

А. О. Єфремова, здобувач, асистент,
Кримський економічний інститут
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ІДЕНТИФІКАЦІЯ КЛЮЧОВИХ ВАЖЕЛІВ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. У статті визначено підходи до аналізу управління потенціалом підприємства, як динамічної системи. Сформульовано базові принципи структурного підходу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Потенціал підприємства, структура потенціалу, механізм управління потенціалом підприємства.

Ефективність роботи підприємства визначається сприятливістю вихідних умовностей (забезпеченість матеріальними, фінансовими, людськими, інформаційними ресурсами) та раціональною управлінською орієнтацією в їх використанні.

Управління — це вплив на процес, об'єкт, систему для збереження їх стійкості або переведу з одного стану в інший у відповідності з цілями організації. У якості об'єкта управління підприємством може виступати його потенціал.

Виконання ключових положень сучасної системи поглядів на управління підприємством в умовах ринкової трансформації економіки вимагає використання системного та ситуаційного підходів до дослідження стану його активів і визначення напрямів трансформації змін.

На сучасних українських підприємствах виникає проблема оцінювання та управління діючими структурними активами відповідно до вимог сучасних систем управління знанням, формування конкурентних переваг на основі інтелектуального капіталу та необхідності адаптації їх до динаміки змін зовнішнього середовища.

Суттєвою рисою сучасної економіки знань є організаційне розмаїття підприємницьких структур, зумовлене новими інформаційними, технологічними, інноваційними та ін. можливостями, особливостями трансформації категорії капіталу, інтелектуалізацією суспільного життя та глобалізацією національних економік.

Дослідження досвіду українських учених щодо діагностики стану систем управління й аналіз теоретичних підходів до управ-

ління потенціалом підприємства дозволяють окреслити такі цілі дослідження:

- визначення цілей і завдань діагностики структури управління;
- ідентифікація структурних активів інтелектуального капіталу та їх складу;
- визначення критеріїв опису структурних активів підприємства [1; 3].

Ці проблеми потребують науково-методичного та практичного розв'язання для кожної організації, яка обирає власну стратегію управління знаннями як бізнес-стратегію [1; 3].

Ситуативний підхід до діагностики системи управління підприємством та її оргструктури представлений у праці М. Мартиненка [3]. До досліджуваних елементів системи М. Мартиненко відносить такі: основні характеристики зовнішнього середовища, аналіз вибраного типу організаційної структури підприємства та типів реакцій підприємства.

До об'єктів діагностики належать:

- структура організації управління (лінійна, функціональна, дивізійна, матрична тощо);
- структура організації виробництва;
- стиль управління;
- структура апарату управління;
- система кваліфікації кадрів;
- принципи господарювання (самофінансування, самоокупність, собівартість тощо);
- структура технології виробництва.

У свою чергу, М. Мескон [4] відносить до функції управління такі види діяльності:

- стратегічне планування;
- планування реалізації стратегії;
- організація взаємодії й повноважень;
- побудова організації;
- мотивація.

Невирішені частини проблеми. Особистий ризик та особиста відповідальність за результати діяльності вимагають від підприємця правильного вибору стратегій, оцінювання та диверсифікації підприємницьких ризиків, вироблення організаційної культури та вибору інтеграційних структур.

Метою дослідження підприємства стає не підприємство як об'єкт дослідження, а те, як підприємство здійснює спостереження за виконанням функцій управління, як відтворюються дійсність і виробляються знання, як пов'язані поведінка та спостереження

всередині підприємства і між підприємствами. Тобто, у сучасних умовах господарювання об'єктом дослідження та моніторингу стають інтелектуальні активи підприємства та їх потенціал.

Ціллю статті є розкриття формулювання методологічних принципів аналізу структурних підходів механізмів управління потенціалом підприємства.

Як вже було відмічено раніше, управління — це вплив на процес, об'єкт, систему для збереження їх стійкості або переведу з одного стану в інший у відповідності з цілями організації. У якості об'єкта управління підприємством може виступати його потенціал.

