

УДК 330.341.1

Н.М. Побережна

Національний технічний університет «ХПІ»

## КОМПЛЕКСНЕ ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено наявні підходи щодо визначення структури потенціалу підприємства, а також оцінено недоліки окремих підходів, що не враховують вплив організаційної складової в системі управління підприємством. Поліпшення оптимізації господарської діяльності підприємств можливо досягти завдяки визначенню зв'язків між елементами у структурі потенціалу підприємства використовуючи при цьому комплексний підхід.

**Ключові слова:** потенціал підприємства, комплексний підхід, організаційно-виробничий потенціал, функціональний підхід, управління, ресурси.

N.N. Poberegnaj

## COMPLEX FORMING STRUCTURE OF POTENTIAL OF ENTERPRISE

Present approaches are investigational in relation to determination of structure of potential of enterprise, and also the lacks of separate approaches which do not take into account influence of organizational constituent in control system by an enterprise are appraised. The improvement of optimization of economic activity of enterprises it is possible to attain due to determination of connections between elements in the structure of potential of enterprise, using complex approach here.

**Keywords:** potential of enterprise, complex approach, organizationally-productive potential, functional approach, management, resources.

Н.Н.Побережная

## КОМПЛЕКСНОЕ ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Исследованы имеющиеся подходы относительно определения структуры потенциала предприятия, а также оценены недостатки отдельных подходов, которые не учитывают влияние организационной составляющей в системе управления предприятием. Улучшения оптимизации хозяйственной деятельности предприятий возможно достичь благодаря определению связей между элементами в структуре потенциала предприятия, используя при этом комплексный подход.

**Ключевые слова:** потенциал предприятия, комплексный подход, организационно-производственный потенциал, функциональный подход, управление, ресурсы

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасний стан економічної ситуації в Україні потребує від підприємств пошуку шляхів подальшої реалізації стратегії розвитку та інтенсифікації своєї діяльності для здійснення докорінних змін у підходах до організації і управління бізнесом. Економічна криза загострює перед підприємствами проблему завчасного розпізнавання загроз з боку внутрішнього і зовнішнього середовища та оперативного забезпечення розвитку власної економічної безпеки. Однією з рушійних сил, що здатна при обмежених фінансових ресурсах забезпечити стабілізацію діяльності підприємств, є їхній організаційно-виробничий потенціал. Застосування новітніх методів, технологій та інструментів адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища, може сприяти активізації елементів організаційно-виробничого потенціалу і, з рештою, найповніше реалізувати їхній управлінський та виробничий потенціал на ринку. Невпорядкованість факторів взаємообумовленості виробничої системи підприємств та їхнього потенціалу перешкоджає забезпечувати дієвість організаційних змін у відповідності до впливу зовнішніх факторів. До того ж проблема ускладнюється особливостями діяльності підприємств та розбіжностями у баченні працівниками стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства та шляхів їхнього досягнення. Такі обставини актуалізують питання забезпечення організаційного рівня виробничих процесів на підприємствах і потребують дедалі активнішого і поглибленого дослідження науковцями та спеціалістами практиками проблеми цілеспрямованого формування організаційно-виробничого потенціалу підприємств.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання щодо визначення та формування потенціалу підприємства знайшли відображення у працях багатьох вчених: В. Авденко [1], І. Ансоффа [2], В. Архипова [3], А. Воронкової [5], Ю. Донец [6], Є. Лапіна [7], Р. Марушкова [8], І. Отенко [9], Є. Попова [10], Н. Чухрая [11], Д. Шевченко [12] та інших.

**Цілі статті.** Дослідження питань структури елементів потенціалу підприємства та підвищення ефективності його

використання.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Розглянемо структуру потенціалу підприємства, в якій, виходячи з системного підходу, можна виділити елементи, розподілені по рівнях системи. Кожен структурний елемент розглядається і як самостійна система, і як підсистема в рамках системи вищого порядку.

Слід зазначити, що в економічній літературі [9, 11] існують різні підходи щодо опису структури потенціалу підприємства. Ряд авторів [1, 5, 7] прагнуть в якості елементів потенціалу підприємства виділити окремі види ресурсів, здібностей, можливостей, які має підприємство у всіх сферах своєї діяльності і які можуть бути мобілізовані для досягнення підприємством своїх цілей. Такий підхід до структуризації потенціалу підприємства можна умовно позначити як ресурсний.

