

**Максименко Д. В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та оподаткування  
Мукачівського державного університету*

**Maksymenko D. V.**

*Ph.D., Associate Professor  
Mukachevo State University*

## АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL POTENTIAL OF ENTERPRISES

**Анотація.** Потенціал підприємства повинен розглядатися не як характеристика його можливостей, а як дієвий інструмент розвитку бізнес-діяльності. У роботі розглянуто теоретичні підходи до оцінки організаційного потенціалу підприємства. Наведено складові організаційного потенціалу сучасного підприємства.

**Ключові слова:** потенціал, організаційний потенціал, організаційна структура, організаційна культура, інформація, комунікація.

**Вступ та постановка проблеми.** Для сучасного етапу соціально-економічного та науково-технічного розвитку характерні зміни ролі і значення людини, знань та інформації в економіці і суспільстві. Ці зміни обумовлені тим, що характер, головні тенденції та темпи розвитку інноваційно орієнтованої соціально-економічної системи визначають розвиток науки, накопичені знання, інтелектуальний потенціал та інноваційні технології.

В основі гуманістичної парадигми управління, що розвивається в останні десятиліття, закладено принцип, що людина – це головний суб'єкт організації і особливий об'єкт управління.

Розробка концепції людського розвитку дала змогу сформулювати якісно нову, перспективну теорію суспільного прогресу, в якій розвиток людини і людського потенціалу розуміється як процес безперервного, збалансованого розширення людських можливостей.

Якими б якісними характеристиками не володів трудовий потенціал підприємства, він не може бути реалізований за відсутності відповідних для цього умов і можливостей. Отже, потенціал підприємства визначається не тільки можливостями людини, але також можливостями підприємства використовувати трудовий потенціал своїх працівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження теоретичних і методологічних підходів до формування системи управління організацією ґрунтуються на фундаментальних працях таких авторів, як Д. Аакер, Р. Акофф, М. Альберт, І. Ансофф, А.А. Богданов, М. Вебер, В.Р. Веснін, О.С. Віханський, І.М. Герчикова, С. Гошал, П.Ф. Друкер, В.І. Кнорринг, Г. Кунц, Б.А. Лагоша, М. Мескон, Г. Мінцберг, С. Одонел, М. Портер, А. Стрікланд, Ф.У. Тейлор, А. Файоль, Р.А. Фатхутдінов, Ф. Хедоурі.

Вплив організаційної культури на результати функціонування підприємства досліджували Д. Коттер і Д. Хескет, Л. Аргоут, Г. Салімова, А.І. Долгов, М. Богатирьов, Є.А. Смирнов, В.А. Стоянова, О.Л. Радченко, Ф.І. Хміль.

Різні аспекти дослідження інформації як ресурсу, як фактора виробництва і товару, особливостей її створення, розповсюдження та використання відображені в роботах таких учених, як Л. Брілюєна, Н. Вінер, Дж. Гелбрейт, Н.І. Жуков, М. Кастельс, Б.З. Мільнер, І. Нонака, Х. Такеучі, А. Урсул, Д.С. Чернявський, К. Шеннон, І. Яглом.

Незважаючи на це, у науковій літературі недостатньо обґрунтовано і висвітлено теоретичні підходи до оцінки та визначення організаційного потенціалу підприємства.

**Метою** роботи є поглиблення теоретико-методологічних підходів до оцінки організаційного потенціалу підприємства.

**Результати дослідження.** Потенціал будь-якого суб'єкта господарювання закладено в його ресурсах, як виробничих, так і фінансових. Жоден із цих ресурсів сам по собі не почне діяти, поки він не буде приведений у дію раціонально, цілеспрямовано, відповідно до місця та завдань. Організаційний потенціал – не лише сукупність можливостей підприємства, але й система взаємозв'язаних елементів.

Організаційний потенціал як умови і можливості для реалізації людського потенціалу втілений в організаційній структурі, організаційній культурі, базах даних, базах знань, електронних мережах, комунікаціях, тому на рівні підприємства для здійснення виробничого процесу необхідно його матеріально-технічне забезпечення і відповідна організація – правильне й ефективне поєднання живої праці (працівників) із речовинними елементами виробництва (знаряддям і предметами праці).

