

наук. праць. – Харків: УкрДУЗТ. – 2017. – № 57. – С. 137-143.

11 Токмакова, І.В. Організаційно-ресурсне забезпечення інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту України [Текст] / І.В.Токмакова, А.М.Зубов // Вісник економіки транспорту і промисловості: Зб. наук. праць. – Харків: УкрДУЗТ. – 2017. – № 59. – С. 208-215.

12 Юсупова, Т.М. Розвиток

раціоналізаторської діяльності працівників як передумова інноваційного зростання залізничного транспорту [Текст] / Т.М.Юсупова, Н.О.Гонтар // Вісник економіки транспорту і промисловості: Матеріали тринадцятої науково-практичної міжнародної конференції «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика». – Харків: УкрДУЗТ. – 2017. – № 58. – С. 204.

УДК 658:629.47(477)

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА
«ЛОКОМОТИВНЕ ДЕПО ХАРКІВ СОРТУВАЛЬНИЙ (ТЧ-10)»
ДП ПІВДЕННА ЗАЛІЗНИЦЯ**

*Сторожилова У.Л., к.е.н., доцент,
Сиротенко І.Ю., студент (УкрДУЗТ)*

У даній статті розглянуті особливості управління потенціалом підприємства залізничного транспорту в умовах розвитку сучасної економіки України, які здатні забезпечити довготривалий та успішний розвиток цієї галузі економіки. Метою статті є спроба вирішення проблем розвитку управління потенціалом підприємства та їх використання при досягненні цілей прискорення доставки вантажів і здійснювання в майбутньому високошвидкісних вантажних перевезень.

Ключові слова: потенціал підприємства, управління потенціалом підприємства, основні риси та елементи потенціалу підприємства, формування та реформування, високошвидкісні вантажні перевезення.

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛОМ
ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ
«ЛОКОМОТИВНОЕ ДЕПО ХАРЬКОВ СОРТИРОВОЧНЫЙ (ТЧ-10)»
ГП ЮЖНАЯ ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА**

*Сторожилова У.Л., к.э.н., доцент,
Сиротенко И.Ю., студент (УкрГУЖТ)*

В данной статье рассмотрены особенности управления потенциалом предприятия железнодорожного транспорта в условиях развития современной экономики Украины, которые способны обеспечить длительное и успешное развитие

этой отрасли экономики. Целью статьи является попытка решения проблем развития управления потенциалом предприятия и их использование при достижении целей ускорения доставки грузов и совершения в будущем высокоскоростных грузовых перевозок.

Ключевые слова: потенциал предприятия, управление потенциалом предприятия, основные черты и элементы потенциала предприятия, формирование и реформирование, высокоскоростные грузовые перевозки.

MANAGEMENT FEATURES BY POTENTIAL OF ENTERPRISE ON THE EXAMPLE OF ENTERPRISE THE "LOCOMOTIVE DEPOT KHARKIV SORTING " SE THE SOUTH RAILWAY

*Storozhylova U.L., Candidate of Economic sciences, associate professor,
Sirotenko I.Y., student (USU RT)*

In this article management features are considered by potential of enterprise of railway transport in the conditions of development of modern economy of Ukraine, that is able to provide the protracted and successful development of this industry of economy. The aim of the article is an attempt of decision of problems of development of management by potential of enterprise and their use under reaching the aims of acceleration of delivery of loads and feasibility in the future of high-speed freight transportations.

Keywords: potential of enterprise, management by potential of enterprise, basic lines and elements of potential of enterprise, forming and reformation, high-speed freight.

