

---

---

ВІСНИК ЧЕРНІВЕЦЬКОГО  
ТОРГОВЕЛЬНО-  
ЕКОНОМІЧНОГО ІНСТИТУТУ

---

---

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

---

---

ВИПУСК II (42)

Частина I

ЧЕРНІВЦІ  
2011

## **ТУРИЗМ**

---

<b>Долга Г.В.</b> РОЗВИТОК ЗЕЛЕНОГО СІЛЬСЬКОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ	226
<b>Коробка С.В.</b> ЗЕЛЕНИЙ ТУРИЗМ ЯК РІЗНОВИД ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ	233
<b>Михайліченко Г.І.</b> ЕКСПОРТНА ОРІЄНТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ ЗА РАХУНОК РІЗНИХ ВИДІВ НОВАЦІЙ	238
<b>Свида І.В.</b> ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОЗВИТКУ САНАТОРНО- ОЗДОРОВЧИХ ТА КУРОРТНИХ ЗАКЛАДІВ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ	246

## **МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ**

---

<b>Вардеванян В.А.</b> НЕОБХІДНІСТЬ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ ІМІДЖУ ФІРМ НА МЕБЛЕВОМУ РИНКУ В УМОВАХ ЗМІНИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	251
<b>Корольчук О.П.</b> ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ОПТИМАЛЬНОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СИСТЕМИ	257
<b>Лиса С.С.</b> ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ	266
<b>Марченко Н.Я.</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	271
<b>Нікульча В.А.</b> ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ	277
<b>Соколюк О.В.</b> РИНОК ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ	281
<b>Струтинська І.В.</b> ЛОГІСТИЧНА АКТИВНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ АВТОМОБІЛЕБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	286
<b>Чичун В.А.</b> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ	290

Таким чином, у статті були розглянуті основні фактори, які на пряму впливають на логістизацію діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств.

Встановлено, що на сьогодні із чотирьох автовиробників України, тільки ЗАТ «ЗАЗ» займається SKD-складанням. Інші учасники ринку спеціалізуються на SKD-складанні, при якому автомобілі, що поставляються на український завод, зібрані на 70-80%. При цьому три автовиробники із чотирьох мають стабільних іноземних партнерів вже протягом тривалого часу: УкрАвто - General Motors Corporation, Єврокар - Volkswagen (Skoda), Богдан - Isuzu та Hyundai (Kia).

У зв'язку із тим, що практично усі вітчизняні автомобілі виготовляються з іноземних комплектуючих, існує проблема щодо постачання даних комплектуючих на територію України, а також проблема щодо ефективного складування та транспортування даних комплектуючих і готової кінцевої продукції. Наступною проблемою є те, що інколи «зриваються» або затримуються поставки сировини не з провини постачальників, а з провини служб логістики. Це пов'язано з тим, що на наших вітчизняних підприємствах ще не до кінця навчилися розподіляти обов'язки між функціональними підрозділами підприємств. Наприклад на ЗАТ «ЗАЗ» чіткого розподілу обов'язків між усіма відділами логістики на сьогоднішній день немає.

На нашу думку, раціональна побудова логістичної інфраструктури та ефективне логістичне управління нею надасть змогу підприємствам вирішити дані проблеми.

#### **Список використаних джерел:**

1. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник / Є.В. Крикавський. – Л. : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2005. – 683 с.
2. Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления: Учебное пособие / Т.В. Алесинская. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – 121 с.
3. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrlogistica.com.ua/>
4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.avtozaz.com/>
5. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.luaz.com/>

УДК 65.012.32

**В.А.Чичун**, к.е.н.,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м. Чернівці

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ**

Досліджено, що на базі оцінки й аналізу реалізується система управління потенціалом підприємства. Всі елементи потенціалу функціонують одночасно й у сукупності. Таким чином, закономірності розвитку потенціалу можуть бути розкриті не як окремо взяті закономірності розвитку його складових, а тільки як їхнє поєднання.

Исследовано, что на базе оценки и анализа реализуется система управления потенциалом предприятия. Все элементы потенциала функционируют одновременно и в совокупности. Таким образом, закономерности развития потенциала могут быть раскрыты не как отдельно взятые закономерности развития его составляющих, а только как их соединение.

