

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ  
«УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТА ДІАГНОСТИКА  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ»  
(ДЛЯ СТУДЕНТІВ ОС «МАГІСТР» СПЕЦІАЛЬНОСТІ  
073 «МЕНЕДЖМЕНТ» СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ «МЕНЕДЖМЕНТ  
ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ» УСІХ ФОРМ НАВЧАННЯ)**

**МАРІУПОЛЬ - 2018**

УДК 005:330.341.1(042.4)  
ББК 65.291.57я93

**Мацука В.М.** Управління потенціалом та діагностика діяльності підприємств: [конспект лекцій для студентів ОС «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій і адміністрування» усіх форм навчання] / В.М. Мацука – Маріуполь: МДУ, 2018. – 104 с.

Конспект лекцій з дисципліни «Управління потенціалом підприємств та діагностика діяльності підприємств» призначено для студентів ОС «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій і адміністрування» усіх форм навчання. Дисципліна є нормативною для студентів зазначеного фаху і передбачає вивчення категорії управління потенціалом підприємств, змісту процесів та технології управління потенціалом підприємств, набуття вмінь компетентно і ефективно діагностувати діяльність підприємств. Структурно конспект лекцій складається з наступних тем: сутнісна характеристика потенціалу підприємства; управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства; діагностика в системі управління потенціалом підприємств; управління виробничо-технічним потенціалом підприємств, система управління формуванням трудового потенціалу підприємств та його оцінка; особливості управління та діагностика конкурентоспроможності потенціалу підприємств; управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємств; організаційно-економічне забезпечення систем управління потенціалом підприємства; система антикризового управління підприємством; оцінка вартості бізнесу; інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємств; управління інвестиційним потенціалом підприємств; особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємств.

Рецензенти:

В.Я. Омельченко, д.е.н., професор кафедри менеджменту Маріупольського державного університету

О.А. Беззубченко, к.е.н., доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Маріупольського державного університету

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту Маріупольського державного університету (протокол № 7 від «16» січня 2018 р.)

Затверджено на засіданні вченої ради економіко-правового факультету Маріупольського державного університету (протокол № 8 від «05» березня 2018 р.)

© Мацука В.М.

© Маріуполь, МДУ

## ЗМІСТ

	стор.
Вступ.....	4
Навчально-тематичний план.....	5
Змістовний модуль 1. Теоретико-методологічні основи управління потенціалом та діагностики діяльності підприємств.....	6
Тема 1. Сутнісна характеристика потенціалу підприємства .....	6
Тема 2. Управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства.....	13
Тема 3. Діагностика в системі управління потенціалом підприємств ....	18
Змістовний модуль 2. Особливості управління та оцінка складових потенціалу підприємств.....	26
Тема 4. Управління виробничо-технічним потенціалом підприємств...	26
Тема 5. Система управління формуванням трудового потенціалу підприємств та його оцінка.....	31
Тема 6. Особливості управління та діагностика конкурентоспроможності потенціалу підприємств.....	48
Змістовний модуль 3. Системи управління потенціалом та діагностика економічної безпеки підприємства.....	60
Тема 7. Організаційно-економічне забезпечення систем управління потенціалом підприємства.....	60
Тема 8. Система антикризового управління підприємством.....	66
Тема 9. Оцінка вартості бізнесу .....	76
Змістовний модуль 4. Забезпечення відтворення потенціалу підприємств .....	80
Тема 10. Інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємств .....	80
Тема 11. Управління інвестиційним потенціалом підприємств .....	88
Тема 12. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємств .....	97
Література.....	103

## ВСТУП

Одним з важливих важелів ринкового механізму господарювання є економічний потенціал притаманний без виключення всім економічним системам. Діагностика є важливим інструментом управління підприємством, який забезпечує обґрунтованість прийняття управлінських рішень. Досвід провідних світових економічних систем підкреслює значущість дослідження системоутворюючих засад формування і використання потенціалу в усіх його формах та проявах. Сучасний економічний розвиток свідчить про необхідність використання нових теоретичних підходів, прикладного інструментарію, які уможливають ефективне подолання складними соціально-економічними системами господарювання різних рівнів невизначеності динамічного ринкового середовища та дають змогу своєчасно адаптуватися до нього. Для ефективного функціонування і забезпечення конкурентоспроможності підприємств необхідно якісно розвивати матеріально-технічні, структурно-функціональні, соціально-трудова та інші елементи потенціалу. Це зумовлює виключну увагу керівників підприємницьких структур до ефективного управління технологічними й організаційними змінами, а особливо до алгоритмів визначення та використання їхніх потенційних соціально-економічних можливостей.

**Метою** навчальної дисципліни є опанування знаннями та набуття практичних навичок з питань управління потенціалом та діагностики діяльності підприємств.

**Завданнями** вивчення дисципліни є:

- набуття глибоких теоретичних знань студентами з питань закономірностей, принципів і особливостей формування, розвитку та оцінки потенціалу підприємств;
- вироблення практичних навичок щодо прийомів та процедур, які застосовуються в процесі оцінки вартості підприємства як основної характеристики його потенціалу;
- ознайомлення з методичним інструментарієм діагностики окремих складових потенціалу підприємства.

**Предметом вивчення навчальної дисципліни** є зміст і особливості управління потенціалом та діагностики діяльності підприємств.

**Зміст навчальної дисципліни розкривається в таких темах:**

1. Сутнісна характеристика потенціалу підприємства.
2. Управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства.
3. Діагностика в системі управління потенціалом підприємств.
4. Управління виробничо-технічним потенціалом підприємств.
5. Система управління формуванням трудового потенціалу підприємств та його оцінка.
6. Особливості управління та діагностика конкурентоспроможності потенціалу підприємств.
7. Організаційно-економічне забезпечення систем управління потенціалом підприємства.
8. Система антикризового управління підприємством.
9. Оцінка вартості бізнесу.
10. Інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємств.
11. Управління інвестиційним потенціалом підприємств.
12. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємств.

Важливо, щоб студенти усвідомили диференційний підхід до вивчення окремих понять і процесів, досягнувши глобальне бачення сфери діяльності, забезпечивши встановлення свідомих, упорядкованих зв'язків з іншими курсами, що вивчалися або вивчаються. Конспект лекцій підготовлено з урахуванням знання студентами базових положень таких дисциплін, як менеджмент організації, управління змінами. Водночас він слугує основою для вивчення дисциплін, насамперед управління проектами, інформаційні системи і технології управління.

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні

**знати:** категорії управління потенціалом підприємств, зміст процесів та технологію управління потенціалом;

**вміти:** компетентно і ефективно діагностувати діяльність підприємств.

Дисципліна адресно призначена для студентів ОС «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій і адміністрування» усіх форм навчання. Дисципліна є нормативною для студентів зазначеного фаху.

## НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва теми	Кількість лекційних годин
1.	Сутнісна характеристика потенціалу підприємства	2
2.	Управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства	2
3.	Діагностика в системі управління потенціалом підприємств	2
4.	Управління виробничо-технічним потенціалом підприємств	1
5.	Система управління формуванням трудового потенціалу підприємств та його оцінка	1
6.	Особливості управління та діагностика конкурентоспроможності потенціалу підприємств.	1
7.	Організаційно-економічне забезпечення систем управління потенціалом підприємства	2
8.	Система антикризового управління підприємством	1
9.	Оцінка вартості бізнесу	1
10.	Інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємств	1
11.	Управління інвестиційним потенціалом підприємств	1
12.	Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємств	1
	<b>Разом</b>	<b>16</b>

# ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТА ДІАГНОСТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

## Тема 1. Сутнісна характеристика потенціалу підприємства

1. Потенціал підприємства як економічна категорія
2. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства
3. Структура потенціалу підприємства

### 1. Потенціал підприємства як економічна категорія

Успішна діяльність підприємства на ринку визначається потенціалом підприємства. Потенціал підприємства є реальною або вірогідною здатністю виконувати цілеспрямовану роботу.

Термін **«потенціал»** у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова «potentia» і означає «потужність, сила, приховані можливості» [16, с.7].

Таким чином, терміни **«потенціал»**, **«потенційний»** означають наявність у кого-небудь (будь-то окремо взята людина, первинний робочий колектив, суспільство в цілому) прихованих можливостей, які ще не виявилися, або здатності діяти у відповідних сферах.

В умовах ринку, що характеризуються нестабільністю цілей підприємства, обумовленою мінливістю попиту та пропозиції, цін на товари і фактори виробництва, змінами в конкурентному середовищі й іншими макро- і мікроекономічними факторами, однією з першочергових задач керівництва підприємства стає формування й оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу.

*Потенціал, що об'єднує в собі як просторові, так і тимчасові характеристики, концентрує одночасно три рівні зв'язків і відносин:*

*По-перше*, він відображає минуле, тобто сукупність властивостей, нагромаджених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування та розвитку. У цьому плані поняття **«потенціал»** фактично набуває значення поняття **«ресурс»**.

*По-друге*, він характеризує рівень практичного застосування і використання наявних можливостей. Це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей. У цій своїй функції поняття **«потенціал»** частково збігається з поняттям **«резерв»**.

*По-третє*, він орієнтується на розвиток (на майбутнє). Будучи єдністю стійкого і мінливого станів, потенціал містить (як можливі) елементи майбутнього розвитку.

Рівень потенціалу, характеризуючи наявний стан системи, обумовлений тісною взаємодією всіх трьох перелічених станів, що і відрізняє його від таких, на перший погляд близьких, понять, як **«ресурс»** і **«резерв»**.

Основний зміст поняття **«потенціал підприємства»** полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси.

**Потенціал підприємства** ділять на 4 категорії:

1. **Базовий потенціал** - забезпечує підприємству можливість досягнення основних комерційних цілей, створення економічних цінностей і одержання при цьому прибутку. Базовий потенціал пов'язаний з конкурентними перевагами підприємства, його підтримка і розвиток дають підприємству можливість одержати стійку конкурентну перевагу на ринку.

2. **Прихований потенціал** - активи, які в перспективі можуть бути реалізовані як конкурентні переваги. Як правило, це кадровий потенціал, накопичений досвід роботи, в певній сфері. Прихований потенціал, накопичуючись, може бути реалізований як новий напрям в бізнесі або поліпшення споживацьких властивостей товару.

3. **Збитковий потенціал** - наявність збиткового потенціалу обумовлена споживанням ресурсів без прибутку для підприємства (нераціональна організація структура, витрати на дублювання т.д.).

