

Лекція № 2. Оптимізація структури потенціалу підприємства

- 2.1. Потенціал підприємства як відкрита економічна система
- 2.2. Структура потенціалу підприємства
- 2.3. Фактори, що впливають на структуру потенціалу підприємства

2.1. Потенціал підприємства як відкрита економічна система

Потенціал підприємства як економічну систему можна розглядати з різних точок зору, ґрунтуючись на ресурсній концепції (як сукупність ресурсів та зв'язків між ними), функціональній (як сукупність функцій, які забезпечують реалізацію здібностей і можливостей), ресурсно-цільовій (як сукупність ресурсів та здібностей щодо досягнення певних результатів, цілей) та інших концепціях. Залежно від завдань, які ставить перед собою дослідник, кожна з них має право на існування через свою відносність.

Якщо провести аналогію у виділенні елементів потенціалу як відкритої економічної системи з підприємством, то, відповідно до такої концепції, потенціал описується такими системоутворюючими характеристиками: 1) зовнішнім оточенням – входом (постачальники ресурсів), виходом системи (клієнти), зв'язком із зовнішнім середовищем, зворотним зв'язком; 2) внутрішньою структурою – сукупністю взаємозалежних ресурсів і компетенцій, що забезпечують за допомогою реалізації бізнес-процесів переробку входу у вихід і досягнення цілей системи (рис. 1).

Потенціал підприємства характеризується властивостями, типовими для будь-якої економічної системи: цілісністю, взаємозв'язком і взаємодією елементів, складністю, комунікативністю, ієрархічністю, множинністю опису, здатністю до розвитку, альтернативністю форм функціонування та розвитку, пріоритетом інтересів системи глобального рівня, пріоритетом якості, потужністю.

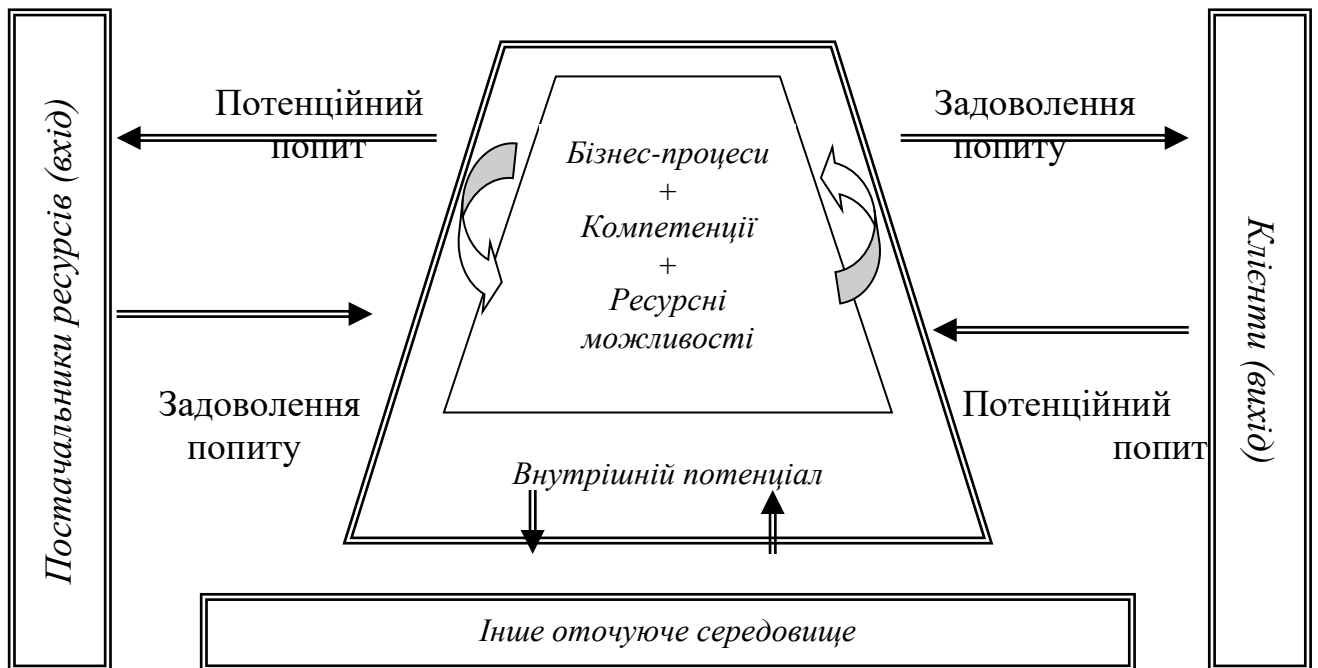


Рис. 1. Потенціал підприємства як економічна система

Процес формування потенціалу підприємства є одним з напрямків його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства. При цьому використовуються такі основні наукові підходи:

