

УДК 658:005.7

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.1.9

Володимир С. Титикало

Національний медичний університет ім. О.О. Богомольця, м. Київ, Україна

СУТНІСТЬ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто сутність та характеристики процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємств на основі системного аналізу існуючих підходів та критичного мислення до розвитку сучасної економічної думки. Ретроспективний аналіз роботи вчених за останні два десятиліття дослідив суть поняття «економічний потенціал» та виявив зміну в тенденції розуміння та тлумачення цієї категорії. У роботі наголошується, що в сучасних наукових публікаціях висвітлюються різні аспекти поняття економічного потенціалу і наводяться істотні відмінності у визначенні самого поняття, проте використання структурного аналізу значно розширює межі дослідження, зокрема, дозволяє виділити чотири ключові напрями: рівень, функціональність ресурсів та їх цінність, орієнтованість на виробництво або процес перетворення. Завдяки реалізації такого підходу компанія може вчасно визначити траєкторію дій, накопичити низку необхідних ресурсів, навичок та можливостей. Бізнес-процеси сталого функціонування та розвитку підприємства контактують з ними в чіткому та послідовному порядку. Аналізуючи ключові ідеї для узагальнення думок дослідників, можна дійти висновку, що бізнес-процеси – це сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, які мають точки входу та виходу, інтерфейси та організаційну структуру. Через здійснення визначених функцій вони ефективно конструюють низку дій та виконують відповідні завдання з метою забезпечення впорядкованої роботи, тим самим продукуючи певні результати (виробництво), що мають цінність для клієнта. Аналіз та дослідження потенціалу сучасних компаній доводить, що це власне бізнес-процес, що створює можливості для визначення його здатності виробляти конкурентоспроможну продукцію для задоволення потреб споживачів. Такі компанії розуміють потенціал сталого розвитку і тому потребують розробки власних стратегічних показників, які мають забезпечувати загальну та ефективну структуру й організацію бізнес-процесів. У цьому контексті на перший план виходять такі фактори, як розмір підприємства, ціни чи інші показники. Підприємства завжди намагаються досягти позитивних результатів діяльності, тому важливо забезпечити розумне ранжування основних та допоміжних бізнес-процесів, а також внутрішньої ефективності. У ході дослідження враховувались загальновідомі показники рівня якості, які залежать від потенціалу бізнесу через взаємодію між активними бізнес-процесами, що використовують технології, людські ресурси, управління, інформацію, знання тощо. У результаті дослідження розкрито особливості змін в управлінні бізнесом, що супроводжується переходом від функціонального управління до управління, орієнтованого на процеси з погляду процесно-орієнтованого підходу. Відповідно, економічний потенціал розглядається як мережа взаємопов'язаних рішень і процесів. Оскільки основними характеристиками економічного потенціалу є структура бізнес-процесів та взаємозв'язок між ними на різних рівнях, в яких здійснюються планування, контроль та коригування господарської діяльності, в підсумку підприємство отримує необхідний інструментарій для досягнення ефективного розвитку.

Ключові слова: процесно-орієнтоване управління; сутність; характеристика; системно-диференціюючий підхід; бізнес-процес; структура; господарська діяльність.

Владимир С. Тытыкало

Национальный медицинский университет им. А.А. Богомольца, г. Киев, Украина

СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассмотрены сущность и характеристики процессно-ориентированного управления экономическим потенциалом предприятий на основе системного анализа существующих подходов и критического мышления к развитию современной экономической мысли. Ретроспективный анализ работы учёных за последние два десятилетия исследовал суть понятия «экономический потенциал» и обнаружил изменение тенденции понимания и толкования данной категории. В работе отмечено, что в современных научных публикациях освещаются различные аспекты понятия экономического потенциала и указываются существенные различия в определении самого понятия, однако использование структурного анализа значительно расширяет рамки исследования, в частности, позволяет выделить четыре ключевых направления: уровень, функциональность ресурсов и их ценность, ориентированность на производство или процесс преобразования. Благодаря реализации такого подхода компания может своевременно определить траекторию действий, накопить необходимые ресурсы, навыки и возможности. Бизнес-процессы устойчивого функционирования и развития предприятия контактируют с ними в чётком и последовательном порядке. Анализируя ключевые идеи для обобщения мнений исследователей, можно констатировать, что бизнес-процессы – это совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которые имеют точки входа и выхода, интерфейсы и организационную структуру. Осуществляя определённые функции, они эффективно конструируют ряд действий и выполняют соответствующие задания с целью обеспечения упорядоченной работы, тем самым продуцируя результаты (производство), имеющие ценность для клиента. Анализ и исследование потенциала современных компаний доказывает, что это именно сам бизнес-процесс, который создаёт возможности для определения его способности производить конкурентоспособную продукцию для удовлетворения потребностей потребителей. Такие компании понимают потенциал устойчивого развития и поэтому нуждаются в выработке собственных стратегических показателей, которые должны обеспечивать общую и эффективную структуру и организацию бизнес-процессов. В этом контексте на первый план выходят такие факторы, как размер предприятия, цены или другие показатели. Предприятия всегда стремятся достичь положительных результатов своей деятельности, поэтому важно обеспечить разумное ранжирование основных и вспомогательных бизнес-процессов, а также внутренней эффективности. В ходе исследования учитывались общеизвестные показатели уровня качества, которые зависят от потенциала бизнеса через взаимодействие между активными бизнес-процессами, использующими технологии, человеческие ресурсы, управление, информацию, знания и др. В результате исследования раскрыты особенности изменений в управлении бизнесом, что сопровождается переходом от функционального управления к управлению, ориентированному на процессы с позиции процессно-ориентированного подхода. Соответственно, экономический потенциал рассматривается как сеть взаимосвязанных решений и процессов. Поскольку основными характеристиками экономического потенциала являются структура бизнес-процессов и взаимосвязи между ними на разных уровнях, в рамках которых осуществляются планирование, контроль и корректировка хозяйственной деятельности, в конечном счёте предприятие получает необходимый инструментарий для достижения эффективного развития.

