

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

УДК 658:330

DOI: 10.31891/2307-5740-2018-260-4-7-11

ДОНЧАК Л. Г.

Вінницький навчально-науковий інститут економіки  
Тернопільського національного економічного університету

### ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ

*В статті розглянуто основні теоретичні підходи до визначення сутності терміну «потенціал підприємства», досліджено особливості його структури. Надано авторське трактування сутності та особливостей формування потенціалу підприємства. Проведено аналіз факторів впливу на ефективність формування потенціалу підприємства.*

*Ключові слова: потенціал підприємства, складові потенціалу підприємства, фактори, формування потенціалу підприємства.*

DONCHAK L.

Vinnytsia Educational-scientific Institute of Economy of  
Ternopil National Economic University

### THE POTENTIAL OF THE ENTERPRISE: THE NATURE AND COMMON APPROACHES TO THE FORMATION

*The modern dynamic and unstable development of the economy requires business entities to find new ways to maximize their potential. The very potential of the enterprise is an important criterion for its functioning and ensuring the formation of competitive advantages. The purpose of the article is to study the essence and general approaches to building the potential of the enterprise. In the article the basic theoretical going is considered near determination of essence of term «potential of enterprise», the characteristics of its structure. The article provides the author's interpretation of the essence and specific features of formation of potential of an enterprise. Thus, under potential of enterprise it is appropriate to understand the potential capabilities of an economic subject to rationally use existing resources at the enterprise in order to ensure effective functioning in the conditions of high level of uncertainty of the environment. The main components of the potential of enterprise are production, innovation, financial, information, labor, marketing and organizational and managerial. The analysis of the factors of influencing on the efficiency of formation of potential of an enterprise. In particular, the organizational structure of the enterprise, the policy of the enterprise, political instability, the level of competition in the industry, economic factors and others.*

*Keywords: enterprise potential, components of enterprise potential, factors, forming of potential of enterprise.*

**Вступ.** Сучасний динамічний та нестабільний розвиток економіки вимагає від господарюючих суб'єктів пошуку нових шляхів максимального використання своїх можливостей. Саме потенціал підприємства є важливим критерієм його функціонування та забезпечення формування конкурентних переваг. Адже, як показує практика, підприємствам з високим рівнем їх потенціалу характерна відносно стабільна, результативна та прибуткова господарська діяльність.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Дослідження питань сутності та формування потенціалу підприємства знайшло відображення у працях С.Г. Струмиліна, Л.І. Абалкіна, Л.І. Самоукіна, Р.В. Маршукова, В.М. Авдеєнка, М.І. Іванова, О.С. Федоніна, І.М. Рєпіної, О.І. Олексюк, Н.С. Краснокутської, Н.В. Касьянкової, Б.Є. Бачевського та інших вчених. Проте, й досі в економічній літературі відсутнє єдине трактування даної категорії. Складність і недостатня розробка поняття «потенціал» стали причиною наявності безлічі точок зору його тлумачення і формування.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження сутності та загальних підходів до формування потенціалу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За сучасних умов господарювання кожне підприємство прагне максимально підвищити рівень своєї конкурентоспроможності з метою забезпечення стратегічної стійкості та стабільності господарської діяльності. Для цього підприємству замало мати у своєму розпорядженні необхідні фінансові, трудові та матеріальні ресурси. Адже, для досягнення бажаної ефективної діяльності необхідно вміти правильно використовувати ці ресурси. Тому, саме потенціал розкриває внутрішні здібності, вміння, навички, знання ефективно використовувати наявні ресурси підприємства.

Термін «потенціал» у перекладі з латинського слова «potentia» перекладається як «приховані можливості», які в господарській практиці завдяки праці можуть стати реальністю [1, с.170].

Варто зазначити, що на сьогоднішній день мають місце чітко визначені дві ресурсні позиції щодо сутності потенціалу підприємства. Перша позиція розглядає потенціал як сукупність ресурсів без урахування їх

взаємозв'язків та участі у процесі виробництва. Так, Л.І. Абалкін стверджує, що потенціал є узагальненою, збірною характеристикою ресурсів. І.І. Лукінов та його співавтори розуміють потенціал як «кількість та якість ресурсів, які має та чи інша система». Відповідно до другої ресурсної позиції, потенціал є сукупністю ресурсів, здатних виробляти певну кількість матеріальних благ. На думку представника даної позиції Є.Б. Фігурнова, потенціал «характеризує ресурси виробництва, кількісні та якісні їх параметри, які визначають максимальні можливості суспільства з вироблення матеріальних благ у кожний даний момент» [2, с.7].