1. Системний підхід є одним з основних у процесі формування потенціалу підприємства. При його застосуванні на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу – товару або послуги: що робити, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, у які терміни, за якою ціною? Параметри виходу повинні бути конкурентоспроможними.

Потім визначаються параметри входу: які потрібні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів? Потреба в ресурсах і інформації прогнозується після вивчення вимог до організаційно-технічного потенціалу підприємства (рівня техніки, технології, організації виробництва, праці й управління) та параметрів зовнішнього середовища (політичного, економічного, технологічного, соціально-демографічного, культурного середовища країни й інфраструктури даного регіону).

Зворотний комунікаційний зв'язок між постачальниками (входом), клієнтами (виходом), зовнішнім оточенням і потенціалом підприємства необхідний для адаптації потенціалу як системи до зміни вимог клієнтів до продукції, параметрів ринку, появи організаційно-технічних новинок.

Для забезпечення високої якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) спочатку необхідно забезпечити високу якість ресурсів і інформації на вході, а потім високу якість реалізації процесу та взаємодії з зовнішнім середовищем. Якщо, наприклад, якість “виходу” при формуванні потенціалу підприємства задовільна, то на якому б високому рівні не здійснювалася реалізація внутрішніх бізнес-процесів, якість “виходу” теж буде задовільною. Якщо якість “виходу” відмінна, а якість взаємодії елементів потенціалу за допомогою реалізації бізнес-процесів задовільна, то і якість “виходу” буде задовільною, тобто оцінка якості “виходу” дорівнює нижчій оцінці попередніх елементів. При цьому спочатку формулюються вимоги до “виходу” системи, потім – до “входу” і зовнішнього середовища і тільки потім – до реалізації внутрішніх бізнес-процесів.

2. Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію формування можливостей підприємства на споживача. Це означає, що формування будь-якого елемента потенціалу повинне ґрунтуватися на аналізі та прогнозуванні ринкових потреб, аналізі та прогнозуванні конкурентоспроможності та конкурентних переваг і т. д. При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв формування потенціалу підприємства є:

- підвищення якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) відповідно до потреб споживачів;

- економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості всіх елементів потенціалу та, як наслідок, підвищення якості кінцевої продукції або послуги.

3. Функціональний підхід передбачає пошук зовсім нових, оригінальних технічних рішень для задоволення існуючих або потенційних потреб. Потреба в цьому випадку розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після визначення функцій (наприклад, маркетингові, наукові дослідження, постачання, виробництво, фінансування і т. д.) визначається кілька альтернативних варіантів формування потенціалу для їхнього виконання та вибирається той з них, що забезпечує максимальну ефективність сукупних витрат. Застосування даного підходу, на відміну

від орієнтації на “вчорашні” світові стандарти, дозволяє найбільш повно задовольняти нові потреби, з одного боку, і забезпечувати стійку конкурентну перевагу, з іншого.

4. Відтворювальний підхід орієнтований на постійне поновлення виробництва продукції з меншої ресурсоемністю та вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на даному ринку для задоволення потреб клієнтів. Це означає, що основним елементом даного підходу є обов’язкове застосування бази порівняння (показників кращої аналогічної продукції на теперішній момент, скоректованих до початку освоєння нової продукції або випереджальних) в процесі планування відтворювального процесу.

5. Інноваційний підхід орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої повинні бути фактори виробництва й інвестиції.

6. Нормативний підхід полягає у встановленні для найважливіших елементів потенціалу нормативів:

- якості та ресурсоемності продукції, завантаженості технічних об’єктів, параметрів ринку і т. д.;
- ефективності використання ресурсного потенціалу;
- щодо розробки й ухвалення управлінських рішень.

Слід зазначити, що встановлені нормативи повинні відповідати вимогам обґрунтованості, комплексності, ефективності та перспективності застосування.

