

розвиток : монографія / Н. М. Колесникова. – К. : КУЕТТ, 2006. – 564 с.

6. Мельник Ю. В. Проблеми забезпечення фі-

нансовими ресурсами підприємства залізничного транспорту / Ю. В. Мельник // Економічний простір. – 2010. – № 35. – С. 220–232.

УДК 330.322.2

ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Н. В. Касьянова, доктор економічних наук

Проаналізувавши теорію та практику управління підприємством у сучасних умовах, можна побачити, що акцент робиться переважно на кількісних параметрах розвитку підприємства. Це пов'язано із трактуванням потенціалу як здатності підприємства забезпечувати своє довготривале функціонування і досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів, що свідчить про ресурсний підхід до оцінки й управління потенціалом підприємства. Подібний погляд на потенціал підприємства в умовах ринкової економіки неприпустимий, і на зміну ресурсному повинен прийти системний підхід до формування, оцінки та управління потенціалом підприємства.

Потенціалу як складній економічній системі присвячена досить обмежена кількість праць. Серед них можна відзначити праці В. Н. Авдеєнка [1], Т. А. Адімбаєва [2], Є. П. Горбунова, М. І. Іванова [3], І. І. Лукінова, Ф. М. Русинова та інших [4], у яких наведено понятійний апарат, структура економічного потенціалу, оцінка його розміру, використання категорії «виробничий потенціал» і деякі інші питання. У деяких наукових працях [5–7] по-різному трактують структури економічного потенціалу підприємства – від поелементної до ієрархічної. Проте в розглянутих працях недостатньо повно розглянуто структуру потенціалу підприємства з погляду його подальшого розвитку.

Метою даного дослідження є визначення категорії «потенціал розвитку» та розробка методичного підходу до формування потен-

ціалу промислового підприємства з погляду перспектив його розвитку.

Економічний потенціал підприємства повинен урахувати комплекс уже сформованих зв'язків і відносин, що відображають минуле та сьогодення процесу функціонування і розвитку підприємств (реальний рівень ресурсного потенціалу), а також глибокий диференційований аналіз стратегічних зв'язків і відносин із довгостроковим прогнозом можливостей і ресурсів з урахуванням їхнього оптимального використання (перспективний рівень потенціалу). Такий комплексний потенціал промислового підприємства доцільно розглядати як потенціал розвитку підприємства. Потенціал розвитку підприємства – це можливості розвитку підприємства, резерви та ресурси формування стратегічного плану підприємства, який спрямовано на якісне господарювання.

Слід відзначити, що дослідження категорії «потенціал розвитку підприємства» – проблема не нова і розглядається паралельно з питаннями формування стратегії розвитку підприємства [8–10]. Однак чіткого визначення потенціалу розвитку немає, окремі вчені розкривають лише значення його застосування та фактори, що впливають на його рівень, і трактують потенціал розвитку підприємства як сукупність можливостей функціональних потенціалів підприємства змінювати параметри показників діяльності підприємства в умовах обраної стратегії розвитку;

Аналіз існуючих підходів до визначення поняття «потенціалу розвитку» дає підстави для розробки його узагальненого визначення

як сукупності обмежених наявних ресурсів і компетенцій підприємства з досягнення глобальних і стратегічних цілей у майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища.

Серед факторів, що впливають на рівень потенціалу розвитку підприємства, слід виділяти:

- здатність до проведення макроекономічного аналізу ситуації у сфері діяльності підприємства;
- здатність до прогнозування змін в обсягах і структурі споживчого попиту;
- здатність до розробки й реалізації конкурентоспроможних ідей у сфері технології та організації технологічних процесів;
- здатність до забезпечення стійкості підприємства в умовах зміни факторів зовнішнього середовища, що негативно відбиваються на діяльності підприємства, за рахунок розробки і реалізації ефективних захисних стратегій;
- здатність до забезпечення внутрішньої гнучкості підприємства за рахунок активної інноваційної політики;
- здатність до використання конкурентних переваг у ринковій боротьбі;

- здатність до ефективного використання інвестиційних можливостей для розвитку ресурсного потенціалу;

- рівень адаптивності стратегії і тактики діяльності підприємства до змінних умов господарювання.

