

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглядаються особливості управління економічним потенціалом промислового підприємства. Запропоновано класифікацію внутрішніх резервів підприємства як основного джерела нарощування економічного потенціалу. Розглянуто модель системи факторів виробництва та виробничих відносин, які впливають на величину економічного потенціалу підприємства.

Ключові слова: економічний потенціал виробництва, резерви нарощування потенціалу, система управління, потенціалоємність.

Постановка проблеми. Формування економічної політики підприємства потребує визначення цілей діяльності підприємства і стратегії її розвитку на найближчу і далекі перспективи, виходячи з потенційних можливостей підприємства і забезпеченості його відповідними ресурсами.

Насамперед, необхідно з'ясувати, чи має підприємство внутрішні резерви для того, щоб скористатися зовнішніми можливостями, і чи є у нього слабкі сторони, що можуть ускладнити проблеми, які пов'язані з зовнішніми небезпеками, тобто необхідно провести управлінський аналіз ситуації. На нашу думку, у процесі проведення аналізу повинні аналізуватися такі функції (компоненти) підприємства, як маркетинг, бухгалтерський облік, виробничі процеси (виробництво), кадри, корпоративна і виробнича культура, а також імідж організації. Лише після приведення внутрішніх сил і слабкостей у відповідність із зовнішніми погрозами і можливостями керівництво готове до вибору відповідної стратегічної альтернативи, спрямованої на реалізацію потенційних можливостей підприємства.

Аналіз останніх публікацій. Економічний потенціал підприємства являє собою максимально можливий обсяг виробництва продукції (послуг) в умовах ефективного використання всіх засобів виробництва і економічних ресурсів, наявних у його розпорядженні [2, с.170]. На відміну від виробничої потужності, економічний потенціал характеризується оптимальним у даних умовах використанням виробничих ресурсів підприємства. З огляду на це однією з основних стратегічних задач менеджменту в сучасних умовах є робота, пов'язана з нарощуванням економічного потенціалу підприємства. На наш погляд, варто виділити два основні напрямки нарощування економічного потенціалу. Перший – зовнішній напрямок, реалізація якого

можлива на основі залучення ресурсів ззовні (інвестиції, кадри, технології і т.д.). Другий – перспективний напрямок – це пошук внутрішніх невикористаних резервів.

Невирішені раніше частини проблеми. Характеризуючи перший напрямок, слід зазначити наступне. По-перше, й досі не вдалося створити діючого механізму управління інвестиційною активністю підприємства. По-друге, у найближчий час підприємствам не варто очікувати активної допомоги держави в проведенні інвестиційної політики (участь у державних замовленнях і одержання централізованих капіталовкладень). З іншого боку, інвестиційні можливості підприємств в умовах економічного спаду вкрай обмежені.

Тому, на нашу думку, можливості максимальної реалізації і нарощування економічного потенціалу підприємства на сьогодні базуються на внутрішніх чинниках, вони тісно пов'язані з усуненням всякого роду втрат, нераціонального використання ресурсів, тобто жорстким дотриманням режиму економії. Слід зазначити, що можливості зростання економічного потенціалу підприємства не зводяться лише до усунення різного роду втрат, які мають місце тільки в ході господарської діяльності підприємства. Внутрішньовиробничі резерви пов'язані головним чином із використанням у виробництві досягнень науково-технічного прогресу, адаптивних організаційних структур. Саме на цих напрямках повинна концентруватися особлива увага менеджменту.

Разом з цим, дотепер відсутня повна і загальновизнана класифікація резервів підприємства. Як постановочна нами пропонується класифікація внутрішніх резервів підприємства за такими ознаками:

- за джерелами утворення: зовнішні і внутрішні;
- за кінцевими результатами впливу резервів: такі, що підвищують обсяг

випуску продукції; такі, що удосконалюють структуру та асортимент продукції; такі, що покращують якість продукції; такі, що знижують собівартість продукції за елементами витрат, або за статтями витрат, або за центрами відповідальності; такі, що підвищують прибутковість продукції; такі, що зміцнюють фінансовий стан; такі, що підвищують рівень рентабельності;

