

ДИНАМІЧНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

При оцінці можливостей підприємства традиційно використовується поняття потенціалу. Найчастіше під потенціалом підприємства розуміється сукупність стратегічних ресурсів підприємства, а сам потенціал трактується як продукт стратегічного управління. Аналіз потенціалу підприємства спрямований на виявлення його сильних і слабких сторін у порівнянні з конкурентами, оцінку достатності наявних ресурсів для стратегічних дій. В умовах інтенсифікації змін досягнення успіху підприємства вимагає використання значного потенціалу. Це потребує відходу від традиційних уявлень про управління підприємством, створення здатностей швидко реагувати на нові виклики, використовувати нові можливості і створювати їх.

Традиційна модель управління потенціалом підприємства в умовах адміністративно-командної економіки була орієнтована не на зовнішнє середовище, а на діяльність і регулювання вищестоящих органів. Своєрідність сучасного управління на вітчизняних підприємствах полягає в його перехідному характері. Більшою мірою відбувається адаптація закордонних моделей в реаліях національної економіки. В сучасний період трансформації підприємств до ринку необхідні зміни в парадигмі управління потенціалом підприємства. Вони стосуються наступних моментів: підприємство повинне визначити своє місце в господарській системі, орієнтуючись на стратегію кооперування чи розвитку контрактних відносин; змінюється логіка планування, стратегія, цілі, що сприяє активізації наявного ресурсного потенціалу; основний акцент в діяльності підприємства переноситься на його «індивідуальність», на створення і використання унікальних конкурентних переваг; необхідність розвитку внутрішньофірмової культури і орієнтація управління на людські потреби і інтереси.

До сих пір повною мірою не досліджено взаємозв'язок між потенціалом і результатами діяльності підприємства, а також вплив на потенціал всіх рівнів менеджменту. Одним із методів підвищення результативності діяльності вітчизняних підприємств є створення бізнес-моделі управління потенціалом підприємства, що базується на обґрунтуванні управлінських стандартів з врахуванням їх впливу на систему управління. Перш за все, підготовка управлінських рішень пов'язана з вибором стратегічного курсу організаційного розвитку підприємства в мінливому середовищі, коли в міру глобалізації відносин різних господарюючих суб'єктів, рухливості цього середовища і невизначеності, непередбачуваності її змін швидко зростають. Існуючий рівень якості технологій підготовки стратегічних рішень для керівництва підприємства, а також процедури їх прийняття і практичної реалізації не дозволяють з потрібною точністю вирішувати завдання господарської діяльності, а саме: прогнозування результативності господарської діяльності, пошук і обґрунтування нових цілей стратегічного розвитку підприємства з врахуванням їх пріоритетності; формулювання стратегічних цілей підприємства і критеріїв їх досягнення менеджерам, персоналу, акціонерам підприємства, а також потенційним інвесторам; виявлення ключових факторів, від яких залежить результативність діяльності підприємства, а також встановлення таких правил їх змін, які забезпечують досягнення сформульованих цілей в мінімальні строки і з мінімальними витратами засобів; прогнозування оптимальної зміни в часі кількісних значень ключових критеріїв господарської діяльності, а також зміну факторів, від яких залежать ці критерії.

Модель потенціалу підприємства повинна враховувати цілий ряд факторів, які є важливими для організації адекватного управління підприємством. Динамічність моделі потенціалу підприємства проявляється в постійному розвитку системи ресурсів і способів їх організації та слугує для виявлення і систематизації необхідних для створення і утримання конкурентної переваги підприємства.

Бізнес-модель підприємства – це відображення реально існуючого чи запланованого в майбутньому підприємства в такому вигляді, який може наглядно демонструвати всі значимі якості і особливості підприємства, пов'язані з його здатністю отримувати прибуток і бути конкурентоздатним. Сама по собі бізнес-модель не створює стійкої конкурентної переваги. Бізнес-модель описує, як підприємство перетворює створену цінність в прибуток.

Потенціал підприємства являє собою актив підприємства, який використовується чи не використовується, складається з ресурсів, джерел їх поповнення, що є в наявності у підприємства, а також зв'язків, положення і організаційної системи в цілому. Він здатен служити аналітичним інструментом регулювання взаємовідносин підприємства з елементами його оточення в рамках реальних економічних умов. Управління потенціалом підприємства – це націлена на отримання комерційної і некомерційної вигоди з використанням потенціалу підприємства сукупність раціональних взаємовідносин між зацікавленими особами, завдяки яким встановлюється баланс між економічними і соціальними цілями, між індивідуальними і суспільними інтересами.

Основні управляючі впливи на діяльність підприємства здійснюють три основні групи суб'єктів, зацікавлених в його результативності: держава, власники і інвестори, менеджери. Кожен із суб'єктів переслідує, в першу чергу, свої фінансові інтереси, внаслідок чого існує певна неоднозначність, а іноді і антагонізм їх оцінки результативності діяльності конкретної організації. Разом з тим, існує загальний, об'єднуючий їх інтерес – зростання ефективності діяльності комерційної організації в цілому, для оцінки якої необхідно формування цілісної системи критеріїв фінансового і нефінансового характеру і використання адекватних методів і методик аналізу. Поєднання управління результативністю (ринкові результати) і ефективністю (фінансові результати) стає тим самим контрольним механізмом, необхідним для проведення змін на підприємстві. Результативність діяльності відображає суб'єктивний рівень оцінки різними учасниками на основі інтерпретації доступного обсягу фінансової і нефінансової інформації. На противагу ефективності діяльності, показники результативності значно ширше і різноманітніше. На окремих етапах життєвого циклу комерційної організації будуть різні і критеріальні значення індикаторів результативності і аналітичні підходи до їх оцінки [1].

