

Д. М. Васильківський,  
кандидат економічних наук,  
Хмельницький національний університет

## ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**Вступ.** Розвиток будь-якої галузі знань неминує пов'язаний і з послідовною зміною (еволюцією) наукових парадигм, і з революційним виникненням нових концепцій, що мають принципову відмінність від тих, що існували раніше, які призводять до виникнення нових наукових напрямів. Існує необхідність окрім обґрунтування основних положень концепції розвитку економічного потенціалу розглянути напрями в економічній науці, які існували та існують зараз, що певною мірою в різний час приділяли увагу, і окремим складовим потенціалу підприємства, і потенціалу як системи.

**Постановка проблеми.** Суть концепції розвитку економічного потенціалу зводиться до виділення в якості об'єкту економічного потенціалу як системи, що об'єднує фінансові, виробничі, кадрові, інноваційні та інформаційні можливості підприємства, і розгляду самого процесу розвитку економічного потенціалу в якості необхідної і достатньої умови для збереження й підтримки довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Разом із трансформацією складу елементів, повинні змінюватися та удосконалюватися методи оцінки економічного потенціалу (чи його основних елементів), оскільки вони, згідно з положеннями концепції розвитку, подібно до самих цих елементів також перебувають під впливом еволюційних перетворень в економічних системах.

**Результати.** Адаптивність процесу розвитку економічного потенціалу виявляє себе передусім у зміні значущості його елементів на конкретному етапі життєвого циклу організації, що неминує має відображатися на пріоритетах за допомогою визначення загального стратегічного напрямку розвитку підприємства. У результаті, суть управління розвитком економічного потенціалу підприємства зводиться до реалізації його основної мети, яка формулюється, як раціональне управління наявними можливостями для забезпечення довгострокового стабільного росту. При цьому кількісним критерієм мети розвитку економічного потенціалу підприємства постає рівень його конкурентного статусу, що враховує порівняльну конкурентоспроможність елементів економічного потенціалу підприємства в умовах зовнішнього оточення.

Таким чином, концепція розвитку покликана вирішувати завдання підвищення конкурентоспромож-

ності в довгостроковій перспективі на основі плано-мірного стратегічного розвитку, і окремих елементів, і всієї сукупності, що визначає економічний потенціал підприємства, та за адаптованості до зовнішніх умов процес розвитку підприємства. Теоретичним базисом для формування концепції розвитку економічного потенціалу підприємства послугувало виявлення поелементних положень, що стосуються проблем оцінки, управління й розвитку економічного потенціалу (окремих його складових) у межах теорії систем, командно-адміністративної системи, основних шкіл менеджменту й провідних концепцій, таких як неокласична, еволюційна, теорія хаосу.

Базовою основою формування концепції розвитку економічного потенціалу підприємства, з великою часткою вірогідності, постають як управлінські школи (напрями), сформовані з початку минулого століття і функціонуючі в різних інтерпретаціях нині, і концепції та школи, що трактують окремі макроекономічні тенденції.

Наукове управління (1885 — 1920 рр.) представляли Ф. Тейлор, Генрі Гант, Френк і Ліліан Гілберти. Принципи школи наукового управління: принцип вертикального розподілу праці (за менеджером закріплена функція планування, за працівником — функція виконання); принцип виміру праці (за допомогою спостережень, логіки й аналізу адміністрація може удосконалити багато операцій ручної праці, домагаючись їхнього ефективнішого виконання).

Концепція наукового управління стала перехідним етапом до визнання управління як самостійної сфери наукового дослідження (таблиця 1). Школа наукового управління мала різкий контраст з підходами, що раніше склалися, за яких адміністрація мала пасивне ставлення до виробничого процесу, надаючи право робітникам самостійно обирати методи роботи, планувати свою діяльність, вибирати інструменти, і нести цілковиту відповідальність за виконання загального плану [1, 2]. Організаційно-технологічний підхід у межах школи наукового менеджменту отримав розвиток у працях Г. Ганта, Гілбертів, Г. Емерсона, Г. Форда. Згідно Ганта „основні відмінності між найкращою сьогоднішньою і колишніми системами полягають в способах планування і розподілу завдань, а також способах розподілу заохочень за їх виконання” [4].

