

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК КОНКРЕТНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

JEL Classification: F62, F63

SECTION "ECONOMICS": Економіка.

Анотація. У статті розглянуто менеджмент як відкриту систему, характеристики якої залежать від розміру підприємства, рівня його диверсифікації, а також частки ринку, яку воно охоплює, інноваційності, рівня професійності менеджерів тощо. Обґрунтовано, що незалежно від специфіки побудови системи менеджменту вона за будь-яких умов виконує загальні і конкретні функції. Незважаючи на те, що серед теоретиків менеджменту є певні розбіжності щодо переліку цих функцій, аргументовано, що перелік конкретних функцій дуже широкий, оскільки в основі цих функцій лежать конкретні об'єкти управління, наприклад, виробнича діяльність підприємства, постачання, збут, інвестиційна діяльність, маркетинг, інноваційна діяльність, а також різні види потенціалів – виробничий, технологічний, інтелектуальний, кадровий, інноваційний, інвестиційний тощо. З огляду на це, до конкретних функцій системи менеджменту підприємства належать – управління виробничою діяльністю підприємства, управління постачанням, управління збутом, управління інвестиційною діяльністю, управління маркетингом, управління інноваційною діяльністю, управління виробничим потенціалом, управління технологічним потенціалом, управління інтелектуальним потенціалом, управління кадровим потенціалом, управління інноваційним потенціалом, управління інвестиційним потенціалом тощо. У статті доведено, що потенціал підприємства в системі менеджменту є об'єктом управління, а управління потенціалом підприємства – це конкретна функція менеджменту, яка реалізовується керівниками підприємства за допомогою загальних функцій менеджменту.

Ключові слова: потенціал підприємства, функція, система менеджменту, об'єкт управління.

Annotation. The potential of the enterprise is formed and realized not spontaneously, but purposefully under the influence of the mission, vision and system of goals of the enterprise. In the process of this influence, business leaders are forced to take into account a number of factors of internal and external environments that are constantly changing. To adequately identify these factors, the priority is to establish the place of the potential of the enterprise in the management system of the enterprise. The problem lies in the fragmentary and non-systematic nature of theoretical and applied provisions that scientifically substantiate the economic and managerial essence of the potential of the enterprise in the management system of the enterprise.

The article deals with management as an open system, the characteristics of which depend on the size of the enterprise, the level of its diversification, as well as the market share it covers, innovation, the level of professionalism of managers, etc. It is justified that the management system performs general and specific functions under any conditions. There are some differences among management theorists about the list of these functions. But it is argued

that the list of specific functions is very wide, since these functions are based on specific objects of management. For example, production activity of an enterprise, supply, sale, investment activity, marketing, innovation activity, as well as various types of potentials – production, technological, intellectual, personnel, innovation, investment, etc. In view of this, the specific functions of the enterprise management system include enterprise production management, supply management, sales management, investment management, marketing management, innovation management, production capacity management, technological potential management, intellectual potential management, human resources management, management of innovation potential, investment potential management and more. In the article it is proved that the potential of the enterprise in the management system is the object of management, and the management of the potential of the enterprise is a specific management function, which is implemented by the managers of the enterprise through the general management functions.

Keywords: enterprise potential, function, management system, object of management.

Постановка проблеми

Потенціал підприємства формується і реалізовується не стихійно, а цілеспрямовано під впливом місії, візії і системи цілей підприємства. У процесі цього впливу керівники підприємства змушені враховувати низку факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, які постійно змінюються. Для адекватного ідентифікування цих факторів першочерговим завданням є встановити місце потенціалу підприємства в системі менеджменту підприємства. Проблема полягає у фрагментарності і не системності теоретичних і прикладних положень, які науково-обґрунтовують економіко-управлінську сутність потенціалу підприємства у системі менеджменту підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У теорії і практиці сучасного менеджменту доволі популярним є функціональний підхід. У дослідженнях таких науковців, як Георгіаді Н.Г., Єршова Н.Ю., Босак А.О., Кармазин В.Я., Файвішенко Д.С., Андрющенко І.Є., Дідик А.М., Миронюк В.О., Потетюєва М.В. саме на засадах функціонального підходу досліджено економічні проблеми управління у вітчизняній промисловості, зокрема машинобудівній (Єршова, Н.Ю., 2009), (Босак, А.О., 2007), (Андрющенко, І.Є., 2011), (Дідик, А.М., 2008) металургійній (Кармазин, В.Я., 2008), а також у сфері транспорту (Миронюк, В.О., 2009), (Потетюєва, М.В., 2010), проте є і наукові праці, які мають універсальний характер і стосуються будь-яких промислових підприємств (Георгіаді, Н.Г., 1999), (Файвішенко, Д.С., 2011).