4. **Звичайний** - активи підприємства, які забезпечують ефективне використання інших потенціалів: добре функціонуюча система управління збутом, фінансами.

**Потенціал підприємства** - це складна, динамічна, полі структурна система, яка має певні закономірності розвитку, від яких 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.* 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.

Таким чином, можна казати, що **модель потенціалу підприємства** визначається (рис. 1.1):

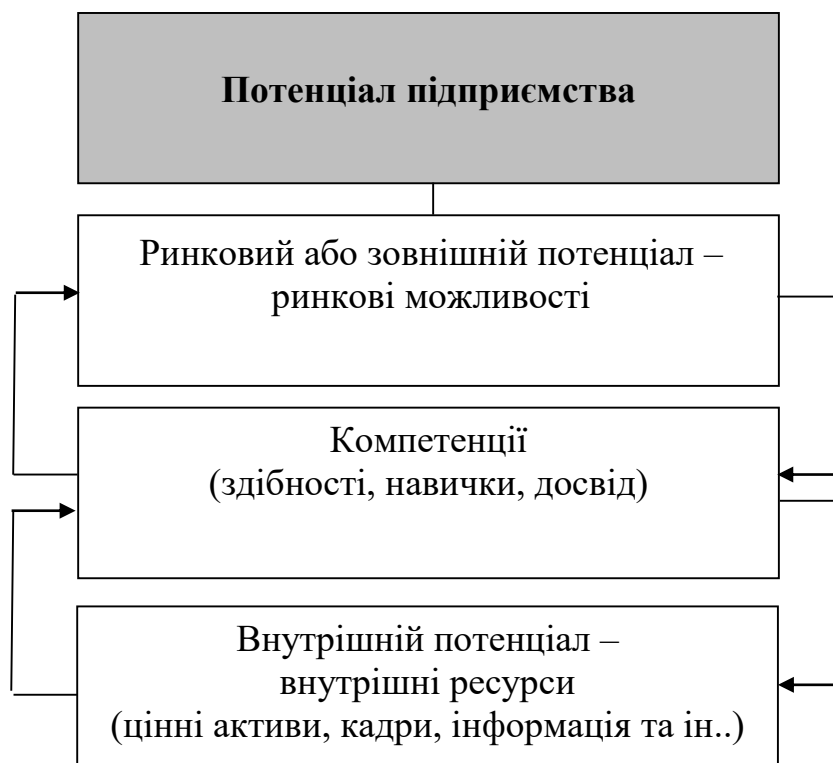


Рис. 1.1 Модель потенціалу підприємства [16, с.9]

1) *обсягом та якістю наявних у нього ресурсів* (кількістю зайнятих працівників, основними виробничими і невиробничими фондами або матеріальними запасами, фінансовими та нематеріальними ресурсами – патентами, ліцензіями, інформацією, технологією);

2) *можливостями керівників та інших категорій персоналу створювати певні види продукції, інакше кажучи, їхнім освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним та мотиваційним потенціалом;*

3) *можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства (професійною підготовкою, талантом, умінням створювати й оновлювати організаційні структури підприємства);*

4) *інформаційними можливостями*, тобто можливостями підприємства генерувати і трансформувати інформаційні ресурси для використання їх у виробничій, комерційній та управлінській діяльності;

5) *інноваційними можливостями* підприємства щодо оновлення техніко технологічної бази виробництва, переходу на випуск нової конкурентоспроможної продукції, використання сучасних форм і методів організації та управління господарськими процесами;

6) *фінансовими можливостями* залучення коштів, що їх бракує (кредитоспроможністю, внутрішньою та зовнішньою заборгованістю у сфері фінансів);

7) *іншими можливостями.*

Разом усі ці можливості створюють **сукупний** (економічний та соціальний) **потенціал підприємства**, який стосовно аналогічного потенціалу, будь-якого іншого підприємства відображає

рівень його конкурентоспроможності.

## 2. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства

Класифікація видових проявів потенціалу підприємства здійснюється за такими напрямками (табл. 1.1):

- 1) за об'єктами дослідження;
- 2) за ступенем реалізації;
- 3) за сферою реалізації;
- 4) за принципом ієрархії;
- 5) за функціями управління [19, с.9].

Таблиця 1.1

Класифікація потенціалу підприємства

<i>Класифікаційна ознака</i>	<i>Види проектів</i>
За об'єктами дослідження	<ul style="list-style-type: none"><li>• ресурсна концепція;</li><li>• результатна концепція.</li></ul>
За ступенем реалізації	<ul style="list-style-type: none"><li>• фактичний (поточний);</li><li>• перспективний (стратегічний).</li></ul>
За сферою реалізації	<ul style="list-style-type: none"><li>• ринковий (зовнішній);</li><li>• внутрішній.</li></ul>
За принципом ієрархії	<ul style="list-style-type: none"><li>• потенціалу підприємства;</li><li>• потенціалів бізнес-одиниць.</li></ul>
За функціями управління	<ul style="list-style-type: none"><li>• маркетинговий;</li><li>• фінансовий;</li><li>• організаційний.</li></ul>

*За об'єктами дослідження* виділяють ресурсну та *результатну концепції* потенціалу підприємства. Ресурсна концепція розглядає потенціал як сукупність ресурсів підприємства, оцінка яких здійснюється за вартістю їхнього залучення.

У рамках *результатної концепції* потенціал підприємства може розглядатися як здатність господарської системи освоювати, переробляти ресурси для задоволення суспільних потреб і створення певного результату. Оцінка його величини в цьому випадку полягає у визначенні максимальної кількості благ, які підприємство здатне виробити за умов даної кількості, якості та структури ресурсів.

*За ступенем використання можливостей* підприємства потенціал ділиться на *фактичний* (поточний, реалізований, досягнутий у даний момент) і *перспективний* (стратегічний, орієнтований на досягнення довгострокових цілей). Така диференціація дозволяє оцінювати ступінь використання потенціалу підприємства через порівняння його перспективного рівня з фактичним значенням. Основним етапом оцінки стає визначення потенційних можливостей підприємства.

*За сферою реалізації* потенціал можна розглядати як ринковий (зовнішній) і внутрішній. *Зовнішній* характеризує можливості підприємства, орієнтовані на ринок, і визначається потенційним обсягом попиту, незадоволеним сформованою ним пропозицією. Підприємство має обмежений вплив на зовнішній (ринковий) потенціал через складність, динамічність, непередбачуваність зовнішнього середовища. *Внутрішній* потенціал представлений ресурсами та компетенціями, які дозволяють реалізувати ринкові шанси, що надаються.

Досліджуючи ієрархію потенціалів, підприємство можна розглядати як систему, що складається з більш дрібних підсистем - бізнес-одиниць, виділених за принципом значущості їхнього функціонування для бізнесу в цілому. У цьому випадку має місце класифікація проявів потенціалу *за принципом ієрархії* від *потенціалу підприємства* як системи глобального рівня до *потенціалів бізнес-одиниць* як підсистем нижчого рівня, які визначають разом з тим ефективність реалізації сукупних можливостей за рахунок адитивного та синергічного ефекту.

Правомірно розглядати також потенціал підприємства *за функціональними напрямками* його формування та використання. У цьому випадку виділяють потенціал *маркетинговий* (здатність маркетингової системи підприємства забезпечити його постійну конкурентоспроможність); виробничий (здатність виробничої системи забезпечити випуск продукції в обсязі, що відповідає потенціальному попиту); *фінансовий* (здатність фінансової служби забезпечити основні ланки ланцюжка «збут - виробництво – закупівля» фінансовими ресурсами за принципом найбільш



ефективного їхнього розподілу); *організаційний* (здатність менеджменту створити ефективну систему взаємодії між усіма елементами потенціалу).

Незважаючи на різноманітність видових проявів, *потенціалу підприємства* властиві деякі *характерні риси*, а саме:

- *призначення* - означає, що потенціал підприємства взагалі та кожен його елемент формуються для реалізації точно визначених здібностей;
- *здатність до самовідтворення та розвитку* - означає, що потенціал і його елементи змінюються відповідно з вимогами зовнішнього та внутрішнього характеру;
- *поліструктурність* - означає, що потенціал підприємства поєднує в собі різні структурні елементи, деякі з яких також характеризується власною структурою (наприклад, виробничий потенціал);
- *взаємозамінність*, альтернативність елементів - означає можливість вибору ефективних варіантів розподілу ресурсів між елементами потенціалу для забезпечення збалансованої рівноваги.

Таким чином, потенціал підприємства має різноманітні прояви.

### 3. Структура потенціалу підприємства

Під *структурою системи*, якою є потенціал підприємства, розуміють мережу найбільш суттєвих, стійких (інваріантних) зв'язків між елементами. Існує і більш широке тлумачення структури, згідно з яким розрізняють *два типи структур: макро- і мікро*. *Макроструктура* виражає найбільш стійкі (інваріантні) зв'язки системи, а *мікроструктура* - змінні (вірогідні). Сукупність макро- і мікроструктури об'єкту або процесу, тобто сукупність усіх зв'язків, і складає їх зміст.

До визначення структури потенціалу підприємства в економічній літературі намітилися різні підходи. Більшість дослідників розглядають ресурсну структуру потенціалу, однак рекомендують урахувати в ньому різну кількість складових елементів. В *одному випадку* в його склад рекомендується включати тільки засоби праці, в *другому* - засоби праці і робочу силу, в *третьому* - засоби праці, робочу силу і природні ресурси, які застосовуються в процесі виробництва, у *четвертому* - засоби праці, робочу силу і предмети праці. Є і більш розширені поняття структури потенціалу підприємства з доповненням у вигляді системи збору, обробки і споживання інформації, досвіду господарювання, енергії, тощо. Необхідно зазначити, що навіть при збігу поглядів відносно структури потенціалу підприємства ресурсний підхід не дає повної характеристики цьому терміну. Особливий науковий інтерес викликають дослідження багатоаспектного аналізу структури потенціалу, в яких поряд з ресурсним розглядаються і інші аспекти структури, що дає більш повне уявлення про його елементний склад.

У загальній постановці питання до елементів потенціалу підприємства можна віднести усе що пов'язане з функціонуванням і розвитком підприємства.

Отже, на рис. 1.2 представлена структура потенціалу підприємства з розмежуванням в її побудові місця суб'єктних та об'єктних складових.

**Об'єктні складові** пов'язані з матеріально-речовинною та особовою формою потенціалу підприємства. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі в процесі функціонування.

До них належить: *інноваційний потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал та потенціал відтворення*.

