

О. І. Жидков,
аспірант кафедри менеджменту і маркетингу,
Одеська державна академія будівництва та архітектури, м. Одеса
ORCID ID: 0000-0003-1876-874X

І. А. Ажаман,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу,
Одеська державна академія будівництва та архітектури, м. Одеса
ORCID ID: 0000-0002-0245-1652

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.47

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСАДАХ

O. Zhydkov,
Postgraduate student of the Department of Management and Marketing,
Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture, Odessa
I. Azhaman,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Marketing,
Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture, Odessa

CONCEPTUAL ASPECTS OF ENTERPRISE POTENTIAL MANAGEMENT ON A MARKETING BASIS

Обґрунтовано актуальність проведення досліджень, визначено мету і завдання управління розвитком економічного потенціалу сервісного підприємства. Запропоновано управління інноваційним розвитком економічного потенціалу сервісного підприємства здійснювати на основі інтеграційного підходу, який поєднуватиме в собі переваги системного щодо розгляду потенціалу підприємства як системи, яка складається з певних елементів, взаємопов'язаних між собою, ситуаційного — з точки зору врахування впливу оточуючого середовища, функціонального та процесного — щодо комплексності та послідовності дій для забезпечення результату, а також врахування сучасних тенденцій та напрямів розвитку менеджменту, зокрема в контексті підтримки саморозвиваючих та самоорганізованих систем, в яких на перше місце виходить людський чинник — основний ресурс і генератор інноваційного розвитку.

Процес управління інноваційним розвитком економічного потенціалу підприємства пропонується розглядати як комплекс послідовних функцій управління, реалізація яких дозволить забезпечити формування, використання та подальше нарощення потенціалу, що створить передумови для забезпечення гнучкості та адаптації суб'єкту господарювання до впливу оточуючого середовища та сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

The relevance of conducting research has been substantiated, the goals and tasks of managing the development of the economic potential of the service enterprise have been defined. It is proposed to manage the innovative development of the economic potential of a service enterprise on the basis of an integrative approach that would combine the advantages of a systematic consideration of the potential of the enterprise as a system, which consists of certain elements which are interrelated, situational — from the point of view of environmental impact, functional and procedural — in terms of complexity and sequencing of actions to ensure the result, as well as taking into account current trends and directions of management development, in particular in the context of supporting self-development and self-organizing systems in which the human factor comes first — the main resource and generator of innovative development.

It is proposed that the process of managing the innovative development of an enterprise's economic potential should be seen as a coherent set of governance functions that will enable the generation, use and further development of capacity, Create the prerequisites for flexibility and adaptation of the entity to environmental impacts and contribute to the achievement of the strategic objectives of the enterprise.

Management of the innovative development of the economic potential of a service enterprise, taking into account the stages of the life cycle, can be presented as a process that includes a sequence of stages, In order to identify priorities and directions for the development of the components of economic potential, taking into account the impact of external and internal factors and the opportunities and constraints they impose. This process of managing the development of an enterprise's economic potential through marketing involves the following steps: assessing the current state and level of development of the enterprise's economic potential; identifying the factors influencing development and determining the direction of development; Determining the importance of factors and the extent to which they affect economic potential; identifying the main factors affecting economic potential at a given stage in the life cycle of the enterprise; identification of priority components of economic potential for each stage of the life cycle of the enterprise; identification of opportunities and constraints for the development of priority elements of economic potential at each stage of the life cycle of the enterprise; Identification of methods and instruments for the development of priority elements of economic potential; development of strategic guidelines for the development of the economic potential of an enterprise; monitoring of the organization of the development of elements of economic potential; Assessment of the effectiveness of the management of the development of the economic potential of an enterprise at the stage of the business life cycle.

The implementation of this approach to the management of economic potential will allow for environmental changes and ensure that economic potential is in line with the stages of the life cycle of the enterprise and will contribute to the competitiveness of the enterprise; and The ability to identify and meet the market needs of consumers.

Ключові слова: управління, розвиток, економічний потенціал, зовнішнє середовище, підходи, методи дослідження, процес.