Георгіаді Н.Г. застосовуючи системний підхід для побудови системи менеджменту підприємства одна з перших зробила спробу розробки методу оцінювання рівня розвитку конкретних функцій менеджменту, який уможливує виявити реальний стан управління на підприємстві та визначити шляхи його покращення. Сформульовані методичні рекомендації щодо побудови організаційних структур управління на засадах функціонального підходу у менеджменті можуть бути використані керівниками підприємств при формуванні нових та вдосконаленні чинних організаційних структур управління (Георгіаді, Н.Г., 1999).

На основі параметризації функцій управління Кармазин В.Я. ідентифікував і описав механізми формування протиріч у цільових настановах виробничих систем за допомогою поняття "функціональний ансамбль", зумовленого наявністю сукупності елементарних керувальних одиниць складової керувальної системи окремого функціонального процесу. Застосовуючи функціональний підхід автору вдалось обґрунтувати метод діагностування потенційних протиріч у системі цілей підприємств, які можуть виникати під час застосування математичного апарату теорії графів і побудови матричної (збалансованої) моделі управління, що супроводжується переходом від процесного до функціонального підходу (Кармазин, В.Я., 2008).

Подібною проблематикою займався також Босак А.О., проте предмет його дослідження був звужений до економічного оцінювання та розвитку комунікацій в системах управління підприємств. На засадах функціонального підходу ним розроблено графічну модель комунікаційного циклу, встановлено послідовність розвитку та запропоновано метод оцінки комунікацій машино-

будівних підприємств. Автор довів, що основними етапами процесу формування організації є: вивчення потреб у зовнішніх комунікаціях; дослідження внутрішніх бізнес-процесів; діагностування наявної інфраструктури комунікацій підприємства; формування конкретних функцій менеджменту; формування системи показників оцінювання ефективності комунікацій; побудова системи комунікацій та забезпечення її функціонування (Босак, А.О., 2007).

Висвітлення проблем економічного оцінювання в системі менеджменту підприємств на засадах функціонального підходу знайшло й у працях Файвішенко Д.С. і Єршової Н.Ю. Так, Файвішенко Д.С. досліджуючи ефективність брендинг ретельно проаналізувала і вдало узагальнила теоретичний досвід методології функціонального підходу. Розкривши функціональну природу бренду й уточнивши його функції автор визначила можливості та специфіку застосування функціонального підходу до оцінювання ефективності брендинг, а також розкрила діалектику взаємозв'язку позиціонування та функціональної структури бренду. У результаті виконаного автором дослідження розроблено методичні положення щодо оцінювання ефективності брендингу на основі функціонального підходу (Файвішенко, Д.С., 2011). Щодо наукового здобутку Єршової Н.Ю., то їй на основі системного та функціонального підходів вдалось здійснити градацію кризи підприємства за стадіями (дестабілізації, неорганічних та органічних змін), розробити модель антикризового управління машинобудівним підприємством на основі взаємозв'язків між його об'єктами та ідентифікувати тенденції динаміки результатів діяльності машинобудівних підприємств України, систематизовано причини й особливості їх кризового стану (Єршова, Н.Ю., 2009).