**Інноваційний потенціал** - сукупні можливості підприємства щодо генерації, сприйняття та впровадження нових (радикальних і модифікованих) ідей для його системного технічного, організаційного та управлінського оновлення.

**Виробничий потенціал** – наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг). Його треба також сприймати як сукупність функціонуючих ресурсів, які здатні виробляти певний обсяг продукції. Тому виробничий потенціал є поліструктурною системою. *До його складу входять:*

- потенціал землі та природно-кліматичні умови;
- потенціал основних фондів;
- потенціал оборотних фондів;
- потенціал нематеріальних активів;
- потенціал технологічного персоналу.

*Потенціал землі та природно-кліматичні умови* – можливості підприємства щодо використання сукупних природних багатств в господарській діяльності.

*Фондовий потенціал* – наявні та скриті можливості основних фондів, які формують техніко-технічний базис виробничої потужності підприємства.

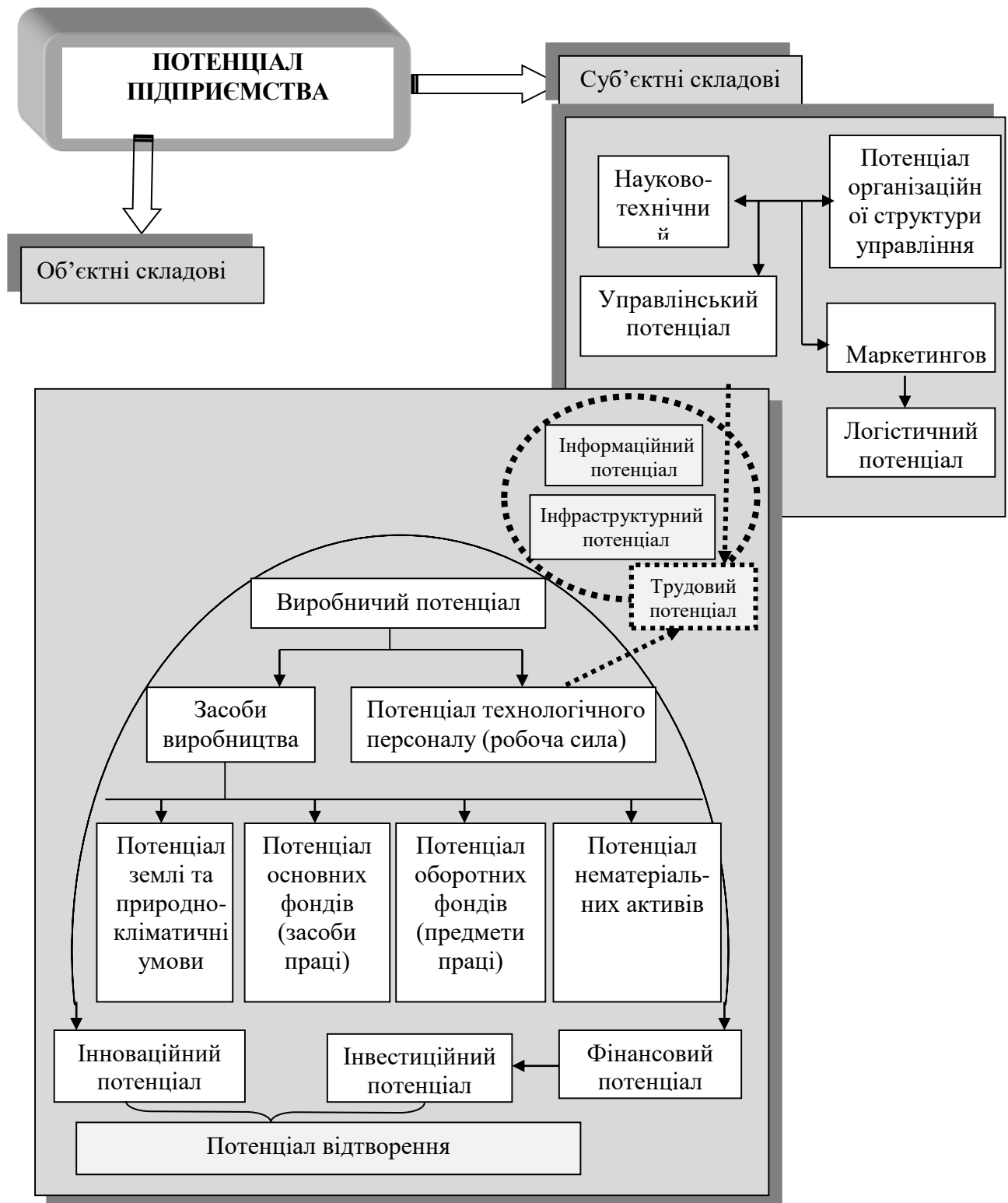


Рис. 1.2 Структура потенціалу підприємства

*Потенціал оборотних фондів* – це частина виробничого капіталу підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці (сировини, конструкційних матеріалів, палива, енергії та різних допоміжних матеріалів), які перебувають у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення і витратах майбутніх періодів.

*Потенціал нематеріальних активів* – сукупність можливостей підприємства використовувати права на нові чи існуючі продукти інтелектуальної праці у господарському процесі з метою реалізації корпоративних інтересів на основі задоволення суспільних потреб.

*Потенціал технологічного персоналу* – здатність робітників виробляти різні продукти, надавати послуги чи виконувати роботи.

**Фінансовий потенціал** – це обсяг власних, позикових та залучених фінансових ресурсів підприємства, який знаходиться у його розпорядженні для здійснення поточних і перспективних витрат.

Головною складовою фінансового є *інвестиційний потенціал*, який представляє собою наявні та приховані можливості підприємства щодо простого і розширеного відтворення.

*Відтворення потенціалу підприємства* – це процес безперервного поновлення усіх його складових елементів. Як відомо, в залежності від особливостей відтворювальних процесів розрізняють просте та розширене відтворення. Така класифікація відтворення характерна і для потенціалу підприємства.

*Просте відтворення потенціалу підприємства* здійснюється в його незмінних обсягах для поновлення споживаних факторів виробництва і забезпечення безперервності його функціонування.

*Розширене відтворення потенціалу підприємства* передбачає кількісний та якісний розвиток виробничих факторів та інших складових потенціалу, які забезпечують більш високу результативність його діяльності.

В межах розширеного відтворення можна виокремити *три типи розвитку потенціалу підприємства*: екстенсивний (традиційний), інтенсивний (інноваційний) і екстенсивно-інтенсивний (змішаний).

*При екстенсивному типі* відтворення потенціалу збільшення масштабів виробництва досягається за рахунок додаткового залучення трудових, природних ресурсів і засобів виробництва при збереженні сформованої техніко-технологічної основи.

*При інтенсивному типі* відтворення розвиток потенціалу досягається шляхом якісного вдосконалення факторів виробництва: застосування прогресивних знарядь і предметів праці та видів енергетичних ресурсів, підвищення кваліфікації технологічного і управлінського персоналу, а також постійного покращення використання усіх наявних складових потенціалу підприємства.

Щодо *змішаного типу* розширеного відтворення потенціалу, то він характеризується збалансованістю або домінуванням екстенсивних чи інтенсивних факторів його розвитку. Тому розрізняють переважно екстенсивний, переважно інтенсивний чи змішаний характер економічного розвитку.

Відтворення окремих складових потенціалу підприємства має свої часові цикли та особливості, що зумовлює використання різних джерел фінансового забезпечення, пов'язаного з формуванням і відтворенням виробничого капіталу.

Наприклад, за простого відтворення заміна спрацьованих і застарілих основних виробничих фондів відбувається за рахунок нагромадження амортизаційного фонду та інших внутрішніх джерел формування фінансових коштів. Розширене відтворення основних фондів направлене на нарощування виробничих потужностей, докорінну перебудову техніко-технологічної бази виробництва, потребує використання таких джерел виробничих інвестицій, як довгострокові кредити, емісія цінних паперів, власний нагромаджений прибуток, державні субсидії, залучення іноземних інвестицій.

На основі викладеного, під **потенціалом відтворення** слід розуміти сукупність матеріально-технічних, нематеріальних, фінансових та інших ресурсів капіталу, які знаходяться у розпорядженні підприємства, можуть бути додатково залучені та використані для простого та розширеного відтворення факторів виробництва та інших складових потенціалу підприємства.

**Суб'єктні складові** пов'язані із суспільною формою їх виявлення. Вони не споживаються, а виступають як передумова, як загальноекономічний, загальногосподарський соціальний чинник раціонального споживання об'єктних складових. Все це свідчить про те, що суб'єктні складові потенціалу підприємства по впливу на розвиток основних чинників виробництва і ефективність функціонування економічних систем, по мірі ускладнення останніх та їх «навколишнього середовища», набувають вирішальної ролі. Відомо, що навіть ті підприємства, які мають близькі за розміром потенціали, часто суттєво розрізняються за результатами діяльності. В цих умовах (при відсутності зовнішніх «перешкод») різницю у результатах можна пояснити лише неоднаковим ступенем точності цільової орієнтації системи. Інакше кажучи, при інших рівних умовах, величина результату буде тим більша, чим вдалішим буде організаційно-економічне забезпечення досягнення заданих цілей. Наукове забезпечення виробництва та ступінь його ефективності також залежить від якості управління.

До **суб'єктних складових потенціалу** підприємства відносяться: *науково-технічний потенціал, управлінський потенціал, потенціал організаційної структури управління, маркетинговий потенціал.*

**Науково-технічний потенціал** - узагальнююча характеристика рівня наукового забезпечення

виробництва (науки, техніки, технології, інженерної справи, виробничого досвіду, можливостей та ресурсів (у тому числі науково-технічних кадрів), які є у розпорядженні підприємства для вирішення науково-технічних проблем.

**Управлінський потенціал** – це навички та здібності керівників усіх рівнів управління щодо формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства. В найбільш загальному вигляді він є інтеграцією функціонально-структурних та нематеріальних елементів.

**Потенціал організаційної структури управління** – являє собою загальнокорпоративний управлінський (формальний та неформальний) механізм функціонування підприємства, який втілює у собі рівень організації функціональних елементів системи та характер взаємозв'язків між ними.

**Маркетинговий потенціал** - це максимальна можливість підприємства щодо систематизованого і планомірного спрямування всіх його функцій (визначення потреб і попиту, організації виробництва, продажу і післяпродажного обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту. У структурі маркетингового потенціалу окремо виділяють логістичний потенціал.

