

УДК 005.93-043.86

**Васюткіна Н. В.**

## **ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Постановка проблеми.

В умовах якісних змін, що відбуваються в загальній системі світової спільноти, а також зміни ціннісних орієнтирів в економіці України, потребує перегляду акцентарних питань стосовно використання та побудови потенціалу розвитку, починаючи з кожного суб'єкта господарювання, вибудови управлінських процесів, які мають бути орієнтовані на сталий розвиток.

Аналіз практики показує, що, активно використовуючи накопичений досвід, сучасне підприємство може підвищити ефективність своєї діяльності. Результат досягається шляхом активізації внутрішніх можливостей, істотної зміни стратегії, реорганізації і створення ефективною системи управління, активного менеджменту на підприємстві. Вдале оперування своїм потенціалом розвитку в умовах динамічних змін, дозволить підприємству переходити на нові етапи розвитку, тому і потребує поглибленого дослідження взаємозв'язків всіх процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням питань управління потенціалом займаються ряд вітчизняних вчених: Ареф'єва О. В. [1], Бондаренко І. В. [2], Валович М. З. [3], Воронкова А. Е. [4], Герасимчук В. Г. [5], Касьянова Н. В. [6], Карапінський Б. А. [7], Краснокутська Н. С. [8], Михайленко О. В. [9], Отенко І. П. [10], Романова В. В. [11], Фарат О. В. [12], Шелегеда Б. І. [13] та ін. У працях науковців висвітлюються принципово нові підходи до дослідження питань формування, управління та розвитку потенціалу підприємства, однак у той самий час певні теоретичні та методичні напрацювання щодо управління потенціалом розвитку підприємства мають ряд не вирішених питань.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.

На сьогодні залишається до кінця не вирішена проблема ефективного управління потенціалом через взаємодію та взаємозв'язок його складових елементів в ієрархічній структурі, вирішення якої сприяло б визначенню на кожному етапі розвитку чинників найбільшого впливу на діяльність підприємств, випрацюванню рекомендацій по реструктуризації, удосконаленню внутрішньої структури та внесенням змін в роботу локальних механізмів управління.

Метою статті є проектування бізнес-процесів міжрівневої і внутрішньорівневої взаємодії між функціональними елементами потенціалу розвитку підприємства у контексті динамічного управління ним, що передбачає не лише встановлення горизонтальних взаємозв'язків між складовими одного рівня та вертикальних взаємозв'язків між складовими різних рівнів, але і обґрунтування методів і механізмів, завдяки яким здійснюється взаємодія між показниками і відбувається формування синергетичного ефекту в динаміці.

Виклад основного матеріалу.

Сталому розвитку підприємства сприяє забезпечення динамічної взаємодії між чинниками зовнішнього середовища та ключовими внутрішніми підсистемами підприємства – інформаційно-аналітичною, підсистемами стратегічного і корпоративного управління та контрольно-адаптаційною підсистемою, які у взаємодії між собою створюють ще одну підсистему – підсистему динамічного управління потенціалом розвитку підприємства.

При цьому звернемо увагу на зворотно-спрямований характер функціонування підсистеми динамічного управління потенціалом розвитку підприємства: на відміну від підсистем стратегічного і корпоративного управління, які побудовані за принципом «зверху до низу»

і працюють у ланцюжку послідовностей «середовище – місія – ієрархія цілей – набір стратегій – необхідні ресурси і компетенції», підсистема управління потенціалом працює за принципом «знизу наверх».

Так, на низовому (матеріальному) рівні потенціалу застосування наявних у підприємства ресурсів у кадровій і фінансовій сфері, інтегровано з існуючими компетенціями у сфері виробничого та людського чиннику, формують результат діяльності, що знаходить свій прояв у виробничій (фактично відповідає обсягу вироблених підприємством авіаційної галузі послуг) та фінансовій (відповідає грошовій оцінці наданого обсягу послуг) компонентах потенціалу розвитку. Тобто, на матеріальному рівні потенціалу у підприємства утворюється продукт або послуга, в своєму найбільш простому натурально-грошовому вимірі, які фактично створюють підґрунтя для простого відтворення та підтримки життєдіяльності підприємства як такого. Сам же процес внутрішньорівневої взаємодії між функціональними елементами потенціалу матеріального рівня (кадри, фінанси, виробництво), із виділенням окремих складових (ресурси, компетенції та результати) та механізмів і інструментів їх взаємоузгодження, представлений на рис. 1.

