

8. Статистика ринків : підруч. для вищ. навч. закл. / За наук. ред. Н. О. Парфенцевої. – К. : Інформаційно-аналітичне агенство, 2007. – 863 с.

REFERENCES

Kostyrko, R. O. *Kontrol i analiz v systemi upravlinnia ekonomichnym potentsialom hospodarskoho sub'iekta : Metodolohiia i orhanizatsiia* [Monitoring and analysis in the management of economic potential economic entity: Methodology and organization]. Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2010.

[Legal Act of Ukraine] (2014). <http://www.ukrstat.gov.ua>

Luhina, O. Ye., and Bilousova, S. V. *Statystyka* [Statistics]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2005.

Mamoza, A. P. *Praktykum iz statystyky* [Practice of Statistics]. Kyiv: Kondor, 2005.

Mossakovskiy, V. B. "Osnovni napriamky vdoskonalennia informatsiinoho zabezpechennia v Ukraini" [The main directions of improving information security in Ukraine]. *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt: problemy teorii, metodolohii, orhanizatsii*, no. 1 (12) (2014): 233-.

Oftsiinyi sait Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrainy. <http://ukrstat.gov.ua/>

Statystyka rynkiv [Statistics of markets]. Kyiv: Informatsiino-analitychne ahenstvo, 2007.

Yevropeyskyi komitet statystyky. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/publication?p_product_code=KS-DK-10-001

УДК 330.341:658.011

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

© 2015 ОТЕНКО І. П.

УДК 330.341:658.011

Отенко І. П. Формування механізму управління економічним потенціалом підприємства

Управляти економічним потенціалом підприємства – означає створювати й використовувати умови для розвитку підприємства. Формування механізму управління економічним потенціалом підприємства базується на меті розвитку підприємства й відповідному наповненні функціями. При цьому доцільно використовувати функціональний підхід, що дозволяє визначити сукупність функцій механізму для задоволення його потреб і орієнтує виробничу систему на інноваційний тип розвитку. Так, основними функціями механізму управління економічним потенціалом підприємства виступають: координація (превентивна, регулююча й стимулююча); оцінка й аналіз; планова; мотивація, що сприяє активізації процесів саморозвитку працівників підприємства й максимальній віддачі творчого й інноваційного потенціалу персоналу управління й керівної ланки; організація; моніторинг і технологічний контроль (попередній, спрямовуючий, подальший); маркетингова.

Ключові слова: економічний потенціал, підприємство, механізм управління, принципи управління, стратегічне та поточне управління, функції управління, цілі.

Рис.: 3. **Бібл.:** 11.

Отенко Ірина Павлівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: kafecan@hneu.edu.ua

УДК 330.341:658.011

UDC 330.341:658.011

Отенко И. П. Формирование механизма управления экономическим потенциалом предприятия

Otenko I. P. Creation of Mechanism for Management of the Economic Potential of Enterprise

Управлять экономическим потенциалом предприятия – значит создавать и использовать условия для развития предприятия. Формирование механизма управления экономическим потенциалом предприятия базируется на цели развития предприятия и соответствующем наложении функциями. При этом целесообразно использовать функциональный подход, который позволяет определить сущность функций механизма для удовлетворения его потребностей и ориентирует производственную систему на инновационный тип развития. Так, основными функциями механизма управления экономическим потенциалом предприятия выступают: координация (превентивная, регулирующая и стимулирующая); оценка и анализ; плановая; мотивация, способствующая активизации процессов саморазвития работников предприятия и максимальной отдаче творческого и инновационного потенциала персонала управления и руководящего звена; организация; мониторинг и технологический контроль (предшествующий, направляющий, последующий); маркетинговая.

Managing the economic potential of enterprise means creating and using conditions for development of the enterprise. Creation of a mechanism for management of the economic potential of enterprise is based on the goal of developing the enterprise and the corresponding filling with functions. It is expedient to use a functional approach, which allows to determine the nature of the functions within the mechanism for meeting the needs and directs the production system to the innovative type of development. Thus, as the main functions of the mechanism for management of the economic potential of enterprise act: coordination (preventive, regulatory and stimulating); evaluation and analysis; planning; motivation to enhance the processes of self-development of employees and maximize the outcome from the creative and innovative potential of managerial staff and senior executives; organization; monitoring and technological control (preceding, guiding; following); marketing.