Широка інтерпретація поняття «логістика» як комплексної функції забезпечення підприємства вихідними факторами виробництва на всіх стадіях його діяльності дозволяє в складі цієї функції виокремити: по-перше, доставку необхідних засобів виробництва (послуг) на територію підприємства від зовнішніх контрагентів (логістика постачання); по-друге, доставку тих чи інших видів виробничих ресурсів безпосередньо на місця їх переробки чи використання в необхідних обсягах та у визначену годину (логістика виробництва); по-третє, забезпечення пунктів збуту готовими виробами і фірмовими послугами (логістика розподілу чи збуту).

З урахуванням функціональних особливостей та структурного зрізу логістичних процесів за предметними ознаками (логістика персоналу, логістика матеріалів і готових товарів, логістика енергетичних та інформаційних потоків) **логістичний потенціал** підприємства можна визначити як максимальну продуктивність (функціональну спроможність) системно інтегрованих підрозділів, які охоплюють всі види діяльності щодо переміщення в просторі та руху в часі: персоналу - перевезення співробітників, розміщення їх по службовим приміщенням, переміщенню згідно з часовим графіком роботи; матеріалів і готових виробів - транспортування, складування, збереження, сортування і перерозподіл; енергетичних та інформаційних потоків - передача, обробка, збереження і трансформація.

Особливої уваги в структурі потенціалу підприємства заслуговують: *трудоий, інфраструктурний та інформаційний потенціали*. Всі вони не підлягають під зазначену класифікацію складових потенціалу підприємства, їх не можна однозначно віднести чи то до суб'єктних, чи то до об'єктних складових.

«*Трудоий потенціал*» як науковий термін увійшов у обіг у період переходу від екстенсивного до інтенсивного шляху розвитку виробництва. Це була своєрідна реакція науки на потребу практики забезпечити якісне удосконалення формування і використання сукупної здатності людини як суб'єкта виробництва і управління.

**Трудоий потенціал** - це персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Дане поняття дозволяє, по-перше, оцінити ступінь використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і їхньої сукупності, що необхідно для активізації людського фактора, та, по-друге, забезпечити якісну (структурну) збалансованість у розвитку особистого і уречевленого факторів виробництва.

**Інфраструктурний потенціал** – збалансовані з вимогами виробництва можливості цехів, господарств і служб, які забезпечують необхідні умови для діяльності основних підрозділів підприємства та задоволення соціальних потреб його персоналу. При гіпертрофованому розвитку інфраструктурні складові потенціалу підприємств можуть виконувати роботи чи надавати певні послуги стороннім організаціям та іншим суб'єктам ринку.

**Інформаційний потенціал** як найважливіша складова техніко-технологічної та управлінської бази сучасних підприємств має особливу актуальність. Розвинуті країни вже перейшли на нову постіндустріальну (інформаційну) ступінь суспільного прогресу. Ефективне господарювання підприємств України, раціональне використання їх потенціалу не можливе без наявності адекватного сучасним вимогам інформаційного забезпечення.

**Інформаційний потенціал** – це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготовку й прийняття управлінських рішень та впливають на характер (специфіку) виробництва через збір, зберігання (накопичення), обробку та розповсюдження

інформаційних ресурсів. У складі інформаційного потенціалу можна окремо виділити *інформаційно-обчислювальний потенціал*, до якого належить комплекс технічних, програмно-математичних, організаційно-економічних засобів і спеціальних кадрів, призначений для автоматизації процесу вирішення задач управління підприємством у різних галузях людської діяльності.

Крім того, інформація і здобуті з її поміччю знання реалізуються в нових засобах праці, технологіях, професійному досвіді робітників, рівні організації виробничих одиниць, що ще раз свідчить про її тісний взаємозв'язок з іншими складовими потенціалу підприємства.

Отже, при формуванні потенціалу підприємства дуже важливо проводити його декомпозицію (структуризацію).

**Література:** 7,8,12,13,16,19,26,30,33,34

## **Тема 2. Управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства**

- 1. Модель формування потенціалу підприємства**
- 2. Підходи щодо формування потенціалу підприємства**
- 3. Сучасні тенденції формування потенціалу підприємств**
- 4. Передумови формування та розвитку потенціалу підприємства**

### **1. Модель формування потенціалу підприємства**

До сьогодні, процесам формування потенціалу підприємства не приділялося належної уваги. Кризовий стан національної економіки та окремих підприємств, що супроводжується недовикористанням виробничих потужностей, накопиченням понаднормативних запасів матеріалів і готової продукції, скороченням чисельності працівників, зниженням їх кваліфікаційного рівня та продуктивності праці й іншими негативними явищами, закономірно призводить до втрати потенціалу.

Хаотичність процесів розвитку і не контрольованість кризових тенденцій на макрорівні спричинили руйнацію структури потенціалу, що проявилось у порушенні пропорцій між основними елементами соціально-економічних систем сучасних підприємств. У свою чергу, багаторівнева деформація пропорцій та зв'язків між складовими виробничих, соціальних, комерційних та інших підсистем підприємств зумовлює мультиплікативність дезорганізації та ініціює наступний виток кризових загальносистемних змін.

**Формування потенціалу підприємства** - це процес ідентифікації та створення спектру підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм, задля стабільного розвитку та ефективного відтворення. Розглянемо більш детально, що представляє собою процес формування потенціалу підприємства.

При його формуванні слід враховувати **загальні постулати**:

- потенціал підприємства – це складна система пересічних характеристик його елементів, причому останні можуть в тій, чи іншій мірі заміщати друг друга, тобто вони альтернативні;
- потенціал підприємства не можливо сформувати на базі механічного додавання складових елементів, тому як це-динамічне угруповання;
- при формуванні потенціалу підприємства діє закон синергії його елементів;
- потенціал підприємства у більш 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 в поєднанні їх, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами;
- всі елементи потенціалу об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства, тобто з одного боку - підлягають фізичному та моральному старінню, а з іншого - вони чутливі до досягнень науково-технічного прогресу;
- складові елементи потенціалу підприємства повинні бути адекватними характеристикам продукції і послуг, що виробляються на підприємстві.

Спираючись на ці постулати, можна побудувати загальнотеоретичну модель формування потенціалу підприємства (рис. 2.1).

Кожен з представлених на схемі елементів підпорядковується досягненню цілей потенціалу підприємства. А саме, якщо існують засоби виробництва, кадри, приміщення з певними характеристиками та інші ресурси, то потенціал підприємства як економічна система здатний задовольнити постійно мінливі потреби потенційних споживачів.

Із закону цілісності системи витікає, що в результаті взаємодії всіх ресурсів, що створюють

систему, з'являються нові якості, яких не має кожний окремий вид ресурсу. Але слід пам'ятати, про один з найбільш вагомих загальних законів організації – **закон синергії**, який стверджує, що для будь-якої системи (підприємства, організації, фірми) існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде або, значно більше простої суми потенціалів елементів, що до неї входять, або суттєво меншим.

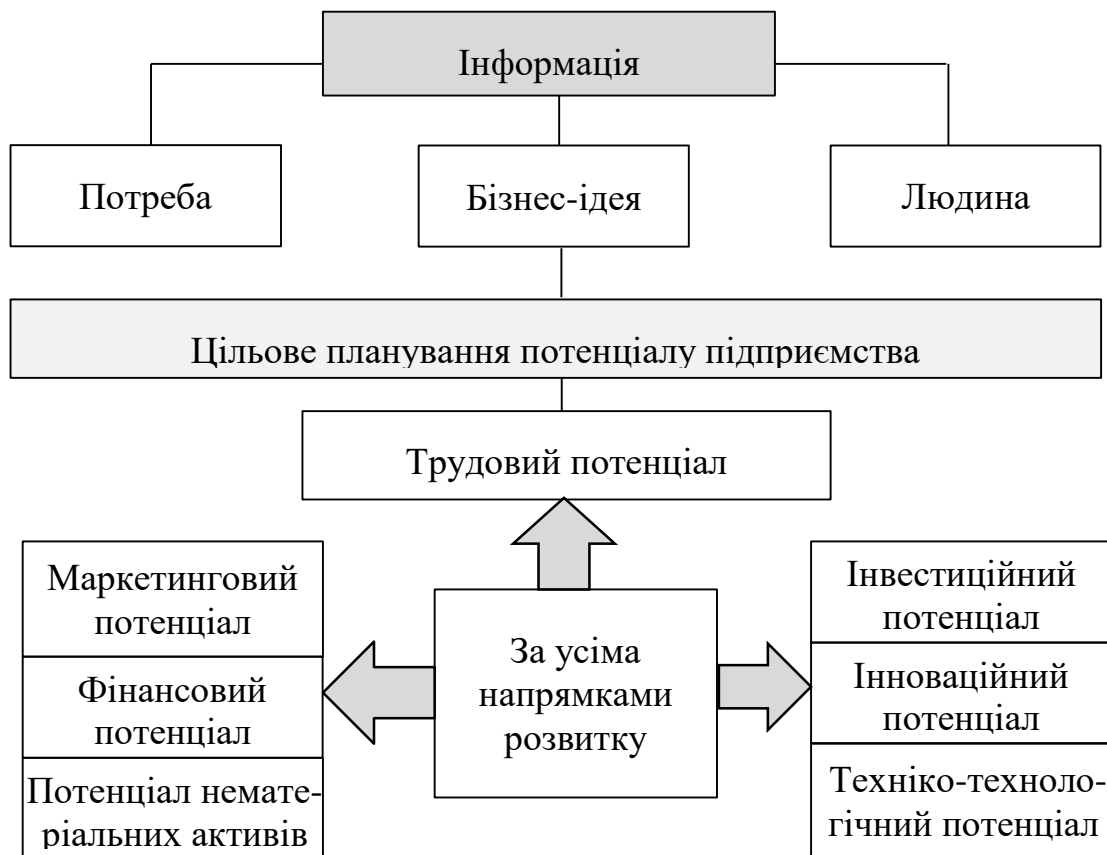


Рис. 2.1 Загальнотеоретична модель формування потенціалу підприємства [16, с. 30]

Синергія може мати двояку користь: пряму і опосередковану.

**Пряма користь** – збільшення чистих грошових потоків від найбільш повного використання потенціалу підприємства. Вона має місце при операційній, управлінській та фінансовій синергії.

**Операційна синергія** – економія на операційних видатках за рахунок взаємодії маркетингового, фінансового та логістичного потенціалів.