7. Комплексний підхід передбачає необхідність урахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних і інших аспектів діяльності підприємства.

Якщо навіть один з аспектів залишити поза увагою, то проблема не буде цілком вирішена.

8. Інтеграційний підхід у процесі формування потенціалу підприємства націлений на дослідження посилення взаємозв’язків, об’єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами.

9. Динамічний підхід пов’язаний з необхідністю розгляду потенціалу в діалектичному розвитку, у встановленні причинно-наслідкових зв’язків і співвідпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу поведінки аналогічних систем на деякому тимчасовому відрізку.

10. Оптимізаційний підхід реалізується через визначення кількісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами потенціалу за допомогою економіко-математичних і статистичних методів обробки інформації.

11. Адміністративний підхід передбачає регламентацію функцій, прав, обов’язків, нормативів якості, витрат, пов’язаних з реалізацією елементів потенціалу, у нормативних актах за допомогою методів примушування.

12. Поведінковий підхід ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного потенціалу за рахунок підвищення ефективності його кадрової складової.

13. Ситуаційний підхід заснований на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні максимальної адаптації до умов конкретної ситуації в процесі формування потенціалу підприємства.

14. Структурний підхід у процесі формуванні потенціалу заснований на його структуризації і визначенні значимості, пріоритетів серед елементів потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними.

2.2. Структура потенціалу підприємства

При формуванні та використанні потенціалу підприємства проводиться його декомпозиція на компоненти, встановлюються їх функції і зв'язки, тобто здійснюється структуризація.

Чіткого та однозначного уявлення про структуру потенціалу підприємства поки не сформовано. Це обумовлено тим, що дослідження з даної проблеми здійснюються в рамках окремих проявів потенціалу. У результаті накопичено багатий інструментарій оцінки ринкових, виробничих, фінансових можливостей підприємства, але разом з тим відчувається недолік повноти охоплення та систематизованого підходу в представленні структури його сукупного потенціалу.

Оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, але, разом з тим, вони повною мірою повинні виконувати задані функції.

Під *структурою системи*, якщо є потенціал підприємства, розуміють мережу найсуттєвіших, стійких (інваріантних) зв'язків між елементами.

В економічній літературі наявні різні підходи до визначення структури потенціалу підприємства. Більшість дослідників розглядає ресурсну структуру потенціалу, однак з урахуванням у ньому різної кількості складових. В одному випадку до його складу рекомендується включати тільки засоби праці, а в другому – засоби праці і робочу силу, а в третьому – засоби праці, робочу силу і природні ресурси, які застосовуються в процесі виробництва, у четвертому – засоби праці, робочу силу і предмети праці. Є й значно ширші поняття структури потенціалу підприємства, доповнені описами систем збирання, обробки і використання інформації, досвіду господарювання, використовуваної енергії тощо. Особливий науковий інтерес викликають дослідження багатоаспектного аналізу структури потенціалу, де поряд з ресурсним розглядаються ще й інші аспекти структури, що дає повніше уявлення про його елементний склад.

До елементів потенціалу підприємства можна віднести все, що пов'язане з функціонуванням і розвитком підприємства. На рис. 2 зображено структуру потенціалу підприємства з розмежуванням його об'єктних та суб'єктних складових.

