

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Анотація: У статті розглянуто підходи до визначення потенціалу підприємства та елементи оцінювання потенціалу. Удосконалено процедуру управління потенціалом з огляду на стратегічні напрями розвитку підприємства. Досліджено вплив та взаємозв'язок результатів реалізації складових потенціалу на показники конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: потенціал підприємства; ресурсне забезпечення; персонал; конкурентоспроможність.

Abstract: The article discusses approaches to determining the potential of an enterprise and elements of potential assessment. The potential management procedure has been improved in view of the company's strategic directions of development. The influence and interrelationship of the results of the implementation of potential components on the indicators of the enterprise's competitiveness were studied.

Keywords: enterprise potential; resource provision; personnel; competitiveness.

Однією із необхідних умов успішного функціонування бізнесу є застосування нових науково-обґрунтованих підходів до управління, що включає інноваційну складову. Враховуючи динамічність зовнішнього середовища, впровадження нововведень у діяльність сучасних компаній визначається особливостями побудови та функціонування бізнес-моделей, що орієнтовані на розвиток та удосконалення для отримання конкурентних переваг на ринку, зростання прибутковості, вихід на нові ринки збуту та досягнення стратегічних цілей. Основою ефективного впровадження інноваційних ідей у практику є високий рівень інноваційного потенціалу, оцінювання якого повинно набувати системного характеру та здійснюватися на постійній основі, щоб своєчасно виявити проблеми і знайти перспективні напрями використання наявних ресурсів. У наукових джерелах виокремлено наступні підходи до визначення потенціалу підприємства [1, 2]:

✓ Ресурсний – взаємодія всіх видів ресурсів, які є у розпорядженні підприємства. Методичні положення оцінювання потенціалу підприємства передбачають аналіз вартості активів, що підлягають обліку та відображені у бухгалтерській звітності.

✓ Цільовий - взаємодія ресурсного забезпечення та резервів для забезпечення досягнення цілей у довгостроковому періоді з урахуванням напрямів стратегічного розвитку підприємства.

✓ Результативний – створення умов та використання внутрішніх можливостей (ресурсів) для забезпечення максимально можливого випуску продукції у встановлені терміни часу і досягнення вищих значень показників продуктивності та ефективності виробництва.

✓ Функціональний – реалізація потенціалу передбачає діяльність функціональних напрямів підприємства, взаємозв'язок бізнес-процесів, спрямованих на задоволення потреб споживачів.

✓ Факторний – розвиток підприємства і реалізація потенціалу відбувається під впливом зовнішнього оточення та потребує вивчення сильних сторін компанії для досягнення вищої результативності.

Згідно ресурсної концепції, потенціал компанії визначається як сукупність ресурсів, взаємодія яких обумовлює досягнення поставлених цілей і виконання завдань для отримання економічних результатів [3]. За рахунок оптимального поєднання всіх видів ресурсів забезпечується процес виробництва продукції високої якості, здійснення збутової і маркетингової діяльності, виконання завдань логістики і т.ін.

Об'єднання ресурсів у групи здійснюється за ознакою забезпечення процесів управління, відтак, виділяють наступні блоки: фінансові, інформаційні, матеріальні, технічні, технологічні, організаційні, інфраструктурні [3]. Оцінювання потенціалу компанії передбачає, що кожний блок ресурсів

розглядається як можливість для виконання стратегічних завдань, а отже, потребує детального розгляду не лише внутрішнього середовища підприємства, а також факторів зовнішнього оточення для вивчення здатності реалізувати цей потенціал та отримати конкурентні переваги через досягнення вищої споживчої цінності товарів та послуг, пропонованих цією компанією на ринку. Таким чином, розподіл наявних ресурсів повинен бути спрямований на задоволення потреб і запитів споживачів, в тому числі і потенційних.

Для оцінки потенціалу компанії важливе значення має галузева ознака, що буде визначати поділ бізнес-процесів компанії на функціональні напрями і впливати на змістовне наповнення кожного з них. Характерною ознакою компаній сфери послуг буде розширений перелік елементів, що відображують фінансову та інфраструктурну складову; для виробничого підприємства поглибленого вивчення потребують техніко-технологічний, матеріальний, організаційний та фінансовий блоки. Інформаційний, кадровий, управлінський потенціал будуть основою для визначення можливості реалізації поставлених цілей будь-яким підприємством, незалежно від галузевої приналежності та величини.

Отже, можна зробити висновок, що блоки, які безпосередньо пов'язані з суб'єктивними складовими оцінки потенціалу компанії та персоналом як носієм інтелектуального капіталу, будуть визначати подальші можливості реалізації об'єктивних складових, що мають матеріальний характер. На основі систематизації результатів досліджень, представлених у працях [4, 5, 6], розглянемо детальніше кожну зі складових.

Суб'єктивні складові оцінки потенціалу:

1. Інформаційна складова: рівень інформаційного забезпечення системи управління (внутрішні комунікації в системі менеджменту), рівень використання сучасного програмного забезпечення (інформаційних технологій) для потреб бізнесу, рівень використання можливостей електронної комерції для зростання ефективності бізнесу, швидкість реагування на зміни у зовнішньому середовищі та здатність системи управління адаптуватися до нових умов, місткість інформаційного простору (зовнішнє середовище), рівень інформаційної безпеки (внутрішнє середовище), моніторинг інформаційних ризиків, питома вага капіталовкладень в розвиток інформаційного забезпечення у загальній сумі інвестицій, спрямованих на розвиток підприємства.