Функціональний підхід часто застосовується також у дослідженнях, присвячених побудові та удосконаленню систем управління витратами підприємств. У цьому контексті варто звернути увагу на праці Дідика А.М., Потетюєвої М.В. і Андрющенка І.Є. Так, Дідик А.М. застосував функціональний підхід для побудови системи витрат корпорації, що дало можливість йому розробити метод оцінювання впливу обсягу та структури корпоративних витрат на економічні результати діяльності підприємства з використанням кореляційно-регресійного моделювання. Власне кажучи саме завдяки функціональному підходу автору вдалось досягти умов, за яких параметри корпоративних витрат стали регульованими, що важливо для забезпечення повноти і своєчасності досягнення фінансових цілей підприємств, які визначені їх стратегічними і тактичними планами розвитку (Дідик, А.М., 2008). В розвиток ідей Дідика А.М. інший науковець Потетюєва М.В. запропонувала методичні основи визначення безбитковості за умов пріоритетно-функціонального підходу щодо формування витрат. Визначено науково-методичні підходи щодо оцінки економічної ефективності формування витрат з перспективних видів економічної діяльності підприємства (Потетюєва, М.В., 2010). Авторські пропозиції дозволяють алгоритмізувати процес функціонального управління на основі критерію безбитковості. Андрющенко І.Є. дещо вийшов за фінансово-економічні межі управління витратами і зосередився міжпроцесних функціонально-технологічних та інформаційних зв'язках витрат. Це дозволило автору побудувати модель вироблення раціональних управлінських рішень на основі урахування функціонального розподілу витрат. Оскільки в основі наведеної Андрющенком І.Є. моделі є логічно пов'язана послідовність етапів здійснення функцій та процесів під час виробництва машинобудівної продукції (Андрющенко, І.Є., 2011), то сформовані ним рекомендації мають глибоко прикладний характер і можуть бути застосовані до різних структурних компонентів потенціалу підприємства.

У наукових працях вищенаведених авторів функціональний підхід розглядається як такий, що є інформативним і аналітично придатним для виявлення і розв'язання економіко-управлінських проблем, які виникають на підприємствах. Огляд та аналіз літературних джерел показує також, що функціональний підхід часто застосовується і для розв'язання проблем, які виникають конкретно у векторі управління різними потенціалами підприємств. Так, Марченко В.М. і Бондар А.І. досліджуючи проблеми управління фінансовим потенціалом підприємства запропонували застосовувати механізм фінансового левериджу для функціонально-процесної структуризації цього виду потенціалу (Марченко, В.М., Бондар, А.І., 2018), а Брюховецька Н.Ю., Булеєв І.П. та Іваненко Л.В. за допомогою функціонального підходу побудували і обґрунтували раціональність моделі управління фінансовим потенціалом підприємств. Ці науковці встановили характер і напрямки взаємозв'язків між складовими економічного потенціалу підприємства згідно з функціональним підходом до його структуризації: фінансовим, виробничим, маркетинговим та операційним. На підставі цього ними

визначено протиріччя у використанні існуючих методів інтегральних коефіцієнтів для оцінювання фінансового потенціалу підприємства, які пов'язані із: неузгодженістю цілей зовнішніх і внутрішніх суб'єктів аналізу; відсутністю деталізації взаємозв'язків між активними та пасивними статтями звітності про фінансовий стан підприємств; складністю обґрунтування нормативних показників; недосконалістю та роз'єднаністю економічного та бухгалтерського підходів до управління фінансовими потенціалом і ресурсами підприємства. Виділені Брюховецькою Н.Ю., Булеєвим І.П. та Іваненко Л.В. протиріччя лягли в основу запропонованої ними моделі управління фінансовим потенціалом підприємства, яка враховує ієрархічні та мережеві моделі управління (Брюховецька, Н.Ю., Булеєв, І.П., Іваненко, Л.В., 2019).

На відміну від попередніх авторів, Антикуз В.М. провів дослідження потенціалу підприємства з позиції еkleктичного врахування факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, які характеризують ринкові можливості підприємства у акумулюванні ним доходів. Автором використано поняття «економічна влада» в якості окремого вектору розвитку ринкового потенціалу підприємства. Досліджуючи особливості функціонального розподілу доходів, ним виявлено рентоорієнтовану складову мотивації економічної діяльності, яку сформовано за умов порушення балансу владних потенціалів учасників ринку (Антикуз, В.М., 2010).

Цілі статті

Метою статті є розкрити сутність управління потенціалом підприємства як конкретної функції менеджменту. Для досягнення цієї цілі необхідно виконати такі завдання:

- ідентифікувати місце потенціалу підприємства в системі менеджменту підприємства;
- побудувати каузально-структурну модель формування потенціалу підприємства в системі менеджменту підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження.

На рис. 1 наведено місце потенціалу підприємства в якості конкретної функції у системі менеджменту підприємства.