Рівень потенціалу, що є у підприємства, визначається об'ємом та якістю накопичених ресурсів, уся сукупність яких розподіляється на наступні види:

- 1) технічні ресурси (виробниче устаткування, матеріали тощо);
- 2) технологічні ресурси (технології та їх динамічність, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки тощо);
- 3) кадрові ресурси (кваліфікаційний та демографічний склади робітників, здатність персоналу адаптуватися до змін цілей підприємства тощо);
- 4) просторові ресурси (характер виробничих приміщень та території підприємства, наявність та якість комунікацій, можливість розширення виробництва тощо);
- 5) ресурси організаційної структури управління (характер та гнучкість системи управління, швидкість проходження управлінських впливів тощо);
- 6) інформаційні ресурси (інформація про внутрішні можливості підприємства та про зовнішнє середовище);
- 7) фінансові ресурси (стан активів, рівень ліквідності, можливість та об'єми отримання кредитів тощо) [5].

Термін «потенціал» стосовно до підприємства характеризує не тільки його виробничі ресурси й можливості, але й здатності максимально задовольняти вимоги споживачів.

Таким чином, потенціал підприємства — це сукупні можливості підприємства визначати, формувати та максимально задовольняти вимоги споживачів у товарах та послуг у процесі оптимальної взаємодії із зовнішнім середовищем та раціонального використання ресурсів.

Управлінська діяльність відрізняється від виробничої предметом праці: виробничі функції пов'язані з перетворенням матеріальних ресурсів, управлінські — інформаційних. Однак обидва види діяльності єдині, тому що кожна функція управління як би

пронизує всі функції виробництва: планує, контролює та регулює всі стадії та процеси виробничої діяльності та тим самим забезпечує їх взаємодію. У той же час кожній функції управління характерний специфічний комплекс задач, обумовлений її призначенням у системі забезпечення ефективного функціонування виробничого потенціалу.

За характером впливу на результати діяльності об'єкта управління потенціалу підприємства всі функції можна розділити на дві групи: 1) планування, організація, стимулювання, регулювання; 2) облік, контроль, аналіз. Перші впливають на об'єкт безпосередньо та активно (через управлінські рішення), другі — непрямо (через інформаційне забезпечення й розробку варіантів управлінських рішень). Ці особливості змісту та призначення функцій управління обумовлюють необхідність взаємодії між собою на основі конкретизації інформаційного відображення кожного процесу діяльності. Взаємозв'язок та інформаційну взаємодію функцій управління можна графічно представити наступним чином:

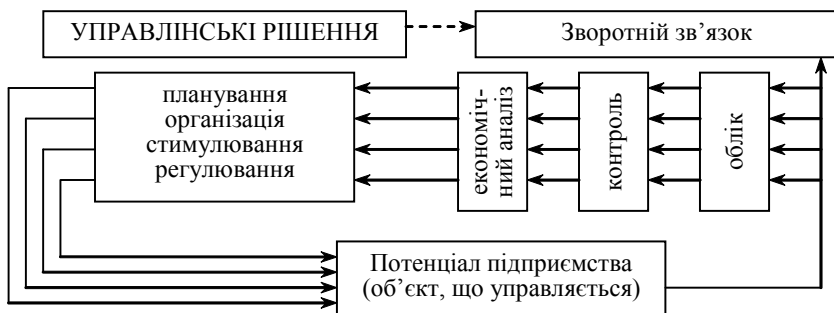


Рис. 1. Інформаційна взаємодія функцій управління [6]

Управлінський цикл складається з кількох стадій: збору та обробки інформації; спостережень за функціонуванням об'єкту, виявлення відхилень від планів та нормативів оцінки їх значимості для визначення характеру регулювання; підготовки та прийняття рішень; організації їх виконання; таким чином розробки шляхів, методів та засобів впливу на об'єкт, що управляється.

Ступень і характер участі функцій управління на різних стадіях управлінського циклу різні. Кінцевою та найбільш відповідальною є стадія підготовки та прийняття рішень, тому до неї мають відношення всі функції управління. У зв'язку з різницею призначення кожної функції у системі управління різні їх методи

й засоби. В одних функціях (облік та контроль) вони зводяться до фіксації та систематизації вихідних даних; в інших (аналіз) — до їх перетворення з метою виявлення закономірностей поведінки об'єкта; у третіх (планування) — до обґрунтування цілей діяльності. Для підвищення ефективності управління потенціалом підприємства на всіх його рівнях необхідно чітко визначити зміст, призначення й методи кожної функції.