При структуризації потенціалу підприємства в рамках ресурсного підходу виділяють наступні його елементи: виробничо-технологічний потенціал; науково-технічний потенціал; фінансово-економічний потенціал; кадровий потенціал; інноваційний потенціал як стан підприємства на певний період часу відносно його інвестиційних здібностей. Причому інноваційний потенціал займає в даній структурі центральне місце [11].

Другий підхід – це виділення функціональних сфер діяльності підприємства і розгляд кожної з них як окремої складової потенціалу підприємства. Такий підхід можна охарактеризувати як функціональний [5].

При функціональному підході до структуризації потенціалу підприємства зазвичай виділяють виробничий, фінансовий, інноваційний (науково-технічний), маркетинговий, кадровий потенціали. Крім того, виділяються управлінський, інформаційний, комунікаційний, збутовий (хоча його вважають частиною маркетингового) потенціали підприємства. При цьому структуризація потенціалу підприємства в значній мірі визначається цілями дослідження.

В рамках функціонального підходу Отенко І.П. виділяє з одного боку ресурсну, організаційну, управлінську складову потенціалу підприємства і потенціал зовнішнього середовища. З іншого боку, при аналізі економічного потенціалу пропонується

використовувати наступні складові: трудову, технічну, технологічну, фінансову і інформаційну, вказуючи, що його елементами є всі види ресурсів [9].

Зазначмо, що вищевикладені підходи мають певні обмеження. Так, при ресурсному підході окремими блоками виділяються ресурси, при цьому не враховується, до якої функціональної підсистеми підприємства вони відносяться, а також не враховується вплив організаційної складової в системі управління підприємством. Тому пропонується при описі структури потенціалу підприємства використовувати комплексний підхід, який дозволить представити потенціал у вигляді поєднання елементів: управлінського, організаційно-виробничого, інноваційного, маркетингового і фінансового потенціалу (рис. 1).

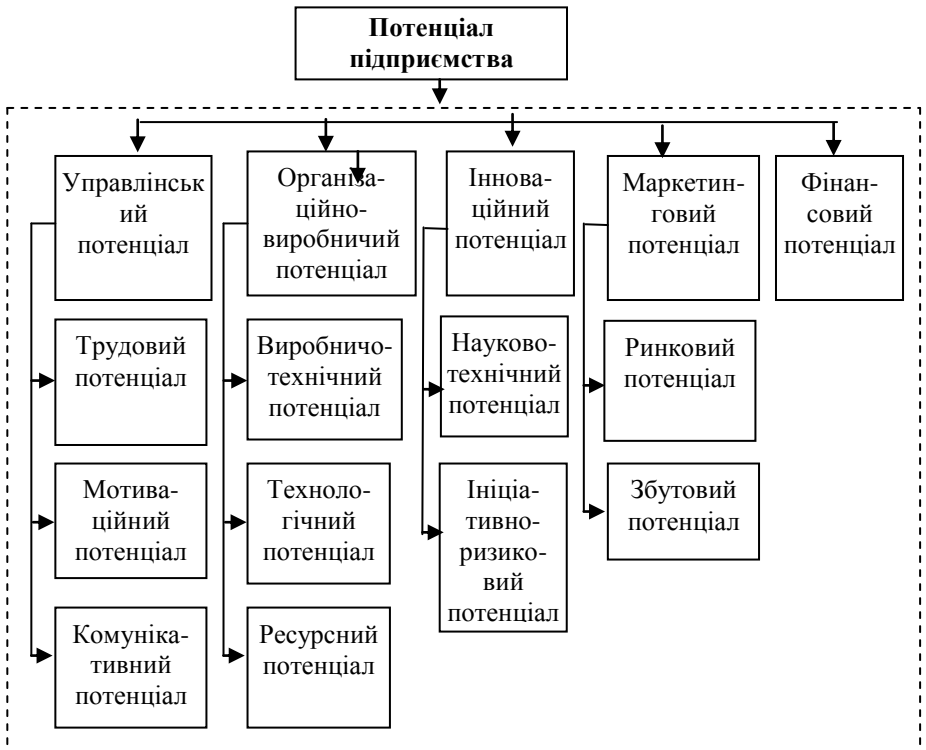


Рис. 1. Структура елементів потенціалу підприємства

Під час розгляду потенціалу підприємств за комплексним підходом більш чітко можна визначити зв'язок елементів функціональної підсистеми та її вплив на підвищення рівня ресурсного потенціалу, а також залежність розвитку усіх елементів потенціалу від постійності змін у організаційній структурі підприємства.