It is examined, that the system of enterprise potential management is being realized on the basis of estimation and analysis. All the elements of the potential act simultaneously and in the aggregate. Consequently, regularity of potential development can be disclosed not like separate regularities of its constituents, but as its combination.

*Ключові слова:* стратегічний потенціал підприємства, динамічний аспект, стратегічний аналіз, коригування стратегії, стратегічний менеджмент, об'єкт управління, інформаційна база, інформаційний потенціал, мотиваційний потенціал.

Еволюція концептуального бачення стратегічного потенціалу підприємства з точки зору стратегічного аналізу обумовлює його структурування на складові ресурси, тобто статичний аспект і процеси організації й управління - динамічний аспект. Термін "стратегічний аналіз", як і однойменна наука, є порівняно новим і виник у результаті еволюції системи управління і зародження стратегічного менеджменту. У країнах із розвинутою ринковою економікою нагромаджений значний досвід здійснення стратегічного аналізу в управлінській діяльності. В господарській практиці України стратегічний аналіз перебуває на стадії становлення і потребує дедалі глибшого дослідження. Однак є недопустимим „сліпе” перенесення основ стратегічного аналізу, які розробили західні вчені, на практику національних господарюючих суб'єктів без урахування особливостей їх діяльності у вітчизняних трансформаційних умовах.

У своїх працях такі науковці, як І.Бланк, М.Долішній, Д.Лук'яненко, Я.Крупка, І.Фаріон, М.Вітков, В.Пастухова, В.Яценко досліджували значення стратегічного аналізу та можливості покращення діяльності підприємств. Тому проблематика, пов'язана із стратегічним аналізом в управлінні підприємницькою діяльністю у ринкових умовах господарювання, охоплює низку організаційних, методологічних і методичних аспектів, які ще недостатньо розглянуті у вітчизняній економічній літературі.

Треба зазначити, що в українському науковому і теоретико-прикладному арсеналі є кілька досліджень, які можна застосувати у стратегічному аналізі, й стосуються вони так званого перспективного аналізу. Для цього розглянемо суть аналізу як методу пізнання та звернемося до його еволюційного розвитку від виникнення стратегічного аналізу. Стратегічним аналізом називають дослідження економічної системи за параметрами, що визначають її майбутній стан. Його особливість полягає у проекції минулого і теперішнього стану об'єкта на перспективу, з урахуванням спадковості чи певної стійкості зміни економічних показників. При цьому особливої уваги заслуговують якісні аспекти змін, а кількісні відіграють допоміжну роль.

Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління сприяє забезпеченню такої взаємодії організації із середовищем, яка дає їй змогу підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей фірми, виживати у довготерміновій перспективі та виконує такі функції: описову, роз'яснювальну і прогнозну. Стратегічний аналіз, як і стратегічний менеджмент, – це безперервний процес. Зміна внутрішніх і зовнішніх чинників

потребує відповідного коригування стратегії, тому процес стратегічного аналізу є замкнутим (безперервним) циклом. Оцінка діяльності та коригування є одночасно закінченням і початком процесу стратегічного аналізу. Нестабільність зовнішнього середовища та зміни у внутрішньому зумовлюють необхідність постійного моніторингу й у разі необхідності потребують перегляду призначення компанії, цілей діяльності, стратегічних рішень і процесу їх здійснення.

Метою стратегічного аналізу є змістовний формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління – інформаційна база для визначення загальної концепції та способів управління ним.

Сама структура стратегічного потенціалу сформована на основі розробленої структури потенціалу підприємства.

Складовими стратегічного потенціалу є:

- ✓ можливості комбінації ресурсів, що формують унікальні властивості на основі координованого розміщення ресурсів;
- ✓ компетенції, які формуються на основі механізмів інтеграції організаційних процесів, проектування адекватної до цілей організаційної структури й корпоративної культури підприємства;
- ✓ здатності стратегічного бачення, створення інновацій і стратегічної гнучкості для досягнення цілей підприємства на основі управління, що визначає й інтегрує всі можливості й здатності.