- за стадіями процесу виробництва: такі, що удосконалюють постачання; виробництво та збут;
- за стадіями створення продукції: резерви передвиробничої стадії, тобто такі, що удосконалюють конструкторську та технологічну підготовку виробництва, освоєння нової продукції; резерви виробничої стадії, тобто такі, що удосконалюють виробничий процес; резерви експлуатаційної стадії, тобто такі, що удосконалюють процес споживання продукції;
- за терміном використання: поточні, тобто реалізовані протягом даного планованого проміжку часу; перспективні, тобто ті, які можна реалізувати в більш віддаленій перспективі;
- за засобами виявлення: явні; приховані, тобто які можуть бути виявлені тільки за допомогою глибокого фінансово-економічного аналізу (наприклад, методами фінансово-економічного аналізу, функціонально-вартісного аналізу і т.д.).

До основних напрямків аналізу потенційних резервів нарощування економічного потенціалу підприємств можуть бути віднесені:

- виявлення внутрішньовиробничих резервів і шляхів їх використання;
- узагальнення передового досвіду, поширення якого може забезпечити більш швидкий розвиток виробництва і може бути джерелом внутрішньовиробничих резервів;
- об'єктивна і всебічна оцінка діяльності колективу і мобілізація його на подальшу роботу з виявлення і використання нових резервів.

Цілі статті. Аналіз внутрішньовиробничих резервів підприємства варто проводити в три етапи.

Перший етап полягає у виявленні резервів на основі застосування показників, що найбільш точно характеризують природну міру використання даного виду резервів. Застосування цих показників дає можливість визначити рівень використання даного виду ресурсів і, отже, визначити розмір резервів конкретного виду. На цьому етапі аналізу можливе широке застосування балансового методу.

Другий етап аналізу полягає в сумарній оцінці виявлених внутрішньовиробничих резервів, тобто в приведенні показників рівня використання резервів за їх видами до єдиного вимірювача за допомогою вартісних показників

Третій етап економічного аналізу внутрішньовиробничих резервів – це аналіз результатів всієї виробничо-господарської діяльності підприємства і визначення рівня її ефективності.

Основний матеріал. Пошук та подальше використання внутрішньовиробничих резервів з метою нарощування і оптимального використання економічного потенціалу підприємства потребує принципово іншого критерію (цільової функції) діяльності підприємства. Ним повинен стати максимум прибутку на одиницю витрат (інвестицій) у довгостроковій перспективі [1]. Оцінку результатів діяльності підприємства, вибір варіантів розвитку, систему стимулювання праці, економічну політику варто формувати тільки виходячи з цього критерію. Його важливим достоїнством є зручність розрахунку, зведення витрат і результатів. Разом з цим, розмір можливого прибутку залежить від багатьох факторів (умов виробництва). На нашу думку, у загальному вигляді вся сукупність умов виробництва в їхніх взаємозв'язках може бути описана чотирма функціями (інтеграціями), представленими на рис. 1.

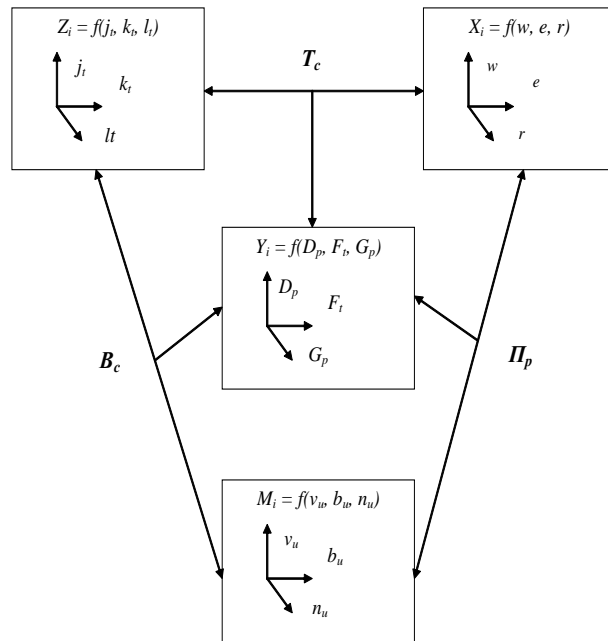


Рис. 1. Взаємозв'язок підсистем підприємства і формування економічного потенціалу підприємства