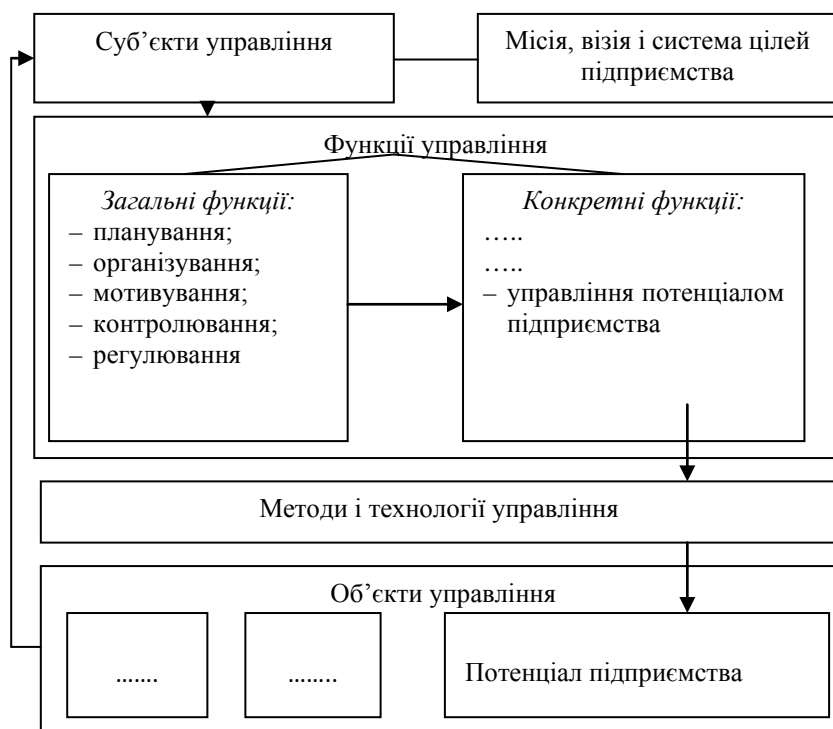


Рис. 1. Місце потенціалу підприємства в якості конкретної функції у системі менеджменту підприємства

Примітка: побудовано автором статті

Як бачимо, суб'єкти управління, а саме менеджери, визначивши місію (місія підприємства (організації) являє собою сформульовану загальну мету існування і практичної діяльності суб'єкта діяльності. Лаконічна інформація про місію пояснює персоналу підприємства, для чого він виходить на ринок, а населенню території (регіону, країни) – яку користь можна отримати від співробітництва із цим суб'єктом діяльності (Місія, тата і стратегія, <https://derjava.jimdofree.com>)), візію (уявлення про майбутнє (Візія, <https://slovotvir.org.ua/words/viziia>)) і побудувавши цілі розвитку підприємства (цілі розвитку підприємства, або система цілей підприємства є ієрархічно і функціонально упорядкованою сукупністю узгоджених між собою завдань, як мають чіткі часові терміни і критерії виконання. Традиційно у системі цілей підприємства виділяють три ієрархічні рівні – стратегічний, тактичний та оперативний на кожному з яких формуються і реалізуються відповідно стратегічні, тактичні і оперативні плани розвитку підприємства. Ключовими умовами забезпеченні ефективності системи цілей підприємства є їхня реалістичність, актуальність і узгодженість між собою) здійснюють управління потенціалом підприємства шляхом його планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання.

У розрізі цих загальних функцій відбувається застосування методів і технологій управління, застосування яких спрямоване на об'єкт управління – потенціал підприємства. З огляду на те, що підприємство може перебувати на стадії становлення або розвитку, то і його потенціал може формуватись або зазнавати змін, які призводять до його втрати, відтворення або примноження (приросту). На рис. 2 наведено фрагмент каузально-структурної моделі формування потенціалу підприємства, яке перебуває в стані свого становлення. На етапі становлення підприємства формування його потенціалу супроводжується низкою послідовних етапів управління, а саме:

- 1) визначення цілей формування потенціалу підприємства із урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- 2) організування заходів з формування потенціалу підприємства;
- 3) мотивування працівників до реалізації встановлених завдань в межах визначених на попередньому етапі заходів;
- 4) контролювання процесу формування потенціалу підприємства;
- 5) регулювання процесу формування потенціалу підприємства.

Кожен з цих етапів спрямований на структурне моделювання потенціалу підприємства. Так, на рис. 2 розглянуто формування потенціалу підприємства на прикладі, такої його компоненти як виробничий потенціал. Прийняття рішення про формування цієї компоненти потенціалу підприємства вимагає вивчення ринку, оцінювання можливостей підприємства і на основі цього формування стратегічних виробничих цілей підприємства. Базуючись на цих цілях можливим є визначити необхідний для підприємства обсяг виробничих потужностей, площ, сировини, матеріалів тощо. Ця інформація необхідна для створення матеріально-технічних умов провадження виробничої діяльності підприємства. Створивши їх власне виникає сам виробничий потенціал, який можна використовувати для реалізації встановлених стратегічних цілей.