Key words: management, development, economic potential, external environment, approaches, research methods, process.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На діяльність підприємства здійснює вплив комплекс зовнішніх та внутрішніх факторів, змінюючи його організаційно-виробничу структуру та ринкові можливості, його конкурентоспроможність. Вплив факторів відбувається протягом всього періоду існування, що в свою чергу, вимагає постійного контролю за економічним потенціалом, коригування стратегій розвитку, тобто управління економічним потенціалом. Вказане визначає актуальність проведення досліджень за вказаним напрямом та практичне значення отриманих результатів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що питання управління потенціалом підприємства отримали широкого розгляду в працях вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема таких як Азарян О. М., Григораш О. В., Кисельова В. А., Рязанцева О. В., Лапін Є. В., Маслак О. І., Безручко О. О. та інших. У наукових публікаціях Григораш О. В. представлені результати дослідження щодо концептуальних підходів до управління економічним потенціалом підприємств. У дослідженнях Кисельової В. А., Рязанцевої О. В., Аристархова П. В. наведені результати аналізу розвитку концепції економічного потенціалу сучасного підприємства. Проте недостатньо уваги приділено маркетинговим засадам управління потенціалом, що і обумовлює доцільність проведення досліджень у цьому напрямі.

МЕТА СТАТТІ

Метою наукового дослідження є формування концептуальних підходів щодо управління потенціалом підприємства на маркетингових засадах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління розвитком економічного потенціалу сервісного підприємства має на меті реалізацію комплексу управлінських функцій, як-от: планування, організація, мотивування, координація та контроль, направлені на удосконалення процесів щодо формування,

ефективного використання і подальшого нарощення його обсягів (розвитку), враховуючи особливості стадій життєвого циклу суб'єкту господарювання. Відповідно до вказаної мети основними завданнями управління розвитком економічного потенціалу сервісного підприємства є:

— удосконалення складу та структури економічного потенціалу підприємства, що відповідатимуть цілям та місії останнього;

— розвиток економічного потенціалу у відповідності до стратегічного напряму розвитку суб'єкту господарювання;

— забезпечення відповідного рівня гнучкості потенціалу для створення умов до адаптації суб'єкту господарювання впливу факторів оточуючого середовища;

— підвищення рівня керованості складових економічного потенціалу підприємства;

— підвищення ефективності використання економічного потенціалу підприємства.

Управління розвитком економічного потенціалу підприємства повинно бути націлене на виявлення і подальше використання резервів потенціалу та пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності суб'єкту господарювання.

У сучасних умовах сформовані різні підходи до управління певними суб'єктами. Для економічного потенціалу сервісного підприємства пропонується управління розвитком будувати на основі таких (рис. 1).

Системний підхід до управління інноваційним розвитком економічного потенціалу сервісного підприємства передбачає комплекс дій щодо прийняття і реалізації управлінських рішень, націлених на раціональне використання, оптимізацію і нарощування економічного потенціалу підприємства з метою досягнення його стратегічних цілей і забезпечення стійкого розвитку. Такий підхід базується на розгляді економічного потенціалу як сукупності його елементів, кожний з яких виконує конкретні функції при одночасній взаємодії таких складових, що і дозволяє досягати цілей системи в цілому. Проте в цьому підході в повній мірі не враховується вплив оточуючого середовища та необхідність адаптації до змін.

Ситуаційний підхід — доцільно розглядати як продовження системного доповнюючи попередній врахуванням того, що підприємство та його економічний потенціал є відкритою системою, що постійно піддається впливу оточуючого середовища, а отже виникає необхідність коректив та відповідного ситуаційного впливу для забезпечення адаптації системи до змін в оточуючому середовищі.

Функціональний підхід — передбачає розгляд управління з позиції реалізації комплексу функцій управління, до яких відносяться планування, організація, мотивація, координація та контроль щодо процесів формування, ефективного використання та розвитку економічного потенціалу, що здійснюються відповідними структурними підрозділами, одиницями організаційної структури управління суб'єктом господарювання. Такий підхід дозволяє раціонально розподілити функції щодо управління економічним потенціалом між окремими структурними підрозділами, проте він не дозволяє забезпечити максимального рівня зацікавленості в досягненні кінцевого результату такого управління — сприяння реалізації стратегії розвитку підприємства загалом.

Процесний підхід передбачає розгляд управління інноваційним розвитком економічного потенціалу з точки зору послідовності певних дій, що в сукупності дозволяє отримати бажаний результат. Проте такий підхід також не враховує мотиваційну складову та вплив оточуючого середовища на підприємство як відкриту систему.