Ключевые слова: *процесно-орієнтоване управління; сутність; характеристика; системно-диференціюючий підхід; бізнес-процес; структура; господарська діяльність.*

Volodymyr S. Tytykalo

Bogomolets National Medical University, Kyiv, Ukraine

**THE NATURE AND ESSENTIAL CHARACTERISTICS OF PROCESS-BASED
MANAGEMENT OF ENTERPRISE ECONOMIC POTENTIAL**

The article explores the nature and essential characteristics of process-based management of enterprise economic potential in the frameworks of system analysis of the current approaches and critical thinking to the development of modern economic theory. A retrospective analysis of the research studies over the past two decades has provided insights into the nature of an 'economic potential' concept and has revealed a shift of focus in understanding and interpretation of the given category. It is emphasized that modern scholarly publications demonstrate evidence of extensive research on various aspects of the economic potential concept and fundamental differences in the above term interpretations, however, the application of structural analysis would greatly enlarge the research scope, in particular, will enable to identify the four basic dimensions: the level and functionality of resources, their value-based perspective, along with the focus to production outcome or a transformation process. Through the realization of such approach, a company will get an opportunity to build an up-to-date action plan trajectory; accumulate the necessary range of resources, skills and capabilities, where company business processes of sustainable operation and development are designed to ensure their close interaction, clear manner and consistency. An in-depth literature review to summarize numerous academic viewpoints has provided for identifying a business process as a set of interrelated activities that have their entry and exit points, specific interfaces, and organizational structure. Through a number of functions, they effectively design a range of actions and perform tasks to ensure well-ordered operation, thus producing results (production outcomes) that have value to a customer. A thorough study on modern companies' economic potential provides argument that it is the business process that creates opportunities to shape its capacity to manufacture competitive products to meet customers' needs. These companies understand the vast potential sustainable development provides that translates into the growing need to design their own strategic indicators to ensure common and effective structure and organizational pattern of business processes. In this context, such factors as the company size, price or other indicators are becoming paramount. Companies always strive for attaining better performance, thus it is critical to develop a reasonable ranking methodology to manage fundamental and auxiliary business processes, as well as the company internal efficiency. This study has deployed commonly accepted indicators of quality assurance affected by economic potential factors through active interaction between company business processes, technology, human resources, management, information, knowledge, etc. The research findings have revealed the specifics of a certain shift in business management associated with the transition from functional management approach to process-based management. Accordingly, the economic potential is viewed as a network of interconnected decisions and processes. Since the main characteristics of the economic potential are the structure of business processes and the relationships between them at different levels which accommodate the important phases of business planning, control and adjustment to changing environment, the ultimate benefit a company obtains is the relevant toolkit to ensure effective business development.

Keywords: *process-based management; essence; characteristic; system differentiating approach; business process; structure; economic activity.*

Постановка проблеми. Сучасні реалії переходу вектору управління організацією сприяють виникненню, розвитку та використанню комбінованих напрямів прийняття рішень. Так процесно-орієнтоване управління як таке, а також формування, використання та нарощування економічного потенціалу в організацію стають вельми цікавими категоріями дослідження. Саме їх комбінація у формуванні стратегії розвитку організації несе в собі ідею протидії загрозам при сталому розвитку компанії.

Аналіз останніх публікацій. Дослідження особливостей впливу процесно-орієнтованого управління на діяльність підприємств при використанні їхнього потенціалу висвітлені в працях таких вчених, як О. Ареф'євої, К. Безгін, Н. Васюткіної, І. Гришиної, В. Діденко, С. Ілляшенко, Г. Нив, М. Хамер та ін. Та при цьому розгляд поняття економічний потенціал не розглядається, як мережа зв'язків при прямому та оберненому впливі. З нашої точки зору доцільно інтегрувати процесно-орієнтоване управління до розвитку економічного потенціалу підприємства через імплементацію мережових зв'язків, що призведе до прийняття більш ефективних рішень та якіснішого управління на усіх рівнях.

Невирішені частини дослідження є формування концептуального підходу до оцінювання передумов впровадження процесно-орієнтованого управління на підприємстві, з урахуванням особливостей економічного потенціалу через призму формування та функціонування бізнес-процесів на підприємстві.

Мета дослідження полягає у всебічному аналізі поняття економічний потенціал для виявлення тенденцій до постійних змін у його розумінні та трактуванні.

Виклад основного матеріалу. В останні кілька десятиліть функціонування та розвитку бізнесу парадигма бізнесу кардинально змінилася. Актуальною проблемою сучасної економіки України є підвищення якості відтворювального процесу промислових підприємств. Щоб знайти рішення, потрібно подивитися на концептуальний підхід до управління. Зміни зовнішнього середовища призвели до перегляду сучасної парадигми управління, тобто переходу від системної диференціації (функції) до системи управління інтеграцією (процесом). Основна мета впровадження та використання орієнтованого на процес підходу до управління – зменшити витрати на кінцевий результат та збільшити його споживчу цінність для максимального задоволення споживачів, що стало систематичним фактором конкурентоспроможності промислових підприємств під час економічного переходу України.

Автори [1; 2], зазначають, що для процесного підходу характерні спроби визначити принципи реалізації функцій управління як наукового компонента процесу управління, в якому діяльність спрямована на досягнення цілей організації.

Якщо підходити з точки зору еволюції розвитку теорій управління, то процесна теорія вважається новим якісним продовженням системної теорії, оскільки процес завжди вторинний стосовно системи. Системна теорія спрямована на вивчення й аналіз властивостей системи, а процесна у якості об'єкта дослідження розглядає зміну даних властивостей, тобто функціонування систем. Осмислення з теоретичного бачення даного положення дозволяє зробити висновок, що системний підхід у своєму розвитку пройшов два етапи, перший з яких – системно диференціюючий, а другий – системно-інтегруючий. В своїй основі ці етапи не суперечать один одному: вони є різновидами системного підходу, представляючи відповідні стратегії розвитку й удосконалення організаційних систем [3].

Унікальність системно-диференціюючого підходу полягає в тому, що організаційна система встановлюється на основі безперервного розподілу складових елементів відповідно до поставлених цілей. Її реалізація є поступовим переходом від лінійної побудови організаційної структури управління до лінійних функцій. У цьому процесі відповідно до певних функцій формуються функціональні відділи, відокремлені у вигляді відділів, відділів,

бюро та відділів. Логіка розвитку такої організаційної системи полягає в тому, що у випадку нових функцій або складності існуючих функцій їх поділ відбувається шляхом створення нових структурних підрозділів в керованій організаційній структурі. Аналіз цього типу організаційної системи дозволяє нам підтвердити, що вони мають такі основні закони: По-перше, у процесі створення агенції управління відокремлюються; вертикальні взаємозв'язки є пріоритетними; розвиток системи в основному великий.