Ключевые слова: экономический потенциал, предприятие, механизм управления, принципы управления, стратегическое и текущее управление, функции управления, цели.

Key words: economic potential, enterprise, mechanism for management, principles of management, strategic and ongoing management, management functions, goals.

Рис.: 3. **Библ.:** 11.

Рис.: 3. **Библ.:** 11.

Отенко Ирина Павловна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Otenko Iryna P. – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Economic Analysis, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: kafecan@hneu.edu.ua

E-mail: kafecan@hneu.edu.ua

Теоретичною основою функціонального підходу є, насамперед, визначення суті й тлумачення поняття функції системи. Поняття «функція» має кілька трактувань і визначається як: одна з ролей, які виконують система та її елементи, складові частини; призначення системи та її частин; види діяльності підприємств. Р. Мергтон визначав функцію як «засіб, за допомогою якого елемент організаційної системи сприяє можливості адаптуватися до середовища існування, або як здатність системи підтримувати відносини з іншими соціальними системами, або як модель перенесення й перетворення інформації між елементами (індивідами) системи» [1, с. 46]

Управління потенціалом підприємства є однією з основних функцій системи управління підприємством. Посилаючись на визначення у Великому економічному словнику, «функція управління – це процес управління, що складається із чотирьох взаємозалежних функцій: планування, організації, мотивації й контролю» [2, с. 1200]. Однак представлена сукупність функцій у системі управління підприємством носить трохи спрощений характер. Досить привести на противагу тільки перераховані в цьому ж словнику «елементарні функції-складові універсального процесу управління за А. Файолем: передбачення (планування), організацію; розпорядження; координування; контроль». М. Кунц і С. Одонел [3] взяли на озброєння такі функції керівників, як планування, організація, комплектування штатів, керівництво, лідерство й контроль. Л. О. Горшкова [4] основними функціями управління вважає керівництво, контроль, координацію й планування. У роботі [5] автори наводять десять функцій, які становлять систему основних функцій управління підприємством: аналіз, прогнозування, планування, організація, регулювання, координація, контроль, облік, стимулювання, мотивація. Виділити із представлених функцій одну або дві як основні досить складно.

«Практика показує безперервний ріст числа конкретних функцій управління; з'явилися функції планування вдосконалення управління, стимулювання впровадження нової техніки, організації соціального розвитку й т. д.» [6, с. 79]. Головною ознакою для класифікації функцій управління є вид управлінської діяльності, що дає можливість відрізнити одну роботу від іншої в процесі поділу управлінської праці; спрямованість видів діяльності на керований об'єкт або фактор зовнішнього середовища. Тому для формування механізму управління економічним потенціалом необхідним є виділення ключових функцій, відповідних видам управління потенціалом.

Визнання поліфункціональності підприємства тягне за собою ряд важливих наслідків для формування бажаної моделі управління економічним потенціалом підприємства. При цьому важливо, що система управління економічним потенціалом повинна відповідати основним принципам управління [7]: *інтенціональності функціонування* – підприємству властива розвинена сфера цілей, намірів і планів; *відтворювальної збалансованості* – погодженості процесів виробництва продукції, її реалізації, відтворення ресурсів і умов діяльності; *внутрішній консолідації й координації* – усі функціо-

нальні підрозділи підприємства повинні перебувати під єдиним управлінням і бути скоординованими; *ринкової мотивації* – підприємство повинно бути мотивованим до активної поведінки на ринку, розширенню ринкової присутності й посиленню своєї позиції; *урахування ринкових сигналів* – підприємство повинно володіти інформацією про поточний стан і прогнози ситуації на ринку й керуватися цією інформацією в процесі прийняття рішень; *соціальної відповідальності* як основи системи мотивації й стимулювання персоналу підприємства, що дозволяє уникати прийняття рішень, які порушують права працівників, споживачів, акціонерів.