Відповідно до представленої схеми бізнес-процесів, вплив зовнішнього середовища на підприємство за допомогою інституціонального, ресурсного, ринково-конкурентного та інформаційно-технологічного механізмів відслідковується за допомогою відповідних інформаційних, технічних, організаційних та кадрових засобів інформаційно-аналітичної підсистеми, формуючи тим самим зовнішній базис для підсистеми стратегічного управління. Окрім цього, інформація про поточний стан зовнішнього середовища з інформаційно-аналітичної підсистеми спрямовується до контрольно-адаптаційної підсистеми, та у майбутньому використовується у якості зовнішніх орієнтирів для адаптації внутрішніх елементів системи управління динамічним розвитком підприємства (стандарти в організації певних бізнес-процесів, обумовлені поточним станом середовища; передовий галузевий досвід або досвід ключових конкурентів; поточні вимоги до якості та кількості використовуваних підприємства ресурсів; актуальні зміни у джерелах формування та засобах підтримки і нарощування ключових компетенцій підприємств-конкурентів тощо).

На основі зовнішнього базису у підсистемі стратегічного управління відбувається формування необхідного набору ключових внутрішніх установок, які виступають рушійною силою для підтримки динамічного розвитку підприємства по суті: формується місія як генеральний вектор його розвитку у зовнішньому оточенні, відбувається обґрунтування мінімально-необхідного для забезпечення руху набору стратегій, формується система ключових цілей підприємства. При цьому цілі розвитку підприємства є ієрархічно - підпорядкованими: цілі інформаційного рівня потенціалу обумовлюють цілі енергетичного рівня потенціалу; ті ж, у свою чергу, створюють підґрунтя для встановлення цілей на матеріальному рівні потенціалу (рис.1).

Фактично на цьому рівні відбувається перетинання стратегічного управління із корпоративним управлінням та відбувається зміна векторів руху інформаційних і матеріальних потоків: стратегічний вектор «зверху вниз» змінюється на корпоративний вектор «знизу наверх», а сам процес управління динамічним розвитком підприємства переходить на корпоративний рівень – рівень ресурсів, компетенцій та результатів.

Так, в процесі корпоративної внутрішньорівневої взаємодії функціональних елементів потенціалу сформовані цілі матеріального рівня задають стандарти (орієнтири) для майбутніх результатів у сфері виробництва та фінансів (подія [1] на рис. 1.).



Рис. 1. Бізнес-процес внутрішньорівневої взаємодії функціональних елементів потенціалу розвитку матеріального рівня (розробка автора)

В якості механізмів, засобів та інструментів формування результатів у фінансовому блоці виступають політики підприємства у сфері управління стійкістю фінансового стану; діловою активністю, інтенсивністю використання фінансових ресурсів, а також політики управління розрахунками і рухом грошових коштів. Результативність у виробничому блоці формується завдяки таким засобам як політика фактичного використання наявної виробничої потужності, матеріально технічне забезпечення виробничих процесів та система виробничо-календарного планування діяльності [1; 3; 4; 5].

Як вже зазначалося попередньо, поставлені цілі і результати досягаються завдяки спільному використанню наявних ресурсів і компетенцій. У даному процесі базисними виступають фінансові ресурси (за їх формування відповідає капітальна політика підприємства, політика управління основними і оборотними засобами, а також політика планування обсягів і структури активів), які взаємодіючи із кадровими [2] ресурсами (система планування, політика розміщення та набору кадрів) і компетенціями (раціоналізація праці, мотивація і стимулювання персоналу, розвиток якості кадрів) – [3], забезпечують частину виробничого результату, а в сукупності з виробничими компетенціями (завдяки системам раціональної експлуатації, ідентифікації вузьких місць та пошуку виробничих резервів, підвищення ефективності використання потужностей) формують остаточний результат діяльності підприємства у виробничій сфері [4].