Характерними рисами потенціалу розвитку підприємства повинні бути:

- відображення минулого, тобто сукупності властивостей, накопичених 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).

На наш погляд, потенціал розвитку підприємства доцільно подати у вигляді взаємозв'язку стратегічного й оперативного потенціалів, де оперативний потенціал включає перш за все виробничий потенціал із таким загальноприйнятими елементами, як основні виробничі фонди та технологія, фінансовий та трудовий потенціали. Що ж до стратегічного потенціалу, то це складніша система, яка будується на взаємозв'язку і взаємовпливі інноваційного, інвестиційного, управлінського, маркетингового та інформаційного потенціалів (рис.).

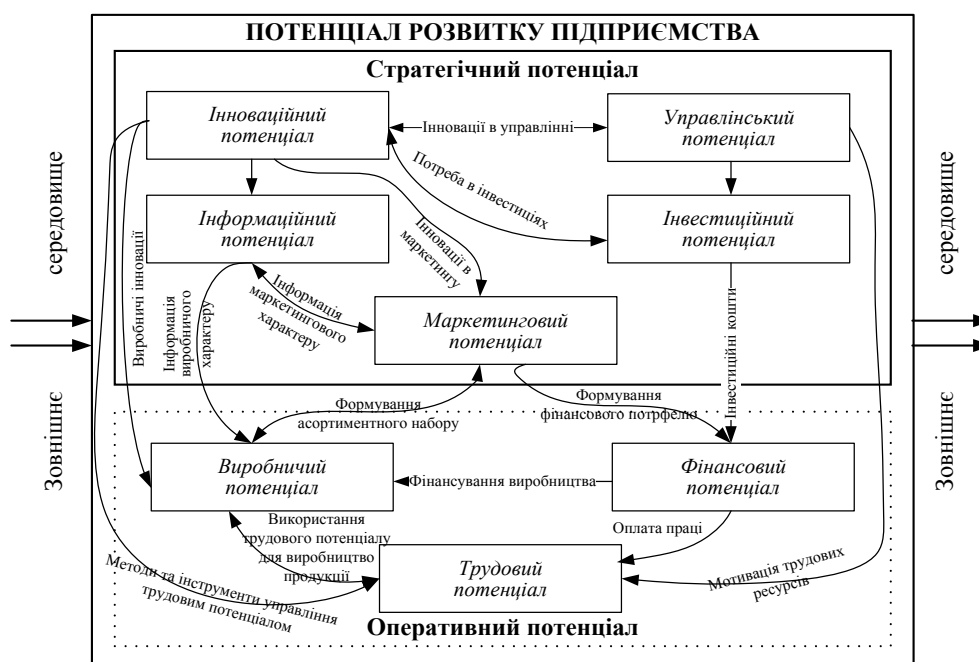


Рис. Механізм формування потенціалу розвитку підприємства

Розвиток підприємства досягається завдяки синергетичному ефекту взаємодії елементів стратегічного й оперативного потенціалів підприємства, що призводить до досягнення більших результатів, ніж у тих випадках, коли ці складові функціонують окремо. Елементна структура потенціалу розвитку підприємства як об'єкта управління може бути різною. Важливо виділити функціональні складові потенціалу, які приймають сигнали управління (точки входу) та пов'язані з ними безпосередньо або опосередковано елементи, що впливають на бажаний стан складових потенціалу підприємства (точки виходу).

Структура внутрішніх зв'язків може бути дуже складною, але принципово важливим із позицій управління потенціалом розвитку є більш повне виявлення закономірностей керуючих сигналів і пов'язаних із ними матеріальних та інформаційних потоків від точок входу до точок виходу. Крім того, важливим завданням є визначення ключових параметрів потенціалу, які здатні вплинути на ефективність реалізації стратегії розвитку підприємства.

Інформація, що визначає відносини (будь-то внутрішні зв'язки або зв'язки між елементами потенціалу та зовнішнім середовищем), не може бути повною через складність об'єктів дослідження. У зв'язку з цим виникає два альтернативні методологічні підходи до формалізації процедур управління потенціалом розвитку підприємства: або проводити стратегічні дослідження, прагнучи включати в розрахунки всі зв'язки між складовими потенціалу підприємства та зовнішнього середовища, або ґрунтуватися на параметрах, що зв'язують безпосередньо точки входу та виходу (чинник і результат). Для мікросередовища точками виходу будуть параметри, які визначають оптимальний стан функціональних складових потенціалу підприємства.

