

<http://www.europa.eu/>. – Назва з екрана.  
7. Європейська Комісія [Електронний ресурс]:

офіц. веб-сайт. – Режим доступу:  
<http://www.ec.europa.eu/>. – Назва з екрана.

УДК 658.512

## УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

**О. М. Азарян, доктор економічних наук**

Головною метою функціонування промислових підприємств є збільшення вартості бізнесу, що значною мірою визначається наявністю і використанням ресурсів. Економічна криза негативно позначається на розвитку провідних галузей виробництва, що, в свою чергу, призвело до скорочення економічного потенціалу.

Складність управління економічним потенціалом промислового підприємства зумовлена відсутністю комплексного інструментарію його виміру і управління ним, що посилюється недостатнім освоєнням нових технологій, старінням науково-виробничої бази тощо.

Проблема стратегічного управління економічним потенціалом підприємства стає актуальною в нинішніх умовах роботи вітчизняних підприємств. Для ефективного функціонування і забезпечення конкурентоспроможності підприємств необхідно розвивати на якісно новому рівні структурні елементи потенціалу. Це зумовлює виняткову увагу керівників підприємств до ефективного управління технологічними й організаційними змінами, а особливо до алгоритмів визначення і використання їх потенційних економічних можливостей. Недостатнє опрацювання процесу стратегічного планування, непідготовленість керівників різних рівнів до ухвалення обґрунтованих, зважених і обдуманих рішень веде до таких явищ, як уповільнення темпів розвитку підприємства, зниження інвестиційної і інноваційної активності. Недостатнє опрацювання стратегічних рішень є серйозною перешкодою в реалізації потенціалу підприємства й ефективного використання ресурсів. На більшості підприємств частина проблем, на які необхід-

но стратегічно реагувати, вислизає від уваги керівників, оскільки існуюча індикативна система показників не дозволяє з достатньою упевненістю судити про процеси формування потенціалу. Через ці та багато інших причин нині методика, за допомогою яких підприємство може оцінювати свій поточний стан і виробляти ефективні й результативні стратегії майбутнього розвитку, зазнають значних змін.

У ситуації, що склалася, особливе значення має розробка методів аналізу економічного потенціалу підприємства. Основним завданням є створення інструментальних засобів, що дозволяють виявити, проаналізувати, оцінити економічний потенціал і на цій основі розробити систему стратегічного планування на підприємстві.

Питанням формування і управління потенціалу в економічній літературі приділяється досить багато уваги.

Науковий інтерес до проблеми оцінки потенціалу промислового підприємства спонукає звернутися до аналізу накопиченого теоретичного матеріалу. У більшості праць [1–4] відзначається важливість вивчення проблем оцінки економічного потенціалу і пропонуються основні підходи, які базуються переважно на оцінці фінансових можливостей підприємства з погляду отримання дивідендів або отримання доходу від основної діяльності [1–3]. Аналіз публікацій з проблеми оцінки та формування потенціалу виявляє слабе її опрацювання на рівні ухвалення рішень в області управління потенціалу на підприємстві. У праці [5] подано визначення поняття «потенціал підприємства», який можна охарактеризувати як сукупність стратегічних ресурсів,

які є у розпорядженні підприємства, та які мають визначальне значення для можливостей і меж функціонування підприємства в тих або інших умовах.

Так само запропонований механізм розробки стратегії підприємства, у рамках якого одним із етапів є проведення аналізу потенціалу підприємства, визначення відповідно до нього можливих зон господарювання і аналіз ринку продукції у цій сфері. Проте автори не пропонують механізм підвищення рівня використання потенціалу підприємства в стратегічній перспективі.

У деяких публікаціях лише констатується той факт, що питання управління потенціалом підприємства, стратегією підприємства базуються на оцінці економічного потенціалу (оцінці бізнесу) [2]. Необхідність оцінки економічного потенціалу викликана тим, що вона дозволяє сформулювати уявлення про загальний стан підприємства і на основі результатів аналізу сформулювати стратегію його розвитку. Тоді план дій, який підвищує потенціал підприємства, можна априорі вважати стратегічним, а економічний потенціал перетворюється на оцінний критерій ефективності рішень і дій. При цьому існуючі методи оцінки економічного потенціалу (методи, засновані на прогнозі грошових потоків; методи, засновані на «надприбутки», майнові методи оцінки бізнесу) характеризують кінцевий результат викорис-

тання його складових з урахуванням вартості, яка виникає за рахунок ефекту їх взаємодії. В результаті цього практично неможливо визначити вплив чинників, які визначають економічний потенціал підприємства, і як наслідок, рішення щодо управління економічним потенціалом підприємства можуть бути суб'єктивними. З цього випливає, що проблема оцінки й управління економічним потенціалом промислового підприємства залишається відкритою.