При цьому результат, сформований у виробничому блоці потенціалу розвитку матеріального рівня (вироблені послуги у своїй натурально-речовинній формі), потрапляючи у систему ринкових та товарно-грошових відносин, створює результат підприємства у фінансову блоці [4]. Фактично, на цьому кроці завершується прямий цикл внутрішньорівневої корпоративної взаємодії між елементами потенціалу розвитку матеріального рівня, а одержані виробничі та фінансові результати передаються для подальшого аналізу у контрольно-адаптаційну підсистему [6].

У контрольно-адаптаційній підсистемі відбувається порівняння фактично одержаних результатів, по-перше, із попередньо сформованими на рівні матеріальних цілей установками; по-друге – із зовнішніми адаптаційними орієнтирами (умовами середовища, досвідом конкурентів тощо), при цьому результатом її функціонування є:

1) коригування ресурсних складових підприємства – майбутня зміна кадрових і фінансових ресурсів [7];

2) коригування компетенційних складових, зміна кадрових [7] та виробничих [8] компетенцій, при цьому як за рахунок внутрішнього самонавчання системи (зважаючи на фактично одержані результати та досвід використаних для цього ресурсів і компетенцій), так і за рахунок зовнішніх джерел зміни компетенцій;

3) коригування перспективних цілей на матеріальному рівні потенціалу [9], з урахуванням очікуваних внутрішніх змін у ресурсах і компетенціях матеріального рівня та нових зовнішніх установок.

При цьому завважимо, що зміна цілей на матеріальному рівні потенціалу може спричинити ланцюгову реакцію у зміні цілей більш високого рівня ієрархії – енергетичних [10] та інформаційних [11], що у окремих випадках може призвести до радикальних змін ключових стратегічних установок підприємства – набору стратегій або місії підприємства взагалі [11].

Відзначимо при цьому, що наявність ефективної внутрішньорівневої взаємодії між складовими потенціалу одного рівня є обов'язковою, проте недостатньою умовою підтримки сталого динамічного розвитку підприємства – він забезпечується за рахунок міжрівневої взаємодії складових потенціалу різного рівня ієрархії – матеріального з енергетичним, енергетичного з інформаційним. Так, на рис. 2. представлено концептуальну схему процесів міжрівневої взаємодії між складовими потенціалу матеріального та енергетичного рівня та показано, за рахунок яких механізмів вона відбувається.

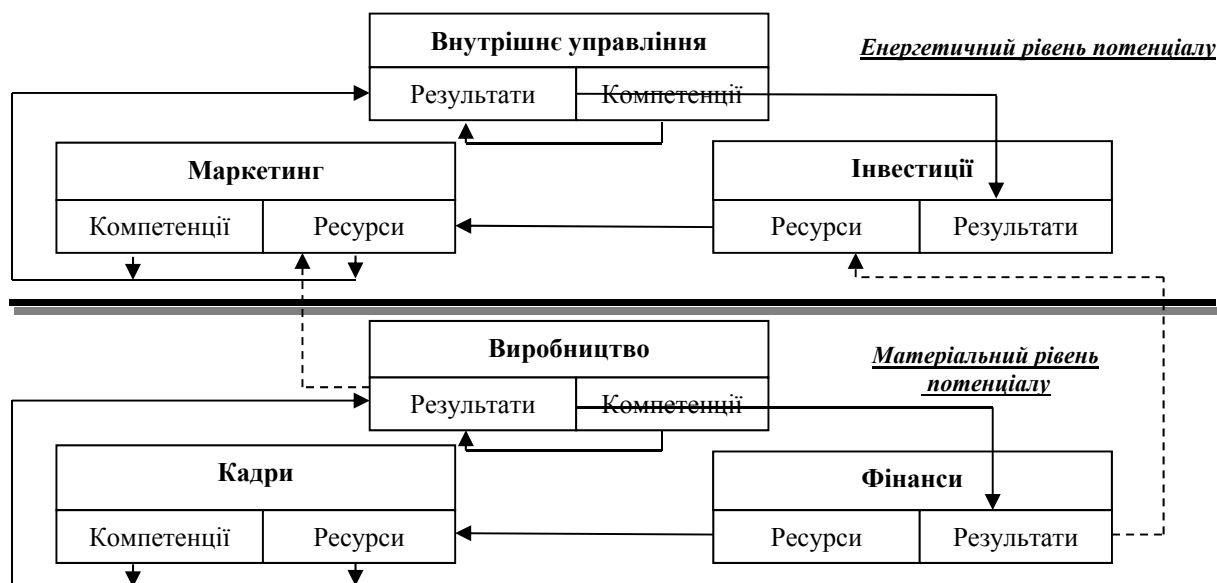


Рис. 2. Процес міжрівневої взаємодії між складовими потенціалу матеріального та енергетичного рівнів (розробка автора)

