

Для використання запропонованого алгоритму необхідно сформувати інформаційні потоки як у частині вихідних даних, так і отриманих результатів. Вихідні дані формуються на кожному рівні управління. Споживачі розраховують потребу за всією номенклатурою продовольства і пропонують місцевих постачальників. Щодо кожного з них узгоджується обсяг можливих поставок, строки, ціна, а також дані для розрахунку показників надійності та якості поставок. На цьому етапі можливе заключення попереднього узгодження між споживачем та постачальником про його готовність до відповідних поставок. Зібрані дані оформлюються у вигляді заявки і відсилаються до органу управління за підлеглістю. Тут отримані заявки обробляються, узагальнюються і у разі необхідності направляються до наступного за підлеглістю органу управління. Узагальнена та перевірена вихідна інформація використовується для розрахунку оптимальної величини коштів на закупівлю продовольства послідовно для кожного споживача та їх рівнів управління, включаючи найвищий.

Таким чином, запропонований алгоритм розв'язання сформульованої задачі оптимізації поставок продовольства відповідає її змісту і певною мірою є універсальним для задач такого типу. Його можна використовувати також для планування витрат на закупівлю інших видів матеріальних ресурсів забезпечення діяльності складних за структурою систем організаційного типу.

Список літератури

1. Гаджинский, А. М. Логистика [Текст] / А. М. Гаджинский. – М. : Дашков и К⁰, 2004. – 432 с.
2. Сисоев, В. В. Вибір постачальників за критерієм надійності поставчань [Текст] / В. В. Сисоев, І.В. Кушнерук // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2005. – № 2. – С. 157–162.
3. Ефимова, М. Р. Статистические методы в управлении производством [Текст] / М. Р. Ефимова. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 151 с.

Отримано 15.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© Н.Г. Гончаренко, С.М. Осипенко, Р.М. Бугріменко, 2009.

УДК 65.016:330.83/.001.11

Н.С. Краснокутська, канд. екон. наук

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД

Визначено зміст та основні елементи управління потенціалом підприємства як цілеспрямованого процесу. Розроблено процесну модель управління потенціалом підприємства.

Определено содержание и основные элементы управления потенциалом предприятия как целенаправленного процесса. Разработана процессная модель управления потенциалом предприятия.

The content and basic elements of enterprise potential management as task-oriented process are defined. The process model of enterprise potential management is developed.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Зміни, пов'язані із трансформацією економічних відносин у суспільстві, стали невід'ємним атрибутом діяльності сучасних підприємств. У зв'язку з тим, що останні не мають важелів впливу на такі зміни, вони, за висловом Пітера Друкера, мають їх випереджати та ініціювати [1]. Вирішення цих завдань є досить складною науково-теоретичною і практичною проблемою, оскільки ґрунтується не тільки на бажанні створити нову цінність для споживача, але й має бути підкріплене наявністю відповідного потенціалу. Тому за умов неминучості змін виявлення потенціалу, його формування та розвиток повинні посісти гідне місце в числі основних управлінських процесів на сучасному підприємстві, а їх оформлення в самостійний напрям функціонального управління становило предметну площину проведеного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній день в економічній літературі відсутня загально визнана концепція управління потенціалом підприємства, а існуючі концептуальні підходи носять розрізнений характер. Системні дослідження змісту такого управління представлені лише в декількох («піонерних» в цій галузі) працях І.П. Отенко, Є.В. Лапіна, А.Е. Воронкової [2-5], якими визначено його місце в загальному управлінні, розроблено концепцію стратегічного управління потенціалом підприємства на основі системного підходу, встановлені закономірності процесу відтворення потенціалу підприємств. Окремі теоретичні та загальнометодичні питання управління потенціалом підприємств також знайшли відображення в працях А.П. Градова, Г.Б. Клейнера, Т. Йеннера, Є.В. Попова, Л.Д. Ревуцького, О.І. Олексюка та ін. науковців. Разом з тим, загальна розробленість концепції управління потенціалом залишається досить низькою: відсутні системні розробки щодо визначення трьох взаємозалежних блоків управлінської діяльності в цій сфері (блоків змісту, процесів і контролю); невизначено зміст і елементи такого управління в межах процесного та ситуативного підходів; залишається простір для диску-

сій у сфері методичного забезпечення управління потенціалом. Отже, наявність значної кількості невирішених проблем свідчать про недостатній теоретичний рівень опрацювання самої концепції, розвиток якої визначив цільову спрямованість дослідження, результати якого представлено нижче.

