

Лекція №1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства.

1.1. Поняття і загальна модель формування та розвитку потенціалу підприємства.

1.2. Класифікаційні ознаки потенціалу підприємства.

1.3. Система управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства.

1.1. Поняття і загальна модель формування та розвитку потенціалу підприємства

Термін “потенціал” у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова “potentia” і означає “потужність, сила, приховані можливості”.

Потенціал є деякою мірою абстрактною категорією, межі якої розпливчасті, фактори не повною мірою визначені, а вплив на поточні процеси опосередкований, так і повною мірою визначена та конкретизована – оскільки будь-яке прийняте рішення може мати на нього позитивний або вкрай негативний вплив.

З філософської та політичної точки зору потенціал тлумачать як засоби, запаси та джерела, які є у власності та можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певної цілі, здійснення плану, вирішення будь-якої задачі, а також можливості окремої особи, суспільства, держави в певній сфері.

В фізиці поняття “потенціал” або “потенційна енергія” наводиться як сила системи, яка залежить від відносного розташування часток. Крім того, потенційна енергія дає можливість визначити систему сил, прикладених в кожен момент часу до різних точок досліджуваної системи.

Потенціал - це сукупність усіх механізмів, пристроїв, внутрішніх сил, ресурсів, знарядь та засобів праці, а також персоналу, які вводять їх в дію, прихованих здатностей, що можуть бути використані в процесі діяльності суб'єкта господарювання.

Потенціал відображає не тільки абсолютний обсяг наявних матеріальних благ та послуг, але й розкриває невикористані, приховані можливості ресурсів, оптимальне поєднання яких забезпечує постійний розвиток підприємства.

Практичний результат наявних ресурсів господарюючої системи – це створення об'єктів діяльності.

За змістом потенціал підприємства визначається економічними показниками (економічним потенціалом), які відображають кількісні та якісні характеристики ресурсів, обсяги створених об'єктів діяльності та сукупні можливості наявних ресурсів щодо одержання доходу. В основі поняття економічного потенціалу окремого підприємства лежить не тільки господарська потужність, а й інтегральна можливість забезпечення покупців щодо задоволення потреб у споживанні та заощадженні з врахуванням інтересів держави при оптимальному використанні ресурсів.

Таким чином, в понятті „потенціал господарюючої системи” необхідно виділити наявність ресурсної складової, її вартості і сукупних результатів їх використання.

Потенціал підприємства оцінюється з погляду на:

- минуле – сукупність об'єктів, які нагромаджені суб'єктом господарювання в процесі його діяльності для безперервного функціонування та сталого розвитку;
- теперішнє – використання наявних можливостей підприємства та частка нереалізованого потенціалу;

- майбутнє – потенціал формується з орієнтацією на розвиток ресурсів, їх вартості і результатів в майбутньому.

При цьому, основний зміст поняття „потенціал підприємства” полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага (об’єкти діяльності), максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси.

Потенціал підприємства – це складна, динамічна, поліструктурна система. Ця агломерація має певні закономірності розвитку, від уміння використати які вирішальною мірою залежить ефективність економіки, темпи та якості її зростання. *Отже*, потенціал підприємства характеризується чотирма основними **рисами**.

Перша риса. Потенціал підприємства визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності, причому не тільки реалізованими, а й нереалізованими з будь-яких причин.

Друга риса. Можливості будь-якого підприємства здебільшого залежать від наявності ресурсів і резервів (економічних, соціальних), не залучених у виробництво. Тому потенціал підприємства характеризується також і певним обсягом ресурсів, як залучених у виробництво, так і підготовлених для використання.

Третя риса полягає в тому, що потенціал підприємства визначається не тільки і не стільки наявними можливостями, але ще й навичками різних категорій персоналу до його використання з метою виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку виробничо-комерційної системи.

Четверта риса. Рівень і результати реалізації потенціалу підприємства (обсяги виробленої продукції або отриманого доходу (прибутку)) визначаються також формою підприємництва та адекватною їй організаційною структурою.