Конкретні функції управління як більш відособлені, самостійні сфери професійної діяльності щодо нових умов господарювання займають ключові позиції. Саме на основі аналізу конкретних функцій формують структуру управління, здійснюють підбір і розміщення кадрів, розробляють системи інформації, організації діловодства.

За конкретними функціями управління можна чітко визначити, що, кому й коли робити. Виконання конкретних функцій у комплексі становить процес управління підприємством. Звідси можна зробити основний висновок, що виконання конкретних функцій залежить від компетентності, гнучкості, оперативності, заповзятливості менеджерів і, як наслідок, успішне виконання виробничих завдань, якість роботи й продукції, конкурентоздатність продукту. Функції управління сприяють налагодженню й успішному функціонуванню всіх підрозділів діючої структури управління по вертикальних і горизонтальних зв'язках. Виходячи з цього, А. Я. Кибанов [2] поділяє всі функції управління на зовнішні, внутрішні, головні, основні, допоміжні, корисні, шкідливі, неприродні, дублюючі.

Функції впливають із тих завдань, які вирішує, допустимо, відділ виробництва, — це встановлення тісних контактів з відділом досліджень і розробок; підготовка нової продукції до запуску у виробництво; планування придбання устаткування й підготовка до роботи; стимулювання розвитку ініціативи працівників до раціоналізації; аналіз вартості робіт, використання ЕОМ і бюджету відділу.

Функція відділу виробництва поділяється на підфункції, до числа яких можна віднести:

- раціональне використання виробничих потужностей, інструментів і пристосувань;
- визначення норм часу на виготовлення продукції;
- забезпечення якості робіт;
- підготовка виробничої документації;
- визначення сум капітальних вкладень;
- розроблення схем руху матеріальних потоків;

- розроблення технологій з виготовлення деталей без зняття або зі зняттям стружки;
- розроблення методів монтажу устаткування;
- розроблення форм обслуговування споживачів продукції;
- розроблення форм підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів [6].

Ефективність системи управління залежить не тільки від чіткого вибору методів, принципів і функцій управління, а й факторів, що сприяють підвищенню інтенсивності процесу управління. На рис. 2 наведено основні важелі інтенсифікації процесу управління потенціалом підприємства.

Головна складність аналізу процесів формування потенціалу підприємств полягає в необхідності дослідження всіх компонентів у взаємозв'язку та динаміці. Отже, закономірності формування та розвитку потенціалу не можуть бути розкриті через аналіз його складових та комплекс зв'язків між ними.

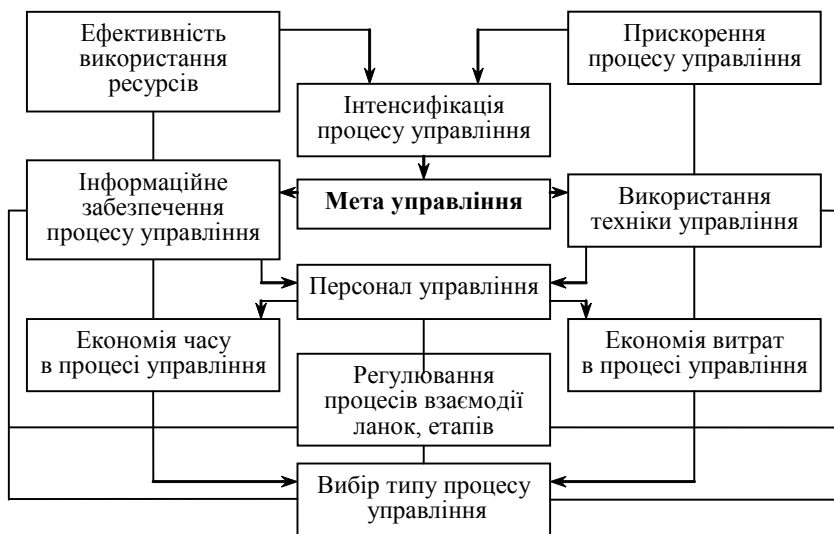


Рис. 2. Важелі інтенсифікації процесу управління потенціалом підприємства [6]

Структура потенціалу підприємства — це відносно стійкий спосіб організації елементів потенціалу, що розкриває його будову, елементний склад, принцип формування та розвитку. Відповідно до цього поняття «структура потенціалу» має характеризуватися

такими основними рисами: стійкість, стабільність, гнучкість, пропорційність, збалансованість тощо. У системі потенціалу підприємства можна виділити два типи закономірностей:

1) формувальний — закономірності розвитку, які спричиняють перехід системи в інший якісний стан;

2) регульовані — закономірності функціонування, які сприяють стабілізації наявного рівня якості системи.