На думку В.В. Рябенко, потенціал є інтегральною, системною характеристикою підприємства, що відображає як тенденції та результативність його функціонування і розвитку, так і здатність до виживання в умовах кризи та адаптації до зовнішніх умов. Формування потенціалу підприємства – це процес, який здатний змінити траєкторію руху або намічений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже наявних або створення нових конкурентних переваг. Потенціал характеризує можливість господарюючого суб'єкта вижити шляхом пристосування до сукупності кризоутворюючих факторів [3, с.65-66].

Також слід звернути увагу на те, що чимало авторів розглядають потенціал як сукупність матеріальних та трудових чинників, за допомогою яких можна забезпечити здійснення мети процесу виробництва. Базою для такого погляду стала праця К. Маркса, в якій автор зазначає, що засоби праці, предмет праці та робоча сила як фактори виробництва та елементи утворення нового продукту виступають як можливості, що підкреслює їхній потенційний характер. Для перетворення цієї можливості на дійсність «вони мають з'єднатися». Така думка є досить важливою для аналізу і розроблення методів оцінки потенціалу, так як екстенсивний динамізм розвитку виробництва в деяких випадках зменшив увагу дослідників до вирішення питань пошуку оптимального використання нагромаджених ресурсів. М.А. Іванов, Ю.Г. Одегов, К.Л. Андреев та інші вважають, що досягти ефективності розвитку економіки можливо завдяки потенційним можливостям виробництва, а не базуючись лише на досягнутому рівні використання ресурсів. Чим більше зростатиме виробництво, тим більше уваги необхідно приділяти науковцям у пошуку шляхів раціонального використання внутрішніх можливостей розвитку виробництва [4, с.8].

Позитивної уваги заслуговує думка А.А. Турила, який потенціалом вважає ніщо інше як можливості розвитку підприємства. Виходячи з цього, на його думку, саме через них визначаються і досягаються цілі (завдання) підприємства в поточному і перспективному періодах. При цьому автор поділяє можливості підприємства на три групи: можливості для забезпечення розвитку, можливості для отримання необхідної результативності діяльності та можливості для забезпечення необхідної ефективності [5, с.66].

Якщо говорити про потенціал на макrorівні, то доцільно відмітити американського ученого І. Ансоффа, який зазначав, що «потенціал для досягнення цілей організації в майбутньому є одним з кінцевих продуктів стратегічного управління. Іншими словами можна сказати, що потенціал на підприємстві з боку «входу» полягає у фінансових, сировинних і людських ресурсах, інформації; а з боку «виходу» у обсягах виробленої продукції і послуг, випробуваних з точки зору потенційної прибутковості» [6].

Заслуговує уваги точка зору В.С. Негоденка, який розглядає потенціал підприємства як інтегральне відображення поточних і майбутніх можливостей економічної системи суб'єкта господарювання перетворити вхідні ресурси за допомогою набутих компетенцій і характерних її персоналу здібностей підприємництва в економічні блага (об'єкти діяльності), максимально задовольняючи в такий спосіб інтереси власників суб'єктів господарювання та суспільства [7, с.29].

Отже, як бачимо, існує низка різних поглядів на сутність поняття «потенціал», які зведено в табл. 1. Тлумачення цього поняття багатьма вченими розглядається з різних боків, за різними векторами досліджень та з конкретною метою, тому вони різняться не лише структурою елементів потенціалу, розумінням їх взаємодії, а й методами дослідження та оцінки ефективності використання потенціалу на підприємствах.

Щодо структури потенціалу підприємства, то варто відзначити, різні автори по-різному підходили до дослідження даного питання. Так, А.А. Турило виділяє наступні складові елементи потенціалу підприємства: 1) виробничий, 2) економічний, 3) ринковий, 4) кадровий, маркетинговий, 5) інтелектуальний, 6) інформаційний, 7) інноваційний тощо. На думку автора, дані елементи потенціалу підприємства є важливими, мають свою особливість і спрямовані на розкриття певних аспектів діяльності підприємства [5, с.67].

Низка авторів схиляються до думки, що до елементів потенціалу підприємства можна віднести все, що пов'язано з функціонуванням і розвитком підприємства. На думку авторів, основними об'єктивними складниками потенціалу є: інноваційний потенціал; виробничий потенціал; фінансовий потенціал; потенціал відтворення. Суб'єктивними складниками є науково-технічний потенціал; управлінський потенціал; потенціал організаційної структури управління; маркетинговий потенціал [2, с.20–22].

Проаналізувавши усі підходи до структури потенціалу підприємства, на наш погляд основними його складовими є виробничий, інноваційний, фінансовий, інформаційний, трудовий, маркетинговий та організаційно-управлінський (рис. 1).