Спираючись на основні характеристики потенціалу підприємства, можна стверджувати, що його модель визначається:

- обсягом та якістю наявних у нього ресурсів (кількістю зайнятих працівників, основними виробничими і невиробничими фондами або матеріальними запасами, фінансовими та нематеріальними ресурсами – патентами, ліцензіями, інформацією, технологією);

- можливостями керівників та інших категорій персоналу створювати певні види продукції, інакше кажучи, їхнім освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним та мотиваційним потенціалом;

- можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства (професійною підготовкою, талантом, умінням створювати й оновлювати організаційні структури підприємства);

- інформаційними можливостями, тобто можливостями підприємства генерувати і трансформувати інформаційні ресурси для використання їх у виробничій, комерційній та управлінській діяльності;

- інноваційними можливостями підприємства щодо оновлення техніко-технологічної бази виробництва, переходу на випуск нової конкурентоспроможної продукції, використання сучасних форм і методів організації та управління господарськими процесами;

- фінансовими можливостями залучення коштів, що їх бракує (кредитоспроможністю, внутрішньою та зовнішньою заборгованістю у сфері фінансів);

- іншими можливостями.

Разом усі ці можливості створюють сукупний (економічний та соціальний) потенціал підприємства, який стосовно аналогічного потенціалу, будь-якого іншого підприємства відображає рівень його конкурентоспроможності.

1.2. Класифікаційні ознаки потенціалу підприємства

Для потреб управлінської діяльності та організації аналітичного процесу важливе значення має класифікація економічного потенціалу.

Класифікація видових проявів потенціалу підприємства здійснюється за такими напрямками:

- 1) за об'єктами дослідження;
- 2) за ступенем реалізації;
- 3) за сферою реалізації;
- 4) за принципом ієрархії;
- 5) за функціями управління.

За об'єктами дослідження

Ресурсний потенціал – це сукупність елементів, які нагромаджені підприємством для здійснення господарської діяльності і зумовлюють можливість функціонування та розвитку господарюючої системи.

Елементами ресурсного потенціалу підприємства є природні об'єкти, майно, персонал, система управління, які забезпечують господарську діяльність (рис. 1).

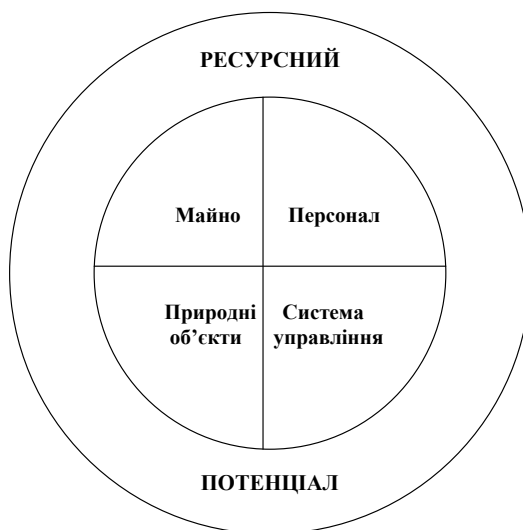


Рис. 14.1.3. Об'єкти ресурсного потенціалу підприємства

Ресурсний потенціал має моментний характер, як сукупність всіх його об'єктів необхідних для забезпечення господарської діяльності.

$$РП=ПО+МО+ПП+ІУ,$$

де РП – ресурсний потенціал; ПО – природні об'єкти; МО – майнові об'єкти; ПП – персонал підприємства; ІУ – інструменти управління.

Природні ресурси є найважливішими матеріальними носіями національного багатства кожної країни, а їх економію потрібно розглядати як інтенсивне формування економічного потенціалу країни. До природних ресурсів відносять землі, корисні копалини, енергоносії, водні ресурси, клімат. Окремі підприємства здійснюють свою діяльність шляхом реалізації природних ресурсів. Найціннішим природним ресурсом України вважають сільськогосподарські угіддя.

Поняття майно підприємства найчастіше ототожнюють з активами – ресурсами, контрольованими ним у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до отримання економічних вигод у майбутньому.

Саме майно, щодо якого контролюються вигоди отримані від його використання та ризику з ним пов'язані, забезпечують підприємницьку діяльність господарюючої системи та є основою формування її майнового потенціалу.

Природні ресурси і майно оптимально використовуються господарюючими системами за умови залучення висококваліфікованого персоналу.

Персонал підприємства – це сукупність працівників, що отримали необхідну професійну підготовку і забезпечують господарську діяльність. Потенціал персоналу формується сукупністю його здібностей і можливостей забезпечувати досягнення цілей підприємства.