Організація праці являє собою систему заходів, спрямованих на найбільш раціональне використання робочої сили у виробництві. Поєднання учасників трудового процесу забезпечується різними формами поділу і кооперації праці, організацією обслуговування робочих місць, установленням раціональних режимів праці і відпочинку.

На початку 1970-х років американський учений І. Ансофф висунув низку нових ідей, що стосуються підходів до розуміння і розвитку організаційних структур управління. Він виділив два підходи до формування організаційних структур. Перший із них – структурний підхід, в якому основний акцент був зроблений на внутрішню будову фірм, поділ функцій і раціоналізацію управління. Другий – динамічний підхід, основна увага в якому зосереджується на аналізі зв'язків фірми із середовищем, в якому вона діє, і з джерелами ресурсів [3, с. 110].

Організаційна структура будь-якого підприємства відбиває упорядковане розташування його управлінських елементів на форму їх взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру на систему.

Організаційна структура підприємства – це поділ підприємства на окремі структурні підрозділи і служби (центри відповідальності), що передбачають розподіл між ними функцій по вирішенню завдань, які виникають у ході виробничої діяльності таким чином, щоб забезпечити ефективне досягнення мети, поставленої перед підприємством в цілому [1, с. 104].

Організаційна структура підприємства характеризується великою різноманітністю та залежить від багатьох факторів.

Ф.Ф. Бутинець наводить такі фактори, що впливають на організаційну структуру підприємства [2, с. 110]:

1. Характер виробництва та його галузеві особливості, склад продукції, що випускається, технологія виробництва, масштаб і тип виробництва, рівень технічної оснащеності підприємства. При цьому зберігаються лінійна, лінійно-функціональна, матрична форми організації управління.

2. Відповідність структури апарату управління та організаційної структури, при якій зберігається співвідношення між централізованою та децентралізованою формами управління.

3. Співвідношення між галузевою (за продукцією) та територіальною (за регіонами) формами управління, для яких характерний рівень механізації та автоматизації управлінських робіт, кваліфікації працівників, ефективність їх праці.

Наявність та вплив цих факторів на кожному підприємстві індивідуальні, а тому організаційна структура безперервно удосконалюється. Кількість управлінських рівнів у найбільш гнучких організаційних структурах досягає чотирьох-п'яти. Організаційна структура визначає склад і співвідношення рівнів управління виробництвом та форми цієї організації.

Атмосфера та соціальний клімат підприємства, його філософія, домінуюча система цінностей та стереотипів поведінки, норми та правила, які приймаються працівниками та безпосередньо формують їх поведінку, – елементи, які входять у культуру підприємства, тому доцільно розглядати організаційну культуру як один із важливих чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства, за допомогою якого забезпечується стабільність та впорядкованість соціальних процесів, зміцнюються внутрішні зв'язки всередині підприємства та покращується його зовнішній імідж.

Організаційна культура – це сформована впродовж усієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації підприємства до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура включає політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом підприємства управлінських рішень, налагодженні контролю поведінки та взаємин співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій [5, с. 24].

Сучасні менеджери підприємств розглядають свою організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати відданість і полегшувати спілкування. Вони прагнуть створити власну культуру для кожної організації так, щоб усі співробітники розуміли і дотримувалися її.

Однією із переваг над конкурентами, яку надає висока організаційна культура, є узгодженість та послідовність дій персоналу організації, його залучення та зацікавленість

у діяльності підприємства. Спільні для працівників організаційні цінності, переконання та звичаї посилюють внутрішню координацію, зацікавленість у спільній діяльності та сприяють самоусвідомленню себе як частини загального результату, власної необхідності. Залучення та участь в обрядах, звичаях та ритуалах сприятимуть розвитку почуття причетності та відповідальності, а відтак, відданості підприємству, дотриманню відповідних правил та підвищенню продуктивності праці.