Враховуючи той факт, що формування потенціалу підприємства є складним динамічним процесом, який спрямований на максимальну взаємодію із зовнішнім середовищем та забезпечення високої якості реалізації, важливо виокремити сукупність основних факторів формування та розвитку потенціалу підприємства.

Формування потенціалу підприємства здійснюється під впливом факторів, які доцільно поділити на внутрішні та зовнішні (рис. 1). Зовнішні фактори – це фактори зовнішнього середовища, які щодо

підприємства та суб'єкта управління є некерованими, тобто такими, що не піддаються корегуванню та передбаченню. Внутрішні – це такі фактори внутрішнього середовища підприємства, які піддаються управлінню, корегуванню, та які можна передбачити. Саме ця група факторів визначає ефективність роботи підприємств, використання потенціалу.

Таблиця 1

## Погляди на сутність поняття “потенціал”

Автор	Визначення
І. І. Лукінов	Потенціал – це кількість та якість ресурсів, які має та чи інша система
Є. Б. Фігурнов	Потенціал – це ресурси виробництва, кількісні та якісні їх параметри, які визначають максимальні можливості суспільства з вироблення матеріальних благ у кожний даний момент
В. В. Рябенко	Потенціал є інтегральною, системною характеристикою підприємства, що відображає як тенденції та результативність його функціонування і розвитку, так і здатність до виживання в умовах кризи та адаптації до зовнішніх умов
Б. Є. Бачевський	Потенціал підприємства – це його властивість, як носія штучного походження, забезпечити очікуваний суб'єктом оцінки позитивний (або негативний) результат в існуючій системі зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку
О. І. Олексюк	Потенціал підприємства – це складна система пересічних характеристик його елементів, причому останні можуть тією чи іншою мірою заміщати один одного, тобто є альтернативними; потенціал підприємства не можна сформулювати на базі механічного додавання елементів, оскільки він є динамічним групуванням
І. З. Должанський	Потенціал підприємства – це реальна або ймовірна здатність виконати цілеспрямовану роботу
З. Є. Шершньова	Потенціал – корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого є предметом досліджень (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення встановлених цілей
Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера	Потенціал – це наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення чогось
И. П. Отенко	Потенціал – це організована й керована сукупність можливостей соціально-економічної системи для досягнення її цілей
В. С. Негоденко	Потенціал підприємства – це інтегральне відображення (оцінка) поточних і майбутніх можливостей економічної системи підприємства трансформувати вхідні ресурси за допомогою набутих компетенцій і притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага (об'єкти діяльності), максимально задовольняючи в такий спосіб інтереси власників та суспільства.
Н. І. Верхоглядова, Є. В. Коваленко	Потенціал – це наявні або приховані сукупні можливості, ресурси, запаси або джерела, що використовуються чи можуть бути використані для досягнення певної мети

Складено автором за даними джерел [2–9]

Кількість внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на формування та розвитку потенціалу підприємства настільки велика, що врахувати усі досить складно. До основних внутрішніх факторів, на які доцільно звернути особливу увагу при формуванні потенціалу, необхідно віднести організаційну структуру підприємства, яка формується з цінностей, до яких належать такі складові, як соціальне походження, стать, національність, освіта, професія.

Одним з основних факторів, що безпосередньо впливає на потенціал підприємства, є принципи організації та ведення бізнесу. Чим ефективніше організована основна діяльність будь-якого підприємства, тим кращий потенціал матиме даний суб'єкт господарювання.

Не менш важливим фактором є стратегія підприємства, тобто сукупність певних управлінських рішень, спрямованих на ефективний розвиток підприємства. Стан соціально-економічного розвитку підприємства посідає провідну роль у формуванні потенціалу, так як зможе реально показати наявність на підприємстві потенційних можливостей підприємства, як ресурсних, так і трудових та фінансових.

У сучасних умовах на формування та розвиток потенціалу підприємств значною мірою впливають зовнішні чинники, які, на відмінну від внутрішніх, мають непрямий характер впливу, тобто опосередкований. До таких факторів доцільно віднести, по-перше, політичну стабільність, яка передбачає економічну стійкість, знижує підприємницькі ризики, сприяє залученню інвестицій, забезпечує політичні права та свободу підприємств тощо.

По-друге, рівень конкуренції в галузі, який примушує підприємства виробляти найбільш ефективні конкурентні позиції для забезпечення конкурентоздатності та конкурентостійкості, що суттєво впливає на формування потенціалу підприємства, зокрема на виробничі можливості, ресурсне забезпечення тощо.

