

УДК 658.011.12

ПИПЕНКО І.С., канд. екон. наук,

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет***ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Анотація. На основі поетапно-структурного підходу уточнено процес формування потенціалу підприємства, який, на відміну від існуючих, розкриває порядок і зміст робіт щодо розподілу зусиль використання ресурсів підприємства. Розроблений процес враховує область виникнення, умови доступу та сфери застосування ресурсів підприємства; є основою для прийняття управлінських рішень щодо проектного стану потенціалу підприємства.

Ключові слова: потенціал, ресурси, зусилля, елементи, процес, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, рівень використання.

ПИПЕНКО И.С., канд. экон. наук,

*Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет***ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Аннотация. На основе поэтапно-структурного подхода уточнен процесс формирования потенциала предприятия, который, в отличие от существующих, раскрывает порядок и содержание работ по распределению усилий использования ресурсов предприятия. Разработанный процесс учитывает область возникновения, условия доступа и сферы использования ресурсов предприятия; выступает основой для принятия управленческих решений о проектном состоянии потенциала предприятия.

Ключевые слова: потенциал, ресурсы, усилия, элементы, процесс, внутренняя среда, внешняя среда, уровень использования.

I. PYPHENKO, Cand. Econ. Sc.,

*Kharkiv National Automobile and Highway University***PROCESS OF AN ENTERPRISE POTENTIAL FORMATION**

Abstract. On the basis of stage-by-stage and structural approach the process of formation of enterprise potential, which, unlike the existing ones, discloses an order and contents of work on distributing the efforts of the use of an enterprise resources, has been specified. The developed process takes into account the area of origin, terms of access and the sphere of usage of an enterprise resources. It becomes the basis for making managerial decisions about the project state of an enterprise potential.

Key words: potential, resources, efforts, elements, process, internal environment, external environment, usage level.

Постановка проблеми. У сучасних умовах, коли перед підприємством з особливою гостротою постають проблеми випереджувальної адаптації до змін зовнішнього середовища, формування належного потенціалу стає однією з найважливіших передумов забезпечення ефективного функціонування підприємства. Потенціал підприємства представляє собою узагальнюючу динамічну характеристику внутрішніх ресурсів підприємства та зусиль щодо їх оптимального використання для досягнення встановлених цілей. При цьому підприємство здійснює пошук прихованих чи нерерозподілених наявних зусиль сфери використання ресурсів шляхом їх перетворення та (або) внаслідок саморозвитку з урахуванням зовнішніх обмежень. Правильно сформований потенціал забезпечує раціональне та цілеспрямоване використання усіх ресурсів підприємства. Відповідно виникає необхідність уточнення ходу та послідовності створення потенціалу підприємства, його розбудови для подальшого зміцнення та розвитку. Перелічені завдання у загальному розумінні відповідають характеристиці певного явища як процесу створення, складання, організовування, тобто формування. Тому актуальності набуває уточнення змісту процесу формування потенціалу підприємства та обґрунтування схеми даного процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі з теорії потенціалу [1–12] розглядаються лише окремі аспекти процесу формування потенціалу підприємства. Так, вчені [1–6] у більшості приділяють увагу тільки рівням створення потенціалу підприємства без ретельного, послідовного та узгодженого опису виконання робіт. При цьому схема процесу формування потенціалу підприємства представлена у вигляді певної моделі.

У роботах [1–5] науковцями пропонується так звана «багаторівнева структурна модель формування потенціалу підприємства». Згідно цієї моделі виділяються три рівні формування потенціалу підприємства – виробничий, господарчий, інституційний. На найнижчому (виробничому) рівні утворюється виробничий потенціал підприємства, який характеризується потенційним обсягом продукції. Він формується як результат використання і взаємодії техніки, технології, персоналу, його здібностей, інформаційно-управлінського забезпечення. Сполучною ланкою між нижчим та вищим рівнями виступає ринковий потенціал (на господарчому рівні), який формується як результат прояву компетенцій виробництва та актив-

ності підприємства у задоволенні потреб ринку в певному обсязі продукції в умовах існуючого середовища. Господарчий рівень характеризується потенційним обсягом продажу. На інституційному рівні формується сукупний потенціал підприємства, який характеризується потенційним обсягом прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства; є результатом взаємодії інноваційної, господарської та фінансової діяльності.

