

## ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

© Петрович Й.М., Семенів О.М., 2007

Розглядаються проблеми формування потенціалу управління підприємством та розвитку його інноваційних складових як фактора забезпечення конкурентоспроможності в глобалізованому середовищі. Запропоновано концептуальні підходи до формування потенціалу управління на основі знань, оптимізації структури його інноваційних складових та інтеграції інтелектуальних можливостей персоналу.

**Ключові слова:** потенціал управління підприємством, конкурентоспроможність, інтеграція інтелектуальних можливостей персоналу.

The problems of forming of potential of enterprise management and development of innovative constituents are as factor of providing of competitiveness in a globalized environment. Conceptual approaches to forming of management potential on the basis of knowledge, optimization of structure of innovative constituents and integration of intellectual possibilities of personnel are offered .

**Keywords:** potential of enterprise's management, competitiveness, integration of staff intellectual possibilities.

### Постановка проблеми

Перехід України до ринкової моделі господарювання та інтеграційні устремління у світовий економічний простір ставлять нові високі вимоги до потенціалу управління підприємством. Тому однією з найважливіших проблем управління є оновлення та осучаснення його методів, регламентів і процедур. Дослідження формування та використання потенціалу управління, оновлення його інструментарію та осучаснення ресурсно-інформаційного забезпечення дадуть змогу підвищити ефективність рішень, визначити напрямки посилення інноваційних складових потенціалу.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблеми удосконалення теорії і практики управління підприємством широко висвітлюються у публікаціях, що свідчить про надзвичайну актуальність цієї проблеми як в Україні, так і в країнах з розвинутою ринковою економікою [3, 4]. Багато уваги приділяється аналізу зарубіжного досвіду управління, можливостям його адаптації до умов перехідної економіки. Проте різниця у середовищах функціонування підприємств не сприяє його швидкій адаптації, що спостерігається і в Україні. Поза увагою залишаються також питання посилення інноваційних складових управління, їхнього впливу на результати діяльності, зв'язку ефективності функціонування зі станом оновлення й поширення нових знань.

### Постановка цілей

Визначення сутнісної ролі потенціалу управління у досягненні успіхів на ринку, розроблення концептуальних підходів до цільового формування потенціалу управління підприємством за певними параметрами та посилення інноваційних складових його структури відповідно до основних цілей і пріоритетів діяльності підприємств.

### Виклад основного матеріалу

Невідповідність результатів ринкової трансформації економіки України до очікувань суспільства значною мірою виникла через неефективне управління на різних рівнях його ієрархії. У країні до цього часу не відлагоджені система оновлення технологій, ресурсозбереження, слабо

матеріалізуються результати наукових досліджень, недостатньо обґрунтовуються і "непрозоро" приймаються важливі господарські рішення на всіх рівнях управління. Досі маркетинг все ще не став визначальною функцією управління для більшості підприємств України, а його інструментарій не удосконалюється відповідно до потреб розвитку економіки в глобалізованому середовищі. Значні недоліки й у сфері підготовки та мотивації персоналу. Запозичені із зарубіжного досвіду управлінські інновації в Україні не завжди виправдовують очікування через недоліки у регулюванні економіки. Яскравими прикладами невдалого запозичення зарубіжних управлінських інновацій вважаються діяльність більшості вільних економічних зон, майже всіх створених спільних підприємств, більшість інвестиційних проектів під гарантію держави не вирішують проблем осучаснення виробничого потенціалу, часто не окуповуються і призводять до збільшення державного боргу. Не поширюється контрактне управління, не впроваджуються такі управлінські інновації, як франчайзинг, об'єднання взаємного інформування, не відрегульовані питання закупівлі й продажу ліцензій на нові технології, не розвиваються прогресивні форми інтеграції у промисловості тощо.

Розвиток інформаційних технологій, створення глобальної системи зв'язку, INTERNET, транснаціонального переміщення факторів виробництва, капіталів, інформації привели до того, що центр формування інтелектуального та інноваційного потенціалів, забезпечення конкурентоспроможності та успіху на ринку перемістився до того, хто володіє відповідними знаннями та інформацією [1, 4].