Слід зазначити, що базою загальносистемного потенціалу будь-якого підприємства є виробничий (операційний) потенціал. Проблеми дослідження саме цієї складової традиційно присвячували свої праці вітчизняні науковці.

Також до ідентифікації ключових важелів механізму управління потенціалом підприємства можна віднести вибір раціональної оргструктури, яка необхідна для цілей подолання проблем внутрішнього розвитку підприємства.

Внутрішня організаційна структура підприємств покликана на ділі забезпечити інтеграцію науки й виробництва; виробництва, технічного обслуговування й збуту; виробництва й зовнішньоекономічної діяльності; економічної відповідальності організації в цілому й окремих її виробничих одиниць.

Усі оргструктури можна умовно поділити на такі типи:

- бюрократична;
- функціональна;
- дивізіональна;
- продуктова;
- регіональна;
- адаптивна;
- органічна;
- проектна;
- матрична;
- конгломератна;
- централізована;
- децентралізована;
- інтеграційна [6].

Ця класифікація не охоплює всіх інших типів оргструктур, тому що кожна країна або фірма можуть застосовувати й ефективно використовувати на практиці яку-небудь іншу оргструктуру, що не врахована в цій класифікації.

Розробка оргструктури управління починається з детального аналізу діючої, де враховується накопичений досвід, її ефективність, сильні й слабкі форми функціонування. Потім здійснюється процес вибору нової оргструктури з перерахованої класифіка-

ції моделей оргструктури з урахуванням специфіки роботи підприємства, форми власності, розроблених цілей і стратегії.

При розробленні оргструктури управління розроблювачі повинні керуватися такими засадами:

- визначити необхідність єдиноначальності в даній організації;
- передбачити кількість рівнів у структурі управління;
- розробити піраміду підпорядкованості по всій ієрархії управління проектовою оргструктурою управління;
- розробити схему інформаційних потоків, щоб забезпечити інформацією кожне робоче місце структурних підрозділів;
- створити групу й спеціальні підрозділи з розроблення функціональних обов'язків;
- визначити форми контролю в проектованій структурі управління;
- розробити мотиваційну модель зацікавленості працівників у результатах індивідуальної й колективної праці.

Відомо, що організаційне проектування передбачає розподіл оргструктури (організації) на блоки за напрямками діяльності відповідно до розробленого підприємством стратегією й спрямованого насамперед на оптимізацію цієї оргструктури управління.

Оптимізація оргструктури управління припускає наявність певної інформації, зокрема (рис. 3):

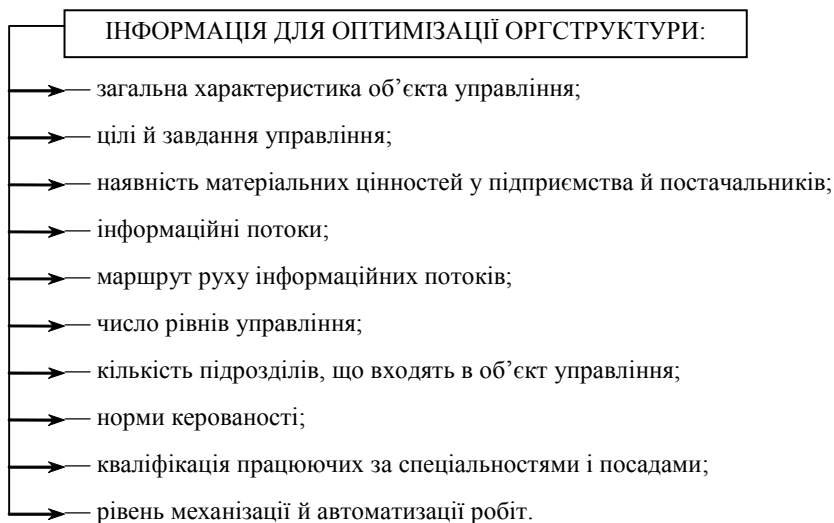


Рис. 3. Необхідна інформація для оптимізації оргструктури [6]