Величина потенціалу природних ресурсів, майна і персоналу підприємства формується не тільки сукупністю наявних об'єктів, але і системою управління.

Система управління є результатом провадження діяльності з планування, організації, мотивації та контролю, які дозволяють здійснювати цілеспрямований вплив на об'єкти для досягнення конкретних цілей у формуванні господарського і вартісного потенціалу підприємства.

Система управління досягає мети суб'єкта господарювання через персонал. Отже, люди – це центральна фігура у будь-якому підприємстві. Таким чином, система управління включає всі практичні дії, за допомогою яких керівник спонукає підлеглих до дії для досягнення бажаних результатів. Крім того вона побудована на підприємницьких здібностях.

Потенціал системи управління підприємства реалізується шляхом досягнення найбільшої привабливості його природних ресурсів, майнових об'єктів і персоналу та одержання максимального результату від їх використання.

Рациональна інноваційна система управління дозволяє одержувати приріст величини потенціалу як би з нічого – без залучення додаткових об'єктів. Як результат управління при залученні одного і того ж самого потенціалу – одні підприємства є прибуткові, а інші збиткові.

Ресурсний потенціал підприємства необхідно розглядати як систему, яка складається з підсистем різного порядку, які утворюють різні системи. Потенціал більш високого рівня складається з потенціалів нижнього рівня. Наприклад, потенціал основних засобів формується потенціалами окремих груп, а потенціал групи з потенціалів окремих об'єктів.

Взаємний вплив потенціалів ресурсів на їх загальну величину визначається з врахуванням взаємозамінності і взаємодоповнення об'єктів. Взаємозамінність передбачає, що зміну в системі одного ресурсу можливо компенсувати в певних пропорціях іншим ресурсом. Взаємодоповнення обумовлює, що при зміні одного ресурсу відбувається одночасна зміна іншого ресурсу.

Ресурсний потенціал підприємства проявляється в процесі його діяльності через величину *господарського* потенціалу.

Елементами господарського потенціалу є результати діяльності підприємства (рис. 2).

Система показників, яка характеризує результати діяльності підприємства формується за величинами:

- випуск, доход, чистий доход;
- додана вартість, всього та її складових:

- ✓ чистий прибуток;
- ✓ податки;
- ✓ амортизація (споживання необоротних активів);
- ✓ доход персоналу;
- ✓ витрати на соціальні гарантії.

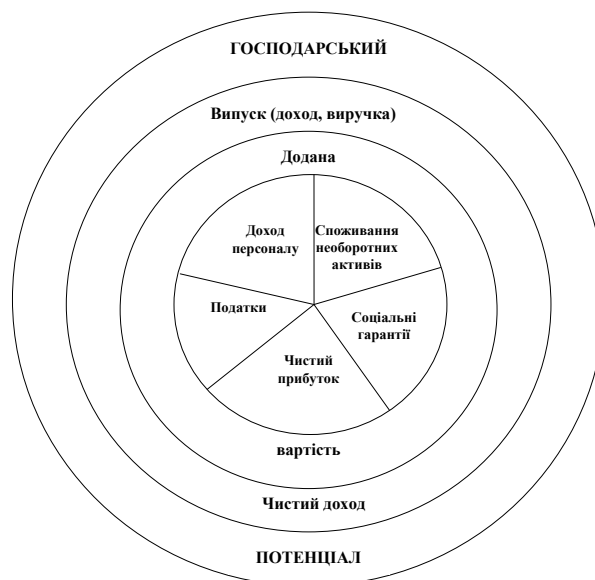


Рис. 2. Об'єкти господарського потенціалу

Випуск є результатом і визначається вартістю об'єктів діяльності господарюючих систем та одночасно віддзеркалює кількість і рівень цін, а їх зміни впливають на його динаміку.

Доход визнається під час збільшення активів або зменшення зобов'язань, що зумовлює зростання власного капіталу. Доходи дають можливість відшкодувати матеріальні та прирівняні до них витрати та здійснювати формування доданої вартості в складі фонду оплати праці, амортизації, податкових платежів, витрат на соціальні заходи та чистого прибутку.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) визначається шляхом вирахування з доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відповідних податків, зборів, знижок тощо.