Це зумовлює необхідність інтенсифікації дослідження можливостей пристосування сучасних надбань економічної теорії, управлінських інновацій та світового досвіду господарювання до потреб менеджменту підприємств в Україні, визначає потребу створення науково-методичних розробок, що сприятимуть формуванню відповідного до вимог глобалізованого середовища потенціалу управління на підприємствах України.

Останні надбання економічної теорії, такі, як екзогенний характер раціональності, погодження як раціональності поведінки, моделювання на цій основі взаємодії індивідів, аналіз впливу прав власності як повноважень розподілу витрат погодження, трансакційні витрати внутрішньої і зовнішньої взаємодії учасників і рівнів ієрархії інформаційних обмінів тощо повинні мати значний вплив і на розвиток інструментарію управління, якісну і кількісну оцінку його ефективності, чого не спостерігається в Україні [5].

Ці та низка інших розширень знань в економіці та управлінні, а також бурхливий розвиток глобалізації зумовили переворот в управлінській практиці останніх років у розвинених країнах світу, який характеризується активізацією технології та функцій менеджменту, спрямованих на поширення відповідальності та спонукання працівників, що перебувають на нижчих щаблях організаційної структури, брати проблеми на себе й самостійно приймати рішення. Завдяки сучасним інформаційним технологіям співробітники можуть вільно спілкуватись між собою у межах всієї організації, звертатись до людей різних рангів навіть у різних країнах або місцевостях. Вони володіють відповідними знаннями та інформацією, можуть самостійно приймати рішення і лише потім інформація передається по ієрархії, змінюючи цим структуру і механізм підготовки та прийняття рішень. Отже, визначальною ланкою потенціалу управління стає людина, її знання, вміння, воля до дії. Тому сучасні тенденції розвитку менеджменту передбачають розширення участі всіх працівників у керівництві підприємством і, особливо, у визначенні необхідності оновлення різних аспектів діяльності.

Реалізація нової парадигми управління вимагає наповнення основних функцій новим інноваційним змістом, освоєння досконалішого інструментарію, регламентів та механізмів регулювання діяльності, посилення мотивації індивідуальної ініціативи та відповідальності за кінцевий результат, які сприятимуть успіху. Оновлення потенціалу управління підприємством вимагає цілеспрямованих дій керівництва та відповідних витрат на підвищення кваліфікації персоналу та його науково-методичного забезпечення.

Потенціал кожної функції як виду професійної діяльності визначається знаннями законів і закономірностей науки управління, вмінням і навичками їхнього використання у практиці. Водночас арсенал знань науки управління як науково-методична інформація використовується і у

внутрішньому управлінні кожною функцією. Але на практиці все-таки інноваційна активність, науковий пошук, теоретичне осмислення самоуправлінських можливостей, встановлення комунікативних зв'язків, пошук нетрадиційних способів вирішення відомих проблем належать кожній людині як виключна її здатність. Тому головним завданням і показником ефективного потенціалу є його вміння використати можливості кожної особистості на користь підприємства.

Серед факторів, які визначають успіх підприємства на ринку, роль потенціалу управління конкретно не визначена, а механізм його впливу на результати роботи детально не досліджений. Необхідно відзначити, що саме поняття "потенціал управління", не говорячи вже про його інноваційну складову, має достатньо розпливчастий зміст. Так, дехто вважає, що потенціал управління – це знання і вміння керівного апарату використати наявні ресурси найкраще, або забезпечити отримання потрібного результату від їхнього використання. Це близько до поняття "ефективність" [5, 6].