Адаптивність до змін сукупності організаційних здатностей і управління визначається запасом знань і досвіду, накопичених у результаті безперервного навчання і втілених у дії (реалізація цілей).

Тут відображено інтеграцію статичних аспектів (ресурсів і компетенцій) з динамічними – процесами пошуку, формування й розвитку стратегічного потенціалу (здатності бачення перспективи, стратегічна гнучкість, інновації й т.д.). Вищі рівні складових стратегічного потенціалу, з одного боку, визначають завдання й рамкові умови для нижче розташованих рівнів, а з іншого боку, спираються на них. На кожному із цих трьох рівнів ресурсів підприємство може створювати стійкі статичні або динамічні конкурентні переваги, формуючи необхідні властивості стратегічного потенціалу для досягнення цілей підприємства.

„Стратегія – це системна концепція, що пов'язує й спрямовує зростання складної організації” [2, с.163]. Для досягнення мети потрібні, по-перше, продумані й цілеспрямовані дії, по-друге, за необхідності – реакція на непередбачені події, умови ринку й посилення конкуренції, що змінилися, по-третє, безперервне колективне навчання організації. Це передбачає активне управління розвитком стратегії, визнання необхідності змінювати стратегію внаслідок змін умов зовнішнього середовища підприємства.

Такий підхід представляє новий погляд не тільки на характер і зміст

стратегії, але й на процес її розробки й тих, хто займається цим. У стратегічному управлінні значущим є твердження, що „успішні стратегії стають такими завдяки людям, що їх втілили” [1, с. 264]. У діловому різноманітному середовищі розроблювачі повинні враховувати набагато ширший спектр галузевих структур і основ одержання переваги перед конкурентами.

Тому якщо умови діяльності в майбутньому досить невизначені й непередбачені, не має сенсу планувати кожний крок; краще створити загальний план і коректувати його за необхідністю. Стратегія коректується за рахунок додавання одних параметрів і відмови від інших у відповідь на зміну ринку, споживчих потреб і переваг, стратегічних маневрів підприємств-конкурентів, набутого досвіду, нових можливостей і загроз, непередбачених подій, свіжих ідей.

Стратегічний потенціал підприємства співвідноситься із цілями стратегії і є основою для її розробки й реалізації.

Стратегічною метою підприємства є досягнення стійких конкурентних переваг на ринку. Джерелом і коштами реалізації даної мети є стратегічний потенціал підприємства, елементами якого є ресурси й компетенції. Процеси реалізації стратегічного потенціалу є процесами високорівневої координації ресурсів, пошуку й створення їхніх унікальних комбінацій і характерних компетенцій.

Конкурентна перевага дозволяє одержувати підприємству доступ до високих доходів. Однак, щоб залишатися рентабельним у довгостроковому періоді, підприємству постійно необхідно накопичувати й удосконалювати свій потенціал, підсилюючи тим самим конкурентні позиції на ринку.

Індикаторами процесів створення конкурентних переваг підприємства й нарощування його стратегічного потенціалу є:

- ✓ постійний ріст обсягів продажу і порівняно висока ефективність функціонування порівняно з іншими підприємствами галузі, що дозволяє підприємству втримувати його частку ринку або створювати незвичайну цінність в очах клієнта;

- ✓ ріст прибутків, що забезпечує ресурси для реінвестування й дозволяє підприємству розвиватися;

- ✓ ріст дивідендів у розрахунку на одну акцію, що залучає нових інвесторів;

- ✓ постійне розширення кола покупців за рахунок створення позитивних атрибутів товарів або послуг;

- ✓ дослідження й освоєння нових технологій, нових товарів, нових ринків;

- ✓ ріст ринкової вартості підприємства.

Управління даними процесами передбачає вибір і обґрунтування пріоритетів розвитку підприємства, формування оптимальної структури цілей і відповідно до них структури стратегічного потенціалу, розробку й реалізацію стратегії, її контроль і коректування.

Джерелом стійких конкурентних переваг підприємства є стратегічний

потенціал.