Додана вартість створюється як ефект діяльності господарюючих суб'єктів, в свою чергу чистий прибуток розраховується власниками з використанням визначених державою нормативів. Реальний чистий прибуток підприємств можливо визначати лише після їх ліквідації шляхом порівняння одержаних і вкладених активів. З іншого боку, додана вартість – це інтегрований показник участі підприємств у формуванні рівня доходів працівників, соціального забезпечення населення, бюджету держави, їх готовності до поновлення запасів активів та розширеної діяльності (приросту активів за рахунок власного капіталу).

Елементами доданої вартості є нарахована амортизація, доходи персоналу, чистий прибуток, податки та обов'язкові платежі (витрати на соціальні гарантії). Кожен з елементів утвореної доданої вартості по різному та в різній мірі формує та накопичує потенціал підприємства.

Сума амортизаційних відрахувань не накопичує потенціал, а лише постійно та безперервно оновлює його майнові елементи в процесі здійснення господарської діяльності, тобто забезпечує просте відтворення.

Наступним елементом доданої вартості є оплата праці (доход персоналу), частина якої споживається населенням і формує фонд споживання, інша ж частина інвестується в елементи потенціалу підприємств і формує фонд накопичення. Саме фонд накопичення і є частиною національного багатства, яке формується в цілому населенням країни через доходи підприємств.

Складовим елементом доданої вартості є податки. На основі використання коштів державного бюджету України та місцевих бюджетів, які формуються за рахунок податкових надходжень, сплачених підприємствами, фінансується не тільки бюджетна сфера, але і інші сфери господарювання, тобто відбувається розподіл грошових потоків та їх „переливання” з однієї сфери господарювання в іншу.

З державного бюджету виплачується основна та додаткова заробітна плата працівникам бюджетної сфери, частину якої вони споживають, інша ж частина накопичується шляхом зворотного створення елементів національного багатства.

Податковий потенціал у широкому розумінні – це максимальна загальна сума податкових платежів, яку можна ефективно мобілізувати з урахуванням об’єктивної можливості економічного механізму господарювання в системі: ресурсний потенціал – дохід – фінансовий результат підприємства при повному обсязі діяльності і, відповідно, у вузькому розумінні – це податкові платежі, що підлягають мобілізації з доходу господарюючої системи.

Додана вартість підприємства формується також за рахунок витрат на соціальні гарантії. Визначені кошти на соціальні гарантії підприємство перераховує в соціальні фонди. В свою чергу за рахунок отриманих пенсій, допомоги та інших платежів, населення України накопичує різного роду елементи національного багатства, а іншу їх частину споживає.

Важливим елементом сформованої підприємством доданої вартості є чистий прибуток, який створюється на підприємстві в результаті здійснення господарської діяльності і є основою формування підприємством потенціалу. За рахунок використання чистого прибутку підприємства провадять інвестиційну діяльність, яка є визначальною складовою при формуванні та накопиченні національного багатства на мікрорівні. Окрім того з чистого прибутку, який залишається у його розпорядженні виплачується дивіденди власникам підприємства, а також формується, при поточній збитковій діяльності, фонд споживання.

Основними факторами, які забезпечують прибуткову діяльність підприємства є економія затрат живої і уречевленої праці, підвищення техніко-технологічного рівня виробництва, удосконалення структури виробництва, організаційних систем управління, форм і методів організації діяльності, її планування та мотивації, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції (послуг), використання ресурсозберігаючих та енергозберігаючих технологій, постійне, систематичне залучення інвестицій та інновацій.

Господарський потенціал характеризується інтервальною величиною створених обсягів об’єктів діяльності, яка залежить від двох факторів: обсягу ресурсів (екстенсивний фактор) і продуктивності ресурсів (інтенсивний фактор).

$$ГП = РП \times ПР$$

$$ПР = ГП \div РП$$

$$РП = ГП \div ПР$$

де ГП – господарський потенціал; РП – обсяг ресурсів; ПР – продуктивність ресурсів.

Таким чином, ресурсно-господарський потенціал характеризується величиною ресурсів, які залучає підприємство для створення об'єктів діяльності та обсягами господарювання, що забезпечують наявні ресурси при спільному їх використанні.

Ресурсний і господарський потенціал підприємства формує його *вартісний* потенціал (табл. 3).