Працездатність людини, її творчі здібності підвищуються в міру розвитку і вдосконалення знань і навиків, зміцнення здоров'я, покращання умов праці, росту оплати праці та підвищення рівня життя. Водночас потенціал людини може знижуватись, наприклад, якщо погіршується стан його здоров'я, підвищується важкість та інтенсивність праці, підвищується його вік тощо. Усі ці зміни компонентів повинні бути враховані і в кадровій підсистемі підприємства. Крім того, необхідно враховувати, що потенціал окремого співробітника характеризується не тільки ступенем його готовності до трудової діяльності в даний момент часу, але й можливостями працівника розвивати свої розумові і фізичні здібності на протязі всього часу в залежності від віку, рівня освіти, практичного досвіду, ділових якостей, наявності мотивації, розміру заробітної плати і багатьох інших факторів. Цінність персоналу підприємства визначається інформаційними потоками, які він генерує в процесі господарської діяльності.

Вивчення організаційної культури посилює розуміння цінності людського капіталу, де в центр уваги ставиться особистість, її потреби та очікування, визнання необхідності активнішого залучення працівників, довіри до них. Висока організаційна культура може бути ефективнішою, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніша організаційна культура підприємства, тим менше менеджменту потрібно приділяти увагу розвитку формальних правил поведінки, та тим більша ймовірність ефективної діяльності працівників. Організаційна культура закладається у підсвідомості працівників та визначає стиль поведінки працівників.

В економічній літературі, присвяченій проблемам управління, існує безліч різноманітних концепцій і підходів до визначення управління, його функцій, до виділення етапів розвитку теорії та практики управління, до формування принципів, правил і процедур управлінської діяльності. Тим не менш, наразі для теорії управління характерний активний пошук нової парадигми, здатної визначити напрями вирішення сучасних проблем теоретичного і практичного аспектів управління підприємством.

Найважливішим фактором нормального функціонування підприємства є управлінська діяльність, при якій менеджери оперують вірогідною та оперативною інформацією. За допомогою інформаційного забезпечення відбувається взаємозв'язок між підрозділами, розмежування прав та відповідальності кожного підрозділу перед адміністрацією підприємства. Інформаційна система підпорядкована потребам організаційної структури підприємства.

Специфічними ознаками економічної інформації, що використовується на підприємстві, є її залежність від об'єкту управління; переважання у формі подання даних алфавітно-цифрових знаків; необхідна висока точність результатів обчислень та оформлення їх у вигляді, зручному для сприйняття людиною; значне поширення документів як носіїв вхідних даних та результатів обробки; великі обсяги оброблюваної інформації; можливість одержання значної кількості похідних даних у разі обробки тих самих показників за різною методикою, постійне нагромадження й тривале зберігання.

Наслідком виділення інформації як ключового ресурсу управління підприємством, переходу економіки, що базується на капіталі, до економіки знань є зміна підходів до оцінки результативності та ефективності системи управління підприємством. У контексті розглянутих проблем необхідна зміна підходів до оцінки результативності та ефективності всіх компонентів системи управління, оскільки ефективність управління в цілому визначається ефективністю її складових, оцінка яких проводиться через ефективність сегментів діяльності підприємства та якісного стану інформації, що використовується для цілей управління [6, с. 62–67].

Відомо, що для успішної діяльності підприємства необхідні ефективні комунікації. Керівник, виконуючи свою роль і здійснюючи основні функції, за допомогою якісної і своєчасної інформації може ефективно впливати на реалізацію поставлених цілей.

У ході здійснення управлінського процесу керівник виконує три основних ролі (здійснює міжособисті відносини, проводить інформаційний обмін, приймає рішення) і чотири управлінські функції (планування, організація, мотивування і контроль) для визначення і досягнення цілей підприємства.

Комунікацію можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією.

Обмін інформацією пронизує всі управлінські функції, тому комунікації розглядаються як сполучний процес у менеджменті. Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть бути помилковими, персонал може неправильно розуміти керівні команди, міжособистісні стосунки можуть деформуватися. Західні спеціалісти стверджують, що керівники від 50 до 90% свого робочого часу витрачають на комунікації. Це стає зрозумілим, якщо врахувати, що керівники обмінюються інформацією для реалізації своєї ролі в міжособистісних стосунках, у процесі прийняття управлінських рішень, а також для виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю [8, с. 48].

