

перелік привабливих рис іміджу увійдуть можливості для мультикультурного існування, в процесі професійної перепідготовки.

Таким чином, подальші наші дослідження спрямовані на розробку та оптимізацію практичних рекомендацій щодо формування позитивного іміджу підприємств на ринку праці.

Література

1. *Белобрагин В. Я., Белобрагин В. В.* Некоторые вопросы формирования имиджологии как науки // Материалы второго международного симпозиума по имиджологии / Под ред. Е. А.Петровой. — М., 2004.
2. *Шагжина С. А.* Проблемы изучения организационной приверженности сотрудников // Материалы Четвертого международного социального конгресса. — М.: РГСУ, 2005.
3. *Андреева Г. М.* Социальная психология: Учебник для высших учебных заведений. — М.: Аспект-пресс, 2000. — 376 с.
4. *Перельгина Е. Б.* Психология имиджа: Учебное пособие / Е. Б. Перельгина. — М.: Аспект-пресс, 2002. — 223 с.
5. *Леонтьев А. Н.* Образ мира // Избр. психолог, произведения. — М.: Педагогика, 1983. — С. 251—261.
6. *Смирнов С. Д.* Психология образа: проблема активности психического отражения. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1985. — 231 с.
7. *Крымчанинова М. В.* Образ организации как фактор воздействия на корпоративную культуру. / Дис. канд. псих. наук. — М., 2004.
8. *Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г.* Организационная культура и формирование имиджа компании // Управление корпоративной культурой. — №1. — 2011. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/article-ms9g.html>.
9. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуресвского. — СПб.: Питер, 2002. — 544 с.

УДК 331.553

О. І. Гончар, канд. екон. наук, доц.,
Хмельницький національний університет

МОТИВАЦІЙНІ СКЛАДОВІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Висвітлюється проблема забезпечення результативності управління економічним потенціалом підприємства, необхідність формування відповідного механізму управління на мотиваційних засадах, реалізація якого дозволить підвищити ефективність використання усіх ресурсів, реалізації можливостей і розвитку загалом.

Раскрывается проблема обеспечения эффективности управления экономическим потенциалом предприятия, необходимость формирования механизма управления на мотивационных принципах, реализация которого позволит повысить эффективность использования всех ресурсов, реализации возможностей и развития предприятия в целом.

The problem of providing of effectiveness of management of enterprise economic potential, necessity of forming of corresponding mechanism of management on motivational principles, realization of that will allow to promote efficiency of the use of all resources, realization of possibilities and development on the whole, is illuminated.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: потенціал підприємства, елементи, принципи формування, персонал, мотивація, мотиви, стимули, компетенції, результативність, механізм, управління, розвиток.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: потенциал предприятия, элементы, принципы формирования, персонал, мотивация, мотивы, стимулы, компетенции, результативность, механизм, управление, развитие.

KEYWORDS: potential of enterprise, elements, forming principles, personnel, motivation, reasons, stimuli, competences, effectiveness, mechanism, management, development.

Постановка проблеми. Характерною особливістю сучасного етапу розвитку світового господарства є глобалізація соціально-економічних, політичних і культурних сфер життя.

Як показують проведені дослідження, в умовах глобалізації значно зростають загрози для функціонування та розвитку підприємств, унаслідок чого виживають тільки ті суб'єкти господарювання, які мають конкурентні переваги. До конкурентних переваг, у першу чергу, слід віднести: високу якість продукції підприємства, високий рівень потенціалу підприємства (інноваційного, інформаційного, кадрового, фінансово-інвестиційного, маркетингового і т. д.), забезпечення діяльності суб'єкта господарювання необхідними ресурсами, ефективний господарсько-економічний механізм функціонування підприємства, доступ до позикового капіталу при нижчих відсоткових ставках й ін. Одним із найважливіших напрямків досягнення конкурентних переваг є формування високого рівня потенціалу підприємства.

З іншої сторони, вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише при створенні належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал промислових підприємств до

активної трудової діяльності. Особливо актуальними у формуванні, а також і в управлінні економічним потенціалом сучасного підприємства є формування сучасної трудової мотивації, створення та використання нових методів оцінки якості роботи персоналу всіх підрозділів на промислових підприємствах, які б мотивували працівників та сприяли високій результативності діяльності. У зв'язку з цим великого значення набуває визначення та формування мотиваційної складової механізму управління потенціалом підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Виділення в економічних дослідженнях терміну «потенціал» пов'язане із розробкою проблем визначення рівня розвитку виробничих сил у двадцяті роки минулого століття. У 70–80 рр. увага науковців до проблем формування потенціалу зростає. Дослідження в даному напрямку проводили багато науковців, такі як Абалкін Л., Авдєєнко В., Архангельський В., Воронкова А., Добикіна О., Донець Ю., Ігнатенко Н., Касьянюк С., Кіндзерський Ю., Костенко А., Краснокутська Н., Лапін Є., Олексюк О., Рєпіна І., Россоха В., Руденко В., Струмилін С., Федонін О., Шершньова З., Якубовський М. та ін.