Мета статті полягає в розробці методичного підходу до управління економічним потенціалом підприємства, у рамках якого проводиться оцінка економічного потенціалу з використанням принципу SPACE-аналізу.

Управління потенціалом підприємства передусім залежить від поставлених керівництвом цілей розвитку підприємства. Будь-яка стратегічна ідея розвитку підприємства, запропонована менеджментом, має бути професійно опрацьована, перетворена в стратегічне рішення, щоб стати надбанням і керівництвом до дії у процесі його реалізації усіма менеджерами підприємства відповідно до необхідності рішення поточних завдань повсякденної діяльності її персоналу.

На рис. 1 представлений укрупнений процес вироблення, прийняття і реалізації стратегічних рішень в області управління потенціалом.

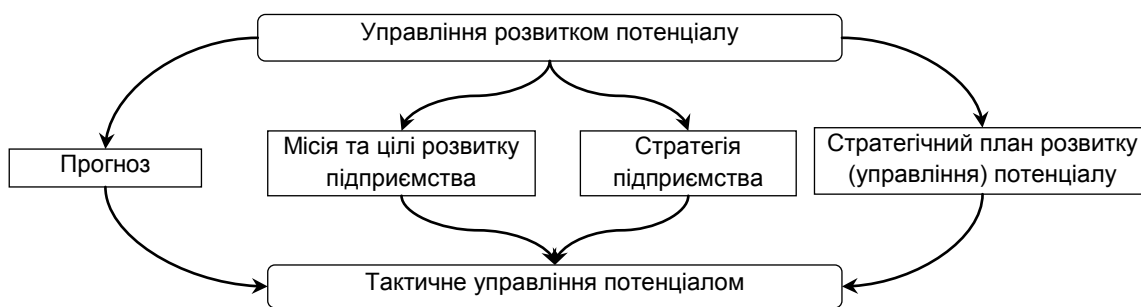


Рис. 1. Основні етапи управління економічним потенціалом підприємства

Економічний потенціал є інтегральним показником, що характеризує здатність аналізованої системи до подальшої діяльності і досягнення стратегічних цілей, яка визначається наявністю сукупності ресурсів і можливостями їх оптимального перетворення в продукт,

при тих або інших сценарних варіантах взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

У цьому аспекті з метою обґрунтування концептуальних основ формування економічного потенціалу підприємства необхідно

враховувати взаємозв'язок і взаємозалежність чинників, що характеризують його стан. Також необхідно брати до уваги можливий ефект одночасної дії декількох чинників на процес формування економічного потенціалу підприємства.

Відповідно до зазначеного визначення, економічний потенціал підприємства слід розглядати в довгостроковій перспективі, а його характеристики повинні мати здатність до зміни під впливом коригування цілей підприємства. Також, аналізуючи економічний потенціал господарюючого суб'єкта, необхідно враховувати взаємозв'язки соціально-економічних стосунків відносно раціонального використання наявних ресурсів і взаємодію визначальних його

чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ключовим моментом у визначенні економічного потенціалу підприємства, є поняття можливостей, як засіб, умова, обставина, необхідна для здійснення чого-небудь, а також умов, при яких ці можливості з прихованої фази переходять в реальну, дійсну [5].

Таким чином, основне завдання дослідження економічного потенціалу полягає у вивченні процесу перетворення внутрішніх можливостей (потенціалу) в конкретний результат. Тобто фактично мається на увазі процес управління економічним потенціалом. Для цього потрібна процедура формування спеціальних інструментів для реалізації функцій управління (рис. 2).