Результативний підхід до управління потенціалом підприємства орієнтує підприємство на пошук можливостей (замість виявлення проблем) з використанням нестандартних схем та новаторських підходів, чітку розстановку пріоритетів з розробкою алгоритмів прийняття рішень, добре продуманий план дій у вигляді стратегії розвитку, усвідомлення корисності дій (а не їх необхідності) для зацікавлених в результатах роботи осіб. Вимірювання поточних результатів діяльності підприємства з точки зору перспектив його подальшого стратегічного розвитку ускладнюється багатоманітністю параметрів досягнення стратегічних цілей. До першочергових завдань, вирішення яких сприяє процесу прийняття управлінських рішень, можна віднести: активізація комплексного застосування аналітичних засобів всіх видів, включаючи прогнозування і обґрунтування економічних сценаріїв, стимулювання превентивних заходів; збирання інформації, що відображає стан справ по всій компанії в єдиній базі та її оновлення в режимі реального часу; узгодження бізнес-процесів, пріоритетів, ініціатив та

цілей, на які орієнтуються керівники та працівники, у відповідності до стратегічних корпоративних цілей; наочність економічних показників прибутковості клієнта та його потенційної цінності.

В рамках результативного підходу до побудови бізнес-моделі результативності управління потенціалом підприємства вирішуються наступні завдання: актуалізація діяльності підприємства; розробка стратегії досягнення цілей; вироблення тактики реалізації стратегії; вибір організаційно-правової форми діяльності; постановка завдань відповідно до стратегії, тактики та цілей діяльності; розподіл обов'язків між виконавцями; встановлення правил і процедур виконання бізнес-процесів; створення відповідних робочих місць; забезпечення бізнес-процесів ресурсами [2].

Забезпечення результативного використання потенціалу підприємства передбачає проходження наступної процедури прийняття управлінських рішень:

- ідентифікація суб'єкта обстеження та його цілей (власник, інвестор, менеджер);
- визначення об'єкта аналізу (організація в цілому, вид діяльності, підрозділ, продукт тощо), врахування особливостей діяльності об'єкта дослідження;
- визначення оптимального періоду діагностики, оптимізація обсягу інформаційного забезпечення;
- обґрунтування системи досліджуваних характеристик, вибір методів аналізу і оцінки, формування критеріальних значень оцінюваних показників;
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків між результативними індикаторами і факторами, систематизація ендогенних і екзогенних факторів, обґрунтування вибору моделі факторного аналізу, формування і реалізація методики факторного аналізу, оцінка результатів факторного аналізу, прогнозування варіантів сценаріїв розвитку бізнесу в стратегічному і поточному часовому аспекті.

Для врахування впливу на потенціал всіх рівнів менеджменту, потенціал підприємства розглядається як ієрархічна система, що включає 3 рівні: стратегічний, тактичний та оперативний. Стратегічний потенціал підприємства характеризує можливості підприємства, за умови, що всі характеристики ресурсної системи підприємства є змінними. Тактичний потенціал характеризує можливості підприємства в рамках певного бізнес-напрямку за умови, що заданими є ті параметри ресурсної системи, які визначаються на стратегічному рівні. Оперативний потенціал підприємства характеризує можливості реалізації тактичного потенціалу при конкретних значеннях факторів середовища [3].

Перспективним напрямком у вирішенні питання вибору показників результативності є розробка системи оціночних індикаторів результативності використання потенціалу і співставлення їх досягнутих рівнів з об'єктивно можливими, з врахуванням конкретних умов господарювання. Використання даного підходу ускладнюється у зв'язку з неможливістю співставлення з вихідними умовами інших суб'єктів підприємництва.

Адекватне уявлення про ефективність управління підприємством в цілому дозволяє отримати сукупність оціночних характеристик результативності управління потенціалом підприємства, а саме:

- аналітичні показники для зовнішніх користувачів дають узагальнену оцінку результативності управління потенціалом на основі обмеженого обсягу агрегованої аналітичної інформації та відображають уявлення зовнішніх об'єктів про досягнутий рівень розвитку економічного суб'єкта, а також про його перспективи, необхідні для прийняття оптимальних управлінських рішень;
- стратегічні показники для керівництва підприємства – засновані на результатах внутрішнього стратегічного і поточного аналізу та на системних уявленнях внутрішніх суб'єктів про досягнутий чи прогнозований рівень розвитку підприємства з необхідним ступенем деталізації, з метою оптимальних управлінських рішень;
- система тактичних і поточних показників для керівників центрів відповідальності являє собою деталізоване розкриття аналітичної інформації про рівні відповідності очікуванням суб'єктів внутрішнього менеджменту організації та чи інших оціночних характеристик, що базуються на максимально оперативній і всеосяжній інформації, з метою попередження негативного впливу різних зовнішніх і внутрішніх факторів на досягнення поставлених бізнес-цілей.

1. Пласкова Н.С. Методология стратегического анализа результативности бизнеса. Монография – М.: Креативная экономика, 2007.
2. Солдатов В. Инструменты результативности и эффективности бизнеса. Комплексная система управления бизнесом. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.vsoldatov.com>
3. Заруба В.Я., Потрашкова Л.В. Дескриптивная модель потенциала предприятия // Заруба В. Я., Потрашкова Л. В. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://portal.ekhneu.org.u>