Проте вислів "потрібний результат" не дає відповіді на питання про його відповідність до кількості і якості витрачених ресурсів. Крім того, не з'ясована роль управління у його досягненні, тому що, можливо, існує багато інших варіантів використання ресурсів, прийняття яких до реалізації могло б дати значно більший результат. Коли б управління прийняло інше, альтернативне рішення, то можливо, результат міг бути більшим, але потенціалу управління не вистачило для його прийняття. Для оцінки потенціалу управління підходить й визначення продуктивності як відношення того, що підприємство чи його підрозділи дійсно виробляють або продукують до того, що вони могли б досягти при інших варіантах використання існуючих ресурсів, знань і здібностей. Отже, йдеться про те, що високоякісний потенціал управління міг би вибрати альтернативне рішення з витрачання цих ресурсів і результат був би кращий. Отже, вміння вибрати якісніші, ефективніші альтернативи є однією із найважливіших характеристик потенціалу управління як не доволі чітко визначеної економічної категорії [3, 4].

З урахуванням сказаного можна визначити, що потенціал управління – це знання, вміння, навички, ресурси, інтелектуальні можливості, ініціатива та досвід персоналу, які можуть бути використані для вибору найефективніших із альтернативних рішень для забезпечення функціонування суб'єкта господарювання у заданих границях, досягнення ним встановлених цілей бажаним або, щонайменше, прийнятним способом. Тобто те підприємство має найвищий потенціал управління, яке у ринковому середовищі забезпечить вибір найкращих альтернатив досягнення цілей і успіх на ринку. До таких підприємств належать ті з них, в котрих управлінці мають найсучасніші знання, вміння, інформацію, інтелектуальні можливості, досвід та прогресивні регламенти взаємодії, тобто мають відповідний інноваційний потенціал управління.

Сформований відповідно до вимог і викликів глобалізованого середовища та переходу до постіндустріального циклу виробництва потенціал управління підприємством повинен забезпечувати такі характеристики функціонування:

1. Комфортні умови для реалізації ініціатив персоналу, спрямованих на покращання продукції, технології, ресурсозбереження, обслуговування споживачів, розвитку інтеграційних зв'язків тощо.

2. Сприяння набуттю персоналом нових знань і компетенцій, надання допомоги у пошуку та розвитку інноваційних ідей, раціоналізаторських пропозицій, допомоги в розвитку інформаційних зв'язків та отриманні потрібної інформації.

3. Деієрархізація повноважень та відповідальності за підготовку та обґрунтування рішень, залучення всіх категорій працівників до пошуку способів вирішення внутрішніх проблем підприємства, дотримання принципів об'єктивності оцінки результатів та справедливості у розподілі мотивацій і привілеїв, об'єктивізація підбору і ротатії кадрів.

4. Ведення цілеспрямованої політики турботи про персонал, охорону його здоров'я, розвиток побутового обслуговування працівників, оснащення робочих місць відповідно до сучасних вимог.

Якщо потенціал управління підприємством може забезпечувати такі характеристики, то він зможе приймати рішення відповідно до вимог перехідного періоду до інформаційної економіки.

На наш погляд, потенціал управління підприємством є моментною якісною характеристикою, рівень якої з часом знижується. Можливості його формування і підтримки залежать від стану інноваційного потенціалу функцій управління, від їхнього вміння прогнозувати появу і своєчасно виявляти необхідність підвищення визначальної компетенції, правильно оцінювати можливості технології та організаційно-економічного забезпечення, своєчасно та ефективно прореагувати на ці зміни і здійснити потрібні для реалізації цих змін дії і корекції.

Для розгляду зв'язку між цілями організації і можливостями їхнього досягнення управлінню потрібно врахувати стан зовнішніх та внутрішніх факторів і забезпечити реалізацію ролі окремих функцій для гармонізації їхнього впливу на користь підприємства та використання потенціалу. Взаємодія внутрішніх і зовнішніх факторів забезпечують всі функції управління. Взаємозв'язок і взаємодія індивідів, їхніх груп і об'єднань, загальних і предметних функцій управління й структур всередині підприємства і між ними здійснюються через обмін відповідною інформацією, знаннями, які і формують визначальні компетенції, інноваційні можливості та рівень конкурентоспроможності. Проте, як відзначається в літературі, використання знань працівника для потреб організації в умовах глобалізації світової економіки стає дедалі більшою проблемою для керівництва організацією [2, 4]. Цим і визначається їхній вплив на сутність інноваційного потенціалу управління як фактора забезпечення конкурентоспроможності.