Одночасно, значний вклад у розвиток теорії мотивації, розробку й удосконалення її прикладних аспектів внесли такі українські та російські вчені, як: Амоша О., Афонін А., Богиня Д., Борецька Н, Генкін Б., Дороніна М., Єгоршін О., Лібанова Е., Семикіна М., Сладкевич В., Слезінгер Г., Турецький О., Уткін Е., Уманський О. та ін.

Без сумніву, результати наукових досліджень цих і багатьох інших вітчизняних і зарубіжних учених і практиків внесли вагомий вклад у розв'язання теоретичних і прикладних аспектів проблеми визначення та формування потенціалом підприємства, окремих його складових, а також управління трудовою мотивацією персоналу і служать важливою теоретико-методологічною базою щодо подальшого розвитку досліджень у цьому напрямі. Однак низка завдань теоретико-методичного обґрунтування, розробки, формування та практичного застосування мотиваційного механізму як важеля підвищення ефективності управління економічним потенціалом та високопродуктивної діяльності підприємства не одержали свого остаточного визначення, особливо на машинобудівних підприємствах за умов їх реформування в ринкових умовах.

Формулювання мети. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні необхідності формування механізму

управління потенціалом підприємства на мотиваційних засадах, дослідження теоретичних аспектів виділення елементів такого механізму та принципів його формування в умовах ринкової економіки.

Виклад результатів дослідження. Сучасна глобалізація є наслідком інтернаціоналізації та інтеграції всіх національних процесів у світовий простір, що вимагає від підприємств відповідних змін у своїй поведінці на ринку [1, с. 49; 2, с. 26]. Підприємства функціонують як відкриті соціально-економічні системи у складному взаємозв'язку з зовнішнім середовищем, складність і нестабільність якого вимагає постійного контролю за змінами в ринковому середовищі. Унаслідок безперервного реформування української економіки питання управління діяльністю підприємств, їх конкурентоспроможністю, формуванням потенціалу набувають особливого значення і виступають гарантом успішної діяльності.

В умовах, що склались, вважаємо, що саме потенціал підприємства включає в себе практично всі можливі напрямки розвитку конкурентних переваг. Тобто, це і можливості щодо виробництва якісної продукції, і рівень забезпечення необхідними ресурсами, і господарсько-економічний механізм функціонування підприємства, і можливості доступу до позикових ресурсів тощо. Перш ніж безпосередньо вивчати особливості формування механізму управління потенціалом підприємства на мотиваційних засадах, необхідно уточнити сутність категорії «потенціал підприємства».

Першочергово термін «потенціал» був суто фізичним поняттям, що означає енергетичну характеристику даної точки будь-якого силового поля [3], і використовувався як потенціал тяжіння, електричний потенціал і т. д. Та поступово дана категорія почала вживатись для характеристики фізіологічних можливостей людини: потенціал людини, творчий потенціал, трудовий потенціал тощо.

Запровадження в економічних дослідженнях терміну «потенціал» було пов'язано з розробкою проблем визначення рівня розвитку виробничих сил у двадцяті роки минулого століття. Наприкінці століття увага науковців до проблем формулювання та визначення потенціалу зросла, а на початку нинішнього століття ще більше посилилась.

Аналізуючи наукову літературу і досліджуючи напрямки визначення можливостей підприємства та здатностей їх реалізовувати, зустрічаємо різні поняттями, що характеризують по-

тенціал підприємства: «економічний потенціал підприємства», «виробничий потенціал підприємства», «виробничо-економічний потенціал підприємства», «підприємницький потенціал» та ін.