Відповідно до представленого рис. 2., міжрівнева взаємодія складових потенціалу матеріального та енергетичного рівнів відбувається за двома напрямками: «виробництво – маркетинг» та «фінанси – інвестиції», при цьому результати матеріального рівні потенціалу виступають у якості джерела поповнення ресурсів енергетичного рівня потенціалу.

Так, наприклад результат виробничої діяльності – послуга із авіаційних перевезень – виступає у якості базового ресурсу для маркетингової діяльності авіаперевізників, додаючи якому необхідних атрибутів (імідж, конкурентне позиціонування, додаткові характеристики, канали просування, маркетингові комунікації тощо) сфера маркетингу продає на ринку вже завершений, цільний продукт, формуючи тим самим передумови для одержання кінцевого результату діяльності на рівні внутрішнього корпоративного управління – чистого прибутку, EBITDA, рентабельності активів, прибутковості продаж, прибутку у розрахунку на 1 акцію, на 1 % ринкової частки тощо [2; 6; 11]. У свою чергу, результат діяльності підприємства на рівні внутрішнього управління, співвіднесений із обсягами фактично інвестованих у даний процес коштів, створює передумови для одержання результату у блоці «Інвестиції», у якості якого розглядаються такі показники як доходність інвестованого капіталу, середній термін окупності інвестицій, темп приросту чистої ринкової вартості бізнесу тощо [8; 9; 10].

У свою чергу результат діяльності підприємства, отриманий на матеріальному рівні потенціалу у блоці «Фінанси», формує ресурсний базис для складової енергетичного рівня «Інвестиції». При цьому самі інвестиційні ресурси, поєднані з маркетинговими ресурсами, а також маркетинговими і управлінськими компетенціями підприємства за допомогою відповідних механізмів (рис. 3), забезпечують одержання цільових результатів на енергетичному рівні потенціалу та замикають прямий цикл внутрішньорівневої взаємодії даного рівня.

Надалі вони, потрапляючи до контрольно-адаптаційної підсистеми, підлягаючи відповідному аналізу, оцінці і коригуванню, створюють ланцюговий рух у зворотному напрямку «результати – ресурси – компетенції – цілі – набір стратегій - місія», підтримують таким чином безперервно-динамічний рух підприємства вже на більш високому, енергетичному рівні потенціалу.

Згідно із представленою рис. 3, вплив контрольно-адаптаційної підсистеми на зміну ключових компетенцій підприємства на енергетичному рівні здійснюється у двох основних напрямках:



Рис. 3. Бізнес-процес внутрішньорівневої взаємодії функціональних елементів потенціалу розвитку енергетичного рівня (розробка автора)

1) на компетенції у сфері маркетингу – за рахунок внесення коригувань у ключові компоненти маркетингової стратегії підприємства (зміна конкурентного позиціонування, оптимальний вибір стратегії сегментації та охоплення ринку тощо) та інструментарій практичного маркетингу підприємства – елементи концепцій 4P або 7P (для сфери послуг), елементи STP – маркетингу та інше;

2) на компетенції у сфері внутрішнього управління – за рахунок внесення відповідних змін у корпоративне бізнес – моделювання (зміна функціоналу, бізнес-потенціалу чи перепроєктування або реінжиніринг внутрішніх бізнес-процесів), а також методологічне та інформаційно-аналітичне забезпечення менеджменту підприємства.