Тому діалектика розвитку цих організаційних систем полягає в тому, що через відсутність узгодженості та необхідної взаємодії діяльності функціональних підрозділів вони почали різко знижувати ефективність управління на певному етапі широкого зростання і врешті призвели до значного погіршення економічних результатів.

Саме тому на зміну системно-диференціюючому підходу приходять системно-інтегруючий [3]. Сутність цього підходу складається в інтеграції різних видів діяльності, необхідних для досягнення конкретних цілей, і концентрації необхідних для цього ресурсів. У результаті створюються організаційні структури матричного та сітьового типу з інтегрованими органами управління, на які покладається відповідальність за досягнення поставлених цілей. Це дозволяє перейти від екстенсивного до інтенсивного розвитку організаційної системи.

Заслуговує уваги точка зору Н.О. Бурбело [4, с. 91], яка стверджує, що доцільно розмежувати поняття «процесне» і «процесно-орієнтоване» управління. «Процесно-орієнтоване управління є умовно перехідним від функціонального до процесного і на прикладах багатьох підприємств залишається дієвим протягом довгого періоду часу. Саме через складність реалізації ідеї процесного підходу і неможливості швидкого і докорінного переходу на нові форми управління, «робочою» формою на практиці стає певна форма, яка задовольняє керівництво і забезпечує певну стадію змін. Вона вважає, що завершена, ідеальна форма процесної компанії є недосяжною, тому на практиці необхідно саме «орієнтуватися» на управління за процесами, і гармонійно поєднувати підходи і технології управління для забезпечення максимальних результатів діяльності».

«Впровадження в управлінській діяльності процесно-орієнтованого підходу є важливим фактором, завдяки якому багато компаній світового рівня досягають успіху через постійне вдосконалення виробництва і найбільш ефективне використання матеріально-технічного, фінансового та кадрового потенціалу організації. Цей підхід орієнтується не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких, є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів» [5]. Технологія опису та структурування бізнес-процесів сприяє прозорості в усіх сферах бізнесу, виявляє порушення у діяльності підприємства на тому чи іншому етапі виконання робіт, розробці заходів із подолання вузьких місць.

Відносно розуміння суті бізнес-процесу слід зазначити, що думки дослідників мають широкий спектр бачення (табл. 1).

Узагальнюючи думки дослідників через виділення ключових ідей, можна побачити, що бізнес-процес являється сукупністю взаємопов'язаних видів діяльності, які мають свої точки входу і виходу, інтерфейси та організаційні устрої. Їх потік упорядкованої роботи через сукупність функцій, шляхом ефективно побудови комплексу дій, послідовності виконання завдання створює результат (продукцію), яка має споживчі цінності для клієнта.

На думку А.М. Бортнік, «об'єднання процесів, що мають місце на підприємстві під гриф «Бізнес-процес», є помилковим. Виходячи із походження слова «бізнес-процес», потрібно виокремити два його корені: бізнес, процес. Згідно з загальноприйнятим поняттям «бізнес» (англ. business – справа, діло) – це підприємницька, комерційна чи будь-яка інша діяльність, що не може суперечити закону і спрямована на отримання прибутку. Поняття

«процес» (лат. processus – рух) розглядається як сукупність ряду послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату. Виходячи з цього, під бізнес-процесом потрібно розуміти лише ті процеси, які спрямовані на отримання прибутку. Так припущення ставить під сумнів необхідність використовувати поняття: «підтримуючий бізнес-процес», «бізнес-процес розвитку» та «бізнес-процес управління». Вони не нехтують важливістю цих процесів, але вважають, що за певних умов потрібно навіть більше уваги приділяти процесам підтримки, розвитку та стратегічного управління підприємством. І пропонують ввести розмежування процесів діяльності підприємства та створити три групи, кожна з яких досліджувати окремо:

- I. В-процеси (безпосередньо бізнес-процеси, від англ. business);
- II. S-процеси (від англ. support – підтримка);
- III. М-процеси (від англ. management – управління)» [12, с. 31].

Таблиця 1

Сутнісне розуміння поняття «бізнес-процес»

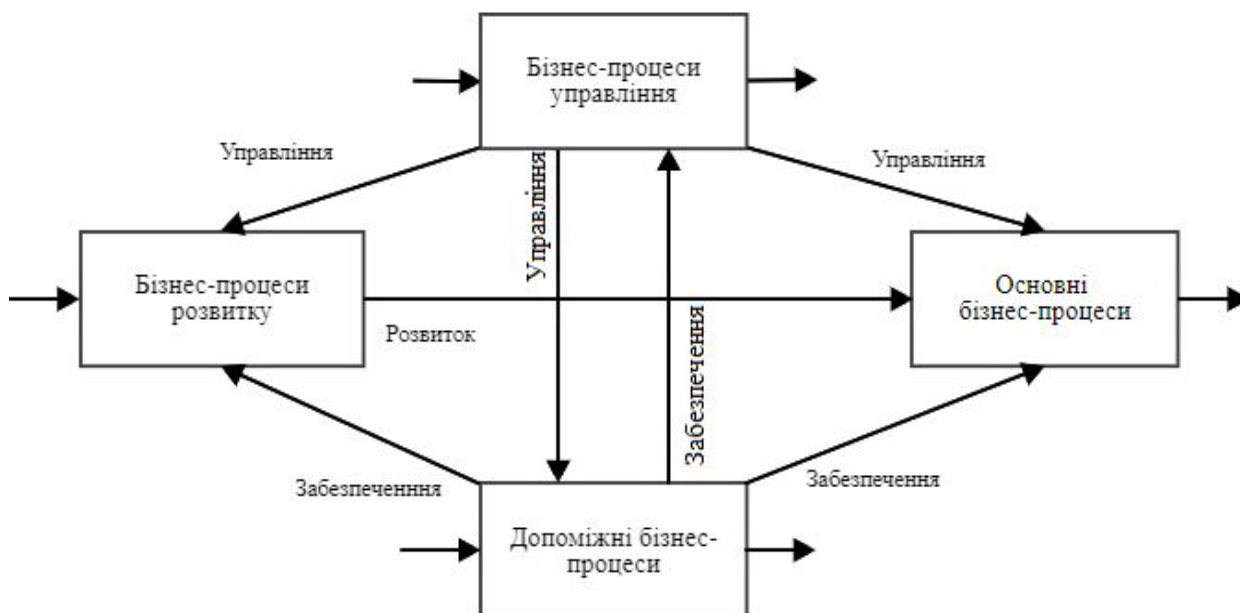
Автор	Сутність визначення	Ключова ідея
В.В. Репін	«стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що представляють цінність для споживача» [6,с.23].	сукупність взаємопов'язаних видів діяльності
М. Хаммер та Дж. Чампі	«комплекс дій, в якому на основі одного і більше видів вихідних даних створюється цінний для споживачів результат» [7, с. 189].	комплекс дій на яких створюється результат
М. Робсон, Ф. Уллах	«потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, певну кількість кроків посередині і чітко окреслений кінець» [8, с. 27]	потік упорядкованої роботи
М. Портер	«визначається через точки входу і виходу, інтерфейси та організаційний устрій, частково включають устрій споживача послуг (товарів в яких відбувається нарощування вартості виробленої послуги чи товару)» [9, с. 77]	точки входу і виходу, інтерфейси та організаційний устрій
В. Горлачук і І. Яненко	«систематизованим, послідовним виконанням логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань з використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, з метою створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта» [10, с. 263]	послідовність виконання завдання, виробнича діяльність, створення продукції, цінність для споживача
А. Большаков	«господарський процес, що починається з одного чи кількох входів та закінчується створенням результату (продукції), необхідного клієнту» [11, с. 256].	господарський процес, вхід, результат, продукція, клієнт