Постановка проблеми. Нові суспільні умови вимагають розробки нових підходів до ефективного управління потенціалом підприємства, зумовлюють необхідність психологічної компетентності керівників, зокрема, в області психології прийняття ефективних управлінських рішень. Водночас, проблема прийняття управлінських рішень, щодо змін потенціала підприємства виступала раніше предметом спеціального вивчення лише в окремих дослідженнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор. Проблема управління потенціалом підприємства у різних її аспектах знайшла досить широке відображення у працях вітчизняних вчених, таких як Ареф'єв В.О., Ареф'єва О.В., Амосов О.Ю., Базаров Т.Ю., Вересов Н.П., Балабанова Л.В., Дикань В.Л., Мурашко М.І. [1-8], де розглянуто структуру, види, форми управління потенціалом підприємства,

які впливають на процеси управління потенціалом тощо.

Виділення невирішених частин загальної проблеми, якій присвячується стаття. При аналізі проблеми управління потенціалом в умовах введення змін стосовно організаційного розвитку, в першу чергу, треба розглянути:

- психологічні проблеми управління потенціалом підприємства щодо змін в управлінні підприємством;
- вимоги до управління потенціалом підприємства в умовах організаційного розвитку.

Метою статті є розкриття особливостей процесу управління потенціалом підприємства та вимоги до управління потенціалом на прикладі підприємства "Локомотивне депо Харків-Сортувальний(ТЧ-10)" ДП Південна залізниця.

Викладення основного матеріалу. Поняття формування та

реформування потенціалу підприємства, за сучасними концепціями, розглядається як окремий єдиний процес формування, що стосується лише потенціалу. Цей підхід потребує уточнень. Якщо прийняти концепцію, згідно якої потенціал є властивостями якогось носія, це свідчить, що неможливо змінити потенціал, не змінюючи носія. Формування носія потрібно виконувати за вимогою вирівнювання потенціалів складових функціональних елементів цього носія. Неможливо формувати для підприємства одиничного виробництва систему управління, орієнтовану на масовий випуск продукції. Вони не будуть відповідати один одному за своїми властивостями ні якісно, ні кількісно. Тому потрібно враховувати, що формується власне носій, а не потенціал, але за певними вимогами до співвідношення властивостей окремих складових функціональних елементів. Саме з цієї причини виробничі потужності, не кажучи вже про потенціал, більшості вітчизняних промислових підприємств використовується менш ніж на 50 відсотків. Річ у тім, що ці підприємства, як носії потенціалу, формувалися в умовах іншої соціально-економічної системи, іншої країни, системи законодавства та загальної промислової інфраструктури [4].

Виходячи з даного положення, треба визнати, що більшість великих підприємств України потребує докорінних змін складових елементів носія, які забезпечили б створення якісно і кількісно іншого потенціалу, який відповідав би потребам внутрішнього та зовнішнього ринку України. Практично такі зміни означають або формування іншого профілю підприємств, або поділення їх на декілька окремих суб'єктів господарської діяльності, або значне скорочення усіх складових носія, що практично означає створення (формування) нового носія з новими властивостями, тобто новим потенціалом [4,5].

Сучасні дослідники справедливо вказують на те, що й на цей день процесам формування носія за оптимальним співвідношенням потенціалів складових функціональних елементів не приділяється належної уваги.

Взагалі, усі сучасні процеси реструктуризації підприємств в Україні пов'язані або зі зміною форми власності, або з виділенням кількох підприємств, виробництв, ланок у самостійні об'єкти господарчої діяльності, або зі створенням об'єднань у формі холдингу, концерну та інше. При чому, і приватизуються, і виділяються в окремі підприємства лише ті об'єкти, які на цей час є життєздатними, усі інші зачиняються, розпродуються частинами, здаються в оренду під складські приміщення, а обладнання відправляється на металобрухт, оскільки не знаходиться покупця, якому воно було б потрібно у якості часткового елемента його власного підприємства. Слід додати, що в жодному із цих випадків мова не йде про формування нового потенціалу, в жодних документах ця властивість взагалі не відмічається і, при створенні нового носія, ніяким чином не враховується. Навіть сутність потенціалу та самого процесу його формування не мають однозначного тлумачення. Вказані процеси проходять майже стихійно і його учасники не мають потрібного інструменту, за яким заздалегідь можна було б оцінити потрібні властивості як певний потенціал, та сформувати за цими вимогами потрібний носій.