Перевагою такої моделі формування потенціалу підприємства є те, що потенціал будь-якого рівня виникає як результат взаємодії ресурсів, що його забезпечують.

Аналізуючи наведений підхід, зупинимось на основних недоліках. По-перше, не виділено ознаки групування рівнів узагальнення, а також спостерігається тісне переплітання видових проявів потенціалу підприємства. Так, інноваційний, фінансовий потенціали слід розглядати на рівні із виробничим та трудовим потенціалами. По-друге, існуюча модель не має чіткої цільової спрямованості, тим більше, відповідності стратегічним напрямкам розвитку підприємства. По-третє, незрозумілим залишається методичний інструментарій, зміст та послідовність робіт щодо створення потенціалу підприємства. По-четверте, не врахована область вишикування ресурсів підприємства, а також умови доступу до них.

Усуненню вказаних недоліків в деякій мірі сприяє модель формування потенціалу підприємства, запропонована у роботі [6]. Ця модель містить такі види робіт: аналіз ринку, вибір виду діяльності; вибір масштабів та типу виробництва; оцінку зовнішніх та внутрішніх обмежень; формування функціональних елементів потенціалу за принципом збалансованості; оцінку виробничого потенціалу; прийняття кінцевого рішення щодо вибору варіанту дій, оцінки ресурсів та реалізації проекту. Перевагами такої моделі є, по-перше, цільове визначення процесу формування; по-друге, враховано основний принцип формування елементів потенціалу підприємства – збалансованість; по-третє, модель має логічну завершеність (прийняття кінцевого рішення щодо реалізації проекту). Разом з тим, залишається незрозумілим необхідність відокремлення виробничого потенціалу підприємства як об'єкту оцінювання. На наш погляд, інші сфери застосування ресурсів підприємства (маркетинг, фінанси, персонал і т. д.) мають таку ж значущість, як і сфера виробництва; їх формування також є для підприємства складним завданням.

Тому спроба визначити, який елемент потенціалу підприємства у моделі його формування найбільш значущий, є не досить доречною. Окрім того, як і в попередній моделі, не враховано область виникнення ресурсів підприємства, сфера їх застосування, а також не врахована здатність підприємства здійснювати пошук / перерозподіл зусиль використання ресурсів.

Аспект формування потенціалу підприємства набув певного розвитку у роботах [7–12], присвячених управлінню складовими елементами потенціалу підприємства. Так, одні науковці [7–10] досліджують механізм управління маркетинговим [7, 8], управлінським [9], кооперативним [10] потенціалом підприємства. Інші [11, 12] – будують систему управління інноваційним [11], маркетинговим [12] потенціалом підприємства. Всі наведені підходи розглядають окремі види робіт процесу формування потенціалу підприємства – аналіз та оцінку рівня його використання. Детальне вивчення цих підходів дозволяє зробити висновок, що достатньо уваги приділено процесу використання потенціалу підприємства, а також іншим видам управлінських робіт – плануванню, контролю. Розглянуті підходи базуються на потенціалі підприємства, який вже сформовано. Тому зміст та послідовність робіт, методичний інструментарій процесу створення потенціалу підприємства потребує подальшого вивчення.

Невирішені складові загальної проблеми. Не дивлячись на наявність певних наукових наробок, процес формування потенціалу підприємства вимагає уточнення. Зокрема виникає потреба структурного представлення робіт як сукупності послідовних, узгоджених етапів, ретельного обґрунтування сутнісної характеристики цих робіт, що необхідні для створення потенціалу, виходячи із природи походження, сфери та зусиль щодо застосування ресурсів підприємства.

Мета статті – на основі поетапно-структурного підходу розробити процес формування потенціалу підприємства, обґрунтувати зміст його етапів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У загальному розумінні процес формування представляє собою ретельний, послідовний та узгоджений порядок виконання певних робіт. У прикладному розумінні (стосовно об'єкту дослідження) процес формування потенціалу підприємства будемо розглядати як процес створення

нового потенціалу так, щоб властивості кожного з його окремих елементів забезпечували максимальне використання усіх інших елементів, а їх сукупність надавала нову властивість підприємству, як цілісному об'єкту, в умовах обмежень зовнішнього середовища.