## Цільова орієнтація управління в концептуальному й періодичному аспектах

Період	Школи (концепції) менеджменту	Фази менеджменту	Цілі і завдання управління, ступінь уваги розвитку потенціалу
Перший (кінець XIX ст. – 20-і рр. XX ст.)	Наукове управління	Оперативне планування, наукова організація	Формування свідомості ринку, контроль за бюджетом підприємства, запобігання збоєм виробництва, функціонування на основі інструкцій, стандартів управління. Увага до оптимізації виробничих процесів, відсутність комплексного підходу до розвитку потенціалу, але увага до потенціалу трудового, збільшення фінансової стійкості
Другий (20-і – 50-і рр.)	Адміністративне управління	Наукова організація праці, удосконалення управління	Діяльність організації в широкій перспективі, а управління – складний, детермінований процес. Підвищений інтерес до розвитку організації, трудових ресурсів. У той же час жорстке розмежування понять керівник – підлеглий. Відсутність системи мотивації й сумісності інтересів працюючого з цілями організації
Третій (30 – 60 - і рр. XX ст.)	Поведінковий, кількісний	Довгострокове внутрішньо-фірмове планування	Ухвалення рішень на основі екстраполяції, постановка завдань перед виконавцем, економічне обґрунтування й використання кількісних вимірів рішень, що приймаються; управління, що базується на довгостроковому й поточному плануванні; використання факторного аналізу, логіки, орієнтація на майбутнє, спираючись на минулий досвід. Значний інтерес до проблем нарощування потенціалу за допомогою розвитку виробничої бази
Четвертий (60-і рр. XX ст. і до теперішнього часу)	Процесний, системний, період управління рішень	Стратегічне планування (70 - і рр.)	Розробка стратегічних планів як безперервний процес взаємозв'язаних дій – функцій управління і єднаних процесів; розгляд організації, як системи, що складається з взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, з новими властивостями, відсутніми в її елементів; планування з урахуванням чинників зовнішнього середовища; аналіз ринку для визначення конкурентоспроможної продукції. Розвиток науково-технічного потенціалу, впровадження перспективних технологій, формування довгострокових планів стратегічного розвитку
П'ятий (80-і рр. XX ст.)	Ситуаційний	Стратегічний менеджмент	Стратегічне планування й управління на основі вибору стратегічних альтернатив з урахуванням зовнішніх обставин і зміцнення власних конкурентних переваг; план, як механізм адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Формування напрямів розвитку й підвищення конкурентоспроможності підприємства. Максимальне використання можливостей підприємства. Ситуаційна оцінка потенціалу підприємства. Активне впровадження інформаційних систем
Шостий (80-і, 90-і рр. і до тепер. часу)	Комплексний	Інтеркультурний менеджмент. Стратегічне управління розвитком	Проблеми культури організації та інноваційного менеджменту, а з 90-х рр. – центр уваги займає дослідження лідерства, стиль стратегічного управління, а також напрям розвитку економічного потенціалу. Етично спрямовані стратегії (персоніфіковані, соціально-гармонійні, привілейовані, обмежувальні)

На сучасному етапі розвитку практики управління принципи, сформульовані школою наукового управління, безумовно, залишаться актуальними, оскільки досі сприяють підвищенню продуктивності й ефективності організацій. Школа наукового управління обґрунтувала необхідність управління працею з метою підвищення його продуктивності, сформулювала принципи і методи наукової організації праці й поставила завдання ефективної мотивації праці.

На наш погляд, саме школа наукового управління поволі підняла цілий спектр питань, пов'язаних з ефективним використанням трудового потенціалу робітників, а також виробничого потенціалу через вдос-

коналення системи організації, планування і трудового процесу.

У той же час, ця школа, послугувавши основою для формування нових концепцій, мала цілий ряд недоліків. Так, неможливо було вирішити всі проблеми менеджменту за допомогою матеріального заохочення й жорстко спланованих менеджерами меж дій для робітників. Пропонована система не зацікавлювала робітників засвоювати, змінювати й удосконалювати процес своєї праці, та вона й не передбачала такої можливості.