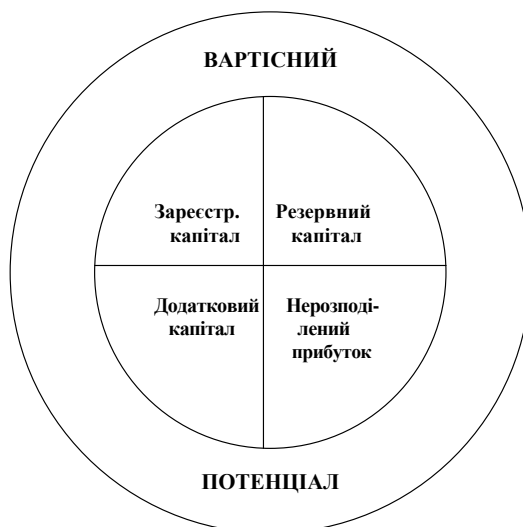


Рис. 3. Об'єкти вартісного потенціалу підприємства

Вартісний потенціал підприємства має моментний характер, як сукупність власних джерел формування майнових об'єктів.

Зареєстрований капітал – сукупність фінансових ресурсів для формування майна, що забезпечує діяльність підприємства в розмірах, визначених власником. Він визначає мінімальний розмір майна підприємства, який гарантує інтереси його кредиторів і формує номінальний вартісний потенціал.

Додатковий капітал формує потенціал в результаті змін вартості майна та його додаткового безкоштовного надходження у власний капітал підприємства.

Резервний капітал формує потенціал, що гарантує здійснення ризикованих господарських операцій.

Нерозподілений прибуток - основне джерело нагромадження майна підприємства. Це прибуток підприємства, який залишається після сплати податків та виплати дивідендів і використовується для реінвестування та потреби розвитку потенціалу.

Сума фінансових ресурсів зареєстрованого, додаткового і резервного капіталів підприємства та його нерозподіленого прибутку формує балансовий вартісний потенціал. Балансова вартість власного капіталу підприємства в процесі реалізації формує ринковий вартісний потенціал, або ж очікувану ціну.

Наступним рівнем класифікації є поділ потенціалу підприємства *за ступенем використання* можливостей підприємства на *фактичний* (поточний, реалізований, досягнений у даний момент) і *перспективний* (стратегічний, орієнтований на досягнення довгострокових цілей). Така диференціація дозволяє оцінювати ступінь використання потенціалу підприємства через порівняння його перспективного рівня з фактичним значенням. Основним етапом оцінки стає визначення потенційних можливостей підприємства.

За сферою реалізації потенціал можна розглядати як ринковий (зовнішній) і внутрішній. *Зовнішній* характеризує можливості підприємства, орієнтовані на ринок, і визначається потенційним обсягом попиту, незадоволеним сформованою ним пропозицією. Підприємство має обмежений вплив на зовнішній (ринковий) потенціал

через складність, динамічність, непередбачуваність зовнішнього середовища. *Внутрішній потенціал* представлений ресурсами та компетенціями, які дозволяють реалізувати ринкові шанси, що надаються.

Досліджуючи ієрархію потенціалів, підприємство можна розглядати як систему, що складається з більш дрібних підсистем – бізнесів-одиниць, виділених за принципом значущості їхнього функціонування для бізнесу в цілому. У цьому випадку має місце класифікація проявів потенціалу *за принципом ієрархії* від *потенціалу підприємства* як системи глобального рівня до *потенціалів бізнес-одиниць* як підсистем нижчого рівня, які визначають разом з тим ефективність реалізації сукупних можливостей за рахунок адитивного та синергічного ефекту.

Правомірно розглядати також потенціал підприємства *за функціональними напрямками* його формування та використання. У цьому випадку виділяють потенціал *маркетинговий* (здатність маркетингової системи підприємства забезпечити його постійну конкурентоспроможність); *виробничий* (здатність виробничої системи забезпечити випуск продукції в обсязі, що відповідає потенціалу попиту); *фінансовий* (здатність фінансової служби забезпечити основні ланки ланцюжка «збут – виробництво – закупівлі» фінансовими ресурсами за принципом найбільш ефективного їхнього розподілу); *організаційний* (здатність менеджменту створити ефективну систему взаємодії між усіма елементами потенціалу).