2. Кадрова складова: розмір середньої заробітної плати штатного персоналу підприємства, продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів, чисельність виробничого персоналу, загальна чисельність персоналу, відповідність кадрів професійним вимогам, частка працюючих з вищою освітою, рівень інноваційної активності персоналу, згуртованість колективу, розвиненість системи мотивації персоналу.

3. Управлінська складова: здатність системи управління забезпечувати досягнення стратегічних цілей діяльності компанії, здатність керівників до прийняття обґрунтованих ефективних рішень, що спрямованні на реалізацію інших складових потенціалу підприємства, корпоративна культура.

4. Організаційна складова: здатність діючої організаційної структури управління забезпечити отримання норми прибутку, здатність діючої організаційної структури управління забезпечити умови для зростання норми прибутку на основі впровадження нововведень, гнучкість і здатність до внутрішніх організаційних змін, спрямованих на удосконалення виробничої структури, здатність діючої організаційної структури управління забезпечити зростання продуктивності праці на основі горизонтального поділу праці, ефективність системи контролю бізнес-процесів.

Об'єктивні складові оцінки потенціалу:

1. Фінансова складова: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт фінансової автономії, фінансова стійкість підприємства, коефіцієнт покриття, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт маневреності власного капіталу.

2. Матеріально-технічна складова: питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, матеріаломісткість продукції, коефіцієнт оборотності матеріальних ресурсів.

3. Виробнича складова: рівень завантаженості виробничих потужностей, прогресивність технологій, що використовуються у виробничому процесі, ритмічність виробництва продукції, фондівіддача, фондоємність, фондоозброєність, коефіцієнт оновлення основних фондів, коефіцієнт зносу основних фондів, ефективність системи контролю виробничих процесів.

4. Інноваційна складова: здатність до створення нововведень та їх впровадження в діяльність підприємства, здатність ефективно використовувати нововведення для здійснення основних видів

діяльності, ресурсне забезпечення інноваційного розвитку (при збереженні стабільного обсягу виробництва), ефективність інноваційної діяльності.

Таким чином, стратегічне управління потенціалом підприємства включає визначення напрямів та оптимальної процедури реалізації об'єктних та суб'єктних складових потенціалу в економічному середовищі.

Процедура управління потенціалом може включати такі етапи:

I. Розробка та затвердження концепції управління потенціалом. Основу даного етапу становить збір та систематизація інформації про зовнішнє середовище, аналіз загроз, що можуть виникати у процесі реалізації потенціалу. Доцільно зосередити увагу на діючій стратегії, ключових показниках конкурентоспроможності та внутрішніх можливостях компанії, реалізація яких буде посилювати конкурентні позиції на ринку.

II. Аналіз суб'єктних складових потенціалу та визначення напрямів їх реалізації в контексті співставлення з внутрішніми сильними сторонами компанії.

III. Аналіз об'єктних складових потенціалу, визначення кореляційних зв'язків з суб'єктивними складовими. Оцінка відповідності стратегічним цілям компанії.

IV. Вибір методики оцінювання інноваційного, матеріально-технічного, виробничого потенціалу з огляду на фінансові можливості, управлінські практики та інтелектуальну складову, носієм якої є персонал підприємства. Вибір та обґрунтування системи якісних індикаторів, що будуть враховувати особливості діяльності компанії. Розрахунок кількісних індикаторів за видами потенціалу.

V. Оцінювання вартості потенціалу підприємства з метою визначення потенційного та реального доходу, який можна отримати за визначений проміжок часу в умовах діяльності на конкретному ринку. Одним із методів, який можливо застосувати у цьому випадку є метод економічної доданої цінності (Economic value added).

VI. Визначення впливу результатів реалізації складових потенціалу на показники конкурентоспроможності компанії та досягнення довгострокових цілей.

VII. Обґрунтування перспективного вектору розвитку суб'єктних та об'єктних складових потенціалу підприємства.

Вищезазначена процедура управління потенціалом компанії уможливорює врахування чинників зовнішнього оточення та їх вплив на реалізацію потенціалу і динаміку показників, що характеризують реалізацію стратегії підприємства. Наступні дослідження доцільно спрямувати на поглиблене вивчення методичних засад оцінювання вартості потенціалу підприємства та можливості їх застосування в сучасних економічних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Савченко Т. В. Основні підходи до визначення сутності потенціалу підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 17. С. 325-330.
2. Кобець С. П., Ващенко О. М. Методичний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8968>
3. Смолич Д., Тимошук І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. Вип.153. С. 75-82.
4. Грузіна І. А. Дослідження показників оцінювання інформаційних процесів управління промисловим підприємством. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. №3 (20) . С. 247-252. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/20-2019-ukr>.
5. Квятковська Л. А. Формування оцінки ефективності виробничого потенціалу промислового підприємства з використанням збалансованої системи показників. *Ефективна економіка*. 2010. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_6_16.
6. Козловський С. В., Козловський В. О., Козловський А. В. Управлінський потенціал як провідна складова стратегічного економічного потенціалу мікроекономічної системи (підприємства). *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 4–9.

Нетреба Ірина Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, e-mail: iranetr@ukr.net

Netreba Iryna O., PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Innovation and Investment Management, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, e-mail: iranetr@ukr.net