічних цілей, реалізації обраної стратегії та забезпечення відповідного рівня розвитку. Основною формування потенціалу підприємства є його ресурси. Крім цього, важливою складовою потенціалу виступають здібності підприємства мобілізувати ресурси у ході здійснення комплексу дій.

Потенціал підприємства характеризується такими рисами: потенціал підприємства визначається його реальними можливостями (реалізованими та нереалізованими) у тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності; потенціал підприємства характеризується також і певним обсягом ресурсів, як залучених у виробництво, так і підготовлених для використання; потенціал підприємства визначається також навичками різних категорій персоналу до його використання з метою виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку виробничо-комерційної системи; рівень і результати реалізації потенціалу підприємства (обсяги виробленої продукції або отриманого доходу (прибутку)) визначаються також формою підприємництва та адекватною їй організаційною структурою.

Процес формування потенціалу підприємства є одним із напрямів його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства. Модель потенціалу підприємства відображена на рисунку 1.

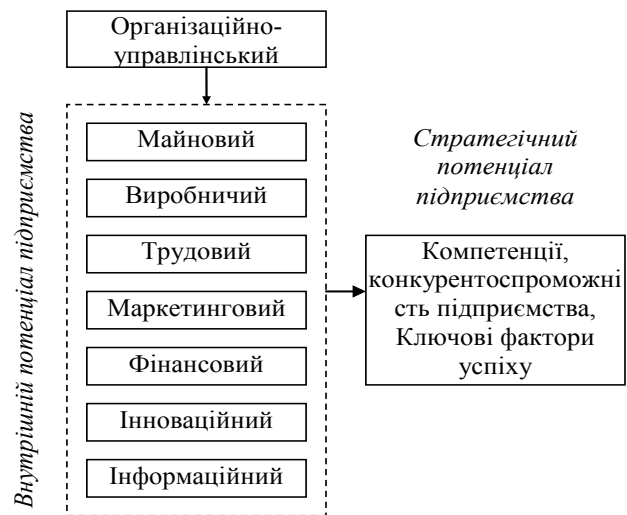


Рис. 1. Модель потенціалу підприємства

Джерело: узагальнено автором за результатами досліджень

Отже, модель потенціалу підприємства складається з таких елементів: 1) кількість та якість ресурсів підприємства (виробничий та майновий потенціал), а саме: кількість зайнятих працівників, основні виробничі і невиробничі засоби або матеріальні запаси, фінансові та нематеріальні ресурси – патенти, ліцензії, інформація, технологія тощо; 2) освітні, кваліфікаційні характеристики персоналу підприємства та його здатність створювати, реалізовувати певний вид продукції чи послуг (трудова потенціал; 3) маркетинговий потенціал, тобто систематичні дослідження ринку, споживачів, конкурентів; виробництво продукції високої якості з метою задоволення потреб споживачів; підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку; застосування в практичній діяльності підприємства сучасних інструментів; ознайомлення споживачів з продукцією чи послугами; розробка та підтримання фірмового стилю та іміджу підприємства на ринку; 4) фінансовий потенціал – забезпечення відповідного рівня фінансової стійкості,

ліквідності та рентабельності підприємства; 5) інформаційний потенціал, тобто можливість підприємства генерувати, трансформувати та використовувати інформаційні ресурси; 6) інноваційний потенціал, тобто використання сучасних форм і методів організації та управління господарськими процесами; оновлення техніко-технологічної бази виробництва; 7) організаційно-управлінський потенціал.

Модель потенціалу підприємства визначається:

1) обсягом та якістю наявних у нього ресурсів (кількістю зайнятих працівників, основними виробничими і невиробничими фондами або матеріальними запасами, фінансовими та нематеріальними ресурсами – патентами, ліцензіями, інформацією, технологією);

2) можливостями керівників та інших категорій персоналу створювати певні види продукції, інакше кажучи, їхнім освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним та мотиваційним потенціалом;

3) можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства (професійною підготовкою, талантом, умінням створювати й оновлювати організаційні структури підприємства);

4) інформаційними можливостями, тобто можливостями підприємства генерувати і трансформувати інформаційні ресурси для використання їх у виробничій, комерційній та управлінській діяльності;

5) інноваційними можливостями підприємства щодо оновлення техніко-технологічної бази виробництва, переходу на випуск нової конкурентоспроможної продукції, використання сучасних форм і методів організації та управління господарськими процесами;

6) фінансовими можливостями залучення коштів, що їх бракує (кредитоспроможністю, внутрішньою та зовнішньою заборгованістю у сфері фінансів);

7) іншими можливостями.