Змінна Y_i із параметрами (D_p, F_i, G_p) виступає функцією потенціаломності виробничої системи (підприємства); змінна X_i із параметрами (w, e, r) виступає характеристикою продукту (об'єкта); змінна Z_i із параметрами (j_i, k_i, l_i) виступає функцією технічного стану виробничих процесів; а змінна M_i із параметрами (v_u, b_u, n_u) виступає характеристикою регіональних умов виробництва.

Слід зазначити, що кожна інтеграція впливає на формування інших: взаємозв'язок $X_i \rightarrow Z_i$ визначає технічний стан процесів (T_c), взаємозв'язок $Z_i \rightarrow M_i$ визначає структуру інфраструктури (B_c), $M_i \rightarrow X_i$ визначає економічний стан системи.

Одночасно параметри інтеграцій (Z_i, M_i, X_i) впливають на формування загальної потенціаломності системи (підприємства):

$$Y_i = f(D_p, F_i, G_p) = \left\{ \begin{array}{l} X_i = f(w, e, r) \\ Z_i = f(j_i, k_i, l_i) \\ M_i = f(v_u, b_u, n_u) \end{array} \right\} \quad (1)$$

У свою чергу, виявлення сукупності цих ефектів дозволяє визначити раціональні шляхи досягнення максимального прибутку і підійти до вирішення задач формування раціональних організаційних структур, підвищення темпів інновацій у систему і підвищення рівня її гнучкості як основних чинників нарощування економічного потенціалу підприємства.

Вивчення характеристик запропонованих інтеграцій дозволяє розкрити складний комплекс їх взаємовідносин, а за їх допомогою –

економічні взаємозв'язки, які можна охарактеризувати п'ятьма сумарними інтегральними ефектами, кожний із яких може, у свою чергу, об'єднувати множину локальних ефектів.

Це, насамперед, ефекти, що виникають на зв'язках відповідності характеристик продукції ($CXII$) характеристики економічного потенціалу підприємства ($EIII$) у вигляді потенціаломності як показника, який характеризує результативність функціонування цієї системи. Величина $EIII$, у свою чергу, трансформується на зв'язках при переході в робочу (PBM), розрахункову (PAM), ресурсну (PEM), вхідну (BM) потужності системи під впливом її гнучкості (мобільності) (GM), організаційно-технічного розвитку (OTP) і управління ($VIPR$). Ці взаємозв'язки можна трансформувати наступним чином:

$$CXII \Rightarrow EIII \Rightarrow PBM \Rightarrow PEM \Rightarrow BM. \quad (2)$$

Розглянемо сутність і зміст зазначених ефектів. Перший ефект (відповідність $CXII-EIII$) відбиває рівень максимального прибутку, що може бути отриманий тільки при забезпеченні високого ступеня відповідності характеристик продукції характеристикам економічного потенціалу підприємства на всіх етапах його формування (реструктуризації) і функціонування з урахуванням умов зовнішнього середовища.

Виходячи з особливостей виробничого процесу, частина економічного потенціалу не

використовується безпосередньо для одержання кінцевого продукту, тому що практично не можна забезпечити, по-перше, повну відповідність технічних, економічних і технологічних можливостей системи характеристикам продукції; по-друге, частина економічного потенціалу споживається на розвиток власних потужностей системи, на переміщення і концентрацію ресурсів; по-третє, на процес функціонування виробництва (системи) постійно впливають чинники зовнішнього або внутрішнього середовища, які несуть у собі елементи непевності, що не дозволяє домогтися повної готовності системи у часі; по-четверте, частина економічного потенціалу поглинається резервами, які необхідні для стабілізації параметрів системи, підтримки її визначеного рівня готовності і працездатності. Слід зазначити, що ступінь використання економічного потенціалу підприємства залежить від конкретних умов виробництва, економічних і організаційних рішень.