Необхідність узгодженості функцій усіх рівнів організаційної ієрархії для системи управління підприємством обумовлює виділення функцій інтеграції й координації й інтегруванням механізму управління економічним потенціалом у систему управління підприємством. Інтеграція виключає конфліктність [8]:

- ✦ між функціями елементів різних рівнів ієрархії організаційної структури підприємства – між корпоративним (керівництвом підприємства) і функціональним (функціональними підрозділами) рівнями управління. Це досягається на основі організації автономних і самокерованих міждисциплінарних робочих груп (команд процесів);
- ✦ між функціональними вимогами реалізації цілей стратегічного розвитку й поточного управління – ефективного функціонування. Наприклад, підприємство на стадії «зрілості» свого продукту зіштовхується з класичною дилемою проектування: ринкове середовище підприємства, з одного боку, вимагає інновації продукту, з іншого боку – ефективності виробництва. Ці функціональні вимоги суперечать одна одній;
- ✦ між функціями управління розвитком підприємства та його економічним потенціалом. Формування нового типу організації підприємства відбувається на базі прискорення процесів обробки інформації й прийняття рішень, і як слідство, більш швидкої адаптації до змін ринку. Тому саме оцінка й аналіз реалізують умови інтеграції функцій підприємства, системи управління ним і потенціалом (рис. 1).

Функції оцінки й аналізу потенціалу дозволяють сформувати інформаційне поле для прийняття й реалізації управлінських рішень. Ця мета досягається на основі розробки, впровадження й реалізації оціночно-аналітичної системи, що формує системи показників, критеріїв і індикаторів, параметрів розвитку всіх складових потенціалу підприємства, а також оцінки ефективності процесів управління ним. Інтегровані системи являють собою комплексні системи, що включають процеси вдосконалення управління підприємством на всіх рівнях його ієрархічної системи. Процес інтеграції різних ланок на рівні керівництва підприємства і його функціональних підрозділів у процесі стратегічного й поточного управління проявляється в обміні даними, виступаючими як результат рішення завдань корпоративного й функціонального рівнів управління.