Мета та завдання статті. Метою роботи стало розкриття змісту управління потенціалом підприємства, визначення його елементів у контексті процесного підходу до управління та розробка процесної моделі управління потенціалом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління потенціалом підприємства, як і будь-яка інша управлінська концепція, має базуватись на певному теоретичному підґрунті, в числі основних елементів якого важливу роль відіграє зміст управління як певного виду діяльності. Враховуючи, що управлінська діяльність передбачає розробку та здійснення керуючих впливів, то визначення змісту управління потенціалом підприємства має враховувати три ключових аспекти:

- 1) середовище, в якому здійснюються такі впливи;
- 2) засоби, які становлять основу механізму здійснення впливів;
- 3) дії, які в сукупності складають процес здійснення впливів.

Перший аспект пов'язаний із визначенням змісту управління потенціалом підприємства на основі системного підходу, коли середовище здійснення керуючих впливів задається складною системою зв'язків між суб'єктом і об'єктом управління. Такий підхід отримав розвиток у працях І.П. Отенко [3; 4], якою сформовано інтегровану систему стратегічного управління потенціалом.

Другий аспект має за мету створення методологічного підґрунтя і розкриває зміст управління крізь призму загальних і специфічних методів, які забезпечують дієздатність системи управління.

Третій аспект пов'язаний із «процедурним» [7] або «процесним» [8] баченням змісту управління потенціалом підприємства і ґрунтується на визначенні, в першу чергу, його функцій або процесів, що задають напрями здійснення керуючих впливів і мають розглядатися у взаємозв'язку. Певні досягнення щодо застосування процесного підходу в перебігу управління потенціалом знайшли відбиття в працях [2-6], але обмеженість кола управлінських процесів лише формуванням, розвитком і відтворенням потенціалу залишає простір для дискусій. Так, цілеспрямованість діяльності підприємства визначає необхідність, перш за все, виявлення потенціалу підприємства щодо досягнення певних цілей. Отримання бажаного результату діяльності передбачає реалізацію потенціалу підприємства, яка сама по собі не є управлінським процесом, але вимагає, з одного боку, створення певних умов, що є

прямим призначенням типових управлінських функцій організації і координації, а з іншого – постійного спостереження і контролю.

Отже, виходячи з логіки процесного підходу, підґрунтям для визначення змісту управління потенціалом підприємства на його основі є такі положення:

- по-перше, функціональне розуміння управління як «цілеспрямованого формування процесу діяльності підприємства» [9, с. 269];

- по-друге, бачення потенціалу крізь призму ресурсно-здібностей можливостей підприємства, що дає можливість визначити об'єкти управління;

- по-третє, комунікативність потенціалу як такої системи можливостей, що залежить і взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Враховуючи сформульовані положення, зміст управління потенціалом підприємства з позицій процесного підходу полягатиме у системній діяльності з пошуку, формування, забезпечення умов реалізації та розвитку можливостей підприємства, які сприятимуть досягненню його цілей, підвищенню його адаптованості до мінливого зовнішнього середовища або формуванню власних вимог до такого середовища.

Акцентування уваги на підвищенні адаптованості відповідає логічному ланцюжку підпорядкованості «потенціал → цілі → стратегія». Створення стратегії в даному випадку ґрунтується на унікальному наборі ресурсів, здібностей і компетенцій. Дослідження потенціалу за такою логікою має визначити ті цінні, відмітні його елементи, які складатимуть основу стійкої конкурентної переваги в довгостроковому періоді. Цілепокладання передбачатиме визначення результату від експлуатації та розвитку таких відмітних елементів. Стратегія ж має відповідати на запитання, яким чином буде отриманий визначений результат. З погляду ймовірності успіху, цей варіант є менш ризикованим і статичним, оскільки цілі обмежуються наявними можливостями.