**Управлінська синергія** – економія за рахунок оптимального формування потенціалу організаційної системи управління.

**Фінансова синергія** – економія за рахунок змін підходів щодо формування фінансового потенціалу підприємства.

**Опосередкована користь** – збільшення вартості потенціалу підприємства або зміна мультиплікатора ціна/прибуток.

Зважаючи на ефект синергії, процес оптимізації структури потенціалу підприємства слід проводити за наступними етапами:

**Етап 1** – формування системи цілей підприємства (стратегічні, тактичні, поточні; для всього підприємства, його підрозділів, а також окремих видів діяльності);

**Етап 2** – визначення необхідного для кожної цілі набору стратегічних ресурсів. Цей етап обов'язково треба узгоджувати з першим;

**Етап 3** – оскільки для задоволення однієї і тієї ж потреби може існувати декілька варіантів наборів ресурсів, то доцільно провести оцінку альтернативних їх комбінацій, і після цього зробити остаточний висновок;

**Етап 4** – виходячи з того, що підприємство не в однаковій мірі володіє всіма видами ресурсів, треба провести раціональний розподіл обмежених ресурсів, визначити куди вигідніше їх направити,

щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства;

**Етап 5** – після проведення попередніх 4-х етапів, необхідно оцінити отриманий результат.

Таким чином, формування потенціалу підприємства - це процес створення спектру підприємницьких можливостей.

## **2. Підходи щодо формування потенціалу підприємства**

*Процес формування потенціалу підприємства є одним з напрямків його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства.*

При цьому використовуються такі **основні наукові підходи**:

**1. Системний підхід** є одним з основних у процесі формування потенціалу підприємства. При його застосуванні на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу - товару або послуги (що робити, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, у які терміни, за якою ціною). Параметри виходу повинні бути конкурентоспроможними.

Потім визначаються параметри входу (які потрібні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів). Потреба в ресурсах і інформації прогнозується після вивчення вимог до організаційно-технічного потенціалу підприємства (рівня техніки, технології, організації виробництва, праці й управління) та параметрів зовнішнього середовища (політичного, економічного, технологічного, соціально-демографічного, культурного середовища країни й інфраструктури даного регіону).

Зворотний комунікаційний зв'язок між постачальниками (входом), клієнтами (виходом), зовнішнім оточенням і потенціалом підприємства необхідний для адаптації потенціалу як системи до зміни вимог клієнтів до продукції, параметрів ринку, появи організаційно-технічних новинок.

Для забезпечення високої якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) спочатку необхідно забезпечити високу якість ресурсів і інформації на вході, а потім високу якість реалізації процесу та взаємодії з зовнішнім середовищем. Якщо, наприклад, якість «входу» при формуванні потенціалу підприємства задовільна, то на якому б високому рівні не здійснювалася реалізація внутрішніх бізнес-процесів, якість «виходу» теж буде задовільною. Якщо якість «входу» відмінна, а якість взаємодії елементів потенціалу за допомогою реалізації бізнес-процесів задовільна, то і якість «виходу» буде задовільною, тобто оцінка якості «виходу» дорівнює нижчій оцінці попередніх елементів. При цьому спочатку формулюються вимоги до «виходу» системи, потім - до «входу» і зовнішнього середовища і тільки потім - до реалізації внутрішніх бізнес-процесів.

**2. Маркетинговий підхід** передбачає орієнтацію формування можливостей підприємства на споживача. Це означає, що формування будь-якого елемента потенціалу повинне ґрунтуватися на аналізі та прогнозуванні ринкових потреб, аналізі та прогнозуванні конкурентоспроможності та конкурентних переваг і т. д. При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв формування потенціалу підприємства є:

- підвищення якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) відповідно до потреб споживачів;
- економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості всіх елементів потенціалу та, як наслідок, підвищення якості кінцевої продукції або послуги.

**3. Функціональний підхід** передбачає пошук зовсім нових, оригінальних технічних рішень для задоволення існуючих або потенційних потреб. Потреба в цьому випадку розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після визначення функцій (наприклад, маркетингові, наукові дослідження, постачання, виробництво, фінансування і т. д.) визначається кілька альтернативних варіантів формування потенціалу для їхнього виконання та вибирається той з них, що забезпечує максимальну ефективність сукупних витрат.

Застосування даного підходу, на відміну від орієнтації на «вчорашні» світові стандарти, дозволяє найбільш повно задовольняти нові потреби, з одного боку, і забезпечувати стійку конкурентну перевагу, з іншого.

**4. Відтворювальний підхід** орієнтований на постійне поновлення виробництва продукції з меншої ресурсоемністю та вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на даному ринку для задоволення потреб клієнтів. Це означає, що основним елементом даного підходу є обов'язкове застосування бази порівняння (показників кращої аналогічної продукції на теперішній момент, скоректованих до початку освоєння нової продукції або випереджальних) в процесі планування відтворювального процесу.

**5. Інноваційний підхід** орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої повинні бути фактори виробництва й інвестиції.

**6. Нормативний підхід** полягає у встановленні для найважливіших елементів потенціалу нормативів:

- якості та ресурсоемності продукції, завантаженості технічних об'єктів, параметрів ринку і т. д.
- ефективності використання ресурсного потенціалу;
- розробки й ухвалення управлінських рішень. Слід зазначити, що встановлені нормативи повинні відповідати вимогам обґрунтованості, комплексності, ефективності та перспективності застосування.

**7. Комплексний підхід** передбачає необхідність урахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних і інших аспектів діяльності підприємства. Якщо навіть один з аспектів залишити поза увагою, то проблема не буде цілком вирішена.

**8. Інтеграційний підхід** у процесі формування потенціалу підприємства націлений на дослідження посилення взаємозв'язків, об'єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами.

**9. Динамічний підхід** пов'язаний з необхідністю розгляду потенціалу в діалектичному розвитку, у встановленні причинно-наслідкових зв'язків і співвідпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу поведінки аналогічних систем на деякому тимчасовому відрізку.

**10. Оптимізаційний підхід** реалізується через визначення кількісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами потенціалу за допомогою економіко-математичних і статистичних методів обробки інформації.

**11. Адміністративний підхід** передбачає регламентацію функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, пов'язаних з реалізацією елементів потенціалу, у нормативних актах за допомогою методів примушування.

**12. Поведінковий підхід** ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного потенціалу за рахунок підвищення ефективності його кадрової складової.

**13. Ситуаційний підхід** заснований на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні максимальної адаптації до умов конкретної ситуації в процесі формування потенціалу підприємства.

**14. Структурний підхід** у процесі формування потенціалу заснований на його структуризації і визначенні значимості, пріоритетів серед елементів потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними.

Отже, процес формування потенціалу підприємства є одним з напрямків його економічної стратегії.

### **3. Сучасні тенденції формування потенціалу підприємств**

Нестабільність суспільного розвитку та глибинні трансформації економічної системи нашої держави спричинили перебудову всього господарського механізму підприємств, що проявляється у зміні пропорцій між елементами, формуванні нових і руйнації старих виробничих зв'язків, переоцінці традиційних орієнтирів розвитку.

Сьогодні в періодичних виданнях і наукових працях домінують *дві точки зору* на оцінку сучасного етапу суспільного розвитку: **індустріальна та соціальна**. Перша з них визначає ключовим фактором розвитку *техніко-технологічну базу виробництва*, а друга - *соціально-трудоий фактор*. Відповідно до цього, наші дослідження можуть бути також побудовані на цих двох концепціях.

Аналізуючи світові тенденції розвитку, слід вказати на основу формування потенціалу сучасних підприємств - *персонал*. Розвиток і широке поширення концепції управління трудовими ресурсами перетворюється в найважливішу тенденцію, що знаходиться в найтіснішому взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими основними напрямками загальної еволюції економічної думки: появою і поширенням сотових організацій, формуванням «плоских» ієрархій і «прозорих» систем управління; реінжинірингом виробничо-господарської діяльності; переходом від традиційних принципів управління до нових (партнерство, гуманізація тощо); розширенням внутрішньофірмових ринків; розвитком комп'ютерного та телекомунікаційного забезпечення процесів управління та його віртуалізації.

Теоретичною основою визначення розміру та управління трудовим потенціалом підприємства виступає *концепція «людських ресурсів»*, яка виникла в середині ХХ століття та доводить необхідність використання економічних критеріїв для оцінки ролі соціально-трудоого фактору у виробництві. Більшість практичних розрахунків по даній концепції базуються на можливості використання вартості створених робітником економічних благ, а також доходу, отриманого підприємством на цій основі, в



якості критерію цінності співробітника. Іншими словами всі професійно-кваліфікаційні характеристики робітника оцінюється менеджерами лише за можливості їх реалізації в рамках конкретної організації.

Поступове проникнення прогресивних теоретичних концепцій у практику позначилося деформуванням структури потенціалу підприємств. Сьогодні більшість підприємств, розуміючи цінність власного персоналу, намагаються за будь-яких умов зберегти кваліфікованих працівників. Широкого поширення здобуває практика довічної зайнятості, особливо характерна для підприємств Японії. Зазначимо, що по своїй суті трудовий потенціал підприємств володіє здатністю до спонтанного нарощування, навіть при відсутності будь-якої фінансової підтримки.

Наступною важливою особливістю потенціалу сучасних підприємств є його *інформатизація*, що тісно пов'язана з соціально-трудовою складовою. Зв'язок реалізується через процеси накопичення та обробки комерційної інформації персоналом підприємства в процесі ведення бізнесу. Таким чином, цінність персоналу підприємства знаходить своє вираження в інформаційних потоках, які ним генеруються в процесі господарювання. Особливо слід підкреслити якість інформаційних потоків в організації, що прямо впливає її адаптивність, цілеспрямованість, а як наслідок на результативність діяльності. Інформація виконує функцію зв'язку всіх елементів підприємницької діяльності у єдину результативну систему. Вона регулює функціонування виробничої підсистеми, сприяє зростанню продуктивності праці персоналу, ефективності використання основних та оборотних фондів, якісно розвиваючи всю економічну систему.

Нарощування темпів науково-технічного прогресу визначає зростання частки *основних фондів* в елементній структурі потенціалу сучасних підприємств, хоча на вітчизняних підприємствах ця тенденція обумовлена скороченням всіх інших елементів. Аналізуючи досвід господарювання сучасних підприємств, відзначимо найбільш *суттєві недоліки визначення потенціалу основних фондів* через виробничу потужність підприємства:

1. Слід визнати невірною практику визначення потенціалу основних фондів на основі виробничої потужності провідного структурного підрозділу чи виробничої ділянки. Виключення з поля аналізу всього спектру технологічних і комерційних операцій по виготовленню та представленні продукції на ринку дозволяє визначити тільки технічну продуктивність того чи іншого підрозділу. Такий підхід не дозволяє економічно об'єктивно сформувати вартість того чи іншого структурного підрозділу (центру господарювання).