Класичну або адміністративну школу в управлінні (1920 — 1950) представляли А. Файоль, Л. Урвік, Д. Муні. Створена А. Файодем „теорія адміністрації” по-

## Порівняльна характеристика діючих концепцій управління на стику 20-го й 21 ст.

Концепція теорії управління	Основні положення
Неокласична	Раціональна поведінка господарюючих суб'єктів у конкретних зовнішніх та внутрішніх умовах. Формально враховує відсутність точної й повної інформації про зовнішнє середовище і про можливості підприємства.
Еволюційна	Зовнішнє середовище підприємства в цілому, і окремі сфери його діяльності зазнають природної еволюції. Поєднання зовнішніх та внутрішніх чинників визначається логікою еволюційного розвитку макроекономіки, життєвого циклу окремих галузей і підприємства.
Теорія хаосу (синергетика)	В основі еволюційних процесів лежить властивість складних систем мимоволі упорядковувати внутрішню структуру через посилення самоорганізації. Здатність системи моделювати зовнішнє середовище через власну ієрархічну організацію.
Еволюція практичних організаційних систем	В основі ефективного управління підприємством – компроміс між вимогами організаційної гнучкості й економії на масштабах за рахунок об'єднання однорідних видів діяльності і ресурсів. Еволюційний розвиток підприємств на тлі диференціації, що посилюється.

служила чіткому розподілу управління й виконання. Зокрема адміністративна школа зайнялася безпосередньо питаннями вдосконалення управління. Наукове управління чітко розділило менеджмент і виконання. Передбачення (планування) і організація розглядається в цьому процесі як засадничі функції. Першим завданням класичної школи була розробка раціональної системи управління організацією. Вона пов'язувала традиційні функції (фінанси, виробництво й маркетинг) з вказаними вище і шукала можливості доцільного поділу організації на підрозділи або робочі групи. Друге завдання школи — побудова структури організації і управління працівниками: людина повинна отримувати розпорядження лише від одного керівника й послугуватися лише йому. Була також обґрунтована необхідність бюрократичної моделі як важливого елементу управління складними організаційними структурами.

Навіть з позиції сьогодення, сучасний раціональний підприємницький капіталізм потребує формальних правил управління. Будучи за всіма характеристиками бюрократичною моделлю організації управління, класична школа пішла шляхом посилення управлінських рамок по відношенню до персоналу. Визнаючи значення людського чинника, класична школа не піклувалася про поєднання інтересів працівників з метою організації, у той же час удосконалюючи й розвиваючи потенціал загального управління організацією.

Школа людських стосунків 1930 — 1950 рр. (Г. Мюнстерберг, М. Фоллетт, Р. Лайкерт, Е. Мейо, А. Маслоу). Так звана неокласична школа виникла внаслідок того, що класична школа недостатньо приділяла увагу людському чиннику, як основному еле-

менту організації. Таким чином, виникнення школи було зобов'язане назрілість у той час необхідності пошуку нових ефективних форм управління з чітко вираженим соціально-психологічним нахилом (таблиця 2).

Починаючи з 50-х рр. „людські взаємини” отримали продовження в поведінкових науках. Дуглас Мак-Грегор [2] висунув концепцію, яку можна звести до наступного: „ефективність системи мотивації людської діяльності залежить від того, наскільки умови виробництва відповідають людській природі”.

Другий великий представник поведінкових наук Фредерік Герцберг виступив із концепцією „збагачення праці” [4]. Основна думка концепції: можна й необхідно використовувати потребу особи у творчому самовираженні в якості основного стимулу до праці. Шлях до цього — передача робітникові певною мірою, у вигляді частини контрольно-управлінських функцій.

Таким чином, школа поведінкових наук зосередилася на міжособових стосунках. Основною метою цієї школи було підвищення ефективності організації за рахунок правильної поведінки її людських ресурсів. Головний постулат: правильне застосування науки про поведінку завжди сприятиме підвищенню ефективності, і окремого працівника, і організації в цілому. Поведінковий підхід охопив усю сферу управління в 60-і рр.

Безперечний той факт, що школа людських стосунків і поведінкові науки вперше зробили спробу виробити підходи раціонального поєднання трудового та виробничого потенціалу підприємства, при цьому віддаючи пріоритет кадрам.