Незважаючи на різноманітність видових проявів потенціалу підприємства властиві деякі характерні риси, а саме:

- призначення – означає, що потенціал підприємства взагалі та кожен його елемент формуються для реалізації точно визначених здібностей;
- здатність до самовідтворення та розвитку – означає, що потенціал і його елементи змінюються відповідно з вимогами зовнішнього та внутрішнього характеру;
- поліструктурність – означає, що потенціал підприємства поєднує в собі різні структурні елементи, деякі з яких також характеризується власною структурою (наприклад, виробничий потенціал);
- взаємозамінність, альтернативність елементів – означає можливість вибору ефективних варіантів розподілу ресурсів між елементами потенціалу для забезпечення збалансованої рівноваги.

1.3. Система управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства

Концепцію управління потенціалом світова економічна спільнота сприйняла за базову парадигму розвитку бізнесу, а тому вирішення економічного наукою та практикою господарювання проблеми ефективного управління потенціалом підприємств трансформаційної економіки впливають з об'єктивних потреб (традиційно раціональне використання ресурсів), а також їх адаптації до загальносвітової практики (ринки капіталів та інвестицій).

Актуальність і потребу удосконалення концептуальних підходів до формування й управління потенціалом підприємств національної економіки підтверджує сучасна практика функціонування підприємства в реальному фінансово-економічному середовищі. Підприємства з невисоким рівнем сформованого потенціалу чи невикористаними можливостями його застосування зазнають криз. Це стосується як підприємств національної економіки, так і відомих транснаціональних корпорацій.

Традиційно основоположні засади майже всіх концепцій управління побудовані на постулаті, що розвиток економічної системи здійснюється на основі безперервного засвоєння всіх складників потенціалу.

Потенціал підприємства розглядається не статично, а виходячи зі стратегії та в контексті можливого розвитку підприємства. Враховуючи важливість інноваційної компоненти у загальних тенденціях розвитку світової економіки, вітчизняні підприємства галузі потребують прискореного переходу на інноваційний тип розвитку. Наведені проблеми не можуть бути вирішені без формування механізму, побудованого на принципах стратегічного управління для забезпечення стійкого розвитку підприємства, формування і нарощування його потенціалу.

Концепція побудови системи управління потенціалом підприємства у сучасній економіці охоплює, насамперед, адекватність реакції підприємства на трансформацію економічних відносин. Ця реакція виявляється у коригуванні виробленої стратегії функціонування і розвитку підприємства на функціональному сегменті ринку. Основоположні засади управління потенціалом вважають правильними, коли "процес формування та мобілізації ресурсів починається з того, що механізм використання ресурсного потенціалу організації узгоджується з наявною стратегією". Цим, насамперед, і визначається критерій відмінності між економічними категоріями "ресурси" і "потенціал", тобто міра залежності від ефективності їхнього використання.

Ресурси існують незалежно від рівня їхнього продуктивного використання, а потенціал окремого підприємства невіддільний від ефективності корпоративного управління (корпоративна система управління як складник потенціалу підприємства).

Процес формування потенціалу підприємства загалом характеризується одним із напрямків його економічної стратегії і полягає у створенні й організації системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був чинником успіху в досягненні цілей діяльності підприємства. Враховуючи основну мету сучасного підприємства – створення вартості – у багатьох дослідженнях відзначено, що "...збільшення загального економічного потенціалу підприємства як сукупності економічних ресурсів та можливостей для розвитку компанії визначає взаємовплив потенціалу та ринкової вартості підприємства".

Управління потенціалом суб'єкта господарювання у реальній економіці базується на формуванні ресурсного забезпечення підприємства, механізм якого ґрунтується на комплексному поєднанні його складових елементів, при цьому "...забезпечення високої якості реалізації потенціалу важливо визначити, які саме чинники обумовлюють розвиток його елементів і впливають на їхню збалансованість".