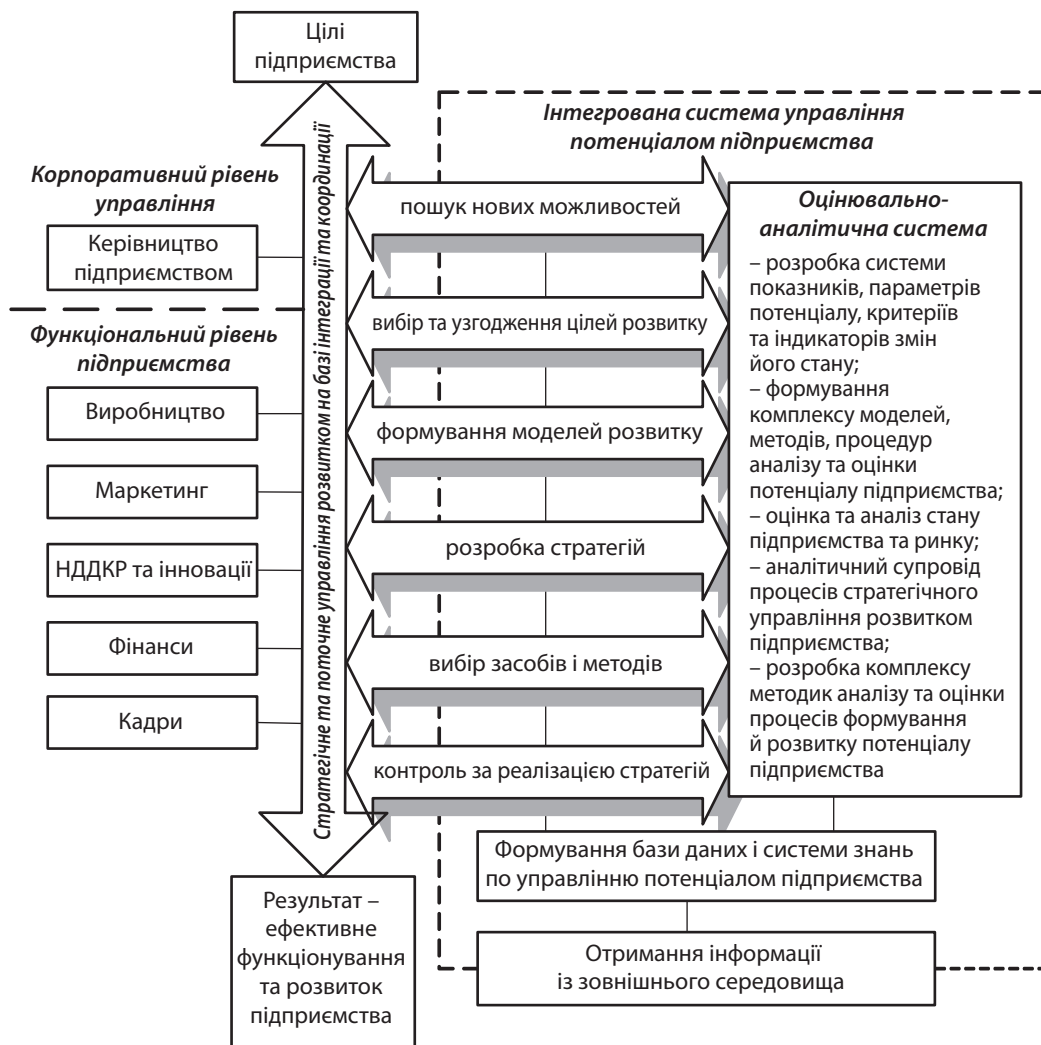


Рис. 1. Схема інтегрованої системи управління економічним потенціалом підприємства

Суть процесу управління в інтегрованій системі полягає в створенні бази знань на основі процесів екстракції, зберігання, переробки інформації та її використання як елемента знань і досвіду для розвитку потенціалу. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє збільшити швидкість одержання даних і ефективність функцій управління за рахунок скорочення часу реакції керуючих впливів на процеси використання, формування й розвитку потенціалу підприємства.

Процес управління економічним потенціалом підприємства носить як поточний, так і стратегічний характер (рис. 2). Управляючи потенціалом, ми управляємо й поточним станом підприємства, і перспективами його розвитку [8].

Процеси розвитку економічного потенціалу підприємства не є визначеними й припускають вплив випадків, відхилення, боротьбу протилежних сил. Управління даними процесами носить стратегічний характер. Це постійний пошук і реалізація нових можливостей використовуваних ресурсів, форм і видів діяльності підприємства. Результатами реалізації даних процесів, що визначають інноваційний розвиток і стійку конкурентну перевагу підприємства на ринку, є проектування й впровадження нових товарів і технологій [9].

Мета управління процесами функціонування підприємства – одержання прибутку в короткостроковому періоді й збереження поточного прибутку за рахунок наявних виробничих можливостей, тобто за рахунок використання економічного потенціалу. Управління даними процесами носить поточний характер, його представляють такі функції: використання наявного потенціалу, результатом чого є ефективна діяльність підприємства з виробництва й реалізації продукції; аналіз і оцінка поточного потенціалу підприємства й його складових з метою контролю й регулювання процесів функціонування й розвитку підприємства; виявлення, оцінювання й використання факторів, що впливають на потенціал підприємства; створення умов для формування потенціалу розвитку.

Функціями стратегічного управління економічного потенціалу підприємства виступають: формування стратегічного потенціалу відповідно до цілей і завдань розвитку підприємства; пошук нових можливостей і вибір з них найбільш перспективних; обґрунтування вибору й напрямку розвитку підприємства; оцінка ступеня достатності й надійності стратегічного потенціалу для досягнення цілей розвитку підприємства, а також гнучкості потенціалу, що полягає в перегрупованні ресурс-

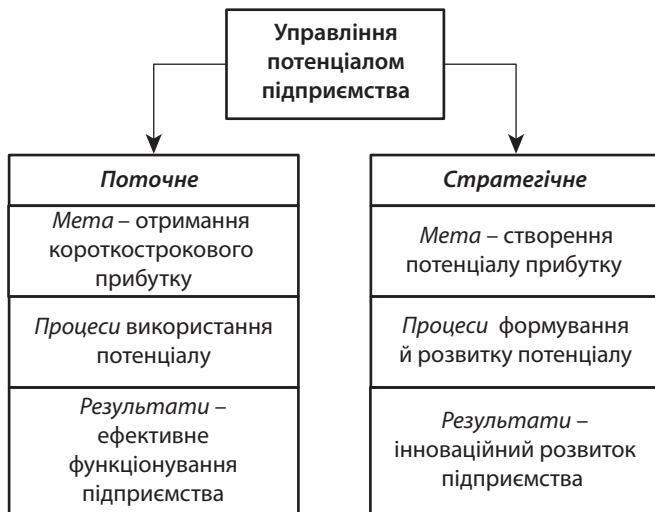


Рис. 2. Види управління економічним потенціалом підприємства

них можливостей і стратегічному баченні; мотивація з метою активізації процесів саморозвитку працівників підприємства й максимальної віддачі творчого й інноваційного потенціалу персоналу управління; розробка й реалізація стратегій розвитку підприємства [10].