Враховуючи те, що підприємство — «відкрита система, тому з гносеологічної точки зору категорію «економічний потенціал підприємства» розглядають як тотожну категорії «потенціал підприємства» [4, с. 7]. Виробничий же потенціал [5, с. 95], є лише однією з складових потенціалу підприємства (можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва), тому, вважаємо, що визначати потенціал підприємства через виробничий потенціал недоцільно. Категорія «підприємницького потенціалу» [6, с. 268], на нашу думку, відображає лише частину можливостей підприємства, здебільшого щодо використання управлінського та кадрового потенціалу підприємства (соціальний потенціал). Тому, маючи на увазі загальну величину, слід використовувати поняття «сукупний потенціал підприємства», або «економічний потенціал».

Слід зауважити, що останні публікації, присвячені дослідженням категорії «потенціалу», характеризуються якісно новим підходом до трактування даного поняття. Так, Н. С. Краснокутська визначає потенціал підприємства як «можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес процесів» [4, с. 7—8]. Тим самим автор вказує на необхідність ресурсів і компетенцій підприємства для створення запланованих результатів.

Саме компетенції персоналу (хоча у названій праці мались на увазі — кадрів), на нашу думку акцентують увагу на необхідності обґрунтування виваженого підходу керівництва щодо забезпечення високої мотивації працівників до розкриття індивідуальних можливостей, інтелектуального потенціалу та високо результативної праці у напрямку виконання посадових обов'язків, виробничих функцій і реалізації цілей підприємства загалом.

Оскільки потенціал підприємства є поліструктурною системою, то і підхід до визначення даного поняття повинен бути системним. Не дивлячись на розбіжності у поглядах учених, вважаємо, що доцільно застосувати взаємодоповнюючі підходи. Так, можна стверджувати, що потенціал підприємства характеризується такими складовими як ресурси, можливості,

здатності (компетенції), взаємозв'язок яких відображено на рис. 1.

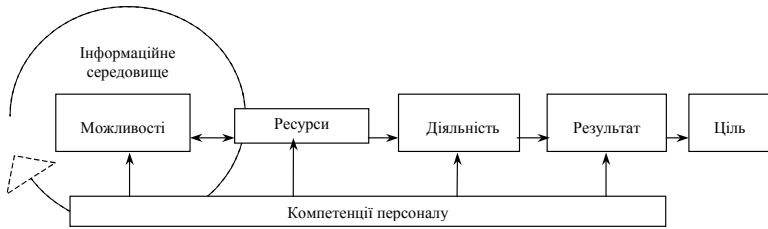


Рис. 1. Елементи потенціалу підприємства

За рисунком можна зробити висновок, що ресурси перетворюються в очікуваний результат внаслідок певної діяльності, для якої складаються відповідні можливості та яка забезпечена необхідними компетенціями персоналу. На практиці реалізуються тільки ті можливості, для яких складаються внутрішні та зовнішні умови, для використання яких у підприємства сформовані достатні компетенції.

Крім того, на наш погляд, у визначенні категорії «потенціал підприємства» доцільним є наголос саме на стратегічних пріоритетах суб'єкта господарювання, що дозволяє забезпечити йому конкурентну позицію на ринку та задовольнити внутрішні потреби, оскільки в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується посиленням впливу змін, підприємства повинні збалансовуватись внутрішні можливості та зміни у зовнішньому середовищі з метою здобуття переваг у поточній конкурентній боротьбі так і в перспективі. Господарювання в умовах нестабільного ринку неможливе без передбачення майбутнього, без формулювання стратегічних напрямків діяльності в короткостроковій і довгостроковій перспективі. А реалізація поточних цілей підприємства може розглядатись як проміжковий етап, крок у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, потенціал підприємства потрібно визначати як систему взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх можливостей, мобілізаційних компетенцій персоналу та ресурсів, які необхідні для функціонування та розвитку підприємства як у поточній, так і в довгостроковій перспективі.

Властивості потенціалу підприємства, які повинні бути враховані у механізмі управління проявляються через взаємодію

його елементів. Оскільки потенціал є складною системою, то він може бути утворений лише тоді, коли можливо сформувати й належним чином об'єднати його частини, вибудувати його структуру, яка забезпечить стійкість і стабільність підприємства, дасть їй змогу реалізувати певні властивості, необхідні для бажаного функціонування. Зокрема, основними елементами, які повинні розглядатись у його структурі є: виробничо-технологічний, фінансово-інвестиційний, ринковий, інноваційний, інформаційний і обов'язково — трудовий та інтелектуальний потенціали.

Відповідно до запропонованої схеми потенціалу підприємства вважаємо, що розмір функціональних потенціалів у загальній структурі є нерівнозначним, але разом з тим вони визначають загальну величину потенціалу підприємства.