Досліджуючи проблеми управління стратегічним розвитком підприємства, необхідно звернути увагу на управління стратегічним потенціалом підприємства, який є сукупністю обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства по досягненню глобальних й стратегічних цілей у майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища.

До основних факторів, що впливають на стратегічний потенціал підприємства, належать: склад та сучасний стан системи наявних ресурсів; ступінь відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства; спроможність ресурсного потенціалу забезпечити стійкість підприємства проти впливу зовнішнього середовища та його внутрішня гнучкість (адаптованість); організаційні та управлінські процеси на підприємстві, які спрямовані на розвиток ключових компетенцій, інтеграцію усіх видів діяльності; конкурентне середовище, особливо ключові компетенції конкурентів та їх ресурси [1].

Характерними рисами стратегічного потенціалу є відображення минулого, тобто сукупності властивостей, нагромаджених системою в процесі її встановлення та таких, що зумовлюють можливість до її функціонування та розвитку; визначення рівня практичного застосування й використання наявних можливостей; орієнтація на

розвиток (на перспективу), тобто можна стверджувати, що стратегічний потенціал є основою розробки ефективної стратегії та забезпечення відповідного рівня розвитку підприємства.

Процес стратегічного управління розвитком підприємства зображений на рисунку 2.

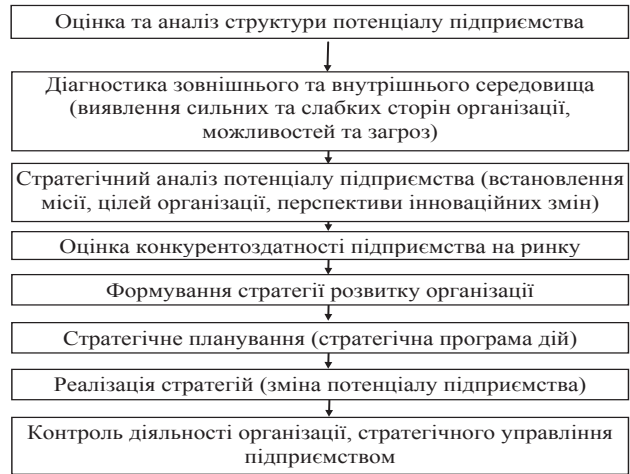


Рис. 2. Процес стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором



Рис. 3. Система стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: узагальнено автором за результатами досліджень

Формування стратегічного потенціалу підприємства залежить не тільки від його потенційних можливостей, а й від умов реалізації стратегічних напрямів розвитку, від вирішення проблеми багатоканальності їх ресурсного забезпечення. У межах сучасної парадигми стратегічний потенціал підприємства може бути визначений як підґрунтя створення й розвитку стійких конкурентних переваг підприємства на основі формування унікальних комбінацій ресурсів і відмінних компетенцій, стратегічної гнучкості управління з метою виробництва успішних продуктів і технологій [1].

Проведені дослідження дозволили узагальнити сукупність елементів стратегічного управління розвитком підприємства (рис. 3).

Одним із важливих елементів управління стратегічним потенціалом підприємства є розробка системи індикаторів для стратегічного управління розвитком підприємства. На нашу думку, індикатор стратегічного управління розвитком підприємства – це певний позитивний результат діяльності щодо досягнення поставленої чи реалізації обраної стратегії.

В умовах сьогодення важливою є оцінка ефективності діяльності та розвитку підприємства в розрізі складових потенціалу, оскільки їх вимір є необхідним для прийняття управлінських рішень щодо стратегії розвитку, забезпечення відповідного рівня стабільності та інтенсивності розвитку.