Координація в процесах стратегічного й поточно-го управління економічним потенціалом реалізується в

циклі функцій управління підприємством на основі оцінки й аналізу потенціалу підприємства й зовнішнього середовища (рис. 3). Варто розглянути кожну із цих функцій.

Плануванню належить вирішальне значення, тому що розробка плану припускає вибір напрямку розвитку підприємства, визначення складу й послідовності робіт, обґрунтований відбір коштів для формування потенціалу й реалізації шляхів його розвитку. Сполучення принципів координації й інтеграції дає принцип холізму, відповідно до якого, чим більше елементів і рівнів у системі, тим вигідніше планувати одночасно й у взаємозалежності. Принцип координації встановлює, що діяльність жодної частини організації не можна планувати ефективно, якщо робити це незалежно від одиниць даного рівня. Принцип інтеграції встановлює, що планування, здійснюване незалежно на кожному рівні, не може бути настільки ж ефективним, як планування у взаємозалежності на всіх рівнях. Тому що стратегія або тактика, що сформувалися на одному рівні підприємства, часто створюють проблеми для інших рівнів.

У механізмі управління економічним потенціалом підприємства особливу роль виконує моніторинг. Тут

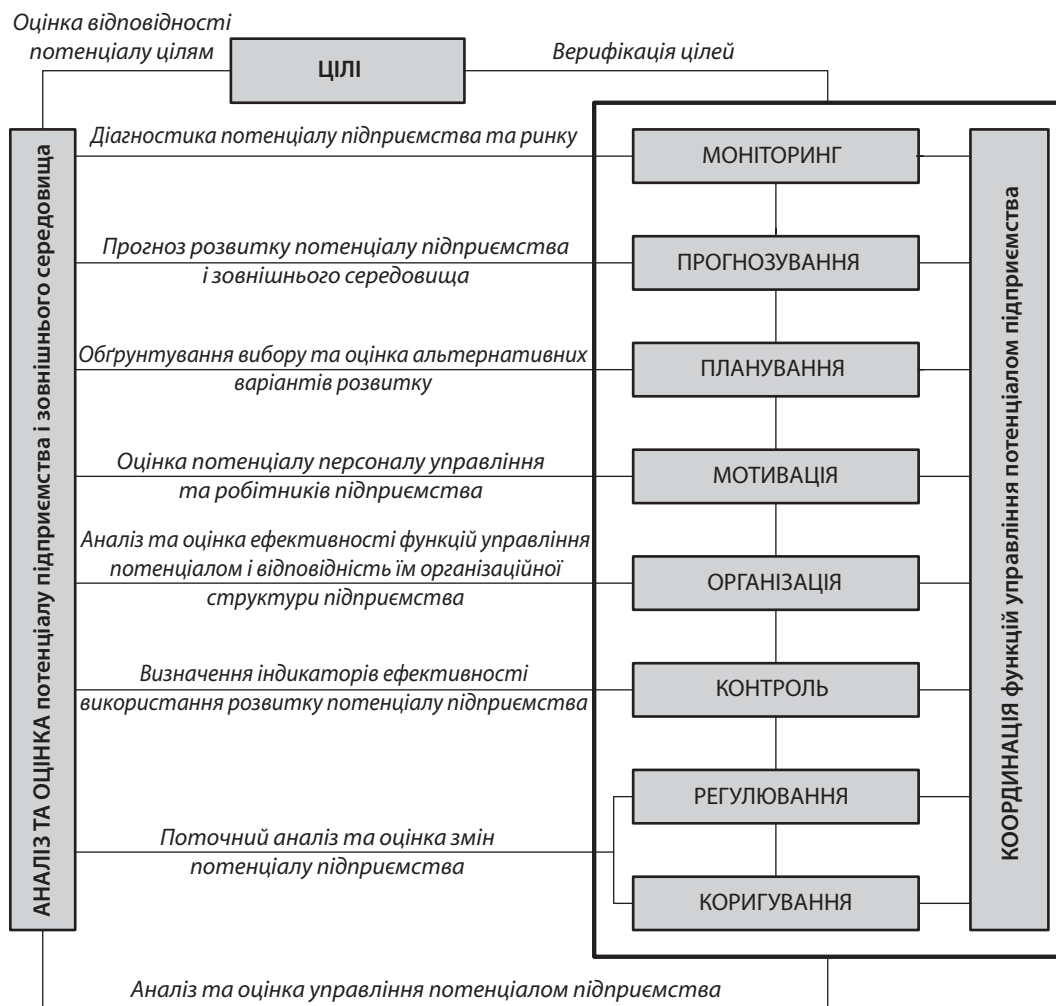


Рис. 3. Аналіз і оцінка потенціалу підприємства в циклі функцій управління підприємством