Джерело: систематизовано автором.

Слід не погодитись з точкою зору А.М. Бортнік, щодо розуміння суті бізнес процесу. Адже бізнес можна розглядати не тільки як комерційну або будь-яку іншу діяльність орієнтовану на прибуток, а ще й як систему господарювання, де в основу закладаються ділові відношення між людьми або учасниками справ. А в свою чергу ділові відношення – це вираження виробничих відношень, які забезпечують побудову діяльності і через ефективне управління ними сприяють розвитку підприємства.

Тому, з нашої точки зору, поняття бізнес-процес має подвійний зміст, який включає орієнтацію на прибуток шляхом побудови якісних ділових відносин, які базуються на закладених цінностях в компанії, що сприяють ефективній побудові системи управління і призводять до розвитку підприємства. І ми притримуємось точки зору, де за своєю природою «бізнес-процеси поділяються на чотири групи: основні, забезпечуючі, управління і розвитку (рис. 1)» [13].

Така класифікація дозволяє в зручному для менеджерів вигляді представляти діяльність своєї компанії і ефективно управляти нею. Пояснюється це тим, що кожна з даних груп бізнес-процесів відіграє свою особливу роль.



Джерело: [13].

Рис. 1. Класифікація бізнес-процесів

Так, наприклад, основні бізнес-процеси приносять підприємству поточний прибуток і є центрами прибутку. Забезпечуючі бізнес-процеси забезпечують основні і підтримують інфраструктуру компанії. Бізнес процеси управління керують і тими і іншими і поряд із допоміжними представляють собою центри витрат. Найбільш «цікаву» групу утворюють бізнес-процеси розвитку, метою яких є забезпечення виживання підприємства і приросту прибутку в довгостроковій перспективі. Їх по праву можна назвати центрами інвестицій або венчур-центрами.

«Кожен процес повинен мати мету або систему цілей, на досягнення яких він спрямований. Цілі визначаються виходячи з вимог споживачами результатів процесу» [14]. Процесний підхід розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, виконання яких робить його орієнтованим на результат, який має цінність для споживача. «Кожен співробітник компанії чітко розуміє, яку роботу і за який період йому необхідно

виконати, для того щоб бізнес-процес, в якому він бере участь привів до бажаного результату з урахуванням певних вимог щодо якості» [15].

«Процесно-орієнтоване підприємство можна визначити як організацію, в якій система управління має крос-функціональну топологію, що забезпечує управління діяльністю і ресурсами в процесах» [16]. Тобто процесно-орієнтований формат організації ґрунтується на іншій методології. «Основною методологічною засадою побудови процесного управління є орієнтація на результат, який вимірюється через додану цінність зовнішнім клієнтам. А недоліками традиційних методів управління є: відсутність орієнтира на кінцевий результат; неможливість швидкого реагування на зміни; невідповідність орієнтованому на клієнта підходу; високі транзакційні витрати» [17].

І тому сучасне ефективне підприємство повинно являти собою не безліч відділів, а сукупність бізнес-процесів. На підтвердження вищесказаного наведемо думку відомого аналітика Г. Остерлох: «підпорядкування структури процесам, а процесів стратегії означає, що спочатку треба вибудувати стратегію, тобто сформувані бачення майбутнього компанії визначити її стратегічні цілі, потім вибудувати бізнес-процеси таким чином, щоб кожен з них був орієнтований на досягнення конкретної мети, і лише після цього формувати її оргструктуру, яка б забезпечувала ефективне виконання бізнес-процесів» [18].

У процесно-орієнтованому підході велика увага приділяється проблемі взаємодії одиниць. Іншими словами, підхід, орієнтований на процес, дозволяє інтегрувати окремі, іноді різні, роботи для конкретних підрозділів у єдиний ланцюг по всій компанії, щоб досягти конкретних стратегічних результатів – у найкоротші терміни. Забезпечити клієнтів якісною кінцевою продукцією.

«Процесно-орієнтоване управління являє собою міст між централізацією і децентралізацією в управлінні, так як при такому підході людських ресурсів делегуються повноваження для виконання конкретних функцій або процедур, а інформація надається щодо ресурсів централізовано на підставі прав, якими дані ресурси володіють» [19].

Саме процесно-орієнтований підхід дозволяє врахувати такі важливі аспекти бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт, зацікавленість кожного конкретного виконавця в підвищенні якості кінцевого продукту і, як наслідок, зацікавленість в якісному виконанні своєї роботи. Це, в свою чергу, дозволяє керівництву підприємства делегувати частину повноважень щодо прийняття управлінських рішень на рівень конкретних виконавців процесу. Крім того, система, одиницею управління якої є бізнес-процес, характеризується динамічною поведінкою і більш гнучким реагуванням на внутрішні і зовнішні зміни.

Таким чином, процесно-орієнтований підхід до управління розглядає підприємство як мережу пов'язаних між собою бізнес-процесів, а не сукупність розрізнених функцій. Кожен бізнес-процес являє собою послідовність операцій, які націлені на досягнення певного результату. На відміну від функціонального підходу до управління, процесний підхід робить підприємство орієнтованим на результат. Кожен співробітник чітко знає яку роботу, в який термін і якої якості йому потрібно виконати для того, щоб бізнес-процес, в якому він бере участь, привів до бажаного результату.