Розвиток наукових відходів до менеджменту слугував поштовхом, який сприяв визначенню нового підходу до менеджменту, який отримав назву "Менеджмент 2.0". Такий підхід характеризується відходом від чіткої ієрархії в управлінні, зміною мотиваційного спрямування на розвиток корпоративної культури та цінностей, орієнтацією на підвищення гнучкості організаційної структури до змін в оточуючому середовищі. Для такого підходу характерним є спрямування на підтримку саморозвиваючих і самоорганізованих систем, які ґрунтуються на використанні здібностей працівників до самореалізації (selfdevelopment) як чинника ефективного саморозвитку; поєднання процесів адміністративного



Рис. 1. Підходи до управління інноваційним розвитком економічного потенціалу сервісного підприємства

Джерело: узагальнено авторами.

управління і свідомого саморозвитку працівників. За такого підходу кадрова складова економічного потенціалу стає основною і розглядається як така, яка активує інноваційний розвиток системи.

Як узагальнюючий нами пропонується управління інноваційним розвитком економічного потенціалу сервісного підприємства здійснювати на основі інтеграційного підходу, який поєднуватиме в собі переваги системного щодо розгляду потенціалу підприємства як системи, яка складається з певних елементів, взаємопов'язаних між собою, ситуаційного — з точки зору врахування впливу оточуючого середовища, функціонального та процесного — щодо комплексності та послідовності дій для забезпечення результату, а також врахування сучасних тенденцій та напрямів розвитку менеджменту, зокрема в контексті підтримки саморозвиваючих та самоорганізованих систем, в яких на перше місце виходить людський чинник — основний ресурс і генератор інноваційного розвитку.

Процес управління інноваційним розвитком економічного потенціалу підприємства пропонується розглядати як комплекс послідовних функцій управління, реалізація яких дозволить забезпечити формування, використання та подальше нарощення потенціалу, що створить передумови для забезпечення гнучкості та

Таблиця 1. Матриця TEMPLES-аналізу для ТОВ "Стандарт"

1. Техніко-технологічні (Т)	2. Економічні (Е)
1.1 Розвиток технологій альтернативного енерговикористання.	2.1 Зниження купівельної спроможності населення, рівня фактичних доходів.
1.2 Впровадження нових технологій та устаткування в галузі.	2.2 Посилення податкового навантаження.
1.3 Впровадження нових підходів до підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.	2.3 Знецінення національної валюти.
1.4 Впровадження новітніх матеріалів, сировини	2.4 Інфляційні процеси.
	2.5 Підвищення цін на енергоносії
3. Ринкові (М)	4. Політико-правові (PL)
3.1 Посилення активності конкурентів.	4.1 Посилення політичної нестабільності.
3.2 Вихід на ринок нових конкурентів.	4.2 Погіршення експортно-імпорتنних умов.
3.3 Впровадження нових підходів щодо просування продукції та послуг на ринку (маркетингове забезпечення).	4.3 Оновлення законодавчо-нормативної бази в галузі підприємництва та бізнесу.
3.4 Розширення ринку послуг в галузі сервісу та обслуговування	4.4 Зміни в політиці держави щодо купівлі-продажу авто
5 Екологічні (Е)	6 Соціально-демографічні (S)
5.1 Погіршення (подовження) епідеміологічної ситуації в країні.	6.1 Зміна переваг в уподобаннях споживачів.
5.2 Посилення дії абіотичних факторів на довкілля (склад повітря, води, температура, вологість та інше).	6.2 Підвищення рівня безробіття.
5.3 Зміна клімату	6.3 Посилення міграційних процесів.
	6.4 Зниження чисельності населення.
	6.5 Зміна статеві-вікової структури населення

Таблиця 2. Оцінка впливу макросередовища на функціонування ТОВ "Стандарт"

Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0, 1, 2, 3)	Характер впливу (+/-)	Загальна оцінка впливу
Техніко-технологічні (Т)				
Розвиток технологій альтернативного енерговикористання	2	2	-	-4
Впровадження нових технологій та устаткування в галузі	3	2	+	+6
Впровадження нових підходів до підготовки та підвищення кваліфікації кадрів	2	1	+	+2
Впровадження новітніх матеріалів, сировини	2	2	+	+4
Разом по групі				+8
Економічні (Е)				
Зниження купівельної спроможності населення, рівня фактичних доходів	2	3	-	-6
Посилення податкового навантаження	2	2	-	-4
Знецінення національної валюти	2	2	-	-4
Інфляційні процеси	2	2	-	-4
Підвищення цін на енергоносії	1	1	-	-1
Разом по групі				-19
Ринкові (М)				
Посилення активності конкурентів	2	3	-	-6
Вихід на ринок нових конкурентів	2	2	-	-4
Впровадження нових підходів щодо просування продукції та послуг на ринку (маркетингове забезпечення)	2	1	+	+2
Розширення ринку послуг в галузі сервісу та обслуговування	3	2	+	+6
Разом по групі				-2
Політико-правові (PL)				
Посилення політичної нестабільності	1	1	-	-1
Погіршення експортно-імпорتنних умов	2	2	-	-4
Оновлення законодавчо-нормативної бази в галузі підприємництва та бізнесу	2	1	+	+2
Зміни в політиці держави щодо купівлі-продажу авто	2	3	-	-6
Разом по групі				-9
Екологічні (Е)				
Погіршення (подовження) епідеміологічної ситуації в країні	2	1	-	-2
Посилення дії абіотичних факторів на довкілля (склад повітря, води, температура, вологість та інше)	1	1	+	+1
Зміна клімату	1	0	+	0
Разом по групі				-1
Соціально-демографічні (S)				
Зміна переваг в уподобаннях споживачів	2	2	-	-4
Підвищення рівня безробіття	1	1	-	-1
Посилення міграційних процесів	1	0	-	0
Зниження чисельності населення	1	0	-	0
Зміна статево-вікової структури населення	1	0	-	0
Разом по групі				-5
Загальна оцінка				-28

адаптації суб'єкту господарювання до впливу оточуючого середовища та сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства. Процес управління є безперервним та передбачає постійний моніторинг впливу чинників зовнішнього середовища з метою швидкої адаптації до змін.

Під час оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища може бути використано систему методів і прийомів. На основі результатів проведених досліджень при моніторингу впливу зовнішнього середовища в процесі управління економічним потенціалом сервісного підприємства нами пропонується використовувати TEMPLES-аналіз в поєднанні з матрицею "ймовірність посилення фактору — вплив фактору на організацію"

та методом побудови профілю середовища (матричний аналіз). Отже на першому кроці експертним шляхом було визначено основні групи факторів макросередовища, що в найбільшій мірі впливають на діяльність підприємства галузі сервісу та обслуговування — на прикладі ТОВ "Стандарт". До таких факторів було віднесено: економічні, ринкові, технологічні, політико-правові, екологічні, соціально-демографічні. Для кожної з вказаних груп факторів було визначено 3—5 факторів, що є найбільш значущими (табл. 1).

Наступним кроком стала побудова профілю макросередовища для сервісного підприємства. Для цього використано матричний метод. Отримані результати представлено в таблиці 2.

Згідно з отриманими результатами загалом макросередовище має негативний вплив на сервісне підприємство (-28), найбільшої уваги вимагають фактори економічного і політико-правового характеру (-19 та -9). Техніко-технологічні фактори виступають джерелом щодо покращення умов діяльності підприємства та формування та подальшого нарощення його економічного потенціалу (+8).

Для визначення сили впливу пропонується використовувати таку формулу (пропозиція автора):

$$\pm CH_{\phi} = \frac{\pm OB_{\phi}}{OB_{max}} \quad (1),$$

де CH_{ϕ} — сила та напрям впливу (- негативний; + позитивний);

+/- OB_{ϕ} — оцінка впливу зовнішнього середовища на суб'єкт господарювання, визначена на певний період часу;

OB_{max} — максимально позитивна оцінка впливу зовнішнього середовища на суб'єкт господарювання (розраховується як сума добутків найвищих оцінок за всіма факторами, обраними для розрахунку).

За результатами розрахунку отримано коефіцієнт: $\frac{-28}{225} = -0,12$. Для оцінки значення кое-

фіцієнту запропоновано наступну градацію: +/- 0,39 — слабкий позитивний (негативний); +/- 0,4-0,69 — середній позитивний (негативний); +/- 0,7-1,0 — сильний позитивний (негативний).