Але виходячи з приведеної схеми не можна сказати, що це всі фактори, які впливають на оптимізацію управління оргструктури підприємства. Наприклад, на думку В. Глухова, при розробленні структури управління необхідно враховувати й інші фактори, які більше стосуються керівництва підприємства, кваліфікації персоналу, високої продуктивності, низьких витрат та ін. [6].

У загальному вигляді корпоративний алгоритм розроблення оргструктури управління показано на схемі (рис. 4).

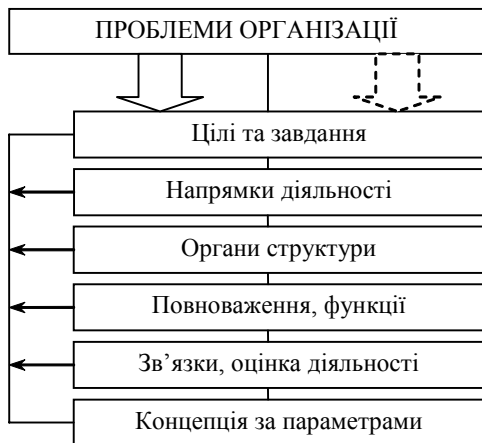


Рис. 4. Алгоритм розроблення оргструктури управління [6]

Висновки. До особливостей формування нових інтеграційних підприємницьких структур в економіці України слід віднести зростання значення елементного складу інтелектуального капіталу суб'єктів підприємництва у визначенні ефективності їх функціонування, що обумовило тенденцію до вузької спеціалізації та формування необхідних інтеграційних зв'язків.

Аналіз існуючих підходів до діагностики управлінської структури підприємства дозволяє відзначити, з одного боку, фундаментальність оцінок їх характеристик, а з іншого — їх високу трудомісткість, складність у практичному застосуванні та поєднанні кількісних і якісних показників результативності підприємств.

Подальший розвиток даних методик передбачає розробку методів дослідження оргкультури підприємства та визначення рівня знань управлінців щодо використання сучасних методів управління.

Література

1. *Брукинг Э.* Интеллектуальный капитал / Пер. с англ.; Под ред. Л. Н. Ковалик. — СПб.: Питер, 2001.
2. *Кибанов А. Я., Захаров Д. К.* Организация управления персоналом на предприятии. — М.: ГАУ, 1994.
3. *Мартиненко Н.М.* Технология менеджмента. — К.: Леся, 1997.
4. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. — М.: Дело, 1994.
5. *Мойсеєнко І. П.* Проблеми структурного аналізу інтелектуального потенціалу підприємства // Актуальні проблеми економіки. — 2007. — № 10 (76). — С. 165—170.
6. Управління потенціалом підприємства / Должанський І. З., Загорна Т. О., Удалих О. О., Герасименко І. М., Рашупкіна В. М. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 362 с.

Стаття надійшла до редакції 25.02.2008

УДК 658.148

А. В. Зайцева, аспірантка,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ЗРОСТАННЯ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ЯК МЕТА ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто аналітичні моделі функціонування підприємства як продуцента доданої вартості, досліджено генезис концепцій доданої вартості та запропоновано власне трактування проблемної категорії. На основі синтезу існуючих розробок та власних пропозицій представлено методику аналізу ефективності бізнес-процесів підприємства за критерієм створення доданої вартості.

Зміна трендів розвитку економіки зумовлює якісні структурні трансформації всередині підприємств, які прагнуть зберегти конкурентну позицію у довгостроковій перспективі. З другої половини ХХ ст. відбувається поступове переосмислення стратегічних векторів, цільових орієнтирів та інструментів оцінки ефективності функціонування підприємств. Якщо в 60—70-ті ХХ ст. акцент робився на зростанні частки ринку, у 80-ті — на максимізації