Окрім того що нечітко увиразнений потенціал сучасного підприємства, бракує також його синтетичної класифікації видів, а також загальноприйнятої позиції про основний вид потенціалу, який формує фундаментальну базу розвитку економічної одиниці в економічному середовищі. Намагання окремих дослідників сформувавши певну узагальнену класифікацію потенціалу підприємства очевидно безперспективне, оскільки кожне підприємство має свої відмінності у характері діяльності, що передумовлює структуру виробничого, економічного, організаційного й маркетингового потенціалу. У кожного підприємства ключовим видом потенціалу можуть виступати різні ресурси: "Базовий потенціал пов'язаний з конкурентними перевагами підприємства і підтримка й розвиток його дають змогу одержати стійку конкурентну перевагу на ринку". Поряд з цим, в епоху постіндустріального розвитку продуктивних сил поява нових видів потенціалу в діяльності і функціонуванні суб'єкта господарювання має динамічний і непередбачуваний характер, що додатково ускладнює його класифікаційне

структурування і прямо впливає на вироблення організаційно-економічного механізму управління потенціалом підприємства.

Головна складність процесів управління і формування потенціалу підприємства полягає у потребі дослідження всіх компонентів у взаємозв'язку та динаміці. Закономірності і формування й розвитку потенціалу можуть бути розкриті через аналіз його складників та комплекс зв'язків між ними. При цьому деякі автори акцентують, що "...в основі побудови системи цих факторів повинен лежати принцип сфери впливу на елементи потенціалу, відповідно до якого усі фактори можна класифікувати на зовнішні і внутрішні відносно формування та розвитку потенціалу".

Теоретично підхід, який ураховує в адаптованій моделі галузеві особливості діяльності підприємства і специфічні умови національної економіки, виправданий. Сучасні концепції потенціалу підприємства базуються на ресурсному підході з виділенням блоку ресурсів та блоку управління, а "сукупний" потенціал розглядається як сукупність "виробничого" та "ринкового". Попри те, можна відзначити, що сучасний менеджмент вітчизняних підприємств характеризується неоднозначністю підходів до технології управління та оцінювання результатів своєї діяльності. Вочевидь, ефективність функціонування сучасного підприємства повинна визначатися не тільки за фінансовими результатами (прибутковість, рентабельність), але й враховувати капіталізацію наявного на підприємстві потенціалу.

Оптимальність і збалансованість елементів і складників потенціалу визнаються основними принциповими засадами процесу формування й управління потенціалом сучасного підприємства. Управління потенціалом сучасного підприємства потребує істотно нової інформаційно-аналітичної бази, методологічні, методичні та прикладні основи якої повинні ґрунтуватися на комплексній основі синергетичного потенціалу. Розроблення такої системи управління і формування потенціалу підприємства найдоцільніше ув'язати з моделлю бізнесу.

Управління – це визначення мети діяльності і організації роботи так чином, щоб ця мета досягалася по завершенню діяльності.

Сучасний менеджмент розділяє мету підприємства на дві групи: оперативні (короткострокові) і стратегічні (довгострокові). У зв'язку з цим і розрізняють *оперативне і стратегічне управління*.

Перше направлене на використання потенціалу підприємства для досягнення його поточної мети і ухвалення оперативних рішень по недопущенню кризового стану, *друге* – не тільки на використання, але і на розвиток потенціалу з урахуванням майбутніх етапів середовища.

У минулому багато підприємств могли успішно функціонувати, звертаючи увагу в основному на щоденну роботу, на внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів в поточній діяльності. Зараз же, хоча і не знімається задача раціонального використання потенціалу в поточній діяльності, виключно важливим стає здійснення такого управління, яке забезпечить адаптацію підприємства до сучасних умов господарювання.

Оперативне управління потенціалом підприємства реалізується в тому числі й через побудову графоаналітичної моделі потенціалу підприємства (семінар).

Графічна модель потенціалу призначена для проведення діагностики можливостей підприємства. Діагностику потенціалу підприємства доцільно проводити методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки за допомогою системи показників за такими функціональними блоками

1. "Виробництво, розподіл та збут продукції"

2. “Організаційна структура та менеджмент”
3. “Маркетинг”
4. “Фінанси”.

Такий метод дає можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності і на підставі цього обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення її щодо підвищення ефективності функціонування підприємства.