Перший спосіб припускає ускладнення механізму розрахунку, але через складність систем, що розглядаються, він ніколи не буде повним, другий неминуче несе в собі невизначеність результату. Практична доцільність останнього підходу зростає, якщо вдається оцінити величину невизначеності (тобто ризик прийняття неправильного стратегічного

рішення) за допомогою спеціального математичного апарату.

У цьому випадку початковими даними при проведенні стратегічних досліджень є знання, які характеризують значення базових параметрів зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства, а також знання про взаємозв'язок між функціональними складовими потенціалу підприємства та зовнішнім середовищем.

Головним критерієм, який дозволяє включити чинник зовнішнього середовища в набір параметрів, що розглядаються при управлінні потенціалом розвитку підприємства, є наявність очевидної залежності між значенням даного чинника та успішністю досягнення поставленої стратегічної мети.

У свою чергу, в процесі функціонування підприємство побічно впливає на зовнішнє середовище. Відносини між потенціалом підприємства та окремими елементами зовнішнього середовища можуть бути прямими або опосередкованими, містити відповідні реакції (наприклад, із боку споживачів і конкурентів).

У статті не розглядаються складні взаємодії між параметрами зовнішнього середовища, припускаючи, що механізм таких відносин постійний в інтервалі реалізації стратегії розвитку підприємства. Отже, стан зовнішнього середовища загалом і ринків підприємства зокрема в стратегічній перспективі визначається діяльністю підприємства та відповідною реакцією на неї.

Цільовою установкою буде досягнення сприятливого для реалізації стратегії розвитку підприємства стану функціональних складових його потенціалу, сукупність яких визначає можливість досягнення синергетичного ефекту. Пошук цільових установок відбувається таким чином: на основі аналізу оцінки потенціалу підприємства та сформульованих стратегічних пріоритетів розвитку підприємства визначаються ключові функціональні складові потенціалу розвитку підприємства.

На наступному етапі формулюються цільові значення для кожної складової потенціалу розвитку підприємства, досягнення яких повинно сприяти реалізації стратегії розвитку. За стратегічного управління потенціалом під-

приємства відповідно до кожної складової розробляється набір критеріїв, які характеризують бажаний стан відповідного елемента потенціалу підприємства. При цьому необхідно враховувати, що важливий вплив на даний зв'язок вагомо впливає на стан зовнішнього середовища. Таким чином, визначаються точки виходу та їх значення. З математичного погляду такі параметри функціональних складових потенціалу підприємства є залежними змінними.

Незалежні змінні характеризують стан параметрів, на яких базується керуюча дія в процесі управління потенціалом розвитку підприємства. Проте не всім параметрам потенціалу можна дати кількісну характеристику. Крім того, оцінка рівня витрат на управління потенціалом підприємства не завжди характеризує рівень розвитку відповідного елемента об'єкта управління в результаті різної ефективності використання ресурсів і можливостей підприємства. Тому для визначення поточного та необхідного станів окремих складових потенціалу розвитку підприємства та визначення внутрішніх зв'язків між ними необхідно використовувати оцінки, що містять невизначеність.

За допомогою кількісних і якісних характеристик складових потенціалу розвитку промислового підприємства можна:

- проаналізувати стартовий рівень розвитку економіки галузі, виявити сформовані диспропорції між складовими потенціалу, а також з'ясувати, якою мірою потенціал розвитку промислових підприємств адекватний цілям і завданням ефективного функціонування галузевого відтворювального процесу;
- виділити пріоритетні напрями розвитку потенціалу підприємства;
- визначити, виходячи з досягнутого рівня потенціалу та напрямів розвитку підприємства, припустимі виробничі, соціальні й екологічні навантаження.

Кількісні характеристики покликані оцінювати обсяг і швидкість відтворення окремих видів ресурсів і в потенціалу розвитку підприємства загалом. Якісні характеристики, будучи приватною або комплексною оцінкою споживчих властивостей потенціалів стосовно

ресурсних джерел, є основою для визначення ефективності використання ресурсів.