Результатом процесів реалізації стратегічного потенціалу підприємства є рівень його конкурентоспроможності й конкурентна перевага на ринку. Водночас конкурентоспроможність підприємства, його конкурентну перевагу обумовлюють процеси нарощування стратегічного потенціалу. Фактори стратегічного потенціалу - це не тільки складові процесів його формування, використання й розвитку, а й інструмент впливу на дані процеси. Сучасна парадигма стратегічного управління підприємством як найбільш значущі складові стратегічного потенціалу визначає здатності стратегічного бачення, створення інновацій і стратегічної гнучкості на основі безперервного навчання й нагромадження досвіду, створення мотиваційного середовища для підтримки й ефективної реалізації процесів досягнення мети.

Потенціал підприємства визначається інтеграцією всіх значущих можливостей для досягнення цілей на основі системної взаємодії складового внутрішнього середовища підприємства між собою й відповідними елементами зовнішнього середовища. Основою потенціалу підприємства є системна єдність засобів праці, предметів праці, самих працівників, включаючи їх інтелектуальні й морально-етичні риси, накопичений досвід, навички й знання, а також сформовані за багато років відносини між ними, мотиви, стимули й традиції. Таким чином, цілісне бачення потенціалу як джерела конкурентних переваг підприємства дозволяє виділити його складові: можливості створення й формування унікальних властивостей комбінацій ресурсів підприємства; компетенції, які визначені ефективними організаційними процесами, організаційною структурою й корпоративною культурою підприємства; здатності стратегічного бачення, створення інновацій і стратегічної гнучкості.

Дослідження властивостей і структури стратегічного потенціалу оптимізує процеси управління ним.

Вивчення властивостей потенціалу починається з вивчення властивостей системи, якій він належить. Потенціал є характеристикою динамічного стану підприємства, обумовлений цілями його функціонування й розвитку. Активність підприємства, перехід з одного якісного стану в інший визначається його потенціалом. Управління потенціалом пов'язане не тільки з пізнанням і використанням, але й формуванням і розвитком тих його властивостей, які необхідні для досягнення бажаного результату. Представляючи потенціал підприємства як функцію певного набору параметрів-ознак, що характеризують необхідний для дослідника (керівника) аспект стану системи, можна описати не тільки ті, що відбуваються, але й очікувані процеси досягнення мети.

Для підприємства, що є природним об'єктом системного підходу, визначені найбільш істотні ознаки [7; 9]: соціально-економічна природа; багатомірність і мультипросторовість; відкритість, характер взаємодії із зовнішнім середовищем; структура й щільність внутрішнього середовища; характер

взаємодії елементів усередині підприємства; рівень функціонування й розвитку.

Уже в самому визначенні потенціалу підприємства закладена системна властивість цілісності, тобто виникнення на рівні цілого в результаті взаємодії частин нових ознак і властивостей, не притаманних окремим частинам або їхній сумі. Тому найчастіше потенціал визначають [4; 8; 9] як „інтегральне відображення”, „системну єдність”, „взаємозв'язок”, „взаємодію” коштів праці, предметів праці й самої праці, а також „здатностей” персоналу управляти процесами функціонування й розвитку підприємства.

Істотними властивостями потенціалу підприємства як потенціалу системного об'єкта, крім цілісності, є: складність, пропорційність, відкритість. Як характеристика, що відображає закони й закономірності функціонування й розвитку підприємства, потенціал визначений властивостями: динамічності, інертності, еластичності, стабільності, синергетичності, обмеженості в часі, спрямованості. Для управління потенціалом підприємства найбільш складним є не тільки завдання обліку перерахованих і пошук латентних (схованих), але й формування, і розвиток необхідних властивостей для досягнення цілей. Такими властивостями потенціалу підприємства є: адаптивність, гнучкість, оптимальність, достатність, інноваційність, мобільність, самоорганізація й саморозвиток.