Науковцями розроблено багато систем показників, які застосовуються при оцінці ефективності діяльності підприємства з метою своєчасного реагування на зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, коригування обраної стратегії розвитку. Існують різні зарубіжні системи показників, що використовуються в плануванні діяльності підприємств. Але існує безліч перешкод на шляху їх використання та запровадження у діяльність підприємств. Однією із проблем є обґрунтування показників, що включатимуться в оціночну систему, а також їх розрахунок, оскільки в багатьох випадках інформаційна база є обмеженою.

Останнім часом значна увага приділяється факторам нефінансового характеру: нематеріальні активи, сучасні технології, рівень підготовки та кваліфікації провідних фахівців тощо.

Пропонуємо при проведенні оцінки розвитку підприємства та визначення стратегії розвитку використовувати збалансовану систему показників. На нашу думку, формування системи причинно-наслідкових зв'язків між усіма групами показників є основою прийняття управлінських рішень та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Отже, відповідно до складових потенціалу підприємства та збалансованої системи показників, нами враховані критерії розвитку підприємства та визначені індикатори і, відповідно, показники розвитку.

Критерієм розвитку матеріально-технічного забезпечення (виробничий та майновий потенціал) та розвитку і навчання персоналу (трудоий потенціал) є розвиненість активів компанії. Відповідно, індикатором розвитку матеріально-технічного забезпечення є стан техніко-технологічної бази та ефективність використання ресурсів.

Зазначеним індикаторам розвитку відповідають наступні показники: фондоозброєність, матеріаломісткість, коефіцієнт зносу основних засобів, фондовіддача, матеріаловіддача, рентабельність основних, оборотних засобів та власного капіталу.

Індикатором розвитку складової трудового потенціалу є розвиток персоналу, який можна вимі-

ряти та оцінити за допомогою таких показників як: озброєність працівників нематеріальними активами, коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, індекс підвищення кваліфікації, продуктивність праці, чистий дохід від реалізації продукції на одного працюючого.

Критерієм розвитку фінансового потенціалу є прогресивність змін (тобто можливість оцінити прогресивність чи регресивність розвитку підприємства, ймовірність його банкрутства). Відповідно, індикатором розвитку є динаміка основних параметрів компанії та її діяльності, зміна фінансово-економічного стану. Вказані індикатори розвитку складової «фінанси» можна розкрити крізь призму таких показників: рентабельність підприємства, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансового левериджу.

Маркетинговий потенціал ми розглядаємо через критерій розвитку – реалізованість цілей розвитку, індикатором розвитку є задоволеність та лояльність споживачів (клієнтів).

Показниками, що відповідають зазначеному індикатору, на нашу думку, є: частка підприємства на ринку, коефіцієнт співвідношення витрат на збут і чистого доходу від реалізації продукції, індекс задоволеності споживачів продукцією підприємства.

Організаційно-управлінський потенціал, бізнес-процеси реалізуються через критерій розвитку – керованість компанії, індикатори розвитку: якість управління у компанії, активність компанії в сфері інвестування. Показниками даних індикаторів розвитку є: коефіцієнт оборотності власного капіталу, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт співвідношення адміністративних витрат і чистого доходу від реалізації продукції, коефіцієнт інвестування, ефективність стратегічного управління підприємством.

Відмітимо особливістю визначених нами показників з метою оцінки рівня розвитку підприємства є їх доступність, тобто практично усі показники можна розрахувати на основі статистичної звітності підприємства.

Висновки і пропозиції. Отже, стратегічне управління потенціалом підприємства на основі виділення та створення його унікальних комбінацій ресурсів і відмінних компетенцій з урахуванням результатів пошуку нових можливостей через дослідження потенціалу підприємства та ринку створює передумови готовності підприємства до ринкових змін, збільшує діапазон альтернатив розвитку підприємства. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розвитком адаптивності та гнучкості стратегічного потенціалу підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Горбань В. Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://intkonf.org/gorban-vb-upravlinnya-strategichnim-potentsialom-mashinobudivnogo-pidприємства/>.
2. Козловський В.О., Причела І.В. Теоретико-методологічні підходи до визначення потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://visnyk.vntu.edu.ua/article/view-File/445/3135>.
3. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / Н.С. Краснокутська. – Х. : ХДУХТ, 2004. – 285 с.
4. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – Вид. 2-ге, без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 316 с.