Якщо компанія має перевірену систему якісних технічних бізнес-процесів, що забезпечує ефективну, якісну продукцію, низьку вартість та задоволення потреб цільової аудиторії, використовується лише в тому випадку, коли вважається функціонально стабільною і конкурентною. Тому важливою управлінською діяльністю, яка працює в сучасних умовах, є оцінка потенційного бізнесу як сукупності технологій, прав власності та механізмів очікуваного майбутнього доходу.

Аналіз потенціалів компаній сучасних досліджень доводить, що це бізнес-процес створення призм для визначення його здатності виробляти конкурентоспроможну продукцію

для задоволення потреб споживачів та забезпечення потреб клієнтів. Таке підприємство, яке розуміє потенціал стійкості, повинно вимагати його стратегічних показників, що забезпечує загальну та ефективну структуру та організаційні бізнес-процеси.

За цих умов важливо досягти позитивного результату в діяльності підприємства за рахунок таких факторів, як розмір підприємства, ціна чи інші, що забезпечить розумне упорядкування основних та допоміжних бізнес-процесів та внутрішньої ефективності. Враховуючи рівень якості, який загально відомо, формується через потенціал підприємства в результаті взаємодії технологічно активних бізнес-процесів, що використовують людські, управлінські, технічні, інформаційні, інтелектуальні, технологічні, енергетичні, фінансові, матеріальні, нематеріальні ресурси і механізми їх організаційно-правового та ресурсного забезпечення.

На кожному етапі розвитку економіки визначення категорії «потенціал» постійно змінюється, доповнюється та модернізується. У свою чергу, поняття «потенціал підприємства» виникло в 1920-их роках і знайшло своє практичне використання в дослідженнях національної економіки та різних галузей виробництва.

На першому етапі широко застосовувалися такі поняття, як «економічний потенціал країни», «народногосподарський потенціал», «потенціал виробничих сил», «потенціал розширеного виробництва» тощо. Основними вченими, що формували основи теорії потенціалу в той період, були К. Воблій, В. Вейц, С. Струмилін і В. Немчинов [20, с. 400].

Саме поняття «економічного потенціалу підприємства» почало використовуватись у 70-х роках минулого століття [21, с. 199], що стало другим етапом еволюції поняття потенціалу, його зміст поширюється на рівень підприємства. На цьому етапі широко використовуються такі поняття, як «економічний потенціал підприємства», «виробничий потенціал підприємства» [22, с. 261]. Таким чином, на другому етапі потенціал підприємства здебільшого трактується як сукупність наявних ресурсів, якими володіє суб'єкт господарювання, рідше – як виробнича потужність або як фактори виробництва.

На третьому етапі еволюції поняття «потенціал», який охоплює період із середини 1990-их років і триває до сьогодні, науковці приділяють значну увагу дослідженню сутності сукупного потенціалу підприємства, а також стратегічного, трудового, інвестиційного, інноваційного, підприємницького, маркетингового, фінансового, управлінського, майнового, інформаційного потенціалів. Здебільшого у працях цих вчених поняття «потенціал підприємства» досліджується як явище, показник, властивість, як комплекс або як система [23, с. 432].

Основною складністю в розгляді сутності «економічний потенціал підприємства» є те, що дане поняття має комплексну, ієрархічну, інтегровану, взаємопов'язану та синергічну сукупність усіх видів його наявних ресурсів і можливостей.

Аналіз публікацій вчених-економістів з проблеми визначення та формування економічного потенціалу підприємства дає змогу виявити його багатогранне розуміння, що потребує системного підходу за для виявлення тенденцій і відповідно комплексного сучасного бачення сутності даного поняття.

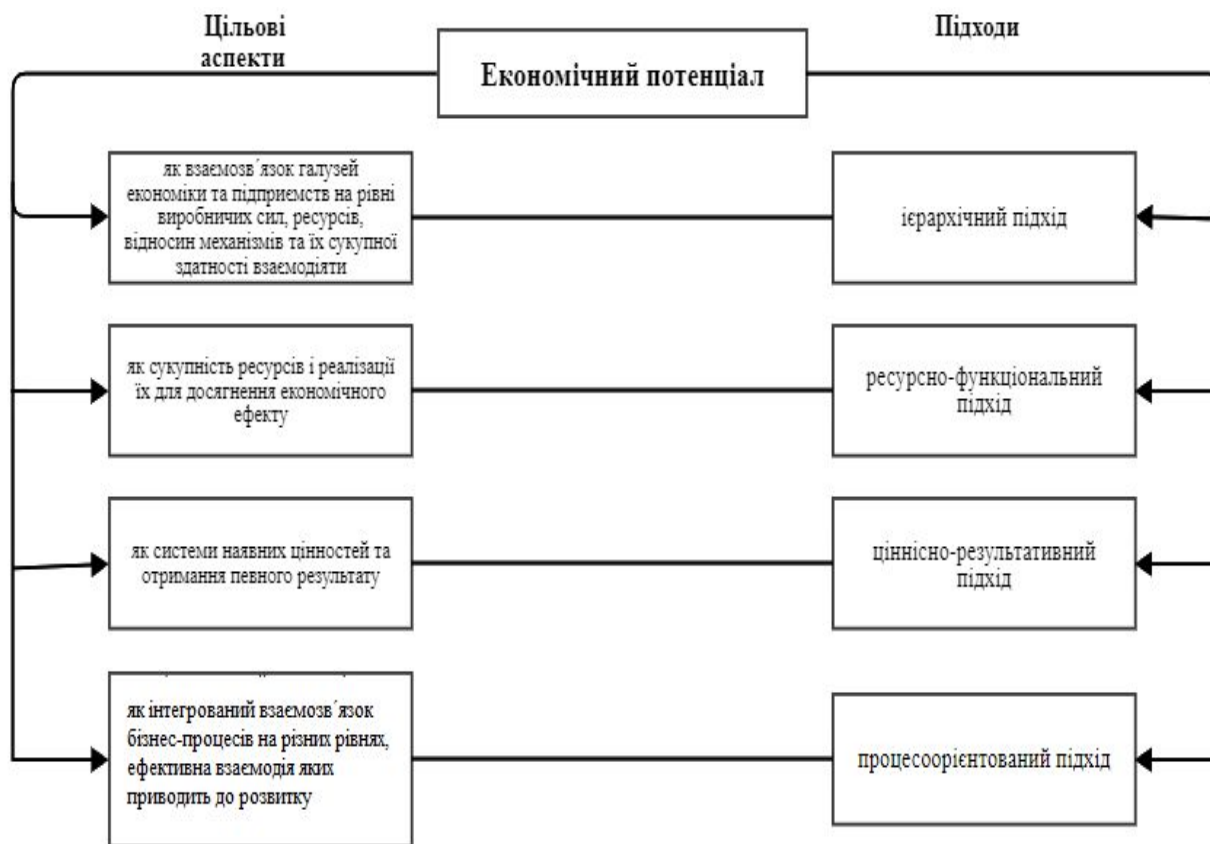
В процесі аналізу класифікації ознак поняття «економічний потенціал», які зустрічаються у вітчизняній науковій літературі та узагальнюючи думки науковців Г.М. Тарасюк [24, с. 171], зазначає, що у 57% випадків змістове значення терміну «економічний потенціал» асоціюється з сукупністю природних умов і ресурсів, можливостей, запасів, засобів, цінностей; в 18% – потужністю виробництва (галузей народного господарства), фондів, ресурсів країни, регіону; в 16% – з ресурсною, економічною, природною, регіональною можливістю; в 8% – з можливістю виробничих сил досягти певного ефекту.