Всі елементи потенціалу функціонують одночасно й у сукупності. Таким чином, закономірності розвитку потенціалу можуть бути розкриті не як окремо взяті закономірності розвитку його складових, а тільки як їхнє поєднання. Звідси основні труднощі при виявленні властивостей потенціалу ролі кожного з його елементів окремо. Однак це не виключає необхідності структурування потенціалу підприємства, можливості ізольованого розгляду властивостей окремих його видів з метою визначення співвідношень, оптимізації пропорцій, виявлення взаємозв'язків між його складовими.

Управління стратегічним потенціалом можливе на основі створення єдиної інформаційної бази й „інформаційної прозорості” даного процесу.

Інформація у вигляді пізнаних, відібраних, перероблених і застосованих з метою відповідності структурі знань, що існує на підприємстві, є значущим елементом створення компетенції. До основних складових елементів інформ-потенціалу належать повідомлення, відомості, ідеї, які необхідні для реалізації цілей підприємства та процесу його подальшого розвитку.

У системі стратегічного аналізу для стратегічного управління потенціалом важливо, щоб інформація набула статусу економічно релевантної, інтегрованої в базу знань підприємства і яка може внести певний вклад у досягнення мети. Це граничноневичерпний ресурс, що у процесі використання прогресивно збільшується, оскільки, чим більше відомі знання використовувати (збирати, аналізувати й т.д.), тим більше їх з'являється як результат нагромадження інформації й одержання при її обробці нових знань.



Інформаційний потенціал визначається властивостями інформаційного ресурсу [5, с. 144]:

- ✓ в основі інформації лежать матеріальні процеси, завжди існує її матеріальний носій. Однак не можна ототожнювати інформацію з її матеріальним носієм – та сама матеріальна річ може мати різну інформацію й різний обсяг інформації;

- ✓ передача інформації не обов'язково зменшує її кількість. Інформація не зменшується від постійного її використання;

- ✓ інформація здатна накопичуватися. Об'єктивною закономірністю розвитку людського суспільства є нагромадження інформації, і цей процес не має межі;

- ✓ інформація має кількісні і якісні характеристики. Вона формалізується в області своїх кількісних характеристик;

- ✓ існування інформації визначається її використанням, тобто її рухом, обробкою, переробкою та ін. Це не суперечить властивості інформації накопичуватися, тому що нагромадження інформації саме визначається потребою її використання, фактором її руху.

Інформація набуває статусу компетенції, якщо вона була впізнана, відібрана, перероблена, застосована з метою управління й інтегрована в базу знань.

Необхідність створення оцінювально-аналітичної системи на підприємстві для супроводу процесів управління потенціалом.

Саме на базі оцінки й аналізу реалізується система управління потенціалом підприємства. Функції оцінки й аналізу потенціалу дозволяють сформувати інформаційне поле для прийняття й реалізації управлінських рішень на підприємстві, ефективно реалізовувати при цьому принципи координації й інтеграції. Ця мета досягається на основі розробки, впровадження й реалізації оцінювально-аналітичної системи, що формує системи показників, критеріїв і індикаторів, параметрів розвитку всіх складових потенціалу підприємства, а також оцінки ефективності процесів управління ним. Основними функціями оцінювально-аналітичної системи потенціалу є:

- ✓ пошук нових можливостей і вибір з них найбільш перспективних, котрий визначається цілеспрямованим вивченням перспектив змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах для визначення найбільш імовірних потенційних можливостей;

- ✓ обґрунтування вибору й напрямку розвитку підприємства;

- ✓ оцінка ступеня достатності й надійності стратегічного потенціалу для досягнення цілей розвитку підприємства;

- ✓ визначення найкращого співвідношення ринкових можливостей і ресурсів підприємства;

- ✓ оцінка ступеня гнучкості потенціалу управління, що полягає в перегрупованні ресурсних можливостей і стратегічному баченні;

- ✓ оцінка й аналіз творчого й інноваційного потенціалу персоналу

управління й керівної ланки;

✓ аналіз і оцінка реалізації процесів формування й розвитку потенціалу підприємства для координації й контролю над цими процесами;

✓ розробка стратегій розвитку підприємства;

✓ контроль над реалізацією стратегії розвитку і її своєчасне коректування.