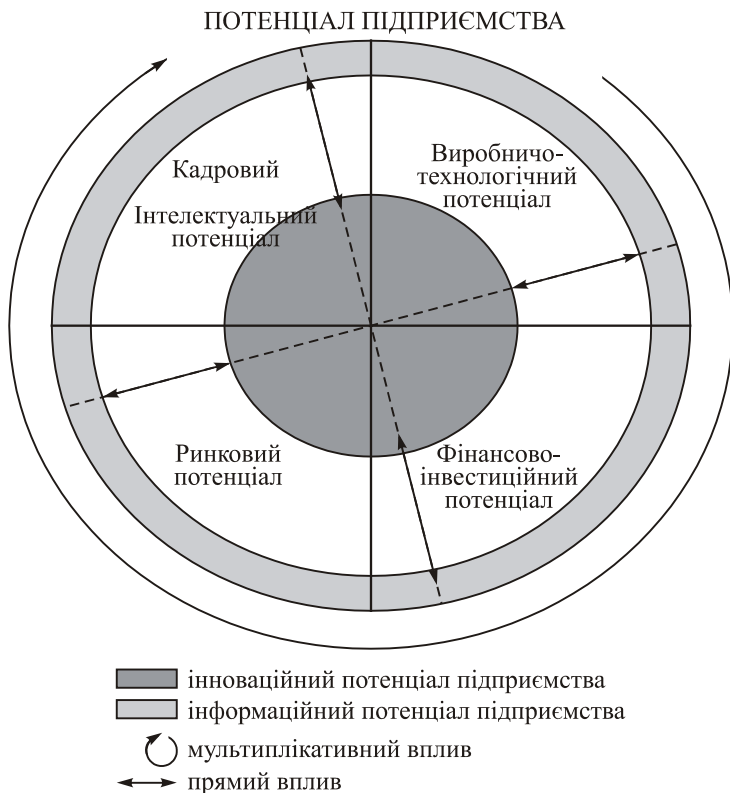


Рис. 2. Основні елементи потенціалу підприємства

Особливо потрібно підкреслити складність взаємозв'язків і взаємозалежностей між елементами потенціалу, які здійснюються на засадах емерджентності. Слід звернути увагу на те, що складові потенціалу взаємодіють за законом синергії, що істотно посилює або послаблює потенціал підприємства, генеруючи при цьому його нову якість. Сумарний ефект від дії елементів потенціалу підприємства може бути більшим суми ефектів від реалізації кожного із них зокрема, або послабити їх, виявляючи як позитивну, так і негативну взаємодію. Це пояснюється тим, що відповідно до закону цілісності системи в результаті взаємодії всіх ресурсів, що створюють цю систему, з'являються нові якості, яких не має кожний окремий вид ресурсу. Закон синергії стверджує, що для будь-якої системи (підприємства, організації, фірми) існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде або значно більшим простої суми потенціалів окремих елементів, що до неї входять, або суттєво меншим [8]. Інтегруючим та стимулюючим елементом такої взаємодії повинна бути система мотивації персоналу підприємства та мотиваційні елементи механізму управління його потенціалом (рис. 3).