Таким чином, терміни "потенціал", "потенціальний" означають наявність у кого-небудь (будь-то окремо взята людина, первинний робочий колектив, суспільство в цілому) прихованих можливостей, що ще не проявилися, або хисту до діяльності у відповідних сферах [2].

Формування потенціалу підприємства – це процес ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації та

побудови певних організаційних форм, задля стабільного розвитку та ефективного відтворення:

– потенціал підприємства – це складна система характеристик його елементів, причому останні можуть тією чи іншою мірою замінювати один одного, тобто вони альтернативні [4];

– потенціал підприємства не можливо сформувати на базі механічного додавання складових елементів, оскільки це – динамічне угруповання;

– при формуванні потенціалу підприємства діє закон синергії його елементів;

потенціал підприємства у вищих формах свого прояву може самостійно трансформуватися з появою нових складових елементів;

– елементи потенціалу підприємства повинні функціонувати одночасно і в сукупності, так як закономірності розвитку можливостей підприємства не можуть бути розкриті окремо, а тільки у поєднанні їх, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами;

– усі елементи потенціалу об'єктивно пов'язані з функціонуванням розвитком підприємства, тобто з одного боку – підлягають фізичному (моральному) старінню, а з іншого – вони чутливі до досягнень наук технічного прогресу;

– складові елементи потенціалу підприємства повинні бути адекватні характеристикам продукції та послуг, що виробляються на підприємстві.

Потенціал підприємства - це складна, динамічна, поліструктурна система. Ця агломерація має певні закономірності розвитку, від умінь використати які вирішальною мірою залежить ефективність економіки, темпи та якості її зростання. Отже, потенціал підприємства характеризується чотирма основними рисами.

Перша риса. Потенціал підприємства визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері

соціально-економічної діяльності, причому не тільки реалізованими, а й нереалізованими з будь-яких причин.

Друга риса. Можливості будь-якого підприємства здебільшого залежать від наявності ресурсів і резервів (економічних, соціальних), не залучених у виробництво. Тому потенціал підприємства характеризується також і певним обсягом ресурсів, як залучених у виробництво, так і ні. але підготовлених для використання.

Третя риса полягає в тому, що потенціал підприємства визначається не тільки і не стільки наявними можливостями, але ще й навичками різних категорій персоналу до його використання з метою виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку виробничо-комерційної системи.

Четверта риса. Рівень і результати реалізації потенціалу підприємства (обсяги виробленої продукції або отриманого доходу прибутку)) визначаються також формою підприємництва та адекватною їй організаційною структурою [7].

Існує кілька можливих підходів до структуризації потенціалу підприємства:

1. Блочно-модульна структуризація.
2. Функціональна структуризація.

Блочно-модульна структуризація потенціалу підприємства заснована на взаємодії трьох складових, які охоплюють всі стратегічні компоненти підприємства, що дозволяють досягти поставлені цілі, та найбільш повно характеризують внутрішній стан підприємства - ресурсів, системи управління та діяльності персоналу.

Відповідно до ресурсної концепції, потенціал підприємства розглядається як система ресурсів, що вступають у взаємодію й обумовлюють досягнуті результати. Блок ресурсів, незважаючи на нібито однозначність їхнього трактування, в економічній літературі представляється

різним набором модулів [6].

Найбільше поширення одержала концепція виділення в сукупності ресурсів наступних елементів:

- технічні ресурси (виробничі потужності та їхні особливості, обладнання, матеріали і т. ін.);

- технологічні ресурси (технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки й ін.);

- кадрові ресурси (кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їхнє прагнення до знань і удосконалювання, інтелектуальний капітал);

- просторові ресурси (характер виробничих приміщень і території підприємства, розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення);

- інформаційні ресурси (кількість і якість інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, каналів її поширення, можливості розширення та підвищення вірогідності інформаційної бази і т. ін.);

- ресурси організаційної структури системи управління (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів і ін.);

- фінансові ресурси (наявність і достатність власного та позикового капіталу, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній і т. ін.).