Систематичність як принцип аналітичного дослідження проявляється в постійному відстеженні змін, що відбуваються на підприємстві, і контролі над ними. Проведення аналітичного дослідження пов'язане із цілеспрямованим вибором сукупності методів, що забезпечують функціональну повноту аналізу при обмеженні витрат часу й коштів на його проведення. Використання економіко-математичних методів за допомогою пакета прикладних програм дозволяє вирішувати завдання моделювання процесів реструктуризації й розвитку потенціалу підприємства й на цій основі розробляти плани, прогнози й стратегії для досягнення поставлених цілей.

Формування й розвиток компетенції досягається внаслідок безперервного навчання й нагромадження досвіду.

Компетенції підприємства досягаються свідомим зусиллям у результаті тривалої й ефективної роботи, неодмінна умова якої - відбір персоналу з необхідними знаннями й навичками організації колективної праці для досягнення стратегічних цілей. Нагромадивши досить досвіду, підприємство переходить на новий рівень якості при колишніх витратах.

У деякому сенсі „компетенція є запасом, накопиченим у результаті безперервного навчання, зміцнення й розширення основи компетенції організації“ [10, с. 300]. Розвиток компетенції припускає, насамперед, створення з ініціативи вищого керівництва підприємства корпоративних навчальних центрів, які повинні виконувати не тільки традиційні функції навчання, але й:

✓ супроводжувати процеси реорганізації, росту й розвитку підприємства;

✓ накопичувати корпоративні знання й формувати культуру й інституціональне середовище підприємства;

✓ оптимізувати програми навчання персоналу відповідно до потреб і стратегій підприємства;

✓ активізувати творчий потенціал персоналу управління підприємством;

✓ підвищувати прибутковість підприємства за рахунок ефективності організаційних процесів;

✓ створювати й підтримувати позитивний імідж підприємства в цілому й на ринку праці зокрема.

Спроможність підприємств до використання й накопичення організаційних знань – найважливіша складова процесів створення довгострокових конкурентних переваг.

Важливою ознакою знання як компонента стратегічного потенціалу є його орієнтація на дію, його внесок у досягнення мети. Пов'язані зі знанням дії

стосуються комбінації можливостей, їхнього використання й розвитку з погляду створення нових можливостей.

Знання й здатності безупинно змінюються, накопичуються, дозволяючи вдосконалювати можливості підприємства з урахуванням досвіду. Підприємство – це соціальний інститут, що зберігає знання в „правилах поведінки“, які постійно змінюють форму, захищаються й модифікуються. Тим самим знання співробітників, пов'язані з організаційними здібностями й кодифіковані в „правилах поведінки“, зберігаються в технологіях або „правилах“ ведення їхньої діяльності. Чим краще підприємство кодифікує знання своїх співробітників і трансферує його по своїх підрозділах, тим більше пов'язані із цим переваги в ефективності й оперативності.

Розвиток організаційного потенціалу як створення нових організаційних здатностей підприємства повною мірою залежить від здатностей до абстракції й абсорбції знання. Здатність до абстракції дозволяє розширювати спектр потенційних областей застосування знання й переносити його, використовуючи на інших ринках; здатність до абсорбції – сприймати й обробляти нову інформацію. Таким чином, якість сформованої бази знань і ефективність її використання повною мірою залежать від здатності підприємства контролювати процеси абстракції й абсорбції знання.

У процесах стратегічного управління підприємством необхідно підтримувати погодженість між створенням нових і експлуатацією наявних ресурсних потенціалів.

Процеси використання й розвитку потенціалу є нерозривними й взаємообумовленими. У міру того, як підприємство вживає заходів по прийняттю нових вимог ринку, створюючи при цьому нові комбінації із внутрішніх можливостей і компетенцій, воно, насамперед, використовує й підсилює наявний потенціал. Ефективний і раціональний ріст підприємства вимагає, щоб між розвитком нових і експлуатацією наявних ресурсних потенціалів існував баланс. Для того, щоб така рівновага, обумовлена стійкою конкурентною перевагою, не мала тимчасовий характер, необхідне виконання низки вимог, пропонованих як до менеджменту, так і до організаційної гнучкості підприємства.