Можна стверджувати, що успішне управління визначальною мірою залежить від його науково-методичного забезпечення, хоч практики деколи вважають інакше. Це пояснюється недостатнім вивченням механізмів формування та використання потенціалу управління, зокрема, інноваційного. Адже, якщо потенціал продуктової, технологічної чи проектної інновації визначається вкладеними на їхнє формування ресурсами, то тривалість їхньої конкурентоспроможності залежить від обґрунтованості управлінських рішень. Проте у практиці управління не прийнято оцінювати можливі альтернативні варіанти рішень і втрачені через це шанси, хоч якраз така оцінка могла б слугувати надійним показником оцінки величини управлінського потенціалу та ефективності його використання. Наведемо декілька прикладів на підтвердження цієї тези. Літак Ан-70 за великим рахунком повинен був принести Україні світову славу і великі прибутки, подібні до ракетноносіїв "Зеніт". Проте понад сім років готовий продукт не проходить типових випробувань і не ставиться на серійне виробництво, тоді як конкуренти інтенсивно використовують так безпорадно втрачуваний нашими управлінцями час і, не маючи проблем з фінансами, впевнено наздоганяють нас [УК № 157-158 від 23.08.06]. Проте досі не зроблена оцінка стану менеджменту проекту, не аналізуються альтернативні можливості вирішення проблем, що свідчить щонайменше про недостатній потенціал управління цим напрямком діяльності, невідповідне його використання.

Іншим прикладом невідповідного потенціалу управління є забезпечення життєдіяльності країни енергетичними ресурсами. Розчленування колись єдиного ПЕК на окремі, слабо пов'язані між собою системи енергопостачання призвело не тільки до значних втрат, але й до зниження рівня енергетичної безпеки країни. Хоч у такому разі значний вплив на ефективність управління має політичний фактор, проте низький його рівень, за оцінками спеціалістів, підтверджує порівняння стану справ в Україні з такими країнами, як Індонезія, Індія, Туреччина, Іран, Бразилія, не кажучи вже про європейські країни, Японію, США [УК № 157-158 від 23.08.06].

Досвід використання економічного потенціалу нашими підприємствами вже став зразком, хрестоматійним прикладом неефективного управління. Очевидне неефективне управління використанням економічного потенціалу підприємств високотехнологічних галузей, зокрема і львівських, привело до зниження рівня життя, втрати багатьох робочих місць і конкурентоспроможних виробництв, міграції найактивніших трудових ресурсів. Внаслідок невідповідності компетенції менеджменту багато конкурентоспроможних підприємств були за безцінь приватизовані, продані у чужі руки або доведені до банкрутства.

Значне зацікавлення науковців викликають проблеми взаємодії процесів отримання нових знань та їхньої актуалізації для формування і використання інноваційного потенціалу управління, поєднання стандартних і креативних процедур під час підготовки і прийняття управлінських рішень. Адже визначальною ланкою управління є продукування обґрунтованих рішень, після чого й

реалізуються функції планування, організування, мотивування та контролю їхньої реалізації. Проте серед загальних функцій управління роль прийняття рішень ніби не є важливою і визначальною, що, на думку багатьох дослідників, потребує переосмислення [2, 4]. Від функції підготовки і прийняття рішень значною мірою залежить успіх підприємства на ринку. Тому методичне забезпечення цієї функції можна вважати одним з ключових завдань у ході формування дієздатного потенціалу управління.