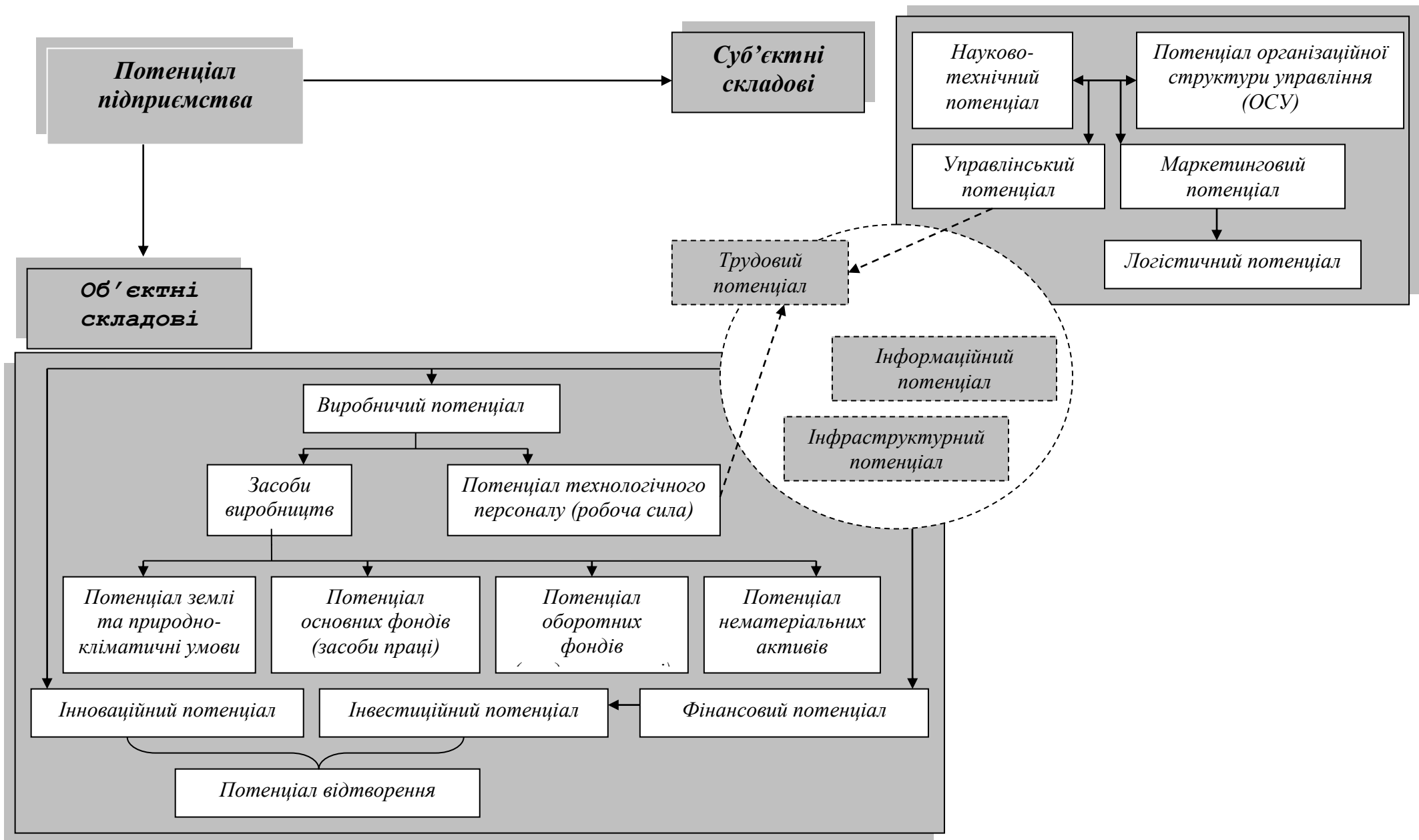


Рис. 2. Структура потенціалу підприємства

Об'єктні складові пов'язані з матеріально-речовинною та особовою формою потенціалу підприємства. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі в процесі функціонування. До них належить: інноваційний потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал та потенціал відтворення.

Інноваційний потенціал – сукупні можливості підприємства щодо генерації, сприйняття та впровадження нових (радикальних і модифікованих) ідей для його системного, технічного, організаційного та управлінського оновлення.

Виробничий потенціал – наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг). Його треба також сприймати як сукупність ресурсів, що функціонують і здатні виробляти певний обсяг продукції. Тому виробничий потенціал є поліструктурною системою. До його складу входять:

– **потенціал землі та природно-кліматичні умови** – можливості підприємства використовувати сукупні природні багатства у господарській діяльності.

– **потенціал основних фондів** – наявні та скриті можливості основних фондів, які формують техніко-технологічний базис виробничої потужності підприємства.

– **потенціал оборотних фондів** – це частина виробничого капіталу підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці (сировини, конструкційних матеріалів, палива, енергії та різних допоміжних матеріалів), які перебувають у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення і витратах майбутніх періодів.

потенціал нематеріальних активів – сукупність можливостей підприємства використовувати права на нові чи наявні продукти інтелектуальної праці в господарському процесі з метою реалізації корпоративних інтересів на засаді задоволення суспільних потреб.

– **потенціал технологічного персоналу** – здатність робітників виробляти різні продукти, надавати послуги чи виконувати роботи.