Процес формування потенціалу підприємства пропонується розробити на підставі поетапно-структурного підходу, який у загальному розумінні полягає у такому. По-перше, представлення досліджуваного явища у вигляді сукупності етапів (етадій); при цьому відокремлені етапи послідовно виникають один за одним – для початку та завершення кожного з них необхідні певні умови, після чого можна переходити до наступного етапу. По-друге, опис взаємозв'язків між різними елементами (сторонами) досліджуваного явища; при цьому синтезуються варіанти структурних елементів за допомогою певних правил їх комбінацій – так, щоб характеристики елементів складали єдине ціле.

Враховуючи наведене вище, процес формування потенціалу підприємства містить такі етапи робіт: визначення цілей та завдань з формування потенціалу підприємства, уточнення інформаційно-методичного інструментарію створення потенціалу, оцінювання етапу складових потенціалу, а також розробку комплексу управлінських впливів з формування потенціалу підприємства. Схематично цей процес представлений на рис. 1.

Відокремлені етапи містять комплекс певних робіт, які визначають структуру, зміст, а також умови і послідовність процесу формування потенціалу підприємства.

Так, першим етапом у структурі процесу виступає етап визначення цілей та завдань з формування потенціалу підприємства.

Створюваний процес завжди повинен бути цілеспрямованим, тобто мати певну ціль розробки.

Зазначене положення не викликає сумнівів – неправильне або недостатньо чітко визначення цілі (тим більше, повна її відсутність) призводить до надто серйозних, іноді катастрофічних, наслідків для процесу формування в цілому, прирікає його на «сліпе» блукання у динамічних умовах зовнішнього середовища.

Цілі з формування потенціалу підприємства визначають те, чого необхідно досягти в результаті реалізації деяких дій у певних умовах та фіксованому періоді часу.