Потреба в інтенсифікації накопичення нових знань персоналом та їхнього ефективного використання для потреб організації привела до розроблення різних мотиваційних механізмів і систем стимулювання. Серед них найвідоміша і найдискусійніша модель Шапіро-Стігліца або так звана модель визначення ефективного рівня зарплати керівного персоналу. Проте інформація про ефективність застосування моделі суперечлива. На наш погляд, це тупиковий шлях до мобілізації інноваційного потенціалу управління, оскільки у моделі задіяні тільки матеріальні складові стимулювання, а методик оцінки якості рішень та їх результатів не запропоновано. Але найважливішим є те, що модель не передбачає оцінки альтернативних рішень та їхніх можливих результатів. Вигоди від можливих альтернативних рішень, як і втрати, можуть набагато перевищити фактичну ефективність діяльності керівництва, про що свідчать численні приклади з реструктуризації економіки в Україні.

Проблема пошуку еталону для оцінки ефективності управлінських рішень тісно пов'язана з витратами ресурсів на формування потенціалу функцій управління, зокрема, інноваційного. В цьому плані на особливу увагу заслуговує дослідження структури потенціалу функцій управління підприємством для виявлення потреби у посиленні інноваційних факторів, забезпеченні реалізації завдань кожною із функцій. На наш погляд, проблеми регулювання структури потенціалу кожної із функцій управління з погляду формування економічного потенціалу організації можна вважати недостатньо дослідженими.

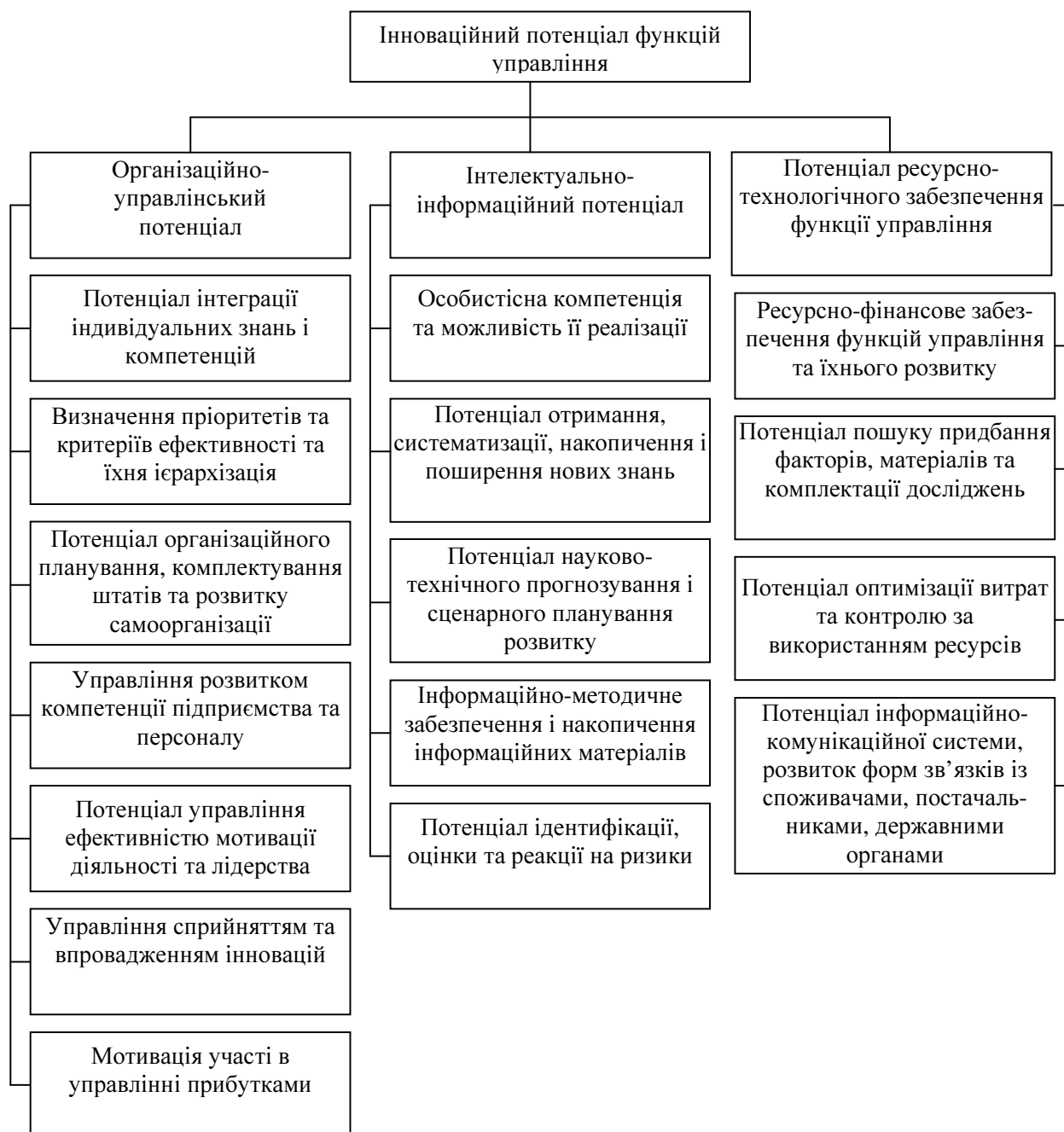
Деякі дослідники вважають, що вміння своєчасно виявити необхідність регулювання структури потенціалу і оптимально розподілити ресурси на ці потреби є однією із найважливіших характеристик інноваційного потенціалу управління. На наш погляд, для країн з перехідною економікою критерієм для оцінки інноваційності управління може бути вміння забезпечити на підприємстві дотримання вимог міжнародних стандартів якості ISO 9000. Важливо також щоб в арсеналі інноваційного потенціалу управління підприємства був освоєний інструментарій або відпрацьовані регламенти вибору та реалізації стратегій запозичення інноваційних рішень, а також створення оригінальних інновацій. Як показує аналіз досвіду підприємств Японії, важливу роль у реалізації таких стратегій відіграє державне регулювання інноваційного процесу в країні.