При цьому помітимо, що динамізм підприємства на більш високому рівні, а відповідно – його здатність адаптуватись до радикальних трансформацій умов зовнішнього середовища і забезпечувати таким чином свою життєздатність, тобто сталість, безперервність розвитку, так само підтримується за рахунок міжрівневої взаємодії – у даному випадку між функціональними складовими потенціалу енергетичного та інформаційного рівня

Як свідчать дані рис 4, міжрівнева взаємодія складових потенціалу енергетичного та інформаційного рівнів також відбувається у двох напрямках: «внутрішнє управління – розвиток персоналу» та «інвестиції – створення нових послуг», при цьому результати енергетичного рівня потенціалу також виступають у якості джерела поповнення ресурсів інформаційного рівня потенціалу.

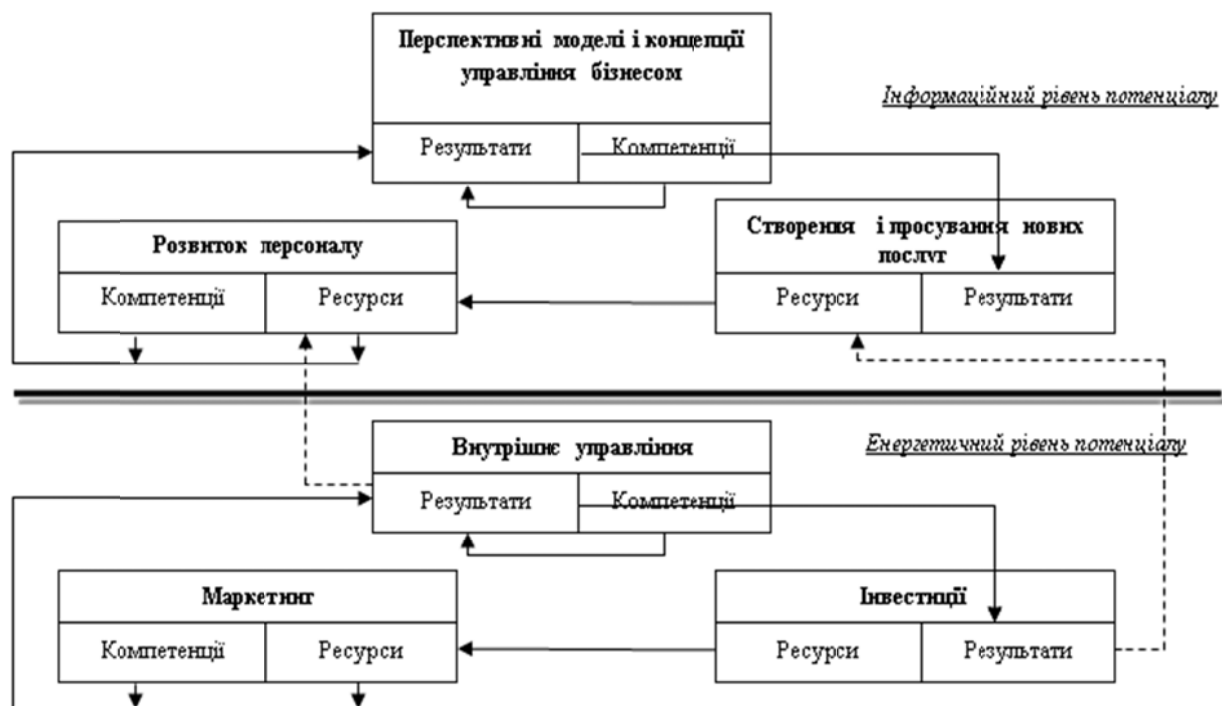


Рис. 4. Процес міжрівневої взаємодії між складовими потенціалу енергетичного та інформаційного рівнів (розробка автора)

Базис для підтримки безперервної життєдіяльності, сталого динамічного розвитку підприємства на інформаційному рівні потенціалу формується у блоці «Створення і просування нових послуг», джерелом поповнення ресурсів якого виступають результати успішної інвестиційної діяльності підприємства. При цьому безперервний рух вимагає не лише систематичного проведення НДДКР, перманентних досліджень середовища, розробки і впровадження нових послуг, але і систематичного розвитку персоналу, у т.ч. інвестування ресурсів у розвиток ключових компетенцій працівників та нарощування кадрового потенціалу організації [7; 12; 13].