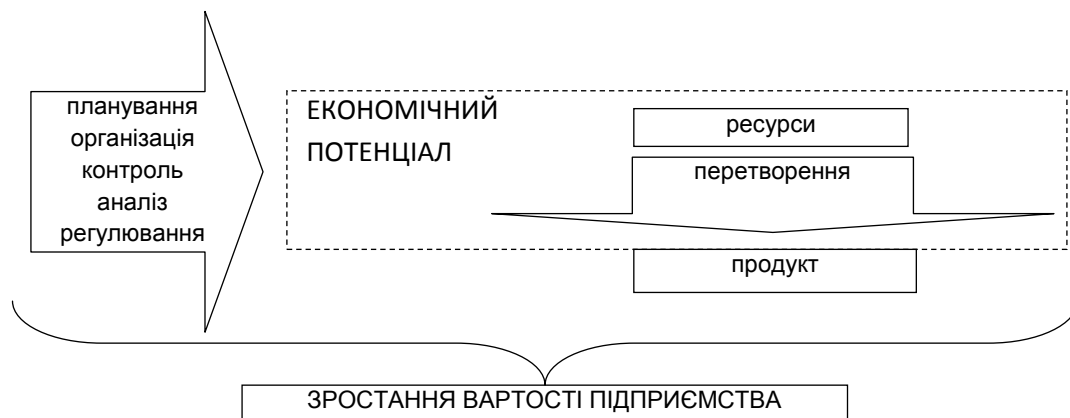


Рис. 2. Управління економічним потенціалом підприємства

Економічний потенціал формується як система локальних потенціалів, тому надалі доцільно називати його «інтегральним економічним потенціалом підприємства». Структура інтегрального економічного потенціалу може бути представлена єдністю його складових, які співіснують взаємно, зумовлюють один одного, а при їх об'єднанні необхідно враховувати можливий синергетичний ефект [6].

Не викликає сумніву необхідність ретельної підготовки стратегічних рішень, тому в ході їх вироблення, прийняття і реалізації мають бути представлені усі основні етапи, необхідні при професійному формуванні стратегії підприємства.

Аналіз публікацій [1–4], присвячених проблемам оцінки потенціалу підприємства, до-

зволив виділити найбільш вдалий підхід, згідно з яким до структурних складових економічного потенціалу промислового підприємства необхідно віднести:

- маркетинговий потенціал: потенційний попит на продукцію і частка ринку, яку займає підприємство, потенційний обсяг попиту на продукцію підприємства, підприємство і ринок праці, підприємство і ринок чинників виробництва [6];
- виробничий потенціал: потенційний обсяг виробництва продукції, потенційні можливості основних засобів, потенційні можливості використання сировини й матеріалів, потенційні можливості професійних кадрів;
- фінансовий потенціал: потенційні фінансові показники виробництва (прибутковос-

ті, ліквідності, платоспроможності), потенційні інвестиційні можливості;

- інноваційний потенціал: рівень нововведень у виробництві, управлінні, рівень нових власних розробок в інноваціях.

Такий підхід дозволяє врахувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на формування і розвиток потенціалу підприємства. Оскільки просте складання оцінок структурних складових неможливе внаслідок порушення закону синергії, пропонується методика, що складається з таких етапів:

1. Визначаються групи таких критеріїв:

1) фінансовий потенціал підприємства (ФП);

2) виробничий потенціал підприємства (ВП);

3) маркетинговий потенціал (МП);

4) інноваційний потенціал (ІП).

2. На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи проводиться оцінка за кожним показником на основі зваженого підсумовування складових критеріїв. Кожен показник, що характеризуватиме ключові критерії, оцінюється і нормується по 10-бальній шкалі.

3. Після отримання зважених оцінок ключових критеріїв будується вектор рекомендованої стратегії в системі координат SPACE (рис. 3).

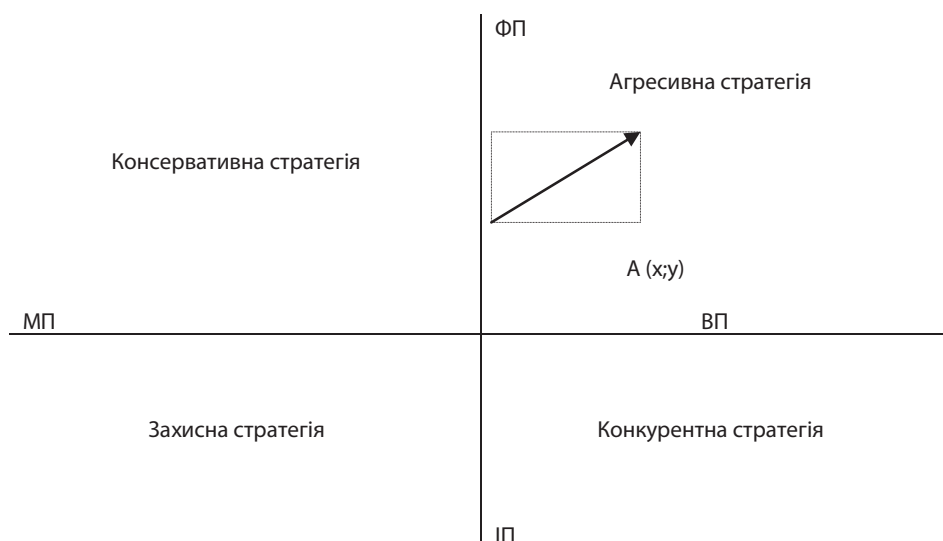


Рис. 3. Визначення рекомендованої стратегії управління потенціалом підприємства в системі SPACE

Початок вектора знаходиться в точці початку координат, кінець – у точці А з координатами:  $x = ВП - МП$ ;  $y = ФП - ІП$ .