Формування власних вимог до мікрооточення у наведеному визначенні витікає із розробки випереджальних цілей в ланцюжку «цілі → потенціал → стратегія», відповідно до якого «цілі повинні служити менеджменту засобами для максимально повної мобілізації внутрішнього потенціалу компанії» [10, с. 73]. Цілі в даному випадку мають бути випереджальними щодо можливостей, що, в свою чергу, активізує інноваційні процеси та процеси навчання на підприємстві. Дослідження потенціалу тут має виходити з вимог його гнучкості та адаптивності, що забезпечується кадровою політикою, інтенсифікацію інноваційних досліджень, створенням та підтримкою необхідного організаційного клімату тощо.

Таким чином, в запропонованому авторському визначенні змісту управління потенціалом підкреслюються як функції такого управління, так і їх системний характер. Така позиція робить наголос на повторюваності та неодноразовості управлінських дій, необхідності постійного моніторингу можливостей підприємства.

Об'єктами управління потенціалом підприємства в такому контексті мають бути визначені як його базові структурні елементи, що описуються ресурсами, здібностями та компетенціями підприємства, так і процеси, пов'язані із дослідженням, формуванням, реалізацією та розвитком потенціалу.

Процес пошуку можливостей функціонування та розвитку підприємства полягає у виявленні та дослідженні тих елементів потенціалу, які ще знаходяться в латентному стані і незадіяні в створенні поточної цінності або є очевидними, але не використаними за існуючих умов господарської діяльності. Функціональне навантаження даного процесу полягає в систематичному дослідженні потенціалу через його аналіз і оцінку. Причому проведення останніх має дихотомічний характер, пов'язаний із вивченням:

- по-перше, наявності елементів потенціалу;
- по-друге, їх достатності для реалізації певних цілей.

Наступна дихотомія полягає в характері самого процесу пошуку, який може мати реактивну або проактивну спрямованість. У разі реагування на зміни в зовнішньому середовищі або зміни цільових пріоритетів діяльності відбувається реактивний пошук, який має за мету виявлення можливостей адаптації підприємства до нової ситуації. У разі випереджальних дій метою пошуку є виявлення таких унікальних комбінацій «ресурси – здібності – компетенції», цінність яких ще не визнана ринком.

За результатами пошуку можливостей можуть бути ідентифіковані три ситуації:

1) потенціал підприємства визнано як достатній для реалізації цілей. У такому разі відбувається перехід до етапу розробки та вибору стратегії в контексті стратегічного управління. Реалізація стратегії в даному випадку забезпечується відповідними процесами організації та реалізації наявного потенціалу, в ході яких відбувається систематичний моніторинг і оцінка ступеня досягнення цілей, здійснюються коригуючі впливи (тобто виконується контролююча функція управлінської діяльності);

2) потенціал підприємства недостатній для реалізації бажаних цілей. За таких умов наступним етапом є розробка програм розвитку потенціалу в розрізі його ключових елементів (маркетингового, техні-

ко-технологічного, кадрового, інноваційного, інформаційного тощо). Розвиток потенціалу потребує певних витрат як в частині фінансування, так і в часовому аспекті. Тому процес реалізації стратегії і відповідно потенціалу здійснюватиметься з певним часовим лагом;

3) потенціал відсутній. Така ситуація, як правило, є наслідком формулювання цілей, пов'язаних із неспорідненою диверсифікацією або розвитком нового бізнесу, або з їх неадекватністю умовам функціонування підприємства. Якщо має місце перший варіант, то для забезпечення нових потреб розвитку підприємства має бути сформований новий потенціал (або його ключові елементи). Процес формування вимагає (так само, як і розвиток) розробки відповідних програм. Складність, в даному випадку, полягатиме в їх тривалості, оскільки непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі зумовлює необхідність прискорення процесів реалізації потенціалу. За умов другого варіанту, коли поставлені цілі виявились неадекватними наявним і латентним можливостям підприємства, відбувається зворотний перехід до цілевстановлення з метою їх узгодження із потенціалом.

З урахуванням викладеного, процес формування потенціалу підприємства полягатиме у створенні нової системи його ресурсів, здібностей і компетенцій, що виступатиме підґрунтям досягнення визначених цілей діяльності. Особливістю даного процесу є його підпорядкованість процесу цілевстановлення через вимоги часової та вартісної обмеженості, а також пріоритетність програмно-цілевого підходу до розробки і координації дій зі створення потенціалу.