До об'єктних складових потенціалу підприємства відносяться:

- виробничий потенціал;

- інноваційний потенціал (характеризує можливості підприємства в сфері розробки та впровадження інновацій);

- фінансовий потенціал;

- потенціал відтворення (характеризує можливості діючої системи формування та відновлення основних фондів забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції підприємства);

- інформаційний потенціал (характеризує можливості створеної

інформаційної бази гарантувати своєчасне та повне насичення підприємства достовірною вхідною, вихідною, нормативно-довідковою, оперативною інформацією для прийняття рішень у процесі господарської діяльності підприємства та досягнення цілей його розвитку);

- інфраструктурний потенціал (характеризує привабливість місця розташування підприємства з погляду розвитку ринкової інфраструктури, транспортних комунікацій та інших факторів).

До суб'єктних складових потенціалу підприємства відносять:

- науково-технічний потенціал (характеризує здатність працівників підприємства здійснювати наукові дослідження та розробки, спрямовані на удосконалення виробничих і технологічних процесів, диференціацію видів продукції);

- маркетинговий потенціал;

- потенціал організаційної структури управління (характеризує можливості сформованої організаційної структури управління забезпечувати високий рівень ефективності функціонування підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища);

- кадровий потенціал (характеризує сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати ефективне функціонування організації);

- управлінський потенціал (характеризує сукупність здібностей і можливостей системи управління забезпечувати досягнення стратегічних цілей діяльності).

Формування потенціалу підприємства - це виявлення стратегічних можливостей, ресурсів і резервів потенціалу, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємства. Формування потенціалу, нарощування його за рахунок резервів - основне завдання підприємства. При цьому слід враховувати, що сильні сторони є

потенціалом підприємства, а слабкі - резервом потенціалу. Завданнями підприємства є використання сильних позицій за одночасного усунення слабких сторін.

Класифікація сильних і слабких позицій складових потенціалу підприємства дозволяє виділити головне завдання - виявити стійкі конкурентні переваги з метою подальшого нарощування функціональних складових потенціалу.

Потенціал розвитку підприємства визначається як поєднання ресурсних можливостей, управлінських здібностей і вмотивованості підприємця, а також готовності персоналу до здійснення у відповідь на зовнішні виклики організаційних змін, спрямованих на формування і посилення конкурентних переваг підприємства, реалізація яких сприяє зміцненню його ринкових позицій, кількісному і якісному зростанню.

Виходячи із цього визначення, основними складовими потенціалу розвитку підприємства є:

- кваліфікований і креативний менеджмент, вмотивований до успіху, здатний оперативно реагувати на сигнали зовнішнього середовища, приймати адекватні рішення і забезпечувати їхню реалізацію в стислі терміни;

- матеріально-технічні і фінансові ресурси, якими підприємство володіє, або які можуть бути залучені на прийнятних умовах для реалізації стратегічних цілей;

- сприятливий організаційний клімат, який ґрунтується на взаємовигідності спільної взаємодії, що забезпечує єдність духу, згуртованість, взаємодопомогу, здатність опанувати нове і долати тимчасові труднощі.

Порівняльний аналіз цих складових і практики вітчизняного підприємництва показує, що в багатьох випадках останньою складовою нехтують. Це виявляється у ставленні до персоналу як до звичайних ресурсів, які не мають особливої цінності і можуть бути замінені

в разі найменшого протистояння інтересів. Напівлегальна робота, відчуття тимчасовості, нестабільності не сприяють формуванню сприятливого організаційного клімату і не забезпечують належної підтримки персоналом інноваційних задумів керівництва, що зменшує потенціал розвитку підприємства.

У зв'язку з тим, що формування потенціалу підприємства є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію із зовнішнім середовищем і забезпеченням високої якості реалізації, важливо визначити, які саме чинники обумовлюють розвиток його елементів і впливають на їхню збалансованість та ефективність використання.