Кількісний підхід (1950 — до теперішнього часу),

що спирається на економіко-математичні методи, дозволив досягненням математики, статистики, цілого ряду інженерних наук внести значний внесок у теорію управління. Можна сказати, що це була перша спроба використання науково-технічного потенціалу стосовно управління. Особливістю цього підходу до управління полягає в дослідженні символів, моделей і кількісних значень з метою оптимізації виробничих процесів. Недоліком подібного підходу, на наш погляд, можна вважати те, що він припускав використання досягнень технічного потенціалу у відриві від кадрового. Про це також висловлювався і В.І. Бовикін: „кількісні методи виявляються низькоєфективними і даремними, якщо працівники організації не зацікавлені в їх впровадженні” [1, с. 225].

Дещо відособлено серед наукових напрямів і концепцій, що розглядається автором, стоїть командно-адміністративне управління, яке є найбільш яскравим прикладом некерованості й непередбачуваності поведінки неформального соціального середовища через організаційно-технічні відносини між працівниками й адміністрацією.

Не можна говорити про те, що командно-адміністративна система була абсолютно ізольована від досягнень інших шкіл, такі провідні автори, що працювали в цьому напрямі П. М. Керженцев, Д. М. Гвішані, Г. Х. Попов, А. Г. Аганбегян, Ю. П. Васильєв, А. І. Анчишкін були також і перетворювачами ідей тейлоризму. З другої половини ХХ ст. в менеджменті склалися й отримали велике поширення такі підходи до управління, як процесний (з кінця 50-х рр.), системний (з середини 70-х рр.) і ситуаційний (80-і рр.).

При процесному підході управління розглядається не як серія розрізнених дій, а як єдиний процес дії на організацію. Менеджер зобов'язаний послідовно виконувати такі функції, як планування, організація, мотивація і контроль, які самі є процесами. До постійних управлінських процесів можна також віднести управління персоналом, підтримка лідерства в колективі, оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища організації тощо.

Системний підхід розглядає всі процеси та явища у вигляді певних цілісних систем, що мають нові якості та функції, не властиві складовим їм елементам. У вигляді систем можна розглядати всі об'єкти неживої, живої й соціально організованої матерії (атоми, організми, підприємство тощо). Усі системи мають стійку внутрішню структуру й складаються з взаємозв'язаних елементів (підсистем), що мають специфічні функції. Нині системний підхід можна вважати універсальною методологією менеджменту, суть якої — формування образу мислення, що розглядає в єдності усі явища зовнішнього й внутрішнього середовища.

Цей метод отримав широке поширення в сучасній теорії і практиці менеджменту. Суть системного підходу до управління — уявне охоплення усіх явищ як єдине ціле, їх об'єктивна оцінка, забезпечення розвитку усієї системи з урахуванням внутрішніх змінних (мета, структура організації, персонал, техніка, технологія), передбачення позитивних і негативних наслідків управлінських рішень, що приймаються.

Ситуаційний, або кейсовий підхід до управління, так само, як і системний, є швидше способом мислення, ніж набором конкретних дій. Метод був розроблений у Гарвардській школі бізнесу (США) й пропонує майбутнім менеджерам швидко вирішувати проблеми в конкретній ситуації. Ситуаційний підхід, як різновид наукового методу, спрямований на вироблення в людини ситуативного мислення (наближеного до практики) і безпосереднє впровадження отриманих теоретичних знань в аналізі реальних процесів.

Ситуаційний підхід вимагає ухвалення оптимального рішення, залежного від співвідношення наявних чинників. Якщо процесний і системний підходи доцільніше застосовувати за спокійних обставин і в процесі планомірної діяльності менеджера, то ситуаційний підхід частіше використовують в нестандартних і непередбачених ситуаціях. Саме в такі моменти, коли за 1-2 хвилини необхідно правильно оцінити ситуацію і прийняти правильне рішення, тобто реалізувати потенціал менеджера й виявити особливі якості: твердість, гнучкість мислення, ерудиція, дар передбачення.