Другий ефект (*ЕПП-РАМ*) виявляється при переході економічного потенціалу в робочу потужність підприємства, основною і характерною рисою якої є рухлива форма економічних ресурсів і нерухома форма продукції. При цьому витрати на приведення параметрів системи у відповідність із характеристиками зовнішнього середовища і створення рухливої інфраструктури забезпечуються витратами, які найчастіше є рівними витратам у виробничо-технологічних процесах.

Отже, будь-яка виробнича система (підприємство) повинна мати властивість мобільності, тобто спроможності її елементів трансформуватися і переміщуватися у визначених інфраструктурою і вимогами навколишнього середовища напрямках, концентруватися в необхідному сполученні, адаптуватися і раціонально функціонувати.

На нашу думку, властивість мобільності має глибокий економічний зміст і повинна відбиватися у двох вихідних інтеграціях – довірній ціні і витратах, за рахунок яких досягаються кінцеві результати.

Третій ефект (*РАМ-РЕМ*) характеризує ступінь втрат у системі при її переходах і трансформаціях. Розмір цих втрат пов'язаний, по-перше, з імовірнісним характером функціонування підприємства, по-друге, з невідповідністю рівня розвитку технології

виробництва рівню механізації (автоматизації) робіт.

Виходячи з вищевикладеного, співвідношення між робочими параметрами системи і її розрахунковою величиною можна виразити організаційно-технічним рівнем системи, що дозволить визначити її стан у визначений момент часу.

Четвертий ефект (*РАМ-СХП*) виявляється у відповідності характеристик кінцевої продукції (послуги) характеристикам робочих параметрів системи. Даний ефект, як сума другого і третього ефектів, може відбиватися в розрахунках двох типів. Перші зводяться до визначення ціни з урахуванням усіх розглянутих ефектів, які визначаються конкретними умовами мобільності системи, з використанням стабільних нормативів з визначення робочих параметрів системи. Розрахунки другого типу здійснюються з метою виявлення можливостей у забезпеченні першого ефекту і співвідношення його з четвертим за умови одержання прибутку, достатнього для функціонування системи. Для оцінки цих можливостей можуть бути використані існуючі методи прогнозування витрат виробництва, визначення раціональної тривалості технологічних процесів.

П'ятий ефект (*ВМ-УПП*) відбиває рівень управління системою. У період функціонування виробництва необхідно забезпечити його розрахункові параметри (перераховані вище ефекти), а в кращому випадку підвищити ефекти за рахунок удосконалення характеристик системи і підвищення її економічного потенціалу. Управлінські рішення можуть і повинні охоплювати всю гамму заходів щодо нарощування економічного потенціалу підприємства як соціотехнічної системи, бути спрямованими на підвищення реалізації досягнутих потенційних можливостей, збільшення рівня використання усіх форм організації, комбінування, концентрації, посилення ефекту мобільності, використання гнучких систем управління. На нашу думку, співвідношення п'ятого ефекту з четвертим дає можливість спланувати, виявити і проаналізувати рівень управління економічним потенціалом.

Висновки. Показники, які можуть бути використані при оцінках ефективності менеджменту підприємства і його організаційної структури, можуть бути розподілені на такі взаємозалежні групи:

1. Група показників, які характеризують ефективність системи управління через кінцеві

результати діяльності організації і управлінські витрати. При оцінках ефективності на основі показників, що характеризують кінцеві результати діяльності організації, як ефект, обумовлений функціонуванням або розвитком системи управління, можуть розглядатися обсяг (збільшення обсягу випуску продукції), мета (збільшення прибутку), собівартість (зниження собівартості), обсяг капітальних вкладень (економія на капітальних вкладеннях), якість продукції, терміни впровадження нової техніки.

2. Група показників, що характеризують зміст та організацію процесу управління, у тому числі безпосередні результати і витрати управлінської праці. Як витрати управління враховуються поточні витрати на утримання управлінського апарату, експлуатацію технічних засобів та інформаційних баз, підготовку і перепідготовку управлінських кадрів, а також одноразові витрати на дослідницькі проектні роботи в галузі створення й удосконалення систем управління, на придбання обчислювальної техніки й інші технічні засоби, витрати на будівництво.