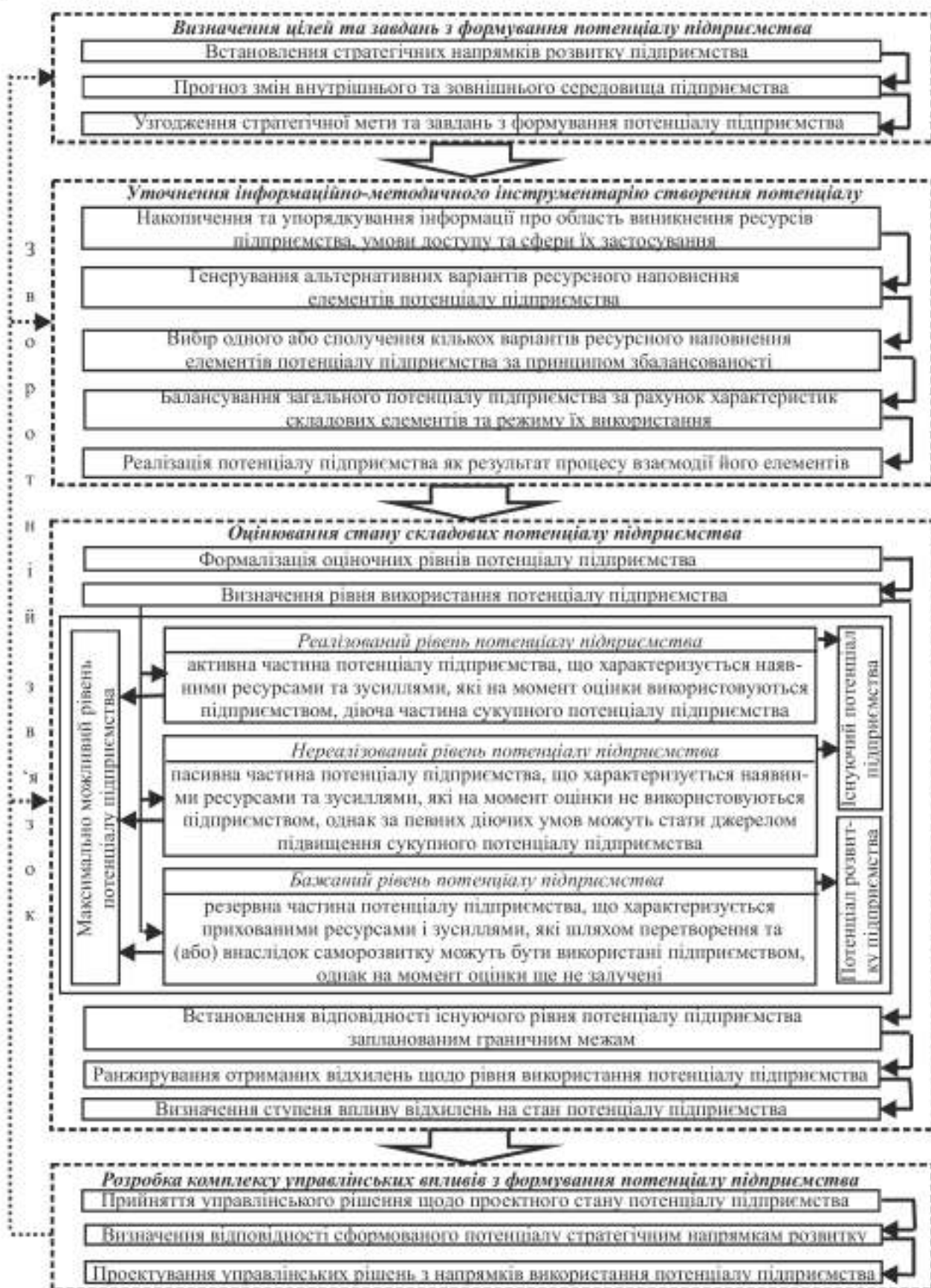


Рис. 1. Схема процесу формування потенціалу підприємства

У межах першого етапу спочатку слід встановити стратегічні напрямки розвитку підприємства. Далі здійснити прогноз змін внутрішнього та зовнішнього середовища для того, щоб привести у відповідність стратегічну мету та цільові завдання з формування потенціалу підприємства. Основне завдання процесу формування – створити такий потенціал, який максимально забезпечуватиме стратегічні ринкові цілі підприємства.

Після узгодження стратегічної мети та завдань з формування потенціалу підприємства пропонується перехід до наступного етапу – етапу уточнення інформаційно-методичного інструментарію створення потенціалу підприємства. Даний етап передбачає: закінчення та упорядкування інформації про область виникнення ресурсів підприємства, умови доступу та сфери їх застосування; генерування альтернативних варіантів ресурсного наповнення елементів потенціалу підприємства; вибір одного або сполучення кількох варіантів ресурсного наповнення елементів потенціалу підприємства за принципом збалансованості; балансування загального потенціалу підприємства за рахунок характеристик складових елементів та режиму їх використання; реалізація потенціалу підприємства як результат процесу взаємодії його елементів.

Виходячи із сутності та елементного складу потенціалу підприємства, процес його формування спирається на ресурси, їх оптимальне поєднання, а також здатність підприємства здійснювати пошук додаткових зусиль та/або перерозподілу наявних зусиль щодо сфери використання ресурсів. При цьому внутрішня характеристика потенціалу підприємства відображається ресурсами його внутрішнього середовища. В той же час, слід враховувати, що підприємство функціонує у постійно змінюваному, із високим ступенем невизначеності середовищі. Зовнішнє середовище також має ресурси, тому елементи зовнішнього потенціалу підприємства формуються залежно від умов доступу до цих ресурсів.

Таким чином, коли областю виникнення ресурсів підприємства виступає внутрішнє середовище, то до цих ресурсів існує прямий доступ, коли областю виникнення ресурсів виступає зовнішнє середовище – то існує опосередкований доступ.

Уся сукупність ресурсів, що формується зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства, може застосовуватися у різних сферах. Так, для підприємства транспортної галузі виділяють такі

сфери застосування ресурсів: персонал, фінанси, виробництво, маркетинг, НДДКР.

Не залежно від області виникнення та сфери застосування вся сукупність ресурсів підприємства розглядається як система, яка містить певні елементи. Ресурсна концепція у найбільш поширеному трактуванні виділяє такі складові: трудові, фінансові, технічні, технологічні, просторові, ресурси системи управління, інформаційні.