Залізничний транспорт в нашій країні найбільш пристосований до масових перевезень вантажів. Залізничні шляхи мають високу пропускну здатність. На залізничних коліях відносно невелика вартість перевезень та висока швидкість доставки вантажів.

В Україні завдяки геополітичному розташуванню сформувалися сприятливі умови для розвитку високошвидкісної залізничної мережі. За останні роки швидкість вантажних і пасажирських поїздів збільшилась від 80-106 км/год до 160-200 км/год (таку швидкість розвиває електропоїзд (EP200).

Останні дослідження фахівців Локомотивного депо «Харків – Сортувальний»: Дорош А.І., Нестеренко А.А., Васильєва В.В. мають ціль удосконалення системи контролю за доставкою вантажів на залізничному транспорті. Поставлена мета досягається шляхом розв'язання таких завдань: – провести системний аналіз проблеми контролю за термінами доставки вантажів на залізничному транспорті та виявити показники, що характеризують якість процесу доставки; – розробити метод та модель контролю за термінами доставки вантажів, що забезпечать підвищення

якості транспортного обслуговування вантажовласників та надійність перевізника; – розробити систему показників якості виконання графіків доставки вантажів залізничним транспортом та передбачити алгоритми прогнозування і програмно-апаратні засоби контролю процесу та забезпечення вчасної доставки; – розробити рекомендації з удосконалення системи контролю з використанням та розширенням функцій автоматизованих робочих місць (АРМ) оперативних працівників господарства перевезень та вимоги до аналізу графіку доставки вантажів щодо встановлення узагальнених результуючих причин затримок. Ці дослідження мають ціль прискорити доставку вантажів і здійснювати в майбутньому високошвидкісні вантажні перевезення.

Сучасні тенденції розвитку вантажних високошвидкісних магістралей потребують більш ретельного підходу з точки зору визначення розмірів потрібних інвестицій і терміну окупності проектів. Тому основними показниками економічної ефективності інвестицій в умовах ринкової економіки та глобалізації цих економічних процесів вважається:

- чистий дисконтований дохід;
- внутрішня норма прибутковості;
- термін окупності та інше.

Науковою новизною статті є удосконалення особливостей управління потенціалом підприємства в діяльності підприємства, а також визначення основних показників економічної ефективності інвестицій, терміну окупності проектів.

Висновок. Умови розвитку організації спричиняють додаткові вимоги до управління потенціалом підприємства: управління потенціалом підприємства повинно мати комплексний та системний характер, представлені теоретичні розробки є необхідними для

контролю за доставкою вантажів на залізничному транспорті, прискоренню доставки вантажів і здійснюванню в майбутньому високошвидкісних вантажних перевезень.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базаров Т.Ю., Управление персоналом [Текст] / Т.Ю.Базаров. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
2. Балабанова, Л.В. Управление персоналом [Текст] /Л.В. Балабанова. - Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. - 471 с.
3. Вересов, Н.Н. Психология управления: [учебное пособие] [Текст]/ Н.Н. Вересов. - М.: Московский психолого-социальный институт, НПО "МОДЭК", 2001.
4. Амосов, О. Ю. Формування потенціалу підприємства: організаційний та управлінський аспект / О. Ю. Амосов // Бизнес–Информ. – 2012.– № 12. – С.337–341.
5. Ареф'єв, В. О. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства як запорука його ефективного та стабільного функціонування / В. О. Ареф'єв // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 65–68.
6. Ареф'єва, О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 71–76.
7. Дикань, В.Л. Стратегічне управління : [навч. посібник] [Текст]/ В.Л. Дикань. - К.: "Центр учбової літератури", 2013-272с.
8. Мурашко, М.І. Менеджмент персоналу:[навч. посібник для вузів] [Текст]/ М.І. Мурашко. - К.: ТОВ «Знання», 2008. - 435 с.