2. Виокремлення провідного структурного підрозділу (виробничої ділянки) для розрахунку потенціалу основних фондів значно деформує результати через врахування виробничих можливостей тільки одного виду устаткування, що здебільшого володіє незначною часткою в загальній вартості майна.

3. Динамічність розвитку підприємств зумовлює необхідність врахування структурних змін і пропорцій між елементами потенціалу основних фондів. Важливість врахування вдосконалення технології, покращання організації виробництва, підвищення кваліфікації працівників тощо зумовлена колосальними альтернативними втратами сучасних підприємств.

Відзначимо, що згідно проведених розрахунків, елементна *структура потенціалу сучасних підприємств* формується приблизно на 60% за рахунок основних фондів, 25% - персоналу, 15% - інформації, фондів обігу та оборотних фондів. Ці розрахунки базуються на офіційній інформації статистичних органів, що дозволяє зробити висновок щодо асиметричності інформації, через значну тінізацію економічних відносин. Але навіть такі цифри дозволяють констатувати ресурсну природу потенціалу сучасних підприємств, який формується на екстенсивній основі. Слід вказати на те, що враховуючи темпи науково-технічного прогресу та зростання нестабільності ринкових відносин, у світовій практиці спостерігається збільшення частки наукомістких елементів.

#### **4. Передумови формування та розвитку потенціалу підприємства**

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

Очевидно, що в основі побудови системи цих факторів повинен лежати принцип сфери впливу на елементи потенціалу, відповідно до якого усі фактори можна класифікувати на *зовнішні і внутрішні відносно формування та розвитку потенціалу* [19, с.32].

*До зовнішніх факторів* відносяться економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів,

банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил і т. ін. Такими заходами, як правило, виступають податкові, процентні ставки, законодавчі, етичні, суспільні норми, тиск політичних сил.

Крім того, важливим зовнішнім фактором є також ринкові умови на вході (умови конкуренції на ринках ресурсів) і виході із системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі). Перший фактор пов'язаний з вартістю забезпечення кожного елемента потенціалу ресурсами, яка є альтернативною вартістю цих ресурсів, тобто цінністю тих альтернативних можливостей, від яких довелося відмовитися через спрямування ресурсів в той, а не інший елемент потенціалу з метою максимального досягнення цілей. Другий фактор означає, що для завоювання міцних ринкових позицій потенціал підприємства повинний відповідати необхідним конкурентним властивостям продукції (ціні, якості, технічним характеристикам, сервісу, гарантіям). Так, за умов посилення конкуренції підприємство повинне сфокусувати свої зусилля на максимальній реалізації наявного потенціалу та створенні нового за рахунок своєчасного виявлення слабких позицій конкурентів. Інновації з боку конкурентів вимагають, як правило, адекватного реагування шляхом створення та реалізації нових можливостей.

**До внутрішніх факторів** відноситься, насамперед, *стратегія підприємства*, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в рамках підприємства цінності та культура.

Рішення щодо формування потенціалу орієнтовані на майбутнє і тому базуються на попередніх умовах розвитку релевантних факторів, тобто певних передумовах. Особливе значення мають передумови, які визначаються потребами клієнтів і впливають на якість «виходу», пріоритет якого в процесі формування потенціалу був визначений вище. Крім того, дуже важливі передумови, пов'язані з конкурентами, тому що ресурсний потенціал підприємства втрачає свою цінність саме під їх тиском. Також повинні бути враховані і внутрішні передумови, пов'язані з загальноприйнятими настановами всередині підприємства.

*Характерними рисами розвитку потенціалу підприємства як економічної системи є:*

- комплексність проблем і необхідність їхнього вивчення в єдності технічних, економічних, соціальних, психологічних, управлінських і інших аспектів;
- ускладнення розв'язуваних проблем і об'єктів;
- зростання кількості зв'язків між об'єктами;
- динамічність ситуацій, що змінюються;
- дефіцитність ресурсів;
- підвищення рівня стандартизації й автоматизації елементів виробничих і управлінських процесів;
- глобалізація конкуренції, виробництва, кооперації і т. д.;
- посилення ролі управлінського фактора й ін.

Отже, формування потенціалу підприємства є складним динамічним процесом.

**Література:** 7,8,12,14,16,19,26,30,33,34

### **Тема 3. Діагностика в системі управління потенціалом підприємств**

#### **1. Сутність та значення діагностика в системі управління**

#### **2. Методи і системи діагностики**

#### **3. Механізми оптимізації потенціалу підприємства**

#### **1. Сутність та значення діагностика в системі управління**

Діагностика в системі управління спрямована на вивчення усіх характеристик господарської діяльності, фінансово-економічного стану та положення підприємства на ринку, а також їх узагальнене оцінювання для прийняття ефективних управлінських рішень. Основна мета діагностики полягає в отриманні невеликого числа ключових (найбільш інформативних) параметрів, які дають об'єктивну і точну картину стану підприємства, ефективності його діяльності, змін у структурі майна і джерел фінансування, в розрахунках з дебіторами й кредиторами.

*Основними завданнями діагностики* в системі управління є:

- об'єктивне оцінювання результатів господарської діяльності та фінансово-майнового стану підприємства;
- виявлення чинників господарської діяльності та фінансово-майнового стану та кількісне вимірювання їх впливу;
- підготовка й обґрунтування виважених і ефективних управлінських рішень в галузі менеджменту підприємства;

виявлення й мобілізація резервів поліпшення стану підприємства й підвищення ефективності усієї господарської діяльності [27, с.17].

**Діагностика діяльності підприємства, з економічного погляду**, - це періодичне дослідження відповідного стану підприємства, яке має на меті уточнення тенденцій розвитку всіх видів його діяльності в траєкторії життєвого циклу та ухвалення економічно та соціально обґрунтованих коригувальних рішень.

З організаційного погляду, **діагностика** - це система методів, приймів і методик проведення досліджень для визначення цілей функціонування суб'єкта господарювання, способів її досягнення, виявлення проблем і вибору варіантів їхнього розв'язання.

Є ще таке поняття, як **експрес-діагностика діяльності підприємства**, коли вивчаються організаційна і функціональна структура, а також проводиться фінансово-економічний і логістичний аналіз (рис. 3.1).

ЕКСПРЕС-ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА			
↓	↓	↓	↓
Організаційна діагностика	Функціональна діагностика	Фінансово-економічний аналіз	Логістичний аналіз
Організаційна структура; штатний розклад; посадові інструкції; організаційна документація	Збут; виробництво; постачання	Аналіз динаміки фінансово-економічних показників за попередні роки	Аналіз поточних процесів: інформаційних, постачальницьких, виробничих, збутових

Рис. 3.1. Складові експрес-діагностики підприємства [35].

*Організаційна складова* охоплює вивчення організаційної структури підприємства, його штатного розкладу, посадових інструкцій та організаційної документації. *Функціональна діагностика* включає вивчення постачальницько-збутової та виробничої діяльності підприємства. *Логістичний аналіз* має на меті дослідження ефективності інформаційних, постачальницьких, виробничих і збутових потокових процесів.

За *фінансово-економічного аналізу* досліджується динаміка фінансово-економічних показників за попередні роки. Економічна і фінансова діагностика дає можливість оцінювати ефективність використання виробничих ресурсів підприємства і визначити ступінь забезпеченості його необхідними коштами для здійснення нормальної господарської діяльності та проведення грошових розрахунків.

**Економічна діагностика** діяльності підприємства спрямована насамперед на вивчення внутрішнього середовища його функціонування. Внутрішнє середовище включає низку параметрів (ресурсів): технічних, технологічних, кадрових, просторових, організаційної структури, фінансових ресурсів і стратегічного потенціалу. Аналіз внутрішнього середовища має на меті оцінку слабких і сильних сторін підприємства. Внутрішнє середовище справляє постійний та безпосередній вплив на функціонування господарської системи, має декілька зрізів, стан яких у сукупності визначає потенціал підприємства, тобто його здатність виконувати поставлені перед ним завдання.

**Фундаментальна діагностика** кризового стану підприємства здійснюється за допомогою оцінки фінансового стану на основі комплексного аналізу з метою поглиблення результатів оцінки кризових параметрів фінансового розвитку суб'єкта господарювання, отриманих у процесі експрес-діагностики банкрутства. В процесі проведення фундаментальної діагностики визначаються основні фактори, що зумовлюють кризовий розвиток:

- незалежні від діяльності суб'єкта господарювання зовнішні фактори;
- залежні від діяльності - внутрішні фактори.

І зовнішні, і внутрішні фактори в процесі дослідження поділяють на підгрупи.

Так, із *зовнішніх факторів* розглядаються суто ринкові (рівень попиту, пропозиції, стабільність валютного ринку тощо), фактори, що формують загрозу банкрутства суб'єкта (інфляція, рівень безробіття, стабільність законодавчої та податкової бази), і фактори, які структура визначає самостійно з урахуванням специфіки своєї діяльності.

*Внутрішні фактори* пов'язані з операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю і визначають використання основних коштів, структуру поточних витрат, тривалість будівельно-монтажних робіт, структуру та ліквідність активів, дебіторську заборгованість, рівень фінансових ризиків тощо.

*Об'єктами діагностики* можуть бути окремі підприємства, їх філії, відділення або інші відокремлені підрозділи, цехи, ділянки, відділи та інші структурні компоненти, сфери діяльності й окремі господарські операції [27, с.17].

*Суб'єктами діагностики* є аналітики та користувачі його результатів. Аналітики – це особи, які безпосередньо аналізують об'єкт дослідження. В якості аналітиків можуть виступати працівники економічної, фінансової та інших служб підприємства, його керівники, а також залучені особи – аудиторі, зовнішні консультанти, посадові особи державних і місцевих органів влади, представники суспільних організацій, інформаційних агентств тощо. Найчастіше аналітики – це наймані особи, які здійснюють діагностику на замовлення або за дорученням користувачів його результатів. У такому випадку аналітики не приймають власних управлінських рішень за результатами оцінок, а лише обґрунтовують чи допомагають підготувати такі рішення користувачам. Користувачами результатів діагностики є керівники і спеціалісти підприємства, його власники, партнери по бізнесу, в тому числі інвестори і кредитори, державні органи влади та місцевого самоврядування, податкові адміністрації, профспілки, господарські суди тощо. Користувачі результатів діагностики на відміну від аналітиків можуть не проводити аналітичних досліджень власноруч, проте на основі висновків аналітиків приймають власні управлінські рішення. В багатьох випадках аналітик і користувач результатів діагностики може бути однією і тією ж особою – наприклад, фінансові директори або фінансові менеджери, аналізуючи фінансовий стан підприємства, одночасно приймають за його результатами певні управлінські рішення [27, с.18].