Для розвитку підприємства притаманне чергування фаз стану підприємства [9]. Компромiс між використанням існуючих потенційних можливостей і компетенцій і їхнім створенням може бути досягнуто за допомогою тимчасового поділу, де періоди використання (стабільності) замінюються періодами зміни. Отже, існує усвідомлення можливості того, що внаслідок періодів стабільності підприємство може розвивати деякі нові здатності поряд з використанням уже відомих. Цей процес буде процесом додаткового розвитку – удосконалювання потенціалу. Однак можуть виникати моменти, коли конструктивне й співіснуюче доповнення буде неможливе; це буде відбуватися тоді, коли напрямок або траєкторія інновації почнуть руйнувати наявний потенціал. У такі

моменти підприємство або його підрозділ не зможе одночасно використовувати старе й розробляти нове, і доведеться вибирати між „стабільністю” ефективного функціонування й „радикальною зміною” розвитку.

Ефективність процесів стратегічного управління потенціалом підприємством обумовлена мотиваційним середовищем підприємства.

Мотивація сприяє активізації процесів саморозвитку працівників підприємства й максимальній віддачі творчого й інноваційного потенціалу персоналу управління й керівної ланки, стимулювання зацікавленості у вирішенні поставлених перед ними завдань. Ефективність мотивації залежить від того, які ціннісні орієнтації персоналу, і як вони реалізуються при існуючій системі управління, діючій системі мотивації й корпоративної культури. Мотиваційний потенціал є ключовою складовою стратегічного бачення підприємства. Мотивація інтегрує осмислену мету, що має серйозні перспективи, її доведення до кожного підрозділу й кожного члена організації, і „позитивне, попереджуваче відношення, складене з бажання, прагнення й прихильності” [3, с. 298].

Серед мотивів, що направляють дії управлінського персоналу, важливі такі, як [8]: бажання мати владу, бажання конкурувати, прагнення до самоствердження, прагнення користуватися владою, прагнення обійняти помітну посаду, почуття відповідальності. Таким чином, мотиви й стимули повинні сприяти розкриттю творчого потенціалу працівників підприємства, активізувати інноваційний потенціал суб'єктів управління.

За створення здатності стратегічного бачення відповідає потенціал управління підприємства.

Потенціал управління відображає можливості системи управління підприємства (знання, навички, досвід, моделі, методи, кошти й форми управління й т.д.) і здатності індивідуального й колективного соціально-психологічного характеру персоналу управління (суб'єкту складову) до реалізації процесів функціонування й розвитку підприємства. Формування здатності стратегічного бачення підприємства припускає здатність вибрати правильний напрямок розвитку підприємства, прогнозуючи при цьому можливі тенденції зміни в галузі й, не обмежуючи стратегічні цілі реальними можливостями, нарощувати й створювати стратегічний потенціал внаслідок досягнення мети.

Отже, здатність стратегічного бачення заснована на синтезі гарної методології аналізу й нових, оригінальних і несподіваних рішеннях. З одного боку, ця здатність визначена логічними результатами аналізу, раціонального вибору з декількох альтернатив, а з іншого боку - результатами творчого мислення керівників підприємства, великого набору альтернатив, що обмежується не тільки реальними фактами ринку, але й здатністю змінювати моделі стратегії. При цьому процес формування стратегічного бачення побудований на щоденному пошуку, розпізнаванні, оцінці, використанні й

розвитку можливостей, тобто на щоденних процесах створення інновацій.

Керівники підприємств повинні управляти інфраструктурою відносин між зацікавленими групами в процесах зміни потенціалу.

Процеси розвитку потенціалу підприємства є процесами змін. Ефективність реалізації цих процесів залежить від того, наскільки всі члени організації інформовані й розділяють дані процеси від підтримки й внеску зовнішніх зацікавлених груп – інвесторів, посередників, партнерів, постачальників і т.д. Тому керівники підприємств для збереження й нарощування потенціалу повинні управляти корпоративними відносинами, що відображають інфраструктуру взаємозв'язків між учасниками цих процесів – зацікавленими групами.