Проаналізуємо докладніше виділені елементи потенціалу та їх складові. Перший елемент – управлінський потенціал підприємства, який забезпечує внутрішньофірмову гнучкість, ефективність всього стратегічного потенціалу. Вона досягається за рахунок ефективності і гнучкості керівництва на всіх рівнях управління, його творчої активності і здатності приймати рішення в умовах ризику й невизначеності, а також за рахунок ефективності та гнучкості системи управління і структури підприємства, їх здатності адекватно реагувати як на внутрішні, так і зовнішні зміни.

Управлінський потенціал включає управлінські активи підприємства, тобто технології, методи і процеси управління підприємством. До управлінських активів відносяться організаційна культура, інноваційний клімат, концепції управління підприємством, фінансова структура, бази даних. При цьому мова йде не стільки про вартість засобів, які складають основу управлінських ресурсів, скільки про характер їх використання.

Трудовий потенціал є першою складовою елементу «управлінський потенціал» і являється сукупністю здібностей всіх людей, які зайняті в даній організації і вирішують певні завдання. Ця складова внесена до елементу «управлінський потенціал», оскільки саме люди є суб'єктом управління у всіх інших елементах потенціалу (організаційно-виробничому, маркетинговому, інноваційному).

Другою складовою управлінського потенціалу, на думку автора, є мотиваційний потенціал підприємства (рис. 1), який виступає як процес спонукання колективу і окремих його членів до трудової активності.

Відповідно до класичної теорії менеджменту до системи управління відносять також і комунікації, вважаючи, що їх неефективність є однією з основних перешкод розвитку підприємств, а обмін інформацією є однією з найскладніших

проблем в організації [4].

Тому третьою складовою управлінського потенціалу є комунікаційний потенціал підприємства (рис. 1).

Більшість вчених при аналізі потенціалу підприємства значну роль відводять такій його складовій, як організаційно-виробничий потенціал.

На нашу думку організаційно-виробничий потенціал підприємства являє собою сукупність ресурсів, наданих в його розпорядження для творчої діяльності, задоволення потреб ринку. Кількісні і якісні параметри цих ресурсів, а також їх інтеграція визначають виробничу здатність господарюючого суб'єкта.

Проте організаційно-виробничий потенціал, визначаючи можливість випуску матеріальних благ і послуг, не може служити мірою корисного ефекту.

До організаційно-виробничого потенціалу підприємства слід відносити виробничо-технічну, технологічну та ресурсну складові (рис. 1).

Основне значення організаційно-виробничого потенціалу підприємства полягає в створенні нових вартостей та мати як прямий так і зворотній зв'язок, а його елементи повинні цілеспрямовано адаптуватися до вимог продукції, що виготовляється. Для того, щоб організаційно-виробничий потенціал зміг здійснювати безперервний процес виробництва продукції, він повинен безперервно і постійно відтворюватися. На практиці здатність організаційно-виробничого потенціалу до відтворення визначається рядом чинників: гнучкістю організаційної структури підприємства, органістичністю усіх організаційних елементів, які впливають на процес виробництва, прийнятою системою обслуговування і ремонту, можливостями модернізації основних фондів, технічного переозброєння і реконструкції виробництва.

Можна виділити наступні характерні риси організаційно-виробничого потенціалу підприємства.

1. Синергічна єдність складових елементів організаційно-виробничого потенціалу обґрунтовується тим, що всі складові служать загальній меті, яка стоїть перед господарською системою і як система у кінцевому результаті дає більший результат ніж кожна складова після підсумовування. Єдність потенціалу забезпечується реалізацією наступних принципів: спільності цільової функції для

виробничого потенціалу і кожного його елементу, спільності критеріїв ефективності функціонування і розвитку потенціалу і його елементів.