Для оцінки потенціалу розвитку підприємства потрібна всеосяжна система показників, причому в основу конструювання такої системи має бути покладена структурна модель, що враховує не тільки фактичну динаміку, але й теоретичні передумови розвитку підприємства.

Потенціал розвитку підприємства найчастіше розкривається через сукупність таких чинників: реальні можливості, обсяг ресурсів і резервів, здатність до використання потенціалу, рівень і результати його реалізації. Очевидно, що першу й третю характеристики важко оцінити в абсолютних значеннях, а інші можуть бути зведені до оцінки результативності й ефективності.

Одним із інструментів формування потенціалу розвитку підприємства є аналіз ключових компетенцій і ресурсних переваг. Зокрема, знаючи ознаки важливості тієї або іншої складової потенціалу підприємства для досягнення цілей розвитку підприємства, можна сформулювати найбільш оптимальну структуру потенціалу, використовуючи функції переваг. Доцільно не просто виявити розрив між необхідним та існуючим рівнем ресурсів і можливостей, але й зіставлення важливості конкретних ресурсів і здібностей з їх вартістю та можливістю придбання.

Важливість конкретних необхідних ресурсів і можливостей для управління потенціалом розвитку підприємства може бути визначена за допомогою VRIO-аналізу [10], доповненого тестами Р. Гранта. Відповідно до даної методики, складові потенціалу розвитку підприємства можуть бути оцінені за двома критеріями:

1. Критерій стратегічного значення, що означає, які складові потенціалу підприємства є найважливішими для досягнення цілей розвитку. При цьому генерація ресурсів і можливостей залежить від трьох чинників: можливостей забезпечення конкурентних переваг; стійкості конкурентних переваг; можливості одержання економічного ефекту від використання ресурсів і можливостей.

2. Критерій відносної сили, що показує, наскільки важлива відповідна складова потенціалу для підприємства.

Основний інструмент формування потенціалу розвитку підприємства – систематизація і кодифікування організаційного знання через стандартизацію робочих процесів, що управляють потенціалом підприємства. Враховуючи невизначеність, пов'язану з включенням потенціалу в поведінкові процеси, розвиток окремих складових потенціалу підприємства є украй складним, його важко прогнозувати.

Ключові складові потенціалу є джерелами досягнення цілей розвитку підприємства. Отже, підприємство повинно концентруватися на підтримці унікальності, розвитку та поліпшенні цих процесів шляхом використання алгоритму вдосконалення, а також підвищення цінності потенціалу підприємства.

У зв'язку з цим виникає проблема визначення необхідного рівня потенціалу розвитку підприємства, якого було б достатньо для реалізації стратегії розвитку підприємства. Стан потенціалу повинен перевищувати деякий критичний рівень Q_i , який відповідає якісно новому рівню розвитку підприємства. Критичний рівень потенціалу розвитку підприємства доцільно розглядати як сукупність чинників, перевищення рівня якого в період часу t_1-t_2 створює умови для переходу підприємства на наступний $Q_i + 1$ рівень розвитку підприємства.

$$Q_{t+1} = \left[Q_t + \sum_{i=1}^n x_{it} \right] \cdot \prod_{j=1}^m y_{jt}, \quad (1)$$

де x_i – складові оперативного потенціалу;
 y_j – елементи стратегічного потенціалу.

З погляду управління потенціалом розвитку підприємства має місце цільова функція:

$$Q_{t+1} \rightarrow \max. \quad (2)$$

Проте складові оперативного потенціалу підприємства мають досить обмежений характер. Їх величина безпосередньо залежить від обсягу фінансових ресурсів (F_t) підприємства:

$$\sum_{i=1}^n x_{it} \leq F_t. \quad (3)$$

Сукупний вплив чинників стратегічного потенціалу (S_t) може бути поданий у вигляді функціональної залежності:

$$S = f(s_{1t}, \dots, s_{it}), \quad (4)$$

де s_{it} – вплив відповідних складових стратегічного потенціалу підприємства.

Математична модель управління потенціалом розвитку підприємства може бути подана у вигляді системи рівнянь:

$$\left. \begin{aligned} Q_{t+1} &= \left[Q_t + \sum_{i=1}^n x_{it} \right] \cdot \prod_{j=1}^m (y_{jt} \cdot S_t) \\ \sum_{i=1}^n x_{it} &\leq F_t \\ Q_{t+1} &\rightarrow \max \end{aligned} \right\} \quad (5)$$

Використання даної математичної моделі дозволяє дослідити потенціал розвитку підприємства, визначити його найважливіші складові та на цій основі визначати стратегію розвитку господарюючого суб'єкта.