Потенціал підприємства, як економічну систему, можна розглядати з різних точок зору, ґрунтуючись на:

- ресурсній концепції (як сукупність ресурсів та зв'язків між ними);
- функціональній (як сукупність функцій, які забезпечують реалізацію здібностей і можливостей);
- результативній (як сукупність ресурсів та здібностей щодо досягнення певних результатів, цілей) та інших концепціях [24, 25, с. 171].

О. Григораш [25, с. 185], в своїх дослідження розширює дане бачення і розглядає розуміння економічного потенціалу з точки зору інтегрованого підходу, оскільки, за сучасних динамічних умов господарювання, треба обирати той підхід, який спрямований на отримання синергетичного ефекту, а не той, який може задовольнити умови функціонування сьогодення. Окрім трьох базових ресурсного, функціонального та результативного підходів, виділяє процесний, структурний, ситуаційний, ціннісний, комплексний, стратегічний. Результатом інтегрованого підходу є поява якісно нової, інтегративної властивості, яка не зводиться до суми властивостей об'єднаних локальних елементів, а забезпечує вищу ефективність функціонування усєї цілісної системи економічного потенціалу.

Аналіз ретроспективи розвитку різних підходів і сутності поняття «економічний потенціал» дозволяє нам зрозуміти певні тенденції та внести певні розмежування в сутнісному розумінні цільових аспектів та підходів під впливом чинника часу та факторів розвитку (рис. 2).



Джерело: розробка автора.

Рис. 2. Систематизація підходів щодо розуміння поняття «економічний потенціал»

У більшості випадків категорія «економічний потенціал» розглядається стосовно національної економіки, суспільства, регіону, адміністративної території, галузі і майже не використовується у зв'язку з окремим підприємством.

Комплексний підхід розкривається у визначенні І.А. Ажамана, який зазначає, що це «спроможність, здатність підприємства сприяти задоволенню потреб суспільства, розвиватися у визначеному напрямку, досягати поставлених цілей за умов максимальної ефективності, отримувати заплановані результати, підвищувати конкурентоспроможність за рахунок сформованої у певний момент часу сукупності структурованих ресурсів, які використовуються у мовах дії чинників зовнішнього середовища» [26, с. 24].

Дані визначення розглядають економічний потенціал в якості результуючого процесу, який виступає основним джерелом розвитку економічної систем забезпечуючи розвиток виробництва та споживання, що відображає економічну потужність країни, досягнутий рівень розвитку продуктивних сил, обсяг національного багатства, можливості їх зростання. У сукупності, в поданні наведених авторів, розвиток економічного потенціалу розглядається на основі ієрархічного підходу, який показує їх взаємозв'язок і взаємозалежність на рівні країни, галузей та підприємств.

У своїх дослідженнях М.В. Савченко [27, с. 13] зазначає, що економічний потенціал «складна економічна система функціональних відносин між елементами реального і потенційного рівня розвитку підприємства, що відображає його готовність у певний час мобілізувати ресурсні можливості для досягнення поставлених цілей з максимальною ефективністю в процесі оптимальної взаємодії із зовнішнім середовищем», де вона поєднує функціональні відносини з мобілізацією ресурсних можливостей. Ми погоджуємось з авторкою, щодо критичного аналізу термінології, де: «1) ряд визначень розкриває один аспект економічного потенціалу – здатність господарського механізму виконувати виробничу функцію; 2) в інших визначеннях, на її думку, підкреслено тільки соціальну рису економічного потенціалу, тоді як економічний потенціал однаковою мірою залежить і від рівня розвитку господарської системи, рівня досконалості і структури продуктивних сил суспільства; 3) частина визначень розкриває лише кількісну характеристику реально досягнутого економічного розвитку та не враховує невикористані, приховані можливості накопичених ресурсів; 4) ряд дослідників наводять кілька визначень з різними акцентами» [27, с. 13]. Та вважаємо, що в теперішніх умовах функціонування підприємств необхідне системне поєднання взаємопов'язаних та доповнюючих процесів, які дозволяють досягати економічного ефекту в діяльності. З нашої точки зору, ресурсний і функціональний підходи необхідно розглядати з системної точки зору.

Еволюційні зміни в управлінні діяльністю підприємств, які супроводжуються переходом від функціонального до процесно-орієнтованого управління, обумовили можливість розглядання економічного потенціалу з позицій процесорієнтованого підходу, за яким економічний потенціал розглядається як мережа взаємопов'язаних процесів, яка, у свою чергу, також виступає процесом. Тобто економічний потенціал характеризується як структура бізнес-процесів і зв'язків між ними на різних рівнях, в межах яких здійснюється планування, контроль та коректування господарської діяльності, що в підсумку дозволяє підприємству досягати ефективного розвитку.