Часто суб'єктів діагностики поділяють на безпосередніх і опосередкованих. При цьому безпосередні суб'єкти (управлінці, власники, інвестори, кредитори) приймають управлінські рішення, які прямим чином відбиваються на подальшій долі аналізованого підприємства. Управлінські рішення опосередкованих суб'єктів (бірж, асоціацій, профспілок тощо) здебільшого стосуються власних інтересів таких суб'єктів та у прямий спосіб на стан і діяльність аналізованого підприємства не впливають.

## 2. Методи і системи діагностики

При здійсненні діагностики господарської діяльності та фінансово- економічного стану підприємства використовують велику сукупність найрізноманітніших методів, більшість з яких застосовується й у інших економічних науках. Всі методи діагностики можна поділити на дві принципово різних групи: *формалізовані і неформалізовані* [27, с.32].

В основі *формалізованих методів* лежать чіткі аналітичні залежності. Ці методи передбачають проведення певного набору розрахункових процедур, а результати оцінки часто не залежать від суб'єктивізму аналітика. Формалізовані методи в свою чергу поділяють на декілька груп. До основних із них належать:

*Традиційні методи економічної статистики:* середніх і відносних величин, групування, графічний, індексний, елементарні методи обробки рядів динаміки.

*Класичні методи аналізу господарської діяльності і фінансового аналізу:* ланцюгових підстановок, арифметичних різниць, балансовий, виділення ізольованого впливу факторів, процентних чисел, диференціальний, логарифмічний, інтегральний, простих і складних відсотків.

*Математико-статистичні методи вивчення зв'язків:* кореляційний, регресійний, коваріаційний і дисперсійний аналіз, методи головних компонентів, обробки просторово-часових сукупностей, кластерний.

*Економетричні методи:* матричні, методи теорії виробничих функцій, теорії міжгалузевого балансу, гармонійний і спектральний аналіз.

*Методи економічної кібернетики й оптимального програмування:* системного аналізу, машинної імітації, лінійного, нелінійного і динамічного програмування.

*Методи дослідження операцій і теорії прийняття рішень:* теорії графів, ігор, масового обслуговування, методи сіткового планування і управління.

Безумовно, не усі з перерахованих методів широко використовуються у процесі діагностики. Проте, у певних найбільш складних випадках, такі методи долучаються для поглиблення і розширення аналітичних досліджень.

**Неформалізовані методи діагностики** засновані на описі аналітичних процедур на логічному рівні, а не на чітких аналітичних залежностях. Основою використання таких методів зазвичай стає власний досвід, суб'єктивне ставлення, погляди і навіть інтуїція аналітика. До них відносяться методи експертних оцінок, сценаріїв, психологічні, морфологічні, порівняння, побудови систем показників і аналітичних таблиць, прийом деталізації тощо.

Зазвичай на початкових етапах оцінювання підприємства аналітик визначає основні сфери діагностики, формує систему аналітичних індикаторів, обирає методи дослідження, на логічному рівні встановлює ймовірність зв'язків між явищами. Тобто діагностика завжди починається із застосування неформалізованих методів дослідження. Надалі аналітик обчислює показники господарської діяльності та фінансово-економічного стану, вимірює кількісний вплив факторів на їх зміну, узагальнює результати в комплексних оцінках – тобто застосовує формалізовані методи дослідження. Наприкінці отримані результати оцінюються і інтерпретуються знову неформалізованими методами.

Отже, діагностика розпочинається і закінчується неформалізованими методами, проте її основу все ж такі складають формалізовані дослідження.

Поряд із різноманітністю методів виділяють *п'ять систем діагностики* [27, с.34-35]:

1) *горизонтальний аналіз* – передбачає вивчення динаміки економічних показників і коефіцієнтів, їх зміни у часі. При застосуванні горизонтального аналізу вивчають одне й те саме явище, на одному об'єкті дослідження, але у різні періоди – ніби у певному «прошарку», «оризонті». Такий аналіз може здійснюватися шляхом порівняння економічних показників звітного періоду з показниками попереднього періоду, аналогічного періоду минулого року, за ряд попередніх періодів тощо. Часто у процесі горизонтального аналізу здійснюють трендові вирівнювання для оцінювання загальної тенденції та прогнозування аналізованих показників на перспективу. У такому випадку горизонтальний аналіз називають трендовим;

2) *вертикальний (або структурний) аналіз* – допомагає вивчити структуру аналізованого явища. При його здійсненні досліджують одне явище в одному об'єкті дослідження, але у розрізі його складових елементів. Наприклад, вивчення структури активів, джерел фінансування, фінансових результатів, грошових потоків тощо;

3) *порівняльний аналіз* – передбачає порівнювання аналізованого показника по об'єкту аналізу з аналогічними показниками інших об'єктів, плановими або нормативними показниками, середньогалузевими чи середньоринковими показниками, показниками конкурентів, внутрішніх структурних підрозділів підприємства тощо;

4) *коефіцієнтний аналіз* – здійснюється шляхом визначення спеціальних відносних показників. Ця система діагностики є основною, адже більшість характеристик господарської діяльності та фінансово-економічного стану оцінюють саме за допомогою набору коефіцієнтів. Основними групами коефіцієнтів є показники виробничо-господарського потенціалу, фінансової стійкості, ліквідності і платоспроможності, рентабельності, ділової активності, майнового стану тощо;

5) *інтегрований аналіз* – передбачає узагальнення декількох показників у одному критерії. Проводиться шляхом побудови піраміди показників або спеціальних комплексних моделей.

У практиці діагностика в системі управління підприємством здійснюється на підставі визначеної оціночної методики. Оціночна методика – це сукупність процедур, правил обчислення й оцінювання спеціальних коефіцієнтів та індикаторів, дотримання яких забезпечує одержання результатів вимірювання якісного і кількісного складу основних характеристик господарської діяльності та фінансово-економічного стану підприємства.

Оскільки підприємства різних сфер діяльності і галузей економіки вирізняються специфікою функціонування, оцінювати їх за однаковим набором показників і застосовувати у процесі діагностики однотипні нормативні значення коефіцієнтів недоцільно. Крім того, глибина діагностичних оцінок та їх спрямованість вагомим чином обумовлюються потребами користувачів результатів діагностики для прийняття управлінських рішень, їх цілями й інтересами. Тому сукупність показників, методів оцінок і принципів діагностики, які б найповнішою мірою враховували потреби й інтереси тих чи інших користувачів інформації, різняться. З цих причин єдиної методики діагностики, яку б доцільно було застосовувати для усіх суб'єктів господарювання будь-якими суб'єктами діагностики, не існує, її розробка у перспективі недоцільна.

Натомість у різних випадках для досягнення цілей користувачі результатів діагностики застосовують різні *методики оцінювання*, їх можна поділити на дві групи:

1) методики, розроблені і затверджені уповноваженими на те державними органами. До цієї групи відносяться методики Міністерства фінансів України, Фонду державного майна України, Державної фіскальної служби України, Національного банку України тощо. Ці методики здебільшого розраховані на здійснення зовнішньої діагностики. Тому зазвичай до їх складу включаються лише ті показники й індикатори, які можуть обчислюватися на підставі інформації оприлюдненої фінансової звітності, що дещо обмежує їх аналітичні можливості. Проте, такі методики є обов'язковими для використання у певних визначених законодавством ситуаціях. Наприклад, при приватизації державних підприємств аналіз їхнього фінансового стану здійснюється виключно на основі Методики, затвердженої Фондом державного майна України; при визначенні доцільності розстрочки або відстрочки сплати податкових зобов'язань – на основі Методики, затвердженої Державною фіскальною службою України;

2) методики приватних консалтингових компаній, суб'єктів господарювання, наукових установ, а також методики, що широко представлені у науковій, навчальній та спеціальній літературі. Вони розраховані на здійснення як внутрішньої, так і зовнішньої діагностики, включають найрізноманітніші комплекси коефіцієнтів й індикаторів, часто вирізняються значними аналітичними можливостями. Зазвичай методики даної групи аналітики застосовують у тих випадках, коли законодавчо не встановлено обов'язковості використання державних методик. Наприклад, при здійсненні аналізу фінансово-економічного стану підприємства для потреб управління. Проте, за рішенням суб'єкта діагностики для власних потреб можуть застосовуватися й методики першої групи.

Методики діагностики обох груп дещо відрізняються набором показників, порядком їх обчислення, назвою коефіцієнтів й індикаторів, нормативними значеннями тощо. Тому у даному навчальному посібнику наведено ті коефіцієнти й індикатори діагностики та алгоритми їх обчислення, які нині є найбільш розповсюдженими в Україні, здебільшого відповідають міжнародним підходам.

Здійснюючи діагностику важливо пам'ятати, що підприємство де в чому схоже на живий організм, усі ланки його життєдіяльності тісно пов'язані між собою. З цих причин окремі індикатори й коефіцієнти можуть одночасно слугувати для аналізу різних характеристик фінансово-економічного стану й господарської діяльності. Наприклад, величина власного оборотного капіталу, яка обчислюється при оцінюванні джерел фінансування оборотних активів, слугує індикатором фінансової стійкості підприємства, а також вивчається при аналізі ліквідності і платоспроможності. Отже основною особливістю діагностики в системі управління є можливість використання окремих показників і методів оцінювання для дослідження різних характеристик підприємства.

### **3. Механізми оптимізації потенціалу підприємства**

Підвищення ефективності використання потенціалу підприємства вимагає його структуризації, тобто розкладання на окремі складові елементи, встановлення їх функцій і зв'язків. Сьогодні не сформовано чіткого та однозначного уявлення про структуру потенціалу. Це обумовлюється тим, що увага науковців спрямована на дослідження прояву складових потенціалу, методологію та інструментарій оцінки впливу на загальні результати присутності підприємства на ринку, а ефект використання його сукупного потенціалу залишається поза увагою.

В економічній літературі існує декілька *підходів до структуризації потенціалу підприємства*, але найчастіше згадуються лише два: **блочно-модульна та функціональна структуризація** [19, с.12].

Невирішеними залишаються проблеми визначення сукупного впливу ресурсного потенціалу на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації його структури.

Структура потенціалу не є статичною(незмінною) величиною і залежить як від динаміки (еволюції) внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, де здійснюється його діяльність.