Забезпечення умов реалізації потенціалу підприємства виступає предметною сферою тактичного управління та полягає у розробці та виконанні сукупності дій і заходів, які сприятимуть повноцінній реалізації можливостей підприємства та підтримці його стабільного функціонування. Важливим завданням даного процесу є встановлення зворотного зв'язку між визначеними на попередніх етапах циклу управління цілями та отриманими в ході їх досягнення результатами. Такий зв'язок забезпечується налагодженням процесів моніторингу та оцінки реалізації потенціалу, функціональне навантаження яких відноситься до сфери контролю. Змістом моніторингу в перебігу даного етапу циклу управління є спостереження за результатами реалізації потенціалу, а зміст оцінки полягатиме у визначенні відповідності отриманих результатів задекларованим цілям.

Процес розвитку потенціалу підприємства може бути визначений як якісні закономірні зміни у його структурі, що призводять до трансформації існуючої системи ресурсів, здібностей і компетенцій за рахунок посилення її елементів. Отже, на відміну від формування, роз-

виток має місце за наявності певного потенціалу як системи і, навіть за умов трансформації, спрямований на збереження цілісності такої системи. Спільними рисами розвитку та формування потенціалу є їх тривалість у часі та необхідність розробки відповідних програм, орієнтованих на визначення елементів, механізмів, підпорядкованості та термінів здійснення змін у наявній системі можливостей підприємства.

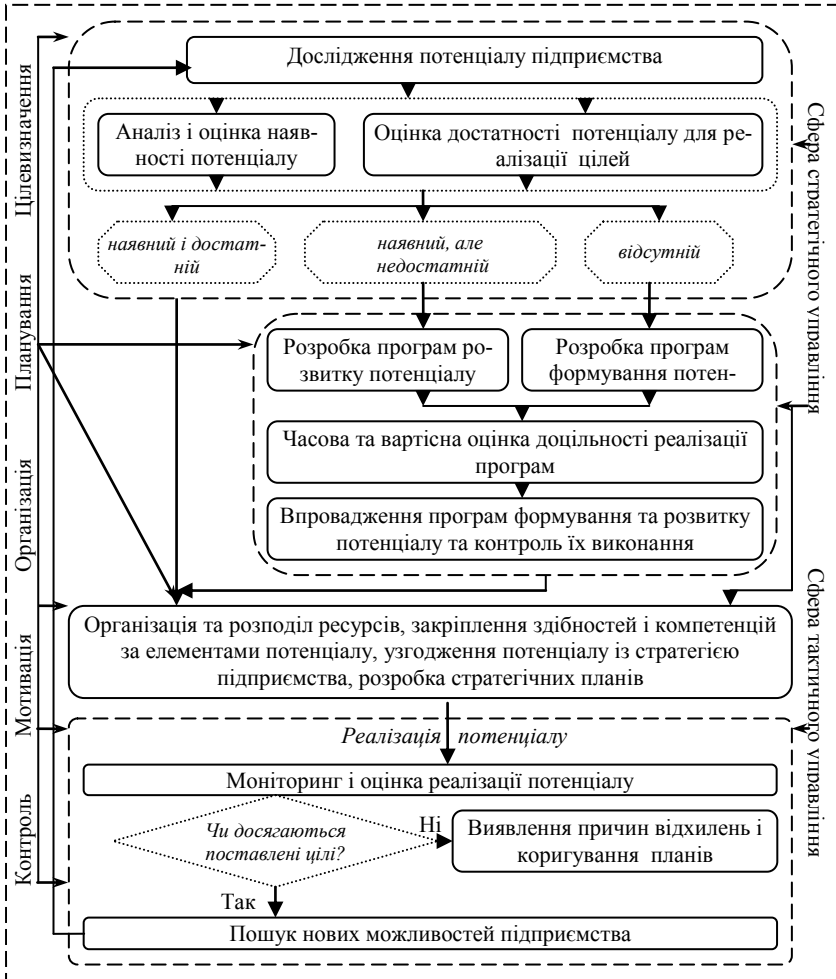


Рисунок – Процесна модель управління потенціалом підприємства

З метою цілісного опису процесу управління потенціалом підприємства має бути побудована відповідна процесна модель, яка поєднуватиме змістовні та функціональні напрямки такого управління в єдиний циклічний процес. Авторське бачення процесної моделі управління потенціалом з урахуванням визначених вихідних положень наведено на рисунку.