Тому з нашої точки зору, економічний потенціал – це інтегрована система взаємопов'язаних видів діяльності та відповідних їм функцій на різних ієрархічних рівнях, що реалізуються в упорядкованому комплексі бізнес-процесів створюючи певний результат, який сприяє розвитку підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, ретроспективний аналіз праць науковців за останні два десятиліття, які досліджували сутність поняття

«економічний потенціал», дозволив виявити тенденцію до постійних змін у його розумінні та трактуванні. Слід зазначити, що в сучасних наукових публікаціях висвітлюються різні аспекти поняття «економічний потенціал» і переважно вказується на значні розбіжності у визначенні даного поняття, однак застосування структурного аналізу дозволило нам виокремити чотири ключових підходи: ієрархічний, ресурсно-функціональний, ціннісно-результативний та процесорієнтований, які в своїй сукупній реалізації можуть дозволити підприємствам вчасно визначати траєкторію дій, акумулювати сукупність необхідних ресурсів, навичок і можливостей, вибудувати їх в чіткій певній послідовності за допомогою реалізації бізнес-процесів, які відповідають потребам цільових аудиторій та отримувати максимальні результати і забезпечувати стає функціонування та розвиток підприємства.

References

Література

1. Andriichuk, O.Ya. (2007). Protseyni pidkhd yak metod innovatsiinoho upravlinnia pidpriemstvom [Process approach as a method of innovative enterprise management]. Oblikovo-analitychne zabezpechennia systemy menedzhmentu pidpriemstva: tezy dop. nauk.-prakt. Konferentsii [Accounting and analytical support of the enterprise management system: thesis add. scientific-practical conference]. Lviv: Lvivska politekhnika. P. 9–10 [in Ukrainian].
1. Андрійчук О. Я. Процесний підхід як метод інноваційного управління підприємством / О. Я. Андрійчук // Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства: тези доп. наук.-практ. конференції. – Львів: Львівська політехніка, 2007. – С. 9–10.
2. Danyliuk, M.O., Leshchii, V.R. (2002). Teoriia i praktyka protsesno-oriietovanoho upravlinnia vytratamy: naukovе vydannia [Theory and practice of process-oriented cost management: a scientific publication]. Ivano-Frankivsk: Misto NV. 248 p. [in Ukrainian].
2. Данилюк М. О. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами: наукове видання / М. О. Данилюк, В. Р. Лещій. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2002. – 248 с.
3. Bezghin, K.S., Hryshyna, I.V. (2009). Porivnialnyi analiz protsesnoho ta funktsionalnoho pidkhdov do upravlinnia pidpriemstvom [Comparative analysis of process and functional approaches to enterprise management]. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy [Bulletin of Economic Science of Ukraine], No. 2, P. 3–7 [in Ukrainian].
3. Безгін К. С. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством / К. С. Безгін, І. В. Гришина // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 2. – С. 3–7.
4. Burbelo, N.O. (2016). Problemy formuvannia protsesno oriietovanoho pidkhdov v upravlinni telekomunikatsiinym pidpriemstvom [Problems of formation of process-oriented approach in management of telecommunication enterprise]. Ekonomika. Menedzhment. Biznes [Economics. Management. Business], No. 1 (15). P. 88–93 [in Ukrainian].
4. Бурбело Н. О. Проблеми формування процесно орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством / Н. О. Бурбело // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. – № 1 (15). – С. 88–93.
5. Demydenko, V.V. (2015). Upravlinnia biznes-protsesamy yak skladova protsesnoho pidkhdov do upravlinnia pidpriemstvom [Business process management as a component of the process approach to enterprise management]. Efektyvna ekonomika [Effective economics], No. 11. Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/44.pdf [in Ukrainian].
5. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством [Електронний ресурс] / В. В. Демиденко // Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/44.pdf.

6. Repin, V.V., Eliferov, V.G. (2004). Protcessnyi podkhod k upravleniiu. Modelirovanie biznes-protcessov [The process approach to management. Business Process Modeling]. Moscow: RIA Standarty i kachestvo. 398 p. [in Russian].
7. Khammer, M., Champi, Dzh. (1977). Reinzhiniring korporatcii: manifest revoliutcii v biznese [Corporate reengineering: a manifesto of the revolution in business]. St. Petersburg: Izd-vo S-Peter. un-ta. 160 p. [in Russian].
8. Robson, M., Ullakh, M. (2003). Prakticheskoe rukovodstvo po reinzhiniringu biznes-protcessov [Practical Guide to Business Process Reengineering]. Moscow: IuNITI-DANA. 222 p. [in Russian].
9. Porter, M.E. (2005). Konkurentnaia strategiia: Metodika analiza otraslei i kon-kurentov [Competitive strategy: Methodology for the analysis of industries and competitors]. Translation from English. Moscow: Alpina Biznes Buks. 454 p. [in Russian].
10. Horlachuk, V.V., Yanenkova, I.H. (2010). Ekonomika pidpriemstva: navchalnyi posibnyk [Business economics: a textbook]. Mykolaiv: Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly. 344 p. [in Ukrainian].
11. Bolshakov, A., Mikhailov, V. (2001). Sovremennyi menedzhment: teoriia i praktika [Modern Management: Theory and Practice]. 2nd ed. St. Petersburg: Piter, 2001. – 416 s. [in Russian].
12. Bortnik, A.M. (2013). Protsesne upravlinnia biznesom: sutnist ta perevahy vprovadzhennia [Process business management: the essence and benefits of implementation]. Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu DPS Ukrainy (ekonomika, pravo) [Scientific Bulletin of the National University of the State Tax Service of Ukraine (economics, law)], No. 3 (62), P. 30–36 [in Ukrainian].
13. Eliferov, V.G., Repin, V.V. (2005). Biznes-protcessy: Reglamentatciia i upravlenie [Business Processes: Regulation and Management]. Moscow [in Russian].
14. Kaplan, R., Norton, D. (2010). Nagrada za blestiaschuiu realizatciuu strategii. Sviaz strategii i operatcionnoi deiatelnosti – garantiia konkurentnogo preimushchestva [Award for brilliant strategy implementation. Relationship between strategy and operations – a competitive advantage]. Moscow: Olimp-biznes. 238 p. [in Russian].
15. Bekker, I., Vilkov, L., Taratukhin, V., Kugeler, M., Rozemann, M. (2010). Menedzhment protcessov
6. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – Москва: РИА Стандарты и качество, 2004. – 398 с.
7. Хаммер М. Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб.: Изд-во С-Петер. ун-та, 1977. – 160 с.
8. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, М. Уллах. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 222 с.
9. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
10. Горлачук В. В. Економіка підприємства: навч. посібник / В. В. Горлачук, І. Г. Яненкова. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344 с.
11. Большаков А. Современный менеджмент: теория и практика / А. Большаков, В. Михайлов. – 2-е изд. – СПб: Питер, 2001. – 416 с.
12. Бортнік А. М. Процесне управління бізнесом: сутність та переваги впровадження / А. М. Бортнік // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2013. – № 3 (62). – С. 30–36.
13. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М., 2005.
14. Каплан Р. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-бизнес, 2010. – 238 с.
15. Беккер Й. Менеджмент процессов / Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин,