2. Організаційно-виробничий потенціал має ряд складових елементів, кожен з яких, у свою чергу, включає елементи нижчого рівня. Крім того, організаційно-виробничий потенціал характеризується наявністю прямих і зворотних інформаційних зв'язків між елементами.

3. Можливість заміни елементів організаційно-виробничого потенціалу. Так, в якості однієї з форм взаємозамінності елементів виробничого потенціалу слід розглядати заощадження виробничих ресурсів в результаті застосування нового устаткування, технології, енергії, інформаційних ресурсів і методів організації управління і виробництва. В цілому завдяки цій особливості елементи потенціалу мають здатність досягати збалансовану рівновагу елементів.

4. Послідовність взаємовідносин і взаємодії елементів виробничого потенціалу. Це якісна і кількісна характеристика взаємозв'язків, яка виражена мірою відповідності і співвідношення різних чинників виробництва. Поліпшенням тільки одного елементу неможливо добитися істотного зростання віддачі виробничого потенціалу – найвища віддача можлива тільки при одночасній модернізації всіх його елементів.

5. Інтенсивність організаційно-виробничого потенціалу як кількісна оцінка його продуктивної здатності.

До основних елементів організаційно-виробничого потенціалу слід віднести використовувані основні фонди, технологію і матеріальні ресурси, серед яких, у свою чергу, важливе місце займають енергетичні ресурси.

Показниками оцінки організаційно-виробничого потенціалу підприємства, слід вважати обсяг виробленої продукції (послуг), виробничу потужність, ступінь використання основних фондів, термін окупності витрат, вартість загальних витрат на виробництво та ін.

Третім виділеним елементом потенціалу підприємства (рис. 1) є інноваційний потенціал. Він включає здібність підприємства до проведення науково-дослідних, дослідно-конструкторських або проектних робіт, та сфери, що впливають на отримання кінцевого

результату, – виробництво, управління, маркетинг, навчання персоналу, фінанси, продаж, що, у свою чергу, жодною мірою не виключає стан використовуваних при цьому ресурсів. Таке визначення по суті своїй означає перетин власне інноваційного потенціалу з іншими складовими і ресурсами.

Інноваційний потенціал включає науково-технічну і ініціативно-ризикову складові і є сукупною можливістю підприємства по випуску нової продукції, впровадженню нових досягнень науки і техніки, прогресивних технологій. Його утворює сукупність всіх наявних матеріальних і нематеріальних активів, використовуваних для здійснення інноваційної діяльності підприємства.

Введення складової ініціативно-ризикового потенціалу, на нашу думку, дозволяє врахувати особливу ризикованість і непередбачуваність інноваційної сфери діяльності. Її природа примушує підприємство йти на ризик, навіть один вдалий продукт здатен забезпечити майбутнє процвітання підприємства на багато років, приносячи стабільний високий прибуток, з якого згодом можуть бути профінансовані нові інноваційні проекти. Однак, з іншого боку, невдача нового продукту може мати фатальні наслідки для підприємства, навіть до його банкрутства. Тому необхідно володіти підприємницьким чуттям, ініціативністю, щоб піти на ризик.

Четвертим елементом потенціалу підприємства (рис. 1) є маркетинговий потенціал, розвиток якого направлений на гнучке і постійне реагування на зміну умов збуту за допомогою застосування ситуативного підходу в ухваленні рішень, реалізації активної організаційної стратегії, що забезпечує управління і контроль над ринковими процесами.

Маркетинговий потенціал підприємства включає ринкову і збутову складові, спирається на маркетингові ресурси, до яких можна віднести активи, які забезпечують вигідну позицію на ринку і плідну співпрацю з контрагентами підприємства: імідж підприємства, сформовану клієнтурну базу. Маркетингові активи забезпечують підприємству стійку конкурентну перевагу в зовнішньому середовищі, гарантують обізнаність покупців про основні особливості підприємства і характер його діяльності.

П'ятий елемент – фінансовий потенціал підприємства, який



відображає відповідність фінансового стану, інвестиційної привабливості, кредитоспроможності і системи ефективного управління фінансами підприємства щодо забезпечення стійкої інноваційної діяльності на всіх етапах інноваційного циклу.