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. Реалізація функцій управління в певній системі спрямовується на досягнення максимального економічного потенціалу підприємства (рис. 4)

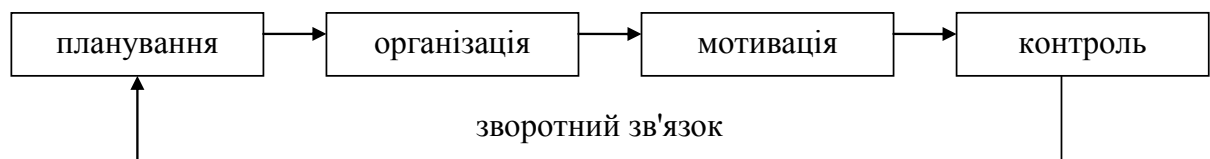


Рис 4. Функції управління та їх взаємозв'язок в системі управлінської діяльності

Планування, організація, мотивація і контроль в системі управління – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, що дозволяють здійснювати цілеспрямований вплив на об'єкти управління для досягнення конкретних цілей. Вони характеризуються конкретною цільовою спрямованістю, об'єктивністю, певною однорідністю і стабільністю змісту, відносною відокремленістю і повторенням операцій для виконання, взаємозв'язком і взаємодією з іншими елементами системи управління.

Планування – це постановка цілей і визначення шляхів їх досягнення. *Організація* – розподіл робіт між окремими структурними підрозділами, виконавцями та групами виконавців, а також координація їх дій. *Мотивація* – визначення та використання психологічних та матеріальних стимулів, з метою підвищення зацікавленості у здійсненні визначених дій для досягнення загально організаційних цілей. *Контроль* – перевірка стану організації, напрямів її руху до досягнення поставленої мети та прийняття рішень щодо коригуючи дій у тому випадку, якщо напрям руху організації не співпадає із встановленим, а також встановлення об'єктивного внеску кожного виконавця для отримання кінцевих результатів (досягнення цілей).

В основу побудови системи управління потенціалом підприємства повинна бути покладена науково обґрунтована концепція, яка б враховувала особливості діяльності підприємства та його положення на ринку і стан зовнішнього середовища.

Управління потенціалом підприємства повинне включати наступні етапи:

1) формування інформаційного забезпечення та виявлення структури потенціалу підприємства: виділення процесів і ресурсів, що входять до складу потенціалу; встановлення місії та цілей організації; оперативне управління ресурсами на основі ситуаційного ресурсно-функціонального підходу;

2) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг та слабких сторін підприємства;

3) формування методики діагностики потенціалу: кількісна оцінка складових потенціалу, аналіз помилок і похибок, аналіз життєвого циклу підприємства та його продукції;

4) виявлення синергетичного впливу елементів один на одного та проведення інтегральної оцінки конкурентоздатності підприємства;

- 5) формування загальної та локальних стратегій підприємства (планування поточної діяльності, стратегічне планування виробничої програми);
- 6) використання механізму контролінгу з метою коригування поставлених цілей;
- 7) моніторинг використання потенціалу.
- 8) визначення основних напрямів розвитку потенціалу підприємства

Забезпечення ефективного управління потенціалом підприємств дасть змогу сформувати сучасні підприємства, інтегровані у світове господарство, здатні в умовах інтеграції та глобалізації розв'язувати завдання щодо забезпечення основних секторів реальної економіки інноваційно-ефективною продукцією власного виробництва, а також збільшення обсягу її експорту.

Приріст економічного потенціалу, може досягатися, по-перше, за рахунок збільшення кількості факторів та, по-друге, через підвищення ефективності їх використання. Тому розрізняють два основні типи економічного зростання – екстенсивний та інтенсивний.

Екстенсивний тип зростання економічного потенціалу – це нарощування ресурсів і обсягів господарювання на основі збільшення кількості факторів за попереднього рівня технологій. Інакше кажучи, ресурсний і господарський потенціал зростає за рахунок зростання величини факторів при незмінному рівні продуктивності.

Інтенсивний тип зростання економічного потенціалу – це збільшення ресурсів і обсягів господарювання на основі інноваційної діяльності – підвищення кваліфікації персоналу, поліпшення використання майнових об'єктів, застосування принципово нових машин і механізмів, кращої організації господарської діяльності. За цього типу зростання підвищується продуктивність ресурсів і ефективність господарювання.

У реальній дійсності обидва типи зростання економічного потенціалу співіснують, але здебільшого переважає один із них. Тому, в аналітичних дослідженнях говорять про переважно екстенсивний або переважно інтенсивний тип зростання економічного потенціалу. Збільшення значення в національній економіці інтенсивного типу зростання економічного потенціалу називають *інтенсифікацією економіки*.