- [Process management]. Moscow: Eksmo. 147 p. [in Russian].
16. Sheer, A.V. (1999). *Biznes-proctessy. Osnovnye poniatia. Teoriia. Metody* [Business processes. Basic concepts. Theory. Methods]. Moscow: Vest-MetaTekhnologiia. 324 p. [in Russian].
17. Khammer, M., Chempi, Dzh. (2006). *Reinzhiniring korporatcii: manifest revoliutcii v biznese* [Corporate Reengineering: A Manifesto of the Business Revolution]. Translation from English Iu.E. Kornilovich. Moscow: Mann, Ivanov i Feber. 287 p. [in Russian].
18. Efimov, V.V. *Razmyshleniia o protcessnom podkhode* [Reflections on the process approach]. Retrieved from: <http://quality.eup.ru/DOCUM4/rpp.htm> [in Russian].
19. Liandau, Iu.V., Chernitcova, K.A., Taidakova, N.R. (2012). *Funkcionalnoe i protcessnoe upravlenie* [Functional and process management]. *Biznes i Obschestvo* [Business and Society], No. 2, P. 192–196 [in Russian].
20. Bachevskiy, B.Ye., Zablodska, I.V., Reshetniak, O.O. (2009). *Potentsial i rozvytok pidpriemstva: navch. posibnyk* [Potential and development of the enterprise: a textbook]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury. 400 p. [in Ukrainian].
21. Mamonov, K.A., Uhodnikova, O.I. (2009). *Ekonomichnyi potentsial: teoretychni aspekty ta liniia transformatsii* [Economic potential: theoretical aspects and the line of transformation]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of Transport and Industry Economics], No. 26, P. 198–202 [in Ukrainian].
22. Fedonin, O.S., Riepina, I.M., Oleksiuk, O.I. (2005). *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka: navch.-metod. posib. dlia samostiinoho vuvchennia dystsypliny* [The potential of the enterprise: formation and evaluation: teaching method. way. for independent study of the discipline]. Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv National University of Economics. 261 p. [in Ukrainian].
23. Lapin, E.V. (2006). *Ekonomicheskii potentsial predpriiatii promyshlennosti: formirovanie, otsenka upravlenie: dis. ... d.e.n.: 08.07.01* [The economic potential of industrial enterprises: formation, management evaluation: Dissertation of the doctor of economic sciences: 08.07.01]. Sumy. 432 p. [in Russian].
- М. Кугелер, М. Роземанн. – М.: Эксмо, 2010. – 147 с.
16. Шееер А. В. *Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы* / А. В. Шееер. – М.: Весть-МетаТехнология, 1999. – 324 с.
17. Хаммер М. *Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе* / Майкл Хаммер, Джеймс Чемпи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – Москва: Манн, Иванов и Фебер, 2006. – 287 с.
18. Ефимов В. В. *Размышления о процессном подходе* [Электронный ресурс] / В. В. Ефимов. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/DOCUM4/rpp.htm>.
19. Ляндау Ю. В. *Функциональное и процессное управление* / Ю. В. Ляндау, К. А. Черницова, Н. Р. Тайдакова // *Бизнес и Общество*. – 2012. – No. 2. – С. 192–196.
20. Бачевський Б. Є. *Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник* / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблюдська, О. О. Решетняк. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
21. Мамонов К. А. *Економічний потенціал: теоретичні аспекти та лінія трансформації* / К. А. Мамонов, О. І. Угоднікова // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2009. – № 26. – С. 198–202.
22. Федонін О. С. *Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни* / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк; Міністерство освіти і науки України, Київський національний економічний університет. К.: КНЕУ, 2005. – 261 с.
23. Лапин Е. В. *Экономический потенциал предприятий промышленности: формирование, оценка управление: дис. ... д.е.н.: 08.07.01* / Е. В. Лапин. – Сумы, 2006. – 432 с.

24. Tarasiuk, H.M., Yarmoliuk, M.Yu. (2014). Sutnisni kharakterystyky ta efektyvnist vykorystannia ekonomichnoho potentsialu vitchyznianskykh pidpriemstv [Essential characteristics and efficiency of using the economic potential of domestic enterprises]. Visnyk ZhDTU, No. 2 (68), P. 168–176 [in Ukrainian].
25. Hryhorash, O.V. (2013). Vyznachennia sutnosti katehorii «ekonomichniy potentsial pidpriemstva» na osnovi intehrovanoho pidkhodu [Defining the essence of the category "economic potential of the enterprise" on the basis of an integrated approach]. Torhivlia i rynek Ukrainy: zb. nauk. prats [Trade and Market of Ukraine: a collection of scientific papers], Vol. 6, P. 43–50 [in Ukrainian].
26. Azhaman, I.A. (2018). Sutnist ta struktura ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva [The essence and structure of the economic potential of the enterprise]. Ekonomika ta derzhava [Economy and State], No. 4, P. 22–25 [in Ukrainian].
27. Savchenko, M.V. (2004). Upravlinnia ekonomichnym potentsialom promyslovykh pidpriemstv: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.01 [Management of economic potential of the industrial enterprises: Dissertation of the candidate of economic sciences: 08.06.01]. Kharkiv. 220 p. [in Ukrainian].
24. Тарасюк Г. М. Сутнісні характеристики та ефективність використання економічного потенціалу вітчизняних підприємств / Г. М. Тарасюк, М. Ю. Ярмолук // Вісник ЖДТУ. – 2014. – № 2 (68). – С. 168–176.
25. Григораш О. В. Визначення сутності категорії «економічний потенціал підприємства» на основі інтегрованого підходу / О. В. Григораш // Торгівля і ринок України: зб. наук. праць. – 2013. – Вип. 6. – С. 43–50.
26. Ажаман І. А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства / І. А. Ажаман // Економіка та держава. – 2018. – № 4. – С. 22–25.
27. Савченко М. В. Управління економічним потенціалом промислових підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / М. В. Савченко. – Х., 2004. – 220 с.