Відомо багато підприємств, які володіли величезним економічним потенціалом, але за певних недостатньо з'ясованих змін умов ринку зазнавали краху. Найчастіше можливості виживання підприємств в умовах змін ринку пов'язуються з розміром підприємств, станом диверсифікованості і, особливо, з інноваційним потенціалом управління, його здатністю інтегрувати індивідуальні знання і компетенції для вирішення ключових проблем, викликаних змінами на ринку. Як стверджують дослідники, в умовах глобалізації побудова систем управління на засадах жорсткої ієрархії не може вирішувати проблеми швидкої перебудови організації через динамічність змін і дію так званого економічного механізму Вікслера. Тому вважається, що якраз інноваційний потенціал функцій управління – це той фактор, який здатний створити і реалізувати потенціал успіху підприємства на ринку як визначальної характеристики його менеджменту.

Розгляд кожної із функцій управління підприємством показав необхідність класифікації їх як за місцем дії, так і за зв'язками з реалізацією результатів діяльності в часі. У зв'язку з цим всі функції управління класифікуються на зовнішні і внутрішні, а також на функції, пов'язані, переважно, з поточною діяльністю або забезпеченням майбутнього [4]. Хоч у чистому вигляді сфера дії ні однієї із функцій управління не може бути віднесена до зовнішнього чи внутрішнього середовища, все-таки класифікація їх на підставі цього підходу дає змогу чіткіше визначити пріоритети ефективності діяльності, забезпечити їх ієрархізацію та моніторинг. Звичайно, інформаційне забезпечення кожної із функцій має сферою дії як зовнішню, так і внутрішню

середовище. Підтвердженням правильності такого підходу можуть слугувати результати ринкової трансформації підприємств м. Львова, які, володіючи визначальними компетенціями для створення найбільшої цінності для споживачів, не зуміли зберегти становище на ринку і зазнали економічного краху. До них можна зарахувати такі підприємства, як “Львівприлад”, “Львівхімсільмаш”, Концерн “Електрон”, ВАТ “Львівський автотранспортний завод” і ряд інших. Що ж стосується класифікації функцій за їхньою переважною орієнтацією на поточну і перспективну діяльність підприємства, то необхідність її достатньо обґрунтована у роботах М. Портера та інших.