Вибір напрямку розвитку підприємства й узгодженість його завдань досягається працездатним балансом між вимогами різних прямо зацікавлених груп. Тому для розвитку українських промислових підприємств важливим фактором є формування й реалізація механізму врахування інтересів для погодженості й збалансованості в системі цілей.

Необхідність забезпечення відповідності між стратегічними цілями й організаційною структурою підприємства.

Забезпечення відповідності між стратегією й структурою вимагає ефективної координації діяльності функціональних підрозділів, перерозподілу повноважень співробітників, об'єднання зусиль внутрішніх підрозділів і зовнішніх партнерів. Крім того, системі управління необхідно вирішити питання про прийняття рішень: які рішення повинні прийматися одноосібно вищим керівництвом, а які можна передати на місця.

Кожна організаційна структура має свої переваги й недоліки; ідеальної організації не існує. Організаційна структура як форма повинна впливати за зміненням змістом організації, спираючись на обрані характеристики з погляду відповідності місії й стратегії й бути кращим варіантом підтримки інноваційних змін.

Отже, для кращої координації зусиль діяльності функціональних підрозділів підприємства доцільно: створення робочих груп для розробки спеціальних проєктів; розробка системи заохочень і винагород за досягнення індивідуальних або загальних показників продуктивності; розширення повноважень міжфункціональних і самокерованих команд і відповідальних за координацію менеджерів, а також діяльність керівництва з об'єднання зусиль працівників і груп.

Нові ринкові реалії – скорочення життєвого циклу товарів, ріст попиту на виготовлені під замовлення товари й індивідуальне обслуговування, нові електронні технології, глобалізація ринків та інші – змушують підприємства переходити на децентралізовані організаційні структури з мінімальною кількістю рівнів управління. Такі організаційні структури забезпечують швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища, новаторство й мобільність. У них

розширені повноваження працівників, оптимізовані бізнес-процеси, налагоджені партнерські відносини з іншими організаціями, ефективно використовуються можливості аутсорсингу відсутнє дублювання функцій і надлишок персоналу, широко й швидко впроваджуються електронні й Internet-технології.

Таким чином, стратегічне управління потенціалом підприємства у системі стратегічного аналізу на основі виділення та створення його унікальних комбінацій ресурсів та відмітних компетенцій з урахуванням результатів пошуку нових можливостей через дослідження потенціалу підприємства та ринку створює передумови готовності підприємства до ринкових змін, збільшує діапазон альтернатив розвитку підприємства. Тому необхідно зазначити необхідність розвитку інформаційної бази стратегічного аналізу підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
2. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
3. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. пос. - К.: Знання, 2005. - 366с.
4. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 336 с.
5. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – С. 227.
6. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. К.: "Експрес-Поліграф". 2002. С. 560
7. Осовська Г. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. -196с.
8. Пастухова В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К.: Нац. торг.-екон. ун -т, 2002. – 302 с.
9. Пономаренко В. С., Кизим М. О., Тридід О. М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. – Х.: Видавничий Дім „Інжек”, 2003. – 328 с.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

УДК 330.115

**І.В.Яблоков**, к.е.н.,  
Міжнародний науково-навчальний центр інформаційних  
технологій та систем НАН та МОН України,  
м. Київ

### **ФІНАНСОВІ ПОТОКИ В ТРАНСПОРТНІЙ ЛОГІСТИЦІ**

У роботі розглядаються основні принципи управління фінансовими потоками для оптимізації руху матеріальних потоків в рамках транспортної логістичної системи.

В работе рассматриваются основные принципы управления финансовыми потоками для оптимизации движения материальных потоков в рамках транспортной логистической системы.

Basic principles of management financial streams are in-process examined for optimization of motion of material streams within the framework of a transport logistic system.

Ключові слова: транспортна логістика, фінансові потоки.

Оптимізація руху матеріальних потоків в логістичних системах багато в чому досягається за рахунок поліпшення їх обслуговування фінансовими потоками. Тільки фінансові ресурси можна перетворити в будь-які інші види: купити на них товари, послуги, інформацію, сплатити працю персоналу тощо. У зв'язку з