В зв'язку з цим, вважаємо перелічені види ресурсів підгрупам генерування альтернативних варіантів їх групування – за вказаними вище п'ятьма сферами. При цьому усім варіантам ресурсного наповнення елементів потенціалу підприємства притаманні такі принципи та ознаки: по-перше, призначення (тобто кожен елемент формується для реалізації точно визначених цілей); по-друге, поліструктурності (тобто потенціал підприємства поєднує в собі різні елементи, певні з яких також характеризуються власною структурою); по-третє, взаємозамінності (тобто вибір таких варіантів розподілу ресурсів, які забезпечуватимуть збалансовану рівновагу).

Слід звернути увагу на те, що один і той самий за своїм якісним та кількісним складом набір ресурсів може використовуватися з різним ступенем ефективності залежно від рівня їх концентрації, оптимальності структури, інтенсивності та спроможності ефективно їх розподіляти. Іншими словами, обов'язковою умовою при генеруванні варіантів ресурсного наповнення є спроможність ефективно використати наявну сукупність ресурсів.

Отже, із генерованих альтернативних варіантів ресурсного наповнення обирається один або сполучення кількох для вирішення конкретної мети; склад елементів потенціалу підприємства має поліструктурний характер; ця структура може істотно змінюватися в результаті прийняття відповідного управлінського рішення щодо збереження збалансованості використання ресурсів. Останнім кроком у розбудові процесу формування потенціалу підприємства є реалізація потенціалу як результат взаємодії його складових елементів.

Наступний етап процесу формування потенціалу підприємства – оцінювання стану складових потенціалу підприємства. Цей етап характеризується такою послідовністю робіт: формалізація оцінних рівнів потенціалу підприємства; визначення рівня використання потенціалу підприємства; встановлення відповідності існуючого рівня потенціалу підприємства запланованим граничним межах;

ранжирування отриманих відхилень щодо рівня використання потенціалу підприємства; визначення ступеня впливу відхилень на стан потенціалу підприємства.

Початковим процесом є формалізація оціночного рівня використання потенціалу підприємства. Оцінний процес має власну структуру; протікає у визначеній послідовності з використанням прямих та зворотних зв'язків; передбачає визначення критеріїв, показників, шкали їх виміру та у підсумку розробку методичного підходу до оцінки. В межах методичного підходу встановлюється сукупність способів і прийомів формування та використання певної системи вимірів, тобто здійснюється формалізація оцінних рівнів потенціалу підприємства.

Визначаючи рівень використання потенціалу підприємства, слід врахувати наявні у його розпорядженні на момент оцінки ресурси та зусилля і приховані – ті ресурси та зусилля, які шляхом перетворення або внаслідок саморозвитку можуть бути використані, однак на момент оцінки ще не залучені. При цьому наявні ресурси та зусилля характеризують активну і пасивну частини потенціалу, а приховані – резервну частину. Відповідно активна частина потенціалу на момент оцінки використовується підприємством, це діюча частина сукупного потенціалу; пасивна частина – на момент оцінки не використовується, однак за певних діючих умов може стати джерелом підвищення сукупного потенціалу.

Залежно від мобілізації та трансформації ресурсів і зусиль у діяльність підприємства відокремлюють три рівні використання потенціалу підприємства: реалізований (активна частина), перереалізований (пасивна частина), бажаний (резервна частина). Усі три складають максимально можливий рівень використання потенціалу підприємства, що відповідно призведе до досягнення основної мети розбудови процесу формування потенціалу підприємства.

В термінах елементного складу потенціалу підприємства зазначимо, що реалізований та перереалізований рівні відображають існуючий потенціал підприємства, бажаний рівень – потенціал розвитку підприємства. Інакше кажучи, коли мова йде про поточний стан (використання наявних у підприємства ресурсів та зусиль), то мається на увазі його існуючий потенціал; коли ж мова йде про майбутній бажаний стан (залучення прихованих ресурсів та зусиль), то мова повинна йти про потенціал розвитку. Тобто фактор часу

відіграє одну з провідних ролей при визначенні граничних меж формування потенціалу підприємства. Тому після визначення рівня використання потенціалу підприємства встановлюється відповідність існуючого рівня потенціалу запланованим граничним межах. Далі здійснюється ранжирування отриманих відхилень та визначається ступінь впливу цих відхилень на етап потенціалу підприємства.