На етапі реалізації виробничого потенціалу система управління підприємства спрямована на контролювання і регулювання процесів використання виробничих потужностей, площ, ресурсів тощо із урахування зміни факторів внутрішнього і, особливо, зовнішнього середовищ задля своєчасного прийняття і реалізації коригувальних управлінських рішень, які спрямовані на оптимізацію результатів реалізації потенціалу підприємства.

В умовах, коли підприємство функціонує на ринку тривалий час, тобто перебуває на стадії свого розвитку завданням керівників підприємства є так здійснювати управління його потенціалом, щоб від відтворювався і зростає. У даному випадку під відтворенням потенціалу маємо на увазі відновлення можливостей підприємства реалізовувати ті завдання, які виконувались у минулому, зокрема виробляти такий самий, як і у минулому, обсяг продукції, займати таку ж часту ринку, виконувати, які і раніше взяті зобов'язання тощо. На рис. 1.3 пряма, яка відображатиме відтворення потенціалу підприємства збігатиметься із вектором t . Загалом йдеться про відтворення всіх складових потенціалу підприємства. У свою чергу, під зростанням, приростом потенціалу розуміємо приріст можливостей у розрізі усіх складових компонентів потенціалу підприємства.

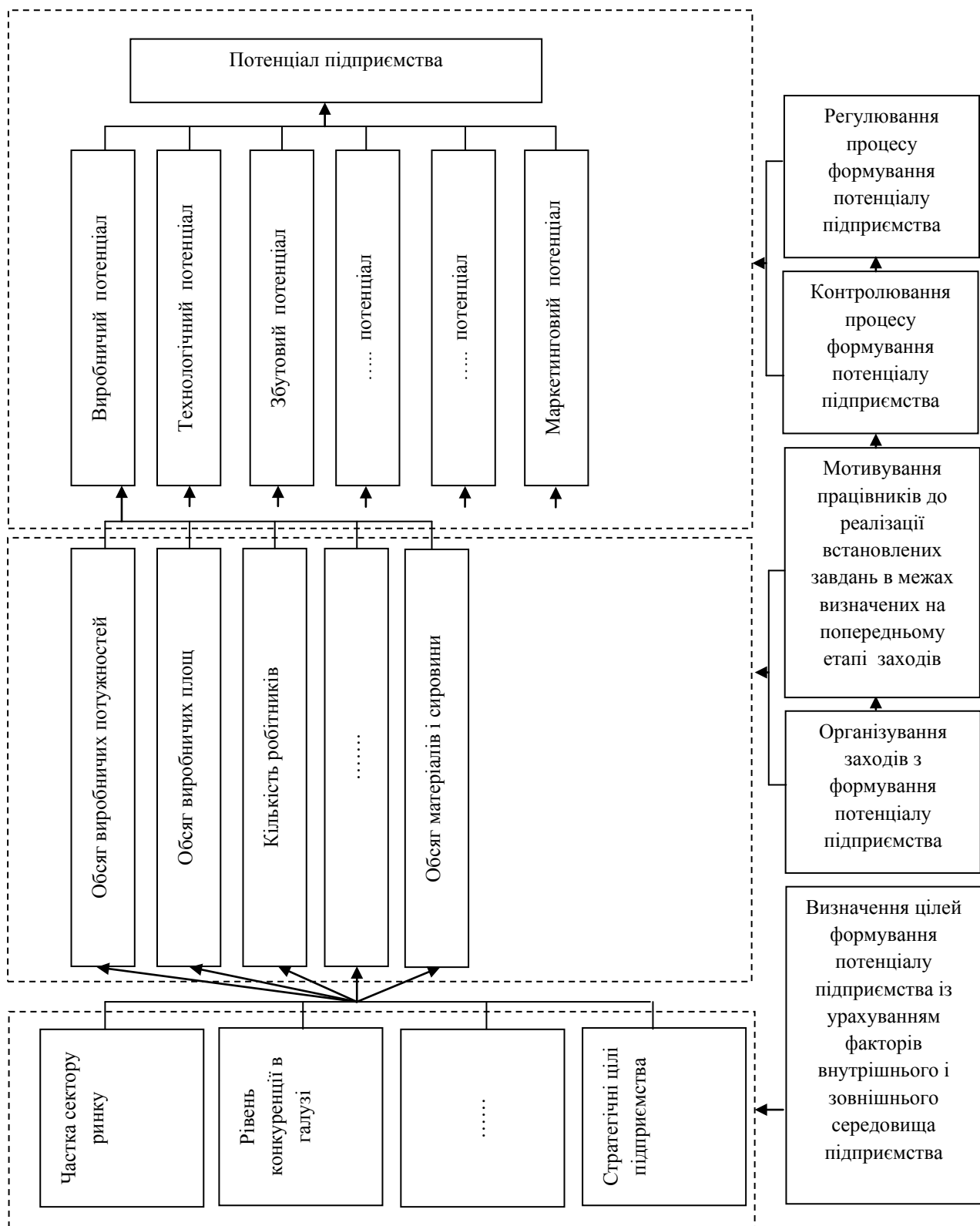


Рис. 2. Фрагмент каузально-структурної моделі формування потенціалу підприємства в системі менеджменту підприємства

Примітка: побудовано автором статті

Висновки і перспективи подальших досліджень

Управління потенціалом підприємства є конкретною функцією менеджменту. В її основі лежить конкретний об'єкт управління – потенціал підприємства. Управління цим об'єктом відбуваєть-

ся керівниками підприємства за допомогою методів і технологій управління, вибір і застосування яких здійснюється в межах загальних функцій управління (планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання). Оскільки потенціал підприємства є комплексним об'єктом управління, який включає виробничий, маркетинговий, інвестиційний та інші потенціали, то і цілі управління потенціалом підприємства є складною, ієрархізованою системою. Їхня реалізація вимагає постійного моніторингу і регулювання об'єкта управління. Враховуючи це, подальші дослідження доцільно проводити у напрямку конкретизації та систематизації факторів, які впливають на ефективність управління потенціалом підприємства.

Список використаних джерел

1. Єршова Н.Ю. Діагностика у системі антикризового управління машинобудівними підприємствами: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Н.Ю. Єршова ; Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". – Х., 2009. – 20 с.