По-третє, рівень, динаміка й коливання платоспроможного попиту на продукцію підприємства, оскільки платоспроможний попит визначає стабільність надходження доходів, що впливає на діяльність підприємства.

По-четверте, економічні фактори, зокрема ВВП, темпи інфляції, валютний курс, процентні ставки, платіжний баланс, рівень безробіття, рівень оплати праці тощо. Так, негативні економічні явища можуть сильно вплинути на фінансові можливості підприємств, зокрема зменшити закупку сировини, збільшити заборгованість перед працівниками, кредиторами тощо [10, с.23]. А це може стати основною причиною погіршення потенціалу підприємства.

По-п'яте, науково-технічні фактори, які впливають на рівень технологічного забезпечення виробництва. Науково-технічний прогрес сприяє значним потенційним можливостям, і разом з цим вимагає настороженої уваги до будь-яких нововведень, так як це може призвести до негативних наслідків, зокрема, порушення виробничого процесу, зменшення доходів тощо.

По-шосте, соціально-культурні фактори, зокрема, цінності, традиції, погляди, звички людей, що впливають на організаційні аспекти, види продукції тощо. Вагомими факторами, які несуть опосередкований вплив на формування потенціалу є постачальники сировини, від яких залежать обсяги продукції, та споживачі, потреби яких є рушійною силою діяльності підприємств.