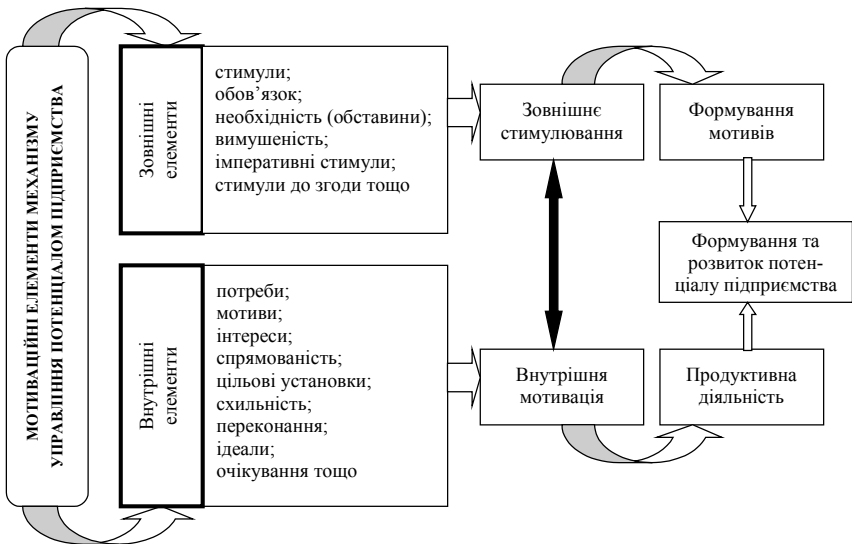


Рис. 3. Мотиваційні елементи механізму управління потенціалом підприємства

Загалом мотиваційну складову механізму управління потенціалом підприємства слід розглядати як саморегулюючу систему мотивів і стимулів персоналу, сформованих на основі індивідуальних потреб, реалізованих через колективний (груповий) інтерес персоналу підприємства з урахуванням форм, принципів, методів і важелів управління, використовуючи запропоновані інструменти в процесі здійснення соціально-трудова відносин для отримання оптимальних результатів діяльності підприємства.

Для реалізації мотиваційного елементу механізму управління потенціалом підприємства потрібно створити умови для усвідомлення персоналом необхідності пошуку шляхів для задоволення потреби, стримування або ігнорування її. Визначившись з тим, що треба зробити для задоволення потреб, працівник визначає свою подальшу активність на підприємстві, продуктивність праці, результативність діяльності по формуванню та розвитку економічного потенціалу.

Досягнення результату можливе лише при появі потреби та інтересу, що в свою чергу спонукає працівника до певних дій, до виникнення в цілому мотиву. Мотиви виникають, розвиваються та формуються на основі потреб, проте вони є відносно відокремленими тому, що потреби не завжди визначають мотиви. За однієї і тієї ж потреби у різних людей можуть виникати різні мотиви. Отже, мотиви і стимули складають основу формування ефективної мотивації і вони повинні передбачатись у механізмі управління потенціалом підприємства.

Висновки. Таким чином, формування ефективного механізму управління потенціалом підприємства на мотиваційних засадах має базуватися на окремих принципах і методах, які спрямовані на підвищення результативності формування, оцінювання та розвитку потенціалу, забезпечення його конкурентоспроможності, використовуючи певний набір інструментів і методичних підходів. Саме формування та застосування такого механізму сприятиме стабільному розвитку на перспективу.

Література

1. Карлова І. О. Глобалізація: сутність, наслідки та вплив на соціально-економічний розвиток України / І. О. Карлова // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 11. — С. 41—52.
2. Савлук С. Наслідки глобалізації для розбудови України / С. Савлук // Персонал. — 2007. — № 4. — С. 26.
3. Копоруліна В. М. Українсько-російський економічний тлумачний словник / В. М. Копоруліна. — Х.: Факт, 2005. — 400 с.

4. *Краснокутська Н. С.* Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник / Н. С. Краснокутська. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 352 с.

5. *Шершньова З. Є.* Стратегічне управління: навчальний посібник / З. Є. Шершньова. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

6. *Репіна І. М.* Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / І. М. Репіна // Вісник Української академії державного управління при Президентові України. — 1998. — № 2. — С. 262 — 271.

7. Новейший философский словарь [Электронный ресурс]. — 3-е изд., исправл. — Минск: Кн. Дом, 2003. — 1280 с. — (Мир энциклопедий). — Режим доступа: http://slovary.yandex.ru/dict/phil_dict.

8. *Змаженко Т. В.* Ефект синергії в стратегічному розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Змаженко, Л. П. Артеменко // Режим доступу: http://www.confcontact.com/2008dec/3_zmazhenko.htm.

Ingrid Göpfert, Professor of Logistics Department
Philipps-University, Marburg
Wanja Wellbrock, Doctoral Candidate of
Logistics Department Philipps University, Marburg

INNOVATIVE CONCEPTS FOR SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. ANALYSIS OF THE NEED AND THE DEVELOPMENT PROCESS

ANNOTATION: The suitability of existing Supply Chain Management concepts to resolve present problems as well as to meet upcoming challenges toward Supply Chain Management are analyzed based on their degree of target achievement and degree of innovativeness. Subsequently, the question of how new concepts can be developed independently in specific Supply Chains is discussed. The developed stage model serves as a reference for companies and Supply Chains that intend to focus on future-oriented aspects of Supply Chain Management.

KEY WORDS: Supply chain management, management concepts, innovations, innovation process, future studies

1 Problem Statement

Although the term Supply Chain Management (SCM) is discussed controversially in scientific literature, a broad consensus about particular aspects can be observed. Thus, the objective of SCM is the inter-company integration and hereby optimization of the flow of goods, information and capital; therefore it is distinguished by a long-term, cooperative character, that is supposed to lead to a high degree of target achievement for the companies involved. Moreover, SCM is