При оцінці ефективності процесу управління використовуються показники, що можуть оцінювати як кількісно, так і якісно. Ці показники набувають нормативного характеру і можуть використовуватися як критерій ефективності й обмежень, коли організаційна структура змінюється в напрямку поліпшення одного або групи показників ефективності без зміни (погіршення) інших. До нормативних характеристик апарату управління можуть бути віднесені наступні: продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність, надійність.

3. Група показників, що характеризують раціональність організаційної структури і її техніко-економічний рівень. До нормативних показників при аналізі ефективності варіантів організаційних структур належать: кількість ланок системи управління, ступінь централізації функцій управління, прийняті норми керованості, збалансованість розподілу прав і відповідальності, рівень спеціалізації і функціональної замкнутості підсистем тощо.

Для оцінки ефективності управління важливе значення має визначення відповідності системи управління і її організаційної структури об'єкту управління. Це знаходить вираження у наборі складу функцій і цілей управління, змістовності, повноті і цілісності процесів управління, відповідній чисельності і складі робітників, обсягу, складності робіт, забезпеченні виробничих процесів необхідною інформацією,

забезпеченості процесів управління технічними засобами.

При розгляді економічного потенціалу підприємства вважаємо за доцільне виділити ієрархічну вертикаль. Це дозволяє розглядати економічний потенціал підприємства як систему, що включає потенціали окремих функціональних підрозділів. У свою чергу, потенціали підрозділів (цеху, управління, департаменту і т.д.) також складаються з потенціалів відповідних функціональних служб, ділянок, бригад і т.д.

Слід зазначити, що процес трансформацій і адаптивних змін підприємств до ринку призводить до істотних змін в організаційній ієрархії. На фоні відносного зниження статусу виробничих підрозділів статус менеджерів середньої ланки (лінійних керівників) може і повинен підвищуватися, якщо відносини між верхнім і середнім рівнем управління будуються на економічній основі. Проте незалежно від того, який варіант вибирає вище керівництво – надавати виробничим підрозділам самостійність чи зберігати підприємство як єдину виробничу одиницю – головною проблемою для вищого керівництва є збереження контролю за підприємством шляхом контролю не за виробництвом, а за розподілом ресурсів, насамперед фінансових. Ця проблема домінує при проведенні приватизації і трансформації традиційних систем управління підприємством, при адаптації до динамічних умов навколишнього середовища, а також нарощуванні економічного потенціалу підприємства.

Список літератури

- Задунин А.П. Анализ хозяйственной деятельности предприятий развитых капиталистических стран. – Екатеринбург: Каменный пояс, 1992. – 224 с.
- Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия: Монография. – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2004. – 360 с.
- Нікбахт Е., Гроппелі А. Фінанси. – К.: Основи, 1993. – 383 с.
- Плешонкова Л. Дивіденди: погляд з усіх боків // Баланс-комплект. – 2001. – № 12.
- Рекомендації з найкращої практики корпоративного управління для акціонерних товариств України // Цінні папери України. – 2001. – № 32.
- Сергеев И.В., Щипицын А.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 288 с.: ил.
- Стеценко Б. Стабілізація дивідендних виплат як фактор оптимізації дивідендної політики АТ // Цінні папери України. – 2002. – № 18.
- Стоянова Е.С., Быкова Е.В., Бланк И.А. Управление оборотным капиталом. – М.: Перспектива, 1998. – 260 с.
- Финансово-кредитный энциклопедический словарь / Колл. авторов / Под общ. ред. А.Г. Грязновой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 1168 с.; ил.
- Фінанси підприємств: Підручник / Кер. авт. кол. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2002. – 571 с.: іл.

Summary

The article deals with the peculiarities of managing the economic potential of an industrial enterprise. The classification of inner reserves of an enterprise as the main source of increasing of the economic potential is suggested. The model of the system of factors of the enterprise and working relations which influence the size of an enterprise's economic potential is introduced.

Лапін, Є.В. Науково-методичні аспекти управління економічним потенціалом промислового підприємства / Є.В. Лапін // Вісник Української академії банківської справи.- 2004.- № 16.- С. 93-98.