2. Босак А.О. Економічне оцінювання та розвиток комунікацій в управлінні машинобудівними підприємствами: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / А.О. Босак ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Л., 2007. – 23 с.
3. Андрущенко І. Є. Управління витратами машинобудівного підприємства на основі функціонально-процесного підходу: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / І. Є. Андрущенко ; ДВНЗ "Приазов. держ. техн. ун-т". – Маріуполь, 2011. – 20 с.
4. Дідик А.М. Управління витратами у машинобудівних корпораціях: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / А.М. Дідик ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Л., 2008. – 21 с.
5. Кармазин В.Я. Особливості управління металургійними підприємствами у процесі їх реструктуризації: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / В.Я. Кармазин ; Нац. гірн. ун-т. – Д., 2008. – 17 с.
6. Миронюк В.О. Управління парком повітряних суден авіакомпанії: автореф. дис...канд. екон. наук : 08.00.04 / В.О. Миронюк ; Нац. авіац. ун-т. – К., 2009. – 20 с.
7. Потетюєва М. В. Формування витрат з перспективних видів економічної діяльності залізниць України: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / М. В. Потетюєва ; Держ. екон.-технол. ун-т трансп. – К., 2010. – 17 с.
8. Георгіаді Н.Г. Формування систем менеджменту на засадах функціонального підходу: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / Н.Г. Георгіаді ; Держ. ун-т "Львів. політехніка". – Л., 1999. – 18 с.
9. Файвіщенко Д. С. Оцінка ефективності брендингу на основі функціонального підходу: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Д. С. Файвіщенко ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2011. – 20 с.
10. Марченко В. М., Бондар А. І. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6644> (дата звернення: 22.03.2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.4
11. Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П., Іваненко Л. В. Модель управління фінансовим потенціалом підприємства: функціональний підхід. *Бізнес Інформ*. 2019. №8. С. 129–135. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-129-135>
12. Антикуз В. М. Економічна влада як фактор розподілу доходів: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.01 / В. М. Антикуз ; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2010. – 20 с.
13. Місія, тата і стратегія URL: <https://derjava.jimdofree.com>
14. Візія URL: <https://slovotvir.org.ua/words/viziia>