Отже, відповідно до запропонованого підходу вплив оточуючого середовища можливо оцінити як негативний слабкий. Також такий підхід пропонується використовувати для кожної групи факторів. Відповідно вплив групи техніко-технологічних факторів оцінено коефіцієнтом 0,22 — слабкий позитивний, а групу економічні фактори — "-0,42" — середній негативний вплив. Отже, ТОВ "Стандарт" найбільшої уваги при формуванні та розвитку економічного потенціалу необхідно приділяти передусім економічним факторам зовнішнього середовища.

Застосування вищезазначених методів аналізу дозволить визначити напрями та тенденції впливу зовнішнього середовища на підприємство, що в подальшому стане підґрунтям для прийняття управлінських рішень, направлених на досягнення цілей бізнес-єдиниці, зокрема щодо максимізації ринкової вартості, посилення конкурентоспроможності, забезпечення його стійкого розвитку через формування та задоволення потреб споживачів.

Управління розвитком економічного потенціалу підприємства сфери сервісу та обслуговування передбачає врахування чинників, що визначають напрями такого розвитку. До таких чинників можна віднести: жит-

Таблиця 3. Напрями розвитку складових економічного потенціалу у відповідності до стадії життєвого циклу підприємства

Показники	Стадії життєвого циклу підприємства				
	Зародження	Розвитку	Зрілості	Диверсифікації	Западу
Розмір та стан економічного потенціалу	Низький	Середній	Високий	Високий, зниження	Низький
Напрямок розвитку економічного потенціалу	Формування	Збільшення обсягів нарощення можливостей	Збереження та подальше нарощення	Підвищення рівня спеціалізації у відповідності до напрямів диверсифікації	Збереження у відповідності до потреб
Пріоритетні складові елементи економічного потенціалу	Інноваційний. Маркетинговий. Фінансовий. Виробничий	Фінансовий. Виробничий. (ресурсний). Кадровий. Організаційно-управлінський. Маркетинговий	Організаційно-управлінський. Кадровий	Фінансовий. Інвестиційно-інноваційний. Організаційно-управлінський. Маркетинговий. Виробничий	Організаційно-управлінський
Пріоритетні ресурсні складові економічного потенціалу	Інформаційні. Трудові. Фінансові. Матеріально-технічні	Трудові. Фінансові. Матеріально-технічні	Трудові	Інформаційні. Трудові. Фінансові. Матеріально-технічні	Інформаційні. Трудові

Джерело: узагальнено та доповнено автором.

тевий цикл підприємства, види ресурсів підприємства, адміністративні можливості; технології перетворення ресурсів; фінансові можливості; можливості інноваційного зростання та ін. Саме життєвий цикл підприємства визначає особливості складу та структури економічного потенціалу. Розглянемо такі особливості більш детально.

Підприємство як соціально-економічна система має певні стадії життєвого циклу. Кожна стадія характеризується нагальними проблемами, що потребують вирішення, але кожному періоду характерні свої особливості. Так створення підприємства та його існування передбачає постійну увагу до таких питань, як його функціонування, перспективи розвитку, забезпечення стабільності. Новостворювані підприємства концентрують зусилля на створенні умов та підтримці основних виробничо-господарських функцій. Стратегії розвитку є необхідними на такому етапі, але першочерговим завданням виступає саме питання функціонування. За думкою Кисельової В.А., Рязанцевої О.В., Аристархова П.В., "функціонування підприємства — це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, що визначають цілісність системи, якісну визначеність, істотні характеристики".

Кожне підприємство характеризує власний життєвий цикл, для якого притаманні певні риси. В науковій літературі узагальнено особливості та сформовано основні стадії, які проходять підприємства. Це такі стадії як: зародження і становлення, розвиток, зрілість, диверсифікація та занепад. Кожна з таких стадій життєвого циклу має свої відмітні характеристики, зокрема розміри підприємства, обсяги продажу, рівень розвитку економічного потенціалу тощо. Особливості стадій життєвого циклу підприємства формують пріоритети розвитку окремих складових елементів економічного потенціалу, можливості та напрями їх розвитку.

Рівень, пріоритети та напрями розвитку економічного потенціалу сервісного підприємства у відповідності до стадій життєвого циклу підприємства представлено у таблиці 3.