Дослідження показало, що структуру інноваційного потенціалу кожної із функцій управління формують його ресурсно-технологічні, інтелектуально-інформаційні та організаційно-управлінські складові. Структура кожної із складових може бути якісно і кількісно деталізована, що зображено на рисунку.



Структура інноваційного потенціалу управління організацією

Ефективність функціонування інноваційного потенціалу кожної із функцій управління у забезпеченні успіху підприємства на ринку, як відзначалось вище, визначається вмінням керівного персоналу інтегрувати інтелектуальні знання і компетенцію кожного із працівників для створення тієї визначальної компетенції підприємства, що здатна створити найбільшу цінність для споживача. Процес цей складний, пов'язаний з багатьма факторами, кількісна оцінка дії яких недостатньо методично розроблена. Ми схилиємось до тих дослідників, які вважають, що для цього, крім оцінки рівня знань і компетенції індивіда, потрібно оцінити умови та можливості їхньої реалізації для потреб організації. Спроби оцінки впливу рівня компетенцій особистості на успіх підприємства на ринку через кількість ступенів свободи залежно від місця в ієрархії визнані невдалими.

Виконане нами дослідження показує, що визначення ролі інноваційного потенціалу функцій управління в успіху підприємства на ринку можливе на основі формування концепції та індикаторів “ідеального” і “зразкового” підприємства, а також, залежно від сфери діяльності, “підприємства світового рівня”. Цим шляхом йшли дослідники США (80-ті роки) і Японії (2002–2004 рр.). Проте і тут другим кроком буде пошук індикаторів для визначення ідеальної служби, підрозділу, лабораторії, окремого працівника. Це достатньо складна процедура, але вона може бути реалізована на кожному підприємстві. Значно більшою проблемою є обґрунтування динаміки допустимих відхилень індикаторів для прийняття рішень зі зміни інноваційного потенціалу і визначення його величини та оптимізації тих ресурсів, які підприємство може для цього витратити. Рішення, які пропонує для цього економічна наука, дають змогу вирішувати ці питання лише у статичному варіанті, що недостатньо для забезпечення стабільного успіху підприємства на ринку.

### **Висновки**

Потенціал управління підприємством є одним із визначальних факторів успіху на ринку, що зумовлює актуальність дослідження проблем його формування і використання. Потенціал управління підприємством визначається як знання, вміння, навички, інтелектуальні можливості, інформаційні ресурси, ініціатива та досвід персоналу, які можуть бути використані для вибору найефективніших із можливих альтернативних рішень для досягнення цілей функціонування у бажаний спосіб. В умовах глобалізації економіки найважливішими ланками потенціалу управління стали знання та компетенції кожного із працівників і вміння керівництва інтегрувати їх задля формування визначальної компетенції підприємства, здатної створити найбільшу цінність для споживача, що також дає змогу забезпечити конкурентоспроможність у глобалізованому середовищі.

### **Перспективи подальших досліджень**

Розроблення методичних підходів до регулювання величини та вибору критеріїв ефективності функціонування кожної із складових потенціалу управління та оптимізація ресурсів на їхнє формування і використання сприятимуть забезпеченню успіху підприємства на ринку, що свідчить про вагомість дослідження цих проблем.

1. Роланд А. Глобалізація і нова економіка: загальні міркування // Журнал європейської економіки. Том 2. – Березень, 2003. – С. 23–45. 2. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. – № 11. – 2005. – С. 126–135. 3. Герасимчук В.Г. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід // Економіка України. – № 7. – 2005. 4. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / За ред. Л.І. Федулової. – К.: Основи, 2005. 5. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком. – Суми: Університетська книга, 2003. 6. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства. – Харків: ХДУ харчування та торгівлі, 2005.