Фінансовий потенціал – обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що ними воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат.

Головною складовою фінансового потенціалу є **інвестиційний**, тобто наявні та приховані можливості підприємства для здійснення простого і розширеного відтворення.

Відтворення потенціалу підприємства – це процес безперервного відновлення всіх його складових.

Просте відтворення потенціалу підприємства здійснюється в незмінних обсягах для відновлення споживчих факторів виробництва і забезпечення безперервності його функціонування.

Розширене відтворення потенціалу підприємства передбачає кількісний та якісний розвиток виробничих факторів та інших складових потенціалу, котрі забезпечують вищу результативність його діяльності.

У межах розширеного відтворення можна виокремити три типи розвитку потенціалу підприємства: екстенсивний (традиційний), інтенсивний (інноваційний) і екстенсивно-інтенсивний (змішаний).

За екстенсивного типу відтворення потенціалу збільшення масштабів виробництва досягається за рахунок додаткового залучення трудових, природних ресурсів і засобів виробництва і збереження сформованої техніко-технологічної основи.

За інтенсивного типу відтворення розвиток потенціалу досягається через якісне вдосконалення факторів виробництва: застосування прогресивних знарядь і предметів праці та видів енергетичних ресурсів, підвищення кваліфікації технологічного й управлінського персоналу, а також постійне поліпшення використання всіх наявних складових потенціалу підприємства.

Щодо змішаного типу розширеного відтворення потенціалу, то він характеризується збалансованістю або домінуванням одного з двох інших факторів розвитку. Тому розрізняють переважно екстенсивний, переважно інтенсивний чи змішаний характер економічного розвитку.

Відтворення окремих складових потенціалу підприємства має свої часові цикли та особливості, що зумовлюють використання різних джерел фінансового забезпечення, пов'язаного з формуванням і відтворенням виробничого капіталу.

Наприклад, за простого відтворення заміна спрацьованих і застарілих основних виробничих фондів відбувається за рахунок нагромадження амортизаційного фонду та інших внутрішніх джерел формування фінансових коштів. Розширене відтворення основних фондів, спрямоване на нарощування виробничих потужностей, докорінну перебудову техніко-технологічної бази виробництва, потребує використання таких джерел виробничих інвестицій, як довгострокові кредити, емісія цінних паперів, власний нагромаджений прибуток, державні субсидії, іноземні інвестиції.

Отже, під **потенціалом відтворення** слід розуміти сукупність матеріально-технічних, нематеріальних, фінансових та інших ресурсів капіталу, які перебувають у розпорядженні підприємства або можуть бути додатково залучені й використані для простого чи розширеного відтворення факторів виробництва та інших складових потенціалу підприємства.

Суб'єктивні складові пов'язані із суспільною формою їх виявлення. Вони не споживаються, а становлять передумову, загальноекономічний, загальногосподарський соціальний чинник раціонального споживання об'єктних складових. Усе це свідчить, що суб'єктивні складові потенціалу підприємства за їхнім впливом на розвиток основних чинників виробництва й ефективність функціонування економічних систем, у міру ускладнення останніх та їхнього "навколишнього середовища", набувають вирішальної ролі.

До суб'єктивних складових потенціалу підприємства відносяться: науково-технічний потенціал, управлінський потенціал, потенціал організаційної структури управління, маркетинговий потенціал.

Науково-технічний потенціал – узагальнююча характеристика рівня наукового забезпечення виробництва (науки, техніки, технології, інженерної справи, виробничого досвіду, можливостей та ресурсів, у тому числі науково-технічних кадрів, які є в розпорядженні підприємства для розв'язання науково-технічних проблем).

Управлінський потенціал – це навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства. У найзагальнішому вигляді він є інтеграцією функціонально-структурних та нематеріальних елементів.

Потенціал організаційної структури управління – це загально корпоративний управлінський (формальний та неформальний) механізм функціонування підприємства, який втілює в собі рівень організації функціональних елементів системи та характер взаємозв'язків між ними.

Маркетинговий потенціал – це здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація

виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту. У структурі маркетингового потенціалу окремо виділяють *логістичний потенціал*.