Для кожної стадії життєвого циклу підприємства характерні свої пріоритетні складові економічного потенціалу, а також напрями їх розвитку. Так, на стадії зародження та становлення підприємство вирішує питання організації виробничо-збутової діяльності, зокрема активно є його інноваційна політика; виходить на ринок, що супроводжується значними витратами, в тому числі маркетингового спрямування, пов'язаними

з доланням ринкових бар'єрів. На цій стадії підприємство формує економічний потенціал, його рівень є низьким.

Розвиток направлений на пошук шляхів залучення фінансових ресурсів, формування контактів з поставальниками ресурсів, розробці маркетингової компанії щодо просування товару на ринок у відповідності до потреб потенційних споживачів. Пріоритетними є розвиток таких складових, як інноваційного потенціалу — шляхом створення нових товарів у відповідності до потреб ринку, маркетингового — розроблення та реалізація маркетингових кампаній по просуванню товарів підприємства, формування іміджу підприємства; фінансового — пошук зовнішніх джерел фінансування та виробничого — формування та забезпечення ефективного розподілу матеріально-технічних ресурсів та забезпечення високої якості товарів та послуг.

Стадія розвитку характеризується середнім розміром економічного потенціалу, збільшенням можливостей до нарощення його обсягів. На цій стадії підприємство активно збільшує обсяги виробництва та збуту продукції, надання послуг, що супроводжується зростанням ринкової частки, посиленням конкурентоспроможності підприємства, посилення можливостей щодо фінансування власними силами. На цій стадії пріоритетними є розвиток фінансового потенціалу — шляхом раціонального розподілу власних ресурсів та пошуку шляхів залучення зовнішніх інвестицій; виробничого потенціалу — шляхом нарощення матеріально-технічної бази, сприяння підвищенню рівня стандартизації, розширенню асортименту продукції та послуг, підвищення їх якості; кадрового потенціалу шляхом формування ефективної кадрової політики підприємства, направленої на залучення працівників, створення умов до їх швидкої адаптації, забезпечення навчання та підвищення кваліфікації персоналу, формування системи мотивації тощо.

Стадія зрілості характеризується закріпленням позицій підприємства на ринку, стабільними обсягами збуту продукції, клієнтською базою, високим рівнем конкурентоспроможності підприємства. На даній стадії вагомим є розвиток організаційно-управлінського потенціалу — пов'язаного з удосконаленням системи управління шляхом удосконалення мотивації персоналу, розвиток корпоративної культури, використання сучасних методів та прийомів управління, системи стратегічного та тактичного планування, вдосконалення системи обліку та контролю.

Стадія диверсифікації пов'язана з виходом підприємства на нові ринки збуту та виробництво нових видів продукції така діяльність вимагає пріоритетного розвитку фінансового, інвестиційно-інноваційного, організаційно-управлінського, маркетингового та виробничого потенціалів. Напрями їх розвитку поєднують у собі етапи розвитку в контексті нарощення обсягів виробництва та просування нових продукції та послуг на ринку за одночасного утримання позицій підприємства на існуючих (освоєних) ринках.

Стадія занепаду характеризується зменшенням обсягів збуту, послабленням конкурентних позицій підприємства на ринку, погіршенням його фінансового стану. Рівень потенціалу підприємства на даній стадії характеризується тенденціями до зниження. Пріоритетними напрями розвитку потенціалу залишається організаційно-управлінський — його мета максимально тривалий час забезпечити збереження позицій підприємства на ринку, що можливо через використання методів антикризового управління та удосконалення стратегічного управління підприємством.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи проведені дослідження, управління інноваційним розвитком економічного потенціалу сервісного підприємства з врахуванням стадій життєвого циклу можливо представити як процес, який включає послідовність етапів, націлених на визначення пріоритетів та напрямів розвитку складових економічного потенціалу, враховуючи вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища та можливостей і обмежень, які вони визначають. Такий процес управління розвитком економічного потенціалу підприємства на маркетингових засадах включає такі етапи:

- оцінку поточного стану та рівня розвитку економічного потенціалу підприємства;
- визначення чинників, що впливають на розвиток і визначають напрям розвитку;
- визначення вагомості чинників та ступеня їх впливу на економічний потенціал;
- визначення основних чинників, які впливають на економічний потенціал на певній стадії життєвого циклу підприємства;
- визначення пріоритетних складових елементів економічного потенціалу для кожної стадії життєвого циклу підприємства;
- визначення можливостей і обмежень щодо розвитку пріоритетних елементів економічного потенціалу на кожній стадії життєвого циклу підприємства;
- визначення методів та інструментів розвитку пріоритетних елементів економічного потенціалу;
- формування стратегічних орієнтирів розвитку економічного потенціалу підприємства;
- контроль за організацією процесу розвитку елементів економічного потенціалу;
- оцінка ефективності управління розвитком економічного потенціалу підприємства в розрізі етапів життєвого циклу підприємства.