Проходження етапів, відповідно до розробленої моделі, має ітеративно-циклічний характер, підкреслюючи тим самим безперервність і динамічність управління потенціалом. Так, успішна реалізація виявленого потенціалу не є сигналом до завершення подальших пошуків, а лише початком нових, спрямованих на забезпечення відповідності ціннісної пропозиції підприємства вимогам зовнішнього оточення. Відхилення в кількісних і якісних оцінках реалізації потенціалу вимагають поглибленого вивчення причин і прийняття рішень щодо їх термінового усунення або коригування розроблених планів і визначення цінності, адекватної новим умовам діяльності підприємства.

Висновки. Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать, що процесний підхід до управління потенціалом підприємства дозволяє представити його як безперервний цикл цілевстановлення, виявлення можливостей і їх оцінки, розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень у сфері їх формування, реалізації та розвитку. Використання розробленої процесної моделі управління потенціалом підприємства на основі такого розуміння його змісту забезпечить узгоджене за ресурсами, здібностями, компетенціями та часом проходження всіх етапів циклу управління та сприятиме створенню цінності як основного цільового пріоритету в управління потенціалом.

Список літератури

1. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2000. – 272 с.
2. Отенко, И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия [Текст] : монография / И. П. Отенко. – Х. : ХНЭУ, 2006. – 256 с.
3. Отенко, И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия [Текст] : монография / И. П. Отенко. – Х. : ХНЭУ, 2004. – 216 с.
4. Лапин, Е. В. Экономический потенциал предприятия [Текст] : монография / Е. В. Лапин. – Сумы : Университетская книга, 2002. – 310 с.
5. Воронкова, А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация [Текст] : монография / А. Э. Воронкова. – Луганск : СНУ им. В. Даля, 2004. – 314 с.
6. Балацкий, О. Ф. Экономический потенциал административных и производственных систем [Текст] : монография / О. Ф. Балацкий, Е. В. Лапин, В. Л. Акуленко. – Сумы : Университетская книга, 2006. – 972 с.

7. Ширенбек, Х. Экономика предприятия [Текст] / Х. Ширенбек ; [пер. с нем. под общ. ред. И. П. Бойко и др.]. – СПб.: Питер, 2005. – 848 с.

8. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ. и ред. О. И. Медведь]. – М. : Вильямс, 2007. – 665 с.

9. Экономика предприятия [Текст] / под ред. Ф. Беа, М. Швайцера, Э. Дихтла. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 928 с.

10. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] : [пер. с англ.] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2002. – 928 с.

Отримано 15.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© Н.С. Краснокутська, 2009.

УДК 658.871.878:338.5

Л.М. Філіпішина, канд. екон. наук (ПФ ХДУХТ, Первомайськ)

ОБГРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Здійснено аналіз цінової політики підприємств роздрібно-непродовольчої торгівлі й оцінку її ефективності, досліджено сучасні особливості функціонування підприємств роздрібно-непродовольчої торгівлі, проведено оцінку чинників формування цінової політики торговельного підприємства.

Проведены анализ ценовой политики предприятий розничной непродовольственной торговли и оценка её эффективности, исследованы современные особенности функционирования предприятий розничной непродовольственной торговли, проведена оценка факторов формирования ценовой политики торгового предприятия.

There has been given the analysis of price policy of retailing manufactured trade enterprises and estimation of its efficiency; the modern peculiarities of functioning of retailing manufactured trade enterprises are researched in this article; the estimation of factors that form the price policy of trade enterprises is also given.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний період розвитку економіки України характеризується загостренням конкурентної боротьби серед суб'єктів підприємницької діяльності практично в усіх галузях економіки. Особливо чітко це проявляється в торгівлі, де рівень конкуренції настільки високий, що сприяє витісненню з ринку окремих підприємств. Щоб не лише вижити, а й успішно працювати на даному ринку або його сегменті торговельні підприємства мають