інформація піддається оцінці на актуальність, вірогідність і цінність. Одержувати інформацію про зміни потенціалу, виявляти й оцінювати фактори внутрішнього й зовнішнього впливу на стан економічної безпеки можливо тільки в системі стратегічного моніторингу [11].

Методи моніторингу дозволяють визначати зміни потенціалу підприємства й зовнішнього середовища, а також прогнозувати ті майбутні тенденції зміни потенціалу, які варто розглядати як життєво важливі напрямки для функціонування й розвитку підприємства. Якщо ці методи інтегрувати в процесах формування й розвитку потенціалу, то вони зможуть забезпечити ефективне оперативне управління реалізацією стратегії інноваційного розвитку.

Організація, насамперед, забезпечує ефективне функціонування підприємства, розробку й реалізацію стратегії розвитку, формування структури стратегічного потенціалу й умов його реалізації. Традиційно організаційно-функціональне забезпечення відповідає за: чітку підготовку й організацію робіт щодо поділу праці за функціональними підсистемами, підрозділами, виконавцями і рівнями управління; створення умов для ефективного виконання робіт з обліком відповідного інформаційного, методичного, технічного й кадрового забезпечення.

Регулювання припускає уточнення планів і заходів щодо досягнення цілей; коректування процесів управління на підставі аналізу змін потенціалу підприємства і його складових. Дана функція на основі оцінки й аналізу впливів зовнішнього середовища дозволяє досягати запланованого стану підприємства.

Мотивація сприяє активізації процесів саморозвитку працівників підприємства й максимальній віддачі творчого й інноваційного потенціалу персоналу управління й керівної ланки, стимулювання – зацікавленості в рішенні поставлених перед ними завдань. Ефективність мотивації залежить від того, які ціннісні орієнтації персоналу, і як вони реалізуються при існуючій системі управління, діючій системі мотивації й корпоративній культурі. Серед мотивів, що направляють дії управлінського персоналу, важливі такі, як: бажання мати владу, бажання конкурувати, прагнення до самоствердження, прагнення користуватися владою, прагнення зайняти помітну посаду, почуття відповідальності.

Координування забезпечує узгодження й ув'язування цілей й завдань поточного або стратегічного управління на кожному функціональному рівні ієрархії організації. У координації розвиваються кілька її видів: превентивна, коли прогнозуються проблеми, труднощі й шляхи їхнього подолання; усунення, націлена на ліквідацію перебоїв у діяльності підприємства; регулююча, призначена для підтримки встановленої схеми взаємодії функціональних підрозділів; стимулююча, підвищувальна ефективність діяльності при відсутності видимих відхилень. Координація є основним «представником» функції інтеграції в циклі управління підприємством, тому що її основним завданням є забезпечення узгодженої взаємодії й взаємозв'язку між функціями системи управління економічним потенціалом.

Хоча вибір і пріоритети промислових підприємств природно розрізняються, економічні цілі впливають на їхню поведінку й формують основу ієрархії в структурі цілей [10]. Це пояснюється тим, що тільки підприємство, що ефективно функціонує, може знайти внутрішні засоби для постановки й реалізації довгострокових цілей розвитку. Економічні цілі спрямовані на оптимізацію процесів використання ресурсів підприємства й забезпечення достатнього рівня повернення інвестицій у довгостроковому періоді. Соціальні, або позаекономічні, цілі, що відповідають потребам і особистим прагненням працівників підприємства, очікуванням впливових зовнішніх представників (зовнішніх акціонерів, кредиторів, регіональної влади, уряду), впливають на поведінку системи управління.