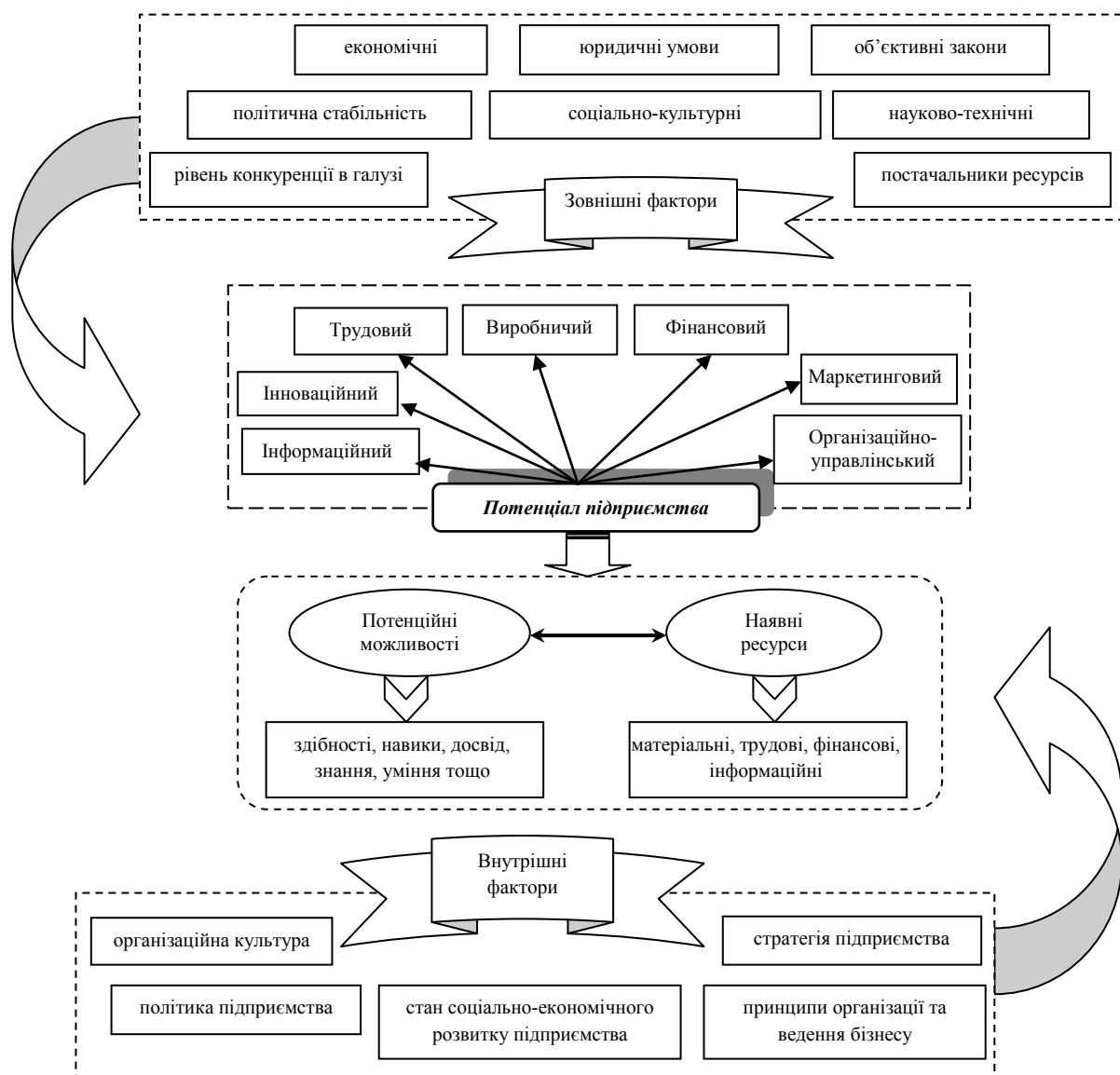


Рис. 1. Формування потенціалу підприємства

Таким чином, можна зробити висновок, що сучасні умови господарювання підприємств настільки є неоднозначними та динамічними, що виокремити та обґрунтувати певну систему факторів формування та розвитку потенціалу практично неможливо. Значна сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів впливає на процес ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм задля стабільного розвитку та ефективного відтворення.

**Висновки.** Отже, під потенціалом підприємства доцільно розуміти потенційні можливості господарюючого суб'єкта раціонально використовувати наявні на підприємстві ресурси з метою забезпечення ефективного функціонування за умов високого рівня невизначеності зовнішнього середовища. Саме потенціал підприємства показує його здатність максимально використовувати матеріальні, фінансові та трудові ресурси для досягнення результативності та ефективності господарської діяльності.

#### Література

1. Розуменко С.М. Теоретичні підходи до визначення сутності потенціалу підприємства як економічної категорії / С.М. Розуменко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 3 (23). – С. 170–172.
2. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання : підручник / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морева, О.В. Белякова, О.Б. Балакай. – К. : ЦУЛ, 2013. – 248 с.
3. Рябенко В.В. Формування потенціалу підприємства в умовах кризи / В.В. Рябенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – № 12. – С. 65–68.
4. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олесюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
5. Турило А.А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення / А.А. Турило // Економічний вісник. – 2014. – № 3. – С. 65–71.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
7. Негоденко В.С. Формування економічного потенціалу підприємств харчової промисловості / В.С. Негоденко // Економіка харчової промисловості. – 2014. – № 2 (22). – С. 28–32
8. Верхоглядова Н.І. Аналіз підходів до визначення сутності потенціалу підприємств / Н.І. Верхоглядова, Є.В. Коваленко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2016. – Вип. 1. – С. 26–32.
9. Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : монография / И.П. Отенко – Харьков : ХНЭУ, 2006. – 256 с.
10. Козловський В.О. Внутрішній економічний механізм виробничих підприємств : монографія / В.О. Козловський, Л.Г. Дончак. – Тернопіль : Крок, 2013. – 204 с.

#### References

1. S.M. Rozumenko Teoretychni pidkhody do vyznachennia sutnosti potentsialu pidpriemstva yak ekonomichnoi katehorii. Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu, 2013, No. 3(23), pp. 170-172.
2. N.V. Kasianova, D.V. Solokha, V.V. Moreva, O.V. Bieliakova, O.B. Balakai Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta vykorystannia: pidruchnyk : TSUL, 2013, 248 p.
3. V.V. Riabenko Formuvannia potentsialu pidpriemstva v umovakh kryzy. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu, 2015, No. 12, pp. 65-68.
4. O.S. Fedonin, I.M. Riepina, O.I. Olesiuk Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka: navch. posibnyk. Kyiv, KNEU, 2004, 316 p.
5. A.A. Turylo Potentsial pidpriemstva: sutnist ta metodolohichni pidkhody do vyznachennia. Ekonomichnyi visnyk, 2014, No. 3, pp. 65-71.
6. Y. Ansoff Stratehicheskoe upravlenye. Moskva: Ekonomyka, 1989, 519 p.
7. V.S. Nehodenko Formuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti. Ekonomika kharchovoi promyslovosti, 2014, No. 2 (22), pp. 28-32.
8. N.I. Verkhohliadova, Ye.V. Kovalenko Analiz pidkhodiv do vyznachennia sutnosti potentsialu pidpriemstv. Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi, 2016, No. 1, pp. 26-32.
9. Y.P. Otenko Stratehicheskoe upravlenye potentsyalom predpriyatia: monohrafiia. Kharkov, KhNЭУ, 2006, 256 p.
10. V.O. Kozlovskiy, L.H. Donchak Vnutrishnii ekonomichnyi mekhanizm vyrobnychkh pidpriemstv: monohrafiia. Ternopil, Krok, 2013, 204 p.

Рецензія/Peer review : 07.08.2018  
Надрукована/Printed : 06.09.2018  
Рецензент: д. е. н., проф. Погрішук Б. В.