Широка інтерпретація поняття “логістика” як комплексної функції забезпечення підприємства вихідними факторами виробництва на всіх стадіях його діяльності дає змогу в складі цієї функції виокремити: *по-перше*, доставку необхідних засобів виробництва (послуг) на територію підприємства від зовнішніх контрагентів (логістика постачання); *по-друге*, доставку тих чи інших видів виробничих ресурсів безпосередньо на місця їх переробки чи використання в необхідних обсягах та в певний час (логістика виробництва); *по-третє*, забезпечення пунктів збуту готовими виробами і фірмовими послугами (логістика розподілу чи збуту).

З урахуванням функціональних особливостей та структурного зрізу логістичних процесів за предметними ознаками (логістика персоналу, логістика матеріалів і готових товарів, логістика енергетичних та інформаційних потоків) **логістичний потенціал** підприємства можна визначити як максимальну продуктивність (функціональну спроможність) системно інтегрованих підрозділів, які охоплюють усі види діяльності щодо пересування в просторі та руху в часі: персоналу – перевезення співробітників, розміщення їх у службових приміщеннях; пересуванню згідно з часовим графіком роботи матеріалів і готових виробів – транспортування, складування, збереження, сортування і перерозподіл; енергетичних та інформаційних потоків – передавання, обробка, збереження і трансформація.

На особливу увагу в структурі потенціалу підприємства заслуговують: *трудовий, інфраструктурний та інформаційний потенціали*, їх не можна однозначно віднести чи то до суб'єктних, чи то до об'єктних складових.

Трудовий потенціал – це персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Це поняття дає змогу, *по-перше*, оцінити рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому, що є необхідним для активізації людського фактора, та, *по-друге*, забезпечити якісну (структурну) збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва.

Інфраструктурний потенціал – збалансовані з вимогами виробництва можливості цехів, господарств і служб забезпечити необхідні умови для діяльності основних підрозділів підприємства та задоволення соціальних потреб його персоналу. За гіпертрофованого розвитку інфраструктурні складові потенціалу підприємств можуть виконувати роботи чи надавати певні послуги стороннім організаціям та іншим суб'єктам ринку.

Інформаційний потенціал є найважливішою складовою техніко-технологічної та управлінської бази сучасних підприємств. Розвинуті країни вже перейшли на новий постіндустріальний (інформаційний) рівень суспільного прогресу. Ефективне господарювання підприємств України, раціональне використання їхнього потенціалу неможливе без адекватного сучасним вимогам інформаційного забезпечення.

Інформаційний потенціал – це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготовку й прийняття управлінських рішень та впливають на характер (специфіку) виробництва через збирання, зберігання (нагромадження), обробку та поширення інформаційних ресурсів. У складі інформаційного потенціалу можна окремо виділити **інформаційно-обчислювальний потенціал**, до якого належить комплекс технічних, програмно-математичних, організаційно-економічних засобів і спеціальних кадрів, призначений для автоматизації

процесу виконання завдань управління підприємством у різних галузях людської діяльності.

2.3. Фактори, що впливають на структуру потенціалу підприємства

Структуру економічного потенціалу будь-якої господарюючої системи визначають чотири групи факторів щодо: пропозиції, попиту, ефективності та якості зовнішньої та внутрішньої економічної політики.

Фактори пропозиції зумовлюють фізичну здатність господарюючої системи до формування економічного потенціалу на принципах сталого зростання. Серед цих факторів виділяють об'єкти природних, майнових, трудових ресурсів та системи управління. Тільки наявність більшої кількості або кращих за якістю ресурсів, урахувавши управлінський аспект, дає змогу господарюючій системі нарощувати свій економічний потенціал.

Економічний потенціал залежить також від джерел попиту, тобто має забезпечуватися доходами покупців, а їх рівень визначає величину використання наявних факторів пропозиції.

Фактори пропозиції й попиту, які впливають на економічний потенціал взаємопов'язані. Так, неповне залучення підприємствами трудових ресурсів уповільнює темпи нагромадження ними майнових об'єктів, а низькі темпи впровадження інноваційних інвестицій можуть спричинити вивільнення працівників з господарської діяльності.

Формування максимального економічного потенціалу передбачає не тільки повне використання ресурсів і наявність попиту, а й досягнення ефективності при створенні об'єктів діяльності підприємств. Іншими словами підприємство має використовувати ресурси найекономічніше і забезпечувати оптимальне співвідношення витрат і доходів.