Реалізація вказаного підходу до управління розвитком економічного потенціалу дозволить враховувати зміни в оточуючому середовищі та забезпечить відповідність економічного потенціалу стадіям життєвого циклу підприємства та сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємства та можливості визначення і задоволення ринкових потреб споживачів.

Література:

1. Ажаман І.А., Жидков О.І. Методичні підходи до оцінювання рівня розвитку економічного потенціалу сервісного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7028>
2. Азарян О.М. Концепція управління потенціалом підприємства на основі інтегрального маркетингу.

Вісник Приазовського державного технічного університету: зб. наукових праць. ПДТУ. Маріуполь, 2012. Вип. 24. С. 128—132.

3. Григораш О.В. Концептуальний підхід до управління економічним потенціалом торговельних підприємств. *Економіка і організація управління*. 2012. № 2 (12). С. 105—112.

4. Кисельова В.А., Рязанцева О.В., Аристархов П.В. Анализ развития концепции экономического потенциала предприятия [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-razvitiya-kontseptsii-ekonomicheskogo-potentsiala-predpriyatiya/viewer>

5. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємства промисловості: формування, оцінка, управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук. Харків: НТУ "Харківський політехнічний ін-т", 2006. 37 с.

6. Маслак О.І., Безручко О.О. Управління економічним потенціалом підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 1. С. 201—212.

7. Маслак О.І., Безручко О.О. Особливості оцінювання економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1 (48). С. 121—127.

8. Отенко І.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: монография. Харьков: ХНЭУ, 2006. 256 с.

9. Рзаєва Т.Г. Підходи до оцінки потенціалу підприємства: їх переваги та недоліки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. Т. 3. С. 150—155.

10. Хэмел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сейчас. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 320 с.

References:

1. Azhaman, I.A. and Zhydkov, O.I. (2019), "Methodical approaches to assessing the level of development of the economic potential of the service enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7028> (Accessed 08 Feb 2021).
2. Azarian, O.M. (2012), "The concept of enterprise potential management based on integrated marketing", *Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu: zb. naukovykh prats'*, PDTU. Mariupol', vol. 24, pp. 128—132.
3. Hryhorash, O.V. (2012), "Conceptual approach to managing the economic potential of commercial enterprises", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 2 (12), pp. 105—112.
4. Kisel'ova, V.A. Rjazanceva, O.V. and Aristarhov, P.V. (2010), "Analysis of the development of the concept of the economic potential of the enterprise", available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-razvitiya-kontseptsii-ekonomicheskogo-potentsiala-predpriyatiya/viewer> (Accessed 10 Feb 2021).
5. Lapin, Ye.V. (2006), "Economic potential of the industrial enterprise: formation, estimation, management", *Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, NTU "Kharkivskiy politekhnichnyy in-t"*, Kharkiv, Ukraine.
6. Maslak, O.I. and Bezruchko, O.O. (2014), "Management of economic potential of the enterprise at different stages of its life cycle", *Marketynh i menedzhment innovatsiy*, vol. 1, pp. 201—212.
7. Maslak, O.I. and Bezruchko, O.O. (2013), "Features of assessing the economic potential of the enterprise in conditions of cyclical fluctuations", *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 1 (48), pp. 121—127.
8. Otenko, I.P. (2006), *Strategicheskoe upravlenie potencialom predpriyatija* [Strategic management of enterprise potential], HNJeU, Kharkiv, Ukraine.
9. Rzaieva, T.H. (2014), "Approaches to assessing the potential of the enterprise: their advantages and disadvantages", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 3, no. 3, pp. 150—155.
10. Hjemel, G. (2013), *Manifest lidera. Chto dejstvitel'no vazhno sejchas* [Manifesto of the leader. What really matters now], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 08.02.2021 р.