Для ефективного функціонування будь-якої організації необхідно забезпечити належні комунікації. Однак управлінська практика дає можливість констатувати, що

створення ефективної, надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості, – це одна із найскладніших проблем на підприємстві, тому цілком зрозуміло, що ефективно працюючий керівник – це керівник ефективний у комунікаціях.

Складний процес обміну інформацією, налагодження взаєморозуміння між учасниками комунікації і досягнення діалогу та результату спілкування передбачають наявність певного комунікативного простору, тобто соціально-психологічного середовища, де можливе побудування адекватної комунікативної моделі [9, с. 213].

Йдеться про таку психологічну парадигму, в якій можна було б реалізувати формувально-розвиваючу, змістово-сміслову, уточнювально-результативну функції комунікації. Це можливо завдяки врахуванню в загальній психологічній парадигмі відповідних парадигм інформування (впливу), взаємoinформування (налагодження механізму зворотного зв'язку, створення загального інформаційного поля), діалогу (взаєморозуміння). У цій моделі має послідовно втілюватися розуміння комунікатора й реципієнта як реальних учасників комунікативного процесу, унікальних індивідуальностей, суб'єктів інформації з відповідним комунікативним потенціалом.

**Висновки.** Поняття «потенціал» має не тільки важливе наукове, а й практичне значення, оскільки уявлення про його зміст визначає підхід до його оцінки вимірювання й управління. Сучасний бізнес надзвичайно динамічний, що змушує власників і керівників підприємств постійно удосконалювати методи та техніку управління. Господарська діяльність підприємств відбувається завдяки організованому, якісному, своєчасному та ефективному управлінню, що являє собою сукупність взаємопов'язаних послідовно здійснюваних функцій. Організаційний потенціал – це сукупні можливості працівників апарату управління, що виражаються в обсягах і видах робіт, які може виконати керівництво підприємства.

У сучасних умовах кожне підприємство повинно чітко орієнтуватись у складному лабіринті ринкових відносин, правильно оцінювати організаційний та економічний потенціал, стратегію подальшого розвитку, фінансовий стан як свого підприємства, так і підприємств-партнерів.

#### Список використаних джерел:

1. Богатырев М. Организационная культура предприятия / М. Богатырев // Проблемы теории и практики управления – 2010. – № 1. – С. 104–110.
2. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський управлінський облік: Курс лекцій: [навч. посіб. для студ.] / Ф.Ф. Бутинець, Л.В. Чижевська, Н.В. Герасимчук; Житомир. інж.-технол. ін-т. – Житомир: Рута, 2000. – 448 с.
3. Виханський О.С., Наумов А.І. Менеджмент / О.С. Виханський, А.І. Наумов. – М.: Економист, 2009. – 670 с.
4. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: [навч. посіб.] / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов, Н.О. Резанова; під ред. В.Г. Воронкової. – К.: Професіонал, 2011.
5. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / Л.Є. Довгань. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
6. Калініченко Т.І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури / Т.І. Калініченко // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2010. – № 3. – С. 62–67.
7. Кригульська Т.В. Деякі аспекти проблеми структуризації організаційної культури підприємства / Т.В. Кригульська // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2010. – № 3. – С. 76–80.
8. Скібіцька Л.І. Менеджмент: [навч. посіб. для вищ. навч. закл.] / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 415 с.
9. Стоянова В.А. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности / В.А. Стоянова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 3–9.

**Анотація.** Потенціал підприємства повинен розглядатись не як характеристика його можливостей, а як дійсний інструмент розвитку бізнес-діяльності. В роботі розглянуті теоретичні підходи до оцінки організаційного потенціала підприємства. Приведені складові організаційного потенціала сучасного підприємства.

**Ключевые слова:** потенціал, організаційний потенціал, організаційна структура, організаційна культура, інформація, комунікація.

**Summary.** Potential enterprises should be considered not as a description of its capabilities, and as an effective tool of business activities. The paper considers theoretical approaches to organizational capacity assessment company. An organizational potential components of a modern enterprise.

**Key words:** potential, organizational potential, organizational structure, organizational culture, information, communication.