Після цього відбувається перехід до завершального етапу процесу формування – етапу розробки комплексу управлінських впливів з формування потенціалу підприємства. Завершальний етап передбачає: прийняття управлінського рішення щодо проектного стану потенціалу підприємства; визначення відповідності сформованого потенціалу стратегічним напрямкам розвитку; проектування управлінських рішень з напрямків використання потенціалу підприємства.

В результаті реалізації комплексу робіт з оцінювання потенціалу підприємства розробляється та приймається управлінське рішення щодо його проектного стану, встановлюється ступінь досягнення стратегічної мети діяльності підприємства. При цьому визначається відповідність структури основним вимогам: адаптивність, оптимальність, збалансованість, взаємозамінність елементів. У підсумку – відповідність сформованого потенціалу стратегічним напрямкам розвитку підприємства. Якщо стратегічна мета діяльності підприємства досягнута, то виникає необхідність у визначенні нових цілей подальшого розвитку, якщо не досягнута – то швидше за все неправильно був обраний варіант ресурсного наповнення елементів потенціалу. Рішення на відповідні етапи доводяться у вигляді зворотного зв'язку. На основі отриманих результатів здійснюється проектування подальших дій щодо напрямків використання потенціалу підприємства.

Таким чином, послідовність процесу формування потенціалу підприємства передбачає виконання чотирьох етапів узгоджених робіт, має орієнтованість на довгострокову перспективу з урахуванням стратегічної мети діяльності підприємства.

Висновки. Отже, розроблено процес формування потенціалу підприємства у вигляді етапів послідовних робіт, який ґрунтується на області виникнення та умовах доступу до ресурсів підприємства з метою їх оптимального ґрунтування за сферами діяльності. Запропонований процес дозволяє сконцентрувати зусилля на пошуку/перерозподілі ресурсів, необхідних для створення збалансовано-

го потенціалу підприємства. Реалізація такого процесу дає можливість постійно оцінювати стан потенціалу підприємства, а також підвищувати обґрунтованість управлінських рішень з його розвитку.

Література

1. Краснокутська П.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / П.С. Краснокутська. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
2. Касьянова П.В. Потенціал підприємства: формування та використання / П.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морева, О.В. Белякова, О.Б. Балакай. – Донецьк: Цифрова типографія, 2012. – 260 с.
3. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О.К. Добикіна, В.С. Рижиков, С.В. Касьянюк, М.Є. Кокотько. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
4. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч.-метод. посіб. / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К.: КПЕУ, 2005. – 216 с.
5. Іванов В.Б. Потенціал підприємства: навч.-метод. посіб. / В.Б. Іванов, О.М. Кохась, С.М. Хмелевський. – К.: Кондор, 2009. – 300 с.
6. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства / Б.Є. Бачевський, І.В. Заблодська, О.О. Решетняк – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
7. Балабаниць А.В. Механізм управління маркетинговим потенціалом взаємодії підприємства / А.В. Балабаниць // Вісник ДонНУЕТ, 2009, № 4, – С. 65–76.
8. Григор'єва Л.В. Розробка принципів основ формування маркетингового потенціалу підприємства легкої промисловості / Л.В. Григор'єва // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 1. – С. 57–60.
9. Прокопичин Л.М. Механізм формування та використання управлінського потенціалу на підприємствах машинобудування / Л.М. Прокопичин // Актуальні проблеми економіки, 2009, № 7, С. 138–145.
10. Воронкова А.Э. Методологические основы формирования механизма управления конкурентоспособным потенциалом предприятия / А.Э. Воронкова // Вісник Східноукраїнського державного університету. 2000. № 4. – С. 33–40.
11. Васильєва Т.А. Концептуальні основи формування системи управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на засадах маркетингу / Т.А. Васильєва, С.В. Леонов, Я.М. Кривич // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011, № 4, Т. 1, С. 160–171.
12. Балабанова Л.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, Р.В. Мажинський. – К.: Професіонал, 2006. – 288 с.

Рецензент: О.М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 26.08.2013 р.