Таким чином, отримуємо вектор рекомендованої стратегії. Стратегії компанії визначаються, виходячи із зіставлення (кореляції) описаних раніше характеристик потенціалу підприємства для чотирьох зон матриці. Для кожної зони матриці отримуємо свої базові стратегії. Для лівої нижньої зони матриці характерні стратегії спрямовані на використання сильних сторін підприємства для нейтралізації слабких сторін його внутрішнього потенціалу. Підприємство має значний потенціал

розвитку, але внутрішнє середовище (виробничий і фінансовий потенціал) таїть у собі багато загроз. З одного боку, підприємство має високий рівень маркетингового потенціалу, який не може бути забезпечений виробничим, а високий рівень потенційних нововведень не забезпечується фінансовими можливостями підприємства. Тому в даному випадку найбільш ефективними будуть стратегії, спрямовані на пом'якшення впливу чинників фінансового та виробничого потенціалу. Для правій верхньої зони характерні стратегії, спрямовані на реалізацію сильних сторін підприємства за рахунок хороших можливостей виробничо-

го та фінансового потенціалу. Продовжуючи аналіз, побачимо, що для лівої верхньої зони матриці кращою стратегією стане упор на ріст і збільшення продажів, а для правої нижньої – розвиток конкурентних переваг підприємства.

За результатами отриманого аналізу необхідно здійснити дії, що коригують, на складові елементи економічного потенціалу, якщо стратегія підприємства відрізняється від поставлених цілей.

Таким чином, розробка стратегії підприємства базується на аналізі стану його конкретних елементів потенціалу з метою зміцнення своїх позицій. Успіх при цьому залежить від формального, точного, повного й усебічного опису взаємодії усіх складових потенціалу підприємства, що дасть певну гарантію в правильності рішень, що приймаються, щодо його управління.

Існуючі методи оцінки економічного потенціалу не дозволяють виявити чинники, які визначають економічний потенціал підприємства, і як наслідок, рішення щодо управління економічним потенціалом підприємства можуть мати суб'єктивний характер.

Запропонована методика оцінки економічного потенціалу заснована на використанні SPACE-аналізу, за допомогою якого визначається стратегія управління економічним потенціалом. Цей підхід дозволяє вирішити питання управління економічним потенціалом підприємства, визначити стратегію його розвитку та поведінки на ринку.

Методика є універсальною, можна застосувати на підприємствах різних форм власності.

Перспективи подальшого розвитку управління економічним потенціалом підприємства лежать у рамках конкретизації методики визначенні вкладу кожного елементу потенціалу в забезпеченні економічного потенціалу.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 352 с.
2. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 224 с.
3. Управління потенціалом підприємства / І. З. Должанский, Т. О. Загорна, О. О. Удалих, І. М. Герасіменко, В. М. Рашупкіна. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 362 с.
4. Круш П. В. Оцінка бізнесу / П. В. Круш, С. В. Поліщук. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 362 с.
5. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – М. : Экономика, 1997. – 286 с.
6. Кочетков С. В. Инновационный потенциал промышленного предприятия : монография / С. В. Кочетков. – С.Пб. : СПбГУЭФ, 2011. – 248 с.

УДК 316.46:82(34)

## ЛІДЕРСТВО ЗА ВИЗНАЧЕННЯМ «АРТХАШАСТРИ» КАУТІЛЬІ

**О. О. Нестуля, доктор історичних наук**

Проблема лідерства привертає увагу суспільства й учених від найдавніших часів. Особливої актуальності вона набуває на переломних етапах розвитку країн і цивілізацій, компаній чи організацій, коли від обраного лідером напряму розвитку, його вміння

об'єднати зусилля послідовників дуже часто залежить успіх у прагненні досягти визначеної мети. Саме таких лідерів потребує сучасна епоха, позначена динамічними змінами в усіх сферах суспільного буття. Очевидно цим пояснюється підвищений інтерес дослідників до