Фінансовий потенціал підприємства можна охарактеризувати як здатність до оптимізації фінансової системи із залученням та використанням фінансових ресурсів.

Серед складових елементів потенціалу підприємства фінансовий потенціал займає особливе місце. З одного боку, потенціал фінансів визначається в першу чергу потенціалом інших елементів, насамперед виробництва. З іншого боку, саме недостатній розвиток фінансової системи найчастіше є гальмом для подальшого розвитку підприємства в цілому.

Крім того, слід зазначити, що фінансова складова потенціалу підприємства оцінюється під різними кутами різними групами осіб: для інвесторів мають значення показники прибутку, ліквідності, стабільності, акціонерного капіталу; для кредиторів важливі показники ліквідності, управління активами та пасивами, прибутковості та ринкова вартість акцій; фінансовий менеджер звертає увагу насамперед на показники ліквідності, зобов'язань по кредитах, прибутковості та покриття. Для оцінки фінансової складової потенціалу підприємства необхідна оцінка таких факторів: обсяг власних фінансових ресурсів, можливість залучення додаткових засобів, управління фінансами (оцінюється ефективність та оперативність управління фінансовими потоками).

**Висновки.** В умовах сучасного стану розвитку народного господарства України, коли підприємства більш-менш успішно пристосувалися до умов ринкової економіки, постає нова проблема – проблема дослідження потенціалу підприємств та виявлення невикористаних резервів. Неоднозначність сприйняття економістами та керівниками підприємств поняття потенціалу підприємства пояснюється як різним баченням ситуації, яка склалася на підприємствах, так і можливих шляхів розвитку підприємств, це й обумовило необхідність уточнення сутності та змісту поняття потенціалу, складових потенціалу підприємства.

Таким чином, дослідження суті і структури потенціалу підприємства дозволить сформулювати комплексний методичний підхід до визначення складу його елементів і в подальшому

переліку ресурсів, що їх забезпечують, який дозволяє ухвалювати адекватні рішення при управлінні потенціалом підприємства. Дослідження потенціалу підприємства неможливе без визначення його структури та складових елементів (управлінський, організаційно-виробничий, інноваційний та маркетинговий потенціал), що дозволить розкрити закономірності розвитку потенціалу, визначити співвідношення його складових, оптимізувати пропорції, взаємозв'язки між ними та потребу в ресурсах.

#### **Список літератури:**

1. Авдеенко В.Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В.Н. Авдеенко, В.А. Котлов. – М. : Экономика, 1989. – 240 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И.; [пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Архипов В.М. Проектирование производственного потенциала объединений (теоретические аспекты) / Архипов В.М. – Л. : Изд-во Ленинградского университета, 1984. – 135 с.
4. Виноградський Н.Д. Менеджмент в організації / Виноградський Н.Д., Виноградська А.М., Шканова А.М.; навч. посіб. 2-е видання. – К. : Кондор, 2002. – 654с.
5. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : [монография] / А.Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во Восточно-украинского национального университета, 2000. – 315 с.
6. Донец Ю.Ю. Эффективность использования производственного потенциала / Донец Ю.Ю. – Киев. : Знание, 1978. – 135 с.
7. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия : [монография] / Е.В. Лапин. – Сумы : Итд «Университетская книга», 2002. - 310 с.
8. Марушков Р.В. Оценка использования экономического потенциала (на примере предприятий отрасли печати) : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Развитие продуктивных сил и региональная экономика» / Р.В. Марушков. – Москва, 2000. – 18 с.
9. Отенко И.П. Методологические основы управления потенциалом предприятия / Отенко И.П. – Х. : Изд-во ХНЭУ, 2004. – 216 с. – (Научное издание).
10. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия / Попов Е.В. – М. : Издательство "Экономика", 2002. – 559 с.
11. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення : [монографія] / Н.І. Чухрай. – Львів : Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2002. - 186 с.
12. Шевченко Д.К. Проблемы эффективности использования экономического потенциала / Шевченко Д.К. – Владивосток : Изд. Дальневосточного университета, 1984. – 156 с.