Управлінська діяльність існує для керованих об'єктів і може аналізуватися й оцінюватися за рівнем стану їхнього потенціалу. При цьому результат управління є відбиттям результату взаємодії суб'єктів і об'єктів управління. Тому його визначення носить комплексний характер і втілюється як у стані економічного потенціалу підприємства і його складових, так і в результатах його використання.

В аспекті взаємодії потенціалу підприємства з потенціалом зовнішнього середовища функція системи управління являє собою комплексне дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на потенціал підприємства й відповідає маркетинговій функції підприємства. Реалізація даної функції припускає здатність системи управління сприйняти й проаналізувати закономірності взаємодії між потенціалом ринку (потреби ринку, споживчий попит, діяльність конкурентів і якість їхньої продукції) і потенціалом підприємства. Це можливо на основі комплексного моделювання ситуації, що склалася на ринку, і її впливу на діяльність підприємства.

ВИСНОВКИ

Таким чином, основними функціями механізму управління економічним потенціалом підприємства виступають: *координація*, що представляється через превентивну, регулюючу й стимулюючу; *оцінка й аналіз; планова; мотивація*, що сприяє активізації процесів саморозвитку працівників підприємства й максимальній віддачі творчого й інноваційного потенціалу персоналу управління й керівної ланки; *організація; моніторинг і технологічний контроль* (попередній, спрямовуючий, наступний); *маркетингова*. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Зуб А. Т.** Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Лактионов. – М. : Генезис, 2001. – 752 с.
2. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
3. **Кунц Г.** Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О'Доннел. – М. : Прогресс, 1981. – 512 с.

4. Горшкова Л. А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий / Л. А. Горшкова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 208 с.

5. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский, С. Л. Кушнарь, Л. И. Полуэктова, Г. А. Шульга. – Харьков : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.

6. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління : монографія / І. А. Маркіна. – К. : Вища школа, 2001. – 312 с.

7. Отенко І. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия : научное издание / И. П. Отенко. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2004. – 216 с.

8. Отенко І. П. Механизм управления потенциалом предприятия : научное издание / И. П. Отенко, Л. М. Малярец. – Харьков : Изд. ХГЭУ, 2003. – 220 с.

9. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. — Харьков : Изд. ХНЭУ, 2005. – 212 с.

10. Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства : монографія. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. – 180 с.

11. Отенко І. П. Analytical tools of enterprise economic security management// I. P. Otenko, O. S. Preobrazhenska // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 5. – С. 203 – 209.

REFERENCES

Bolshoy ekonomicheskoy slovar [Great Dictionary of Economics]. Moscow: Institut novoy ekonomiki, 2002.

Gorshkova, L. A. *Analiz organizatsii upravleniia. Analiticheskiy instrumentariy* [Analysis of the organization management. Analytical tools]. Moscow: Finansy i statistika, 2003.

Kunts, G., and O'Donnel, S. *Upravlenie: sistemnyy i situatsionnyy analiz upravlencheskikh funktsiy* [Management: systematic and situational analysis of management functions]. Moscow: Progress, 1981.

Markina, I. A. *Metodolohiia suchasnoho upravlinnia* [The methodology of modern management]. Kyiv: Vyshcha shkola, 2001.

Otenko, I. P. *Metodologicheskie osnovy upravleniia potentsialom predpriiatiia* [Methodological bases of management potential of the enterprise]. Kharkiv: KhNEU, 2004.

Otenko, I. P., and Maliarets, L. M. *Mekhanizm upravleniia potentsialom predpriiatiia* [The mechanism of management potential of the enterprise]. Kharkiv: KhGEU, 2003.

Otenko, I. P., and Poltavska, Ye. O. *Upravlinnia konkurentnyimi perevahamy pidpriiemstva* [Management of competitive advantage]. Kharkiv: KhNEU, 2005.

Otenko, I. P. *Stratehichni priorytety pidpriiemstva* [The strategic priorities of the company]. Kharkiv: KhNEU, 2008.

Otenko, I. P., and Preobrazhenska, O. S. "Analytical tools of enterprise economic security management". *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 5 (2014): 203-209.

Ponomarenko, V. S. et al. *Mekhanizm upravleniia predpriiatiem: strategicheskoy aspekt* [The mechanism of enterprise management: strategic aspect]. Kharkiv: KhGEU, 2002.

Zub, A. T., and Laktionov, M. V. *Sistemnyy strategicheskoy menedzhment* [Strategic management system]. Moscow: Genezis, 2001.