На рубежі 20-го і 21-го ст. у розвитку менеджменту можна побачити дві тенденції, а саме: деяке повернення до минулого — усвідомлення значення матеріальної, технічної бази сучасного виробництва й послуг. Це викликано посиленням впливу технічного прогресу на досягнення цілей організації, ролі продуктивності та якості продукції для перемоги в конкурентній боротьбі; посилення уваги до організаційної культури, а також до різних форм демократизації, участі звичайних працівників у прибутках та здійсненні управлінських функцій. Це, знову-таки, може свідчити про форми максимально ефективного використання й розвитку кадрового потенціалу, пошуку й створенню найбільш прийнятних для реалізації цієї мети форм мотивації.

У контексті з попередніми дослідженнями, слід робити припущення, що розвиток науки управління на збіжжі віків базується і на класичних постулатах, і на нових концепціях, більшість з яких носять суто приватний і прикладний характер. На нашу думку, це можна пояснити тим, що навіть найдосконаліша теорія не в змозі пояснити, описати й запропонувати стандартний спектр рішень стосовно будь-якого процесу або явища в будь-якій організації. Проте цілий ряд наукових на-

прямів може послугувати основою для формування теоретичних досліджень в конкретній галузі.

У таблиці 2 подано порівняльну характеристику основних концепцій управління, поза сумнівом актуальних і зараз. Так, наукова парадигма, що панувала у світовій економічній науці аж до теперішнього часу, сформована під впливом економістів-класиків А. Сміта, Д. Рікардо, Дж. Ст. Мілля, А. Маршала, Л. Вальраса. Безумовно, розвиток економічного потенціалу підприємства цілком може поєднуватися з неокласичними принципами, проте, неокласична модель допускає, що „господарюючому суб’єктові точно відомо, які виробничі можливості він має в розпорядженні, і поведінка його є результатом раціонального вибору з безлічі відомих йому можливостей” [1].

**Висновки.** Сучасні неокласичні моделі лише формально враховують і неповноту інформації про довкілля, і невизначеність потенційних виробничих можливостей підприємства. У наш час це є непереборним протиріччям, оскільки саме дослідження питань, пов’язаних з можливостями виробництва, персоналу, інформації, є найбільш значущими. Таким чином, якщо в межах неокласичної теорії й існував певний аналіз потенціалу підприємства, то він торкався, швидше за все, вивчення ресурсів підприємства з розробкою напрямів їхнього раціонального застосування, і, частково, оцінкою виробничих можливостей.

### Література

1. **Бовькин В. И.** Новый менеджмент : управление предприятиями, на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления / В. И. Бовькин. — М. : ОАО „Издательство „Экономика”, 1997. — 368 с.
2. **Должанський І. З.** Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Г. О. Загорна, О. О. Удалих, І. М. Герасименко, В. М. Ращупкіна. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 362 с.
3. **Тейлор Ф. У.** Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. — М., 2001. — С. 296.
4. **Федонін О. С.** Потенціал підприємства: формуван-

ня та оцінка / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. — К. : КНЕУ, 2003. — 357 с.

### **Васильківський Д. М. Формування концепції розвитку економічного потенціалу підприємства**

У статті розглянуто концепції розвитку економічного потенціалу підприємства. Виділено основні школи менеджменту й завдання управління згідно з відповідними концепціями. Здійснено порівняльну характеристику діючих концепцій та їх значення для формування економічного потенціалу підприємства.

*Ключові слова:* економічний потенціал, концепції розвитку, наукові школи, фази менеджменту, моделі розвитку потенціалу.

### **Васильковский Д. М. Формирование концепции развития экономического потенциала предприятия**

В статье рассмотрены концепции развития экономического потенциала предприятия. Выделены основные школы менеджмента и задачи управления согласно соответствующих концепций. Осуществлена сравнительная характеристика действующих концепций и их значение для формирования экономического потенциала предприятия.

*Ключевые слова:* экономический потенциал, концепции развития, научные школы, фазы менеджмента, модели развития потенциала.

### **Vasilkivsky D. M. Formation of the concept of economic enterprises potential**

The article discusses the concept of economic potential of the enterprise. The basic schoolmanagement and task management by the relevant concepts. The comparative characteristics of existing concepts and their importance for the formation of the economic potential of the enterprise.

*Key words:* economic potential, concept development, schools, stage management, model development potential.

Стаття надійшла до редакції 07.10.2011

Прийнято до друку 24.02.2012