Структура та взаємозв'язок складових потенціалу розвитку підприємства вдало ілюструє такі визначення «якість кількісна та кількість якісна». Внутрішня кількість якості характеризує розвиток, досягнення властивостей всередині меж якості, перехід через які означає якісний стрибок, зміну природи об'єкта. Зовнішня кількість якості характеризує її екстенсивність. Запропонована структура потенціалу розвитку підприємства якнайповніше відповідає цілям системного підходу до управління потенціалом та дозволяє визначити основні напрями розвитку підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Авдеенко В. Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В. Н. Авдеенко, В. А. Котлов. – М. : Экономика, 1989. – 240 с.

2. Адимбаев Т. А. Экономический потенциал и эффективность его использования / Т. А. Адимбаев. – Алма-Ата : Наука, 1990. – 369 с.
3. Иванов Н. И. Экономические аспекты производственного потенциала. Теория и практика / Н. И. Иванов. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2000. – 420 с.
4. Герасимчук В. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід / В. Герасимчук // Економіка України. – 2003. – № 9. – С. 12–17.
5. Гинзбург Е. Г. Законы и методология развития организации про-изводственных систем / Е. Г. Гинзбург. – Иваново : Изд-во ИвГУ, 1988. – 67 с.
6. Репіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / І. М. Репіна // Вісник Української Академії державного управління. – 1998. – № 2. – С. 262–271.
7. Управление организацией / под ред. А. Г. Поршнева, З. И. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 669 с.
8. Бородин А. Этапы формирования стратегического потенциала предприятия / А. Бородин // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 6. – С. 95–102.
9. Математическая энциклопедия / под ред. И. М. Виноградова. – М. : Сов. энцикл., 1984. – 1216 с.
10. Сущенко Е. А. Формирование стратегического потенциала предприятия в условиях априорно агрессивной внешней среды / Е. А. Сущенко // Прометей: регіон. зб. наук. пр. з економіки. – 2002. – Вип. № 3 (9). – С. 152–162.
11. Марцин В. Деякі підходи до стратегії розвитку торгових підприємств регіону / В. Марцин // Регіональна економіка. – 2002. – № 3. – С. 106–114.

УДК 331.1

ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ ВИХОДІ УКРАЇНСЬКОЇ КОМПАНІЇ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

Н. В. Безрукова, кандидат економічних наук; К. А. Снітко

Сьогодні успішно функціонувати на світовому ринку досить складно. Змагатися за першість із такими корпораціями, як «Nestle», «McDonald's», «Microsoft», «Apple», «Procter&Gamble», «Coca-Cola» та інші майже неможливо. Кожна з цих корпорацій, хоча і має гідних конкурентів, тримає першість у відповідній галузі економіки. Досягти такого успіху корпорації змогли завдяки правильно обраній стратегії розвитку, високій якості продукції та послуг, доступним цінам, чудовим маркетинговим ходам. Але чи змогли б вони все це організувати, якби вони не мали такого важливого елемента як талановитий керівник?

У сучасній ринковій економіці система управління персоналом відіграє все більш значущу роль. Особливо важливою вона є для менеджерів, оскільки саме керівники повинні

управляти не лише своїм робочим часом, але і часом своїх підлеглих. Делегуючи повноваження, розставляючи пріоритети, менеджер мотивує працівників на досягнення результату.

Кожен керівник стикається з проблемою управління персоналом, обранням вірної моделі менеджменту, призначенням «правильних» менеджерів. А в разі виходу компанії на зовнішній ринок це питання досить важливе. Саме тому дана тема є актуальною.

Фундаментальний підхід до формування ефективної системи менеджменту в організації було розроблено зусиллями Т. Гілберта, Д. Голмана, П. Друкера, І. Едайзеса, К. Камерона, Р. Каплана, М. Ке де Врі, М. Маккола, Р. Мартіна, Г. Мінтцберга, М. Портера, Р. Саймонса, А. Сливотські, Р. Стюарт, Д. Сулла,