На даному рівні ресурси у сфері розробки і впровадження на ринок нових послуг, об'єднані з ресурсами і компетенціями у сфері розвитку персоналу та доповнені компетенціями, пов'язаними з можливостями застосування перспективних моделей, концепцій та форматів управління бізнесом, забезпечують інтегральний результат на найвищому, інформаційному, рівні потенціалу, створюючи можливості для стійкого, сталого і прибуткового розвитку підприємства у перспективі. При цьому на інформаційному рівні потенціалу кінцевий результат набуває переважно якісних ознак («стійкість», «надійність», «потужність», «гнучкість», «адаптивність»), тоді як його кількісним вимірником може бути ефективність діяльності підприємства, пов'язаної зі створенням та впровадженням на ринок нових послуг.

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати досліджень підкреслимо, що управління потенціалом розвитку підприємства забезпечується на основі ефективного функціонування динамічно-мінливої системи управління, в якій елементи корпоративного і стратегічного управління поєднані відповідними горизонтальними (внутрішньорівневими) і вертикальними (міжрівневими) взаємозв'язками та інтегровані з інформаційно-аналітичною і контрольно-адаптаційною підсистемами, утворюючи підсистему динамічного управління потенціалом розвитку підприємства та приводячи його у відповідність до напрямів і механізмів впливу зовнішнього середовища. При цьому саме рухливість таких компонентів потенціалу розвитку як ресурси та результати дозволяє постійно адаптовуватись системі до різних чинників впливу за допомогою напрацьованого рівня компетенцій і підтримувати її здатність до розвитку, самонавчання і самовдосконалення, створюючи тим самим фундамент для підтримки сталого, безперервного розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Арєф'єва О. В. *Управління потенціалом розвитку промислових підприємств* : монографія / О. В. Арєф'єва, О. В. Коренков. – К. : ГРОТ, 2004. – 200 с.
2. Бондаренко И. В. *Формирование приоритетов в развитии предприятий: аспекты управления маркетинговым потенциалом* / И. В. Бондаренко // *Прометей* : рег. зб. наук. праць з економіки. – 2008. – № 1. – С. 156–162.
3. Валович М. З. *Управління виробничим потенціалом підприємств спиртової промисловості в умовах системної нестабільності економіки* / М. З. Валович // *Наука й економіка*. – 2010. – № 3 (19). – С. 103–107.
4. Воронкова А. Е. *Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку* / А. Е. Воронкова, Ю. С. Погорелов // *Актуальні проблеми економіки*. – 2009. – № 4 (94). – С. 77–82.
5. Герасимчук В. Г. *Стратегічне управління підприємством* : Графічне моделювання / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2006. – 363 с.
6. Касьянова Н. В. *Основы развития потенциала предприятия в современных условиях* / Н. В. Касьянова // *Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности* : сб. науч. тр. – 2004. – № 1 – С. 139–148.
7. Карапінський Б. А. *Інноваційно-технологічний потенціал підприємств регіону: аналіз формування та фінансування* / Б. А. Карапінський, Т. Б. Шира // *Регіональна економіка*. – 2007. – № 2. – С. 77–86.
8. Краснокутська Н. С. *Потенціал підприємства* : формування та оцінка / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
9. Михайленко О. В. *Теоретичні аспекти стратегічного розвитку виробничого потенціалу* / О. В. Михайленко // *Збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук «Інноваційний розвиток економіки України»*. – Херсон, 2013. – С. 186–191.
10. Отенко І. П. *Стратегічні пріоритети підприємства: монографія* / І. П. Отенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 180 с.
11. Романова В. В. *Взаємозв'язок конкурентоспроможності і конкурентоспроможного потенціалу* / В. В. Романова // *Держава та регіони. Сер. : Економіка і підприємництво*. – 2007. – № 1. – С. 283–285.
12. Фарат О. В. *Формування структури інноваційного потенціалу підприємства та особливості управління його розвитком* / О. В. Фарат, Р. Р. Русин-Гриник // *Проблеми економіки та управління* : збірник наукових праць. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – С. 273–278.
13. Шелегеда Б. І. *Стратегічне управління потенціалом підприємства* : монографія / Б. І. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький [та ін.] – Донецьк : ДонУЕП, 2006. – 219 с.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2013 р.