Значний вплив на економічний потенціал справляє сприятлива зовнішня і внутрішня політика.

Внутрішня політика підприємства щодо його економічного потенціалу формується інструментами реалізації функцій управління, які об'єднуються в замкнену систему, що забезпечує ефективність функціонування суб'єктів господарювання.

Основними напрямками **зовнішньої економічної** політики, що визначаються державою, є:

- структурно-галузева політика, спрямована на здійснення державою прогресивних змін у структурі народного господарства, удосконалення міжгалузевих та внутрішньогалузевих пропорцій, стимулювання розвитку галузей, які визначають науково-технічний прогрес, забезпечують конкурентоспроможність вітчизняної продукції та зростання рівня життя населення;

- інвестиційна політика, спрямована на створення суб'єктам господарювання необхідних умов для залучення і концентрації коштів на потреби розширеного відтворення основних засобів виробництва, переважно у галузях, розвиток яких визначено як пріоритети структурно-галузевої політики, а також забезпечення ефективного і відповідального використання цих коштів та здійснення контролю за ним;

- амортизаційна політика, спрямована на створення суб'єктам господарювання найбільш сприятливих та рівноцінних умов забезпечення процесу простого відтворення основних виробничих і невиробничих фондів переважно на якісно новій техніко-технологічній основі;

- політика інституційних перетворень, спрямована на формування раціональної багатоукладної економічної системи шляхом трансформування відносин власності, здійснення роздержавлення економіки, приватизації та націоналізації виробничих фондів, забезпечення на власній основі розвитку різних форм власності і господарювання, еквівалентності відносин обміну між суб'єктами господарювання, державну підтримку і захист усіх форм ефективного господарювання та ліквідацію будь-яких протизаконних економічних структур;

- цінова політика, спрямована на регулювання державою відносин обміну між суб'єктами ринку з метою забезпечення еквівалентності в процесі реалізації національного продукту, дотримання необхідної паритетності цін між галузями та видами господарської діяльності, а також забезпечення стабільності оптових та роздрібних цін;

- антимонопольно-конкурентна політика, спрямована на створення оптимального конкурентного середовища діяльності суб'єктів господарювання, забезпечення їх взаємодії на умовах недопущення проявів дискримінації одних суб'єктів іншими, насамперед у сфері монопольного ціноутворення та за рахунок зниження якості продукції, послуг, сприяння зростанню ефективної соціально орієнтованої економіки;

- бюджетна політика, спрямована на оптимізацію та раціоналізацію формування доходів і використання державних фінансових ресурсів, підвищення ефективності державних інвестицій у народне господарство, узгодження загальнодержавних і місцевих інтересів у сфері міжбюджетних відносин, регулювання державного боргу та забезпечення соціальної справедливості при перерозподілі національного доходу;

- податкова політика, спрямована на забезпечення економічно обґрунтованого податкового навантаження на суб'єктів господарювання, стимулювання суспільно необхідної економічної діяльності суб'єктів, а також дотримання принципу соціальної справедливості та конституційних гарантій прав громадян при оподаткуванні їх доходів;

- грошово-кредитна політика, спрямована на забезпечення народного господарства економічно необхідним обсягом грошової маси, досягнення ефективного готівкового обігу, залучення коштів суб'єктів господарювання та населення до банківської системи, стимулювання використання кредитних ресурсів на потреби функціонування і розвитку економіки;

- валютна політика, спрямована на встановлення і підтримання паритетного курсу національної валюти щодо іноземних валют, стимулювання зростання державних валютних резервів та їх ефективне використання;

- зовнішньоекономічна політика, спрямована на регулювання державою відносин суб'єктів господарювання з іноземними суб'єктами господарювання та захист національного ринку і вітчизняного товаровиробника.

Держава здійснює екологічну політику, що забезпечує раціональне використання та повноцінне відтворення природних ресурсів, створення безпечних умов життєдіяльності населення.

У соціально-економічній сфері держава здійснює соціальну політику захисту прав споживачів, політику заробітної плати і доходів населення, політику зайнятості, політику соціального захисту та соціального забезпечення.

Важливим чинником економічного потенціалу підприємства є політична система держави.

Суспільна думка має розглядати матеріальний успіх підприємств як бажану соціальну мету, і формувати позитивне ставлення до праці.