Часто вживаною категорією сьогодні є **стратегічний потенціал**, під яким розуміють сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання підприємства у конкурентному середовищі у певній перспективі. Про стратегічний потенціал згадується найчастіше при формуванні моделі стратегії підприємства(моделі його стратегічної поведінки на ринку).

Варто зауважити, що потенціал підприємства формують не лише наявні ресурси, але і ті ресурси, які підприємство може придбати на ринку.

З метою оптимізації структури потенціалу підприємства необхідно здійснювати його оцінку. Найчастіше у світовій практиці оцінка потенціалу підприємства здійснюється на стадії формування моделі його стратегічної поведінки на ринку. Така оцінка дається за результатами аналізу (його часто називають стратегічним аналізом), алгоритм якого запропонований Гарвардською школою бізнесу (США). В економічній літературі такий алгоритм відомий як **Гарвардська модель стратегічного аналізу**. Його основні етапи:

- 1) діагностика підприємства: переваги, недоліки, компетенції, конкуренти;
- 2) аналіз зовнішнього середовища з метою ідентифікації можливостей та загроз;
- 3) пошук та оцінка можливих дій: слабкі сторони, результати, сумісність;
- 4) інтеграція організаційної (корпоративної) культури та соціальної відповідальності підприємства перед суспільством;
- 5) інтеграція цілей – власника, менеджерів та загальних цілей підприємства;
- 6) формування стратегії: вибір видів діяльності, шляхи і засоби досягнення цілей, досягнуті результати.

При здійсненні аналізу внутрішнього стану підприємства необхідно дотримуватися наступних *принципів*: обґрунтований вибір інструментарію діагностики; використання об'єктивної, повної та достовірної інформації про стан структурних елементів потенціалу підприємства, його внутрішнього середовища; виявлення причин змін внутрішніх чинників; комплексний та системний характер; об'єктивність оцінки результатів.

Результати діагностики ресурсного потенціалу та загального стану підприємства у конкурентному середовищі використовуються у процесі визначення можливих перспектив подальшого розвитку підприємства. З метою підвищення обґрунтованості визначення перспектив розвитку суб'єктів господарювання та виявлення можливостей впливу на зовнішнє оточення як підставу доцільно використовувати кількісну оцінку взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Питання кількісної оцінки взаємодії підприємства і оточуючого середовища ще недостатньо науково опрацьовані, що обумовлено складністю проведення емпіричних досліджень зв'язку оточуючого середовища, стратегії поведінки підприємства на ринку та обмеженістю необхідної інформації.

*Методичний підхід щодо формування раціональної основи визначення альтернатив розвитку підприємства у певній перспективі базується на матричній інтерпретації сполучення взаємопов'язаних кількісних характеристик сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз у зовнішньому середовищі. Сутність такого підходу* пролягає у наступному:

1) узагальнюючи результати дослідження зовнішнього оточення та стану підприємства у конкурентному середовищі передбачається визначення:

- кількісної оцінки впливу (сили, характеру) кожного чинника середовища окремо на стан підприємства;
- межі толерантності (від лат. *tolerantia* – терпіння) підприємства;
- стратегічних проблем підприємства;

2) на підставі узагальнених результатів визначається множина альтернатив розвитку підприємства у перспективі;

3) для визначення сили та характеру впливу кожного чинника середовища окремо на підприємство доцільно використовувати оцінку значущості таких чинників;

4) для узагальненої кількісної оцінки впливу (сили та характеру) зовнішнього оточення та внутрішнього середовища на структуру потенціалу та стан підприємства доцільно виокремлювати чинники як сприятливого, так і несприятливого впливу;

5) визначення кількісної оцінки впливу кожного середовища окремо на підприємство слід здійснювати на підставі підсумку загальних оцінок ступеня відносної важливості чинників (тобто інтегрального показника) відповідного середовища;

6) зіставлення «сили» (сукупної дії потенціалу) підприємства та «сили» дестабілізуючих чинників зовнішнього оточення надає можливість визначити запас стійкості підприємства, що є важливим у формуванні на перспективу заходів щодо використання можливостей у зовнішньому оточенні, сприятливих дій підприємства, та щодо зворотного впливу підприємства на зовнішнє середовище;

7) на підставі оцінки запасу стійкості підприємства, встановлення межі його толерантності робиться висновок про здатність суб'єкта господарювання скористатися можливостями, що надає зовнішнє середовище та прийняти адекватне управлінське рішення щодо подальшої трансформації потенціалу підприємства;

8) визначення проблем розвитку потенціалу підприємства та ступеня їх важливості для нього.

*Важливою складовою структури потенціалу підприємства слід вважати його **організаційну (корпоративну) культуру** - складний комплекс елементів, що поєднує образ життя, мислення, дії та існування економічної системи, заохочення та покарання працівників, зв'язки між структурними підрозділами, терпимість до опозиції, організацію спільного дозвілля працівників тощо.*

Такий комплекс сприймається і поділяється керівництвом (власниками) та більшою частиною персоналу підприємства і визначає загальні межі його поведінки на ринку.

Організаційна культура слугує підґрунтям формування стилів керівництва, основою прийняття управлінських рішень щодо розв'язання різноманітних проблем, що охоплюють усі сфери життя підприємства, поведінки персоналу у цілому. Отже, організаційна (корпоративна) культура не лише регламентує поведінку людини у процесі виробництва, але й дає підстави та створює можливості прогнозувати її реакцію у певних ситуаціях.

У сфері управління потенціалом підприємства інша його вагома складова – **інформація** – розглядається як важливий елемент його структури.

Інформація являє собою сукупність повідомлень, які відображають конкретний стан виробничо-господарського явища чи події.

Постійне підвищення уваги до інформаційних ресурсів підприємства пояснюється тим, що інформація має визначальне значення у процесі управління. Власне сам процес управління з функціями планування, мотивації та контролю являє собою процес отримання, накопичення, збереження, обробки, розповсюдження та використання інформації.

Розглядаючи управління як вплив на певний об'єкт чи процес з метою досягнення заздалегідь визначених цілей, варто зауважити, що поняття «управління» поєднує у собі мету, об'єкт та керуючий орган з двома зворотно спрямованими зв'язками між ними: керуючим впливом та інформаційним зворотним зв'язком, які у сукупності утворюють замкнений контур управління, який називають системою управління. Розбіжності полягають лише в об'єктах управління, цілях, змісті інформації, що є різними для суб'єктів різних сфер і галузей економіки.

Кожен із видів ресурсів являє сукупність можливостей досягнення цілей економічної системи, реалізації її місії. Це означає, що маючи у своєму розпорядженні певну сукупність ресурсів, економічна система здатна задовольняти на певному рівні змінювані потреби споживачів та за рахунок цього отримувати власні економічні вигоди.

Виходячи із розуміння підприємства як цілісної економічної системи, внаслідок взаємодії певної сукупності ресурсів досягається ефект отримання нових її властивостей, якими жоден окремий вид ресурсів не володіє.

З позицій економічної теорії, сукупність ресурсів, якими володіє економічна система, забезпечує її потенційну конкурентоспроможність у стратегічній перспективі.

З метою досягнення підприємством визначених стратегічних цілей його власники (керівники) мають прагнути саме до **оптимізації потенціалу економічної системи**. Для цього варто здійснити наступне:

1) аналіз перспектив підприємства – метою тут є виявлення тих тенденцій, небезпек, шансів та окремих «надзвичайних ситуацій», які здатні змінити позитивні тенденції, що склалися;

2) аналіз позицій у конкурентній боротьбі – його завданням є визначення того, наскільки можна підвищити результати діяльності підприємства, покращивши конкурентну стратегію;

3) відбір альтернативної стратегії – порівняння перспектив підприємства за різними моделями(стратегіями) розвитку;

4) аналіз шляхів диверсифікації – завданням тут є оцінка недоліків у наборі сучасних видів діяльності підприємства; визначення нових видів, до яких підприємство має перейти у певній перспективі;

5) постановка поточних завдань.

*Оптимізація структури потенціалу підприємств має забезпечити йому у стратегічній перспективі певні економічні вигоди, індикаторами яких слід вважати:*

- розширення ринкової ніші;
- зростання прибутку у порівнянні з конкурентами;
- підвищення інвестиційної привабливості;
- зростання рейтингу економічної системи у галузі;
- збільшення обсягів реалізації продукції (послуг) у порівнянні з конкурентами;
- створення іміджу економічної системи серед споживачів;
- лідерство у технологіях;
- підвищення рівня розвитку сервісу для споживачів тощо.

*Оптимізація (покращення) структури потенціалу підприємства залежить від взаємодії його окремих складових. Якщо поєднання є неефективним, то воно проявляється у вигляді синергетичного ефекту. Розмаїття внутрішньої структури підприємства, стану та рівня його господарської діяльності зумовлюється саме варіативністю поєднання складових його ресурсного потенціалу. Але*



синергетичний ефект виникає також і у разі проведення на підприємстві масштабних заходів, у тому числі і стосовно оптимізації структури потенціалу. Як наслідок підвищується ефективність функціонування суб'єктів господарювання, збільшується продуктивність праці, зменшуються витрати виробництва тощо завдяки тому, що ефект спільних дій завжди вище простої суми індивідуальних зусиль.

З метою *оптимізації структури потенціалу підприємства* варто періодично здійснювати аналіз внутрішнього середовища економічної системи за наступними напрямками:

- рівень ефективності існуючої(поточної) стратегії;
- виявлення сильних та слабких сторін економічної системи, її потенціальних можливостей та небезпек;
- рівень конкурентного статусу (конкурентних позицій) економічної системи на ринку;
- ефективність цінової політики;
- обґрунтованість витрат;
- вагомість досягнутих результатів тощо.

За результатами аналізу внутрішнього середовища підприємства слід розглянути *альтернативні варіанти можливих змін структури потенціалу* економічної системи. *Характерні зміни* можна звести до наступного:

- *кардинальна перебудова* – передбачає радикальні зміни, що стосуються місії та організаційної (корпоративної) культури підприємства. Світова практика переконує, що це варто зробити у разі, коли економічна система змінює галузь, а, відповідно, і продукт, що пропонується споживачам, своє місце на ринку;
- *глибоке реформування* – здійснюється без зміни галузевої приналежності, найчастіше у разі злиття з аналогічною економічною системою;
- *помірне перетворення* – варто здійснювати за умови виходу підприємства на ринок з новими продуктами, проведення значних змін виробничого характеру на основі удосконалення технологічного процесу, впровадження системи маркетингу;
- *звичайні зміни* – переважно пов'язані з удосконаленням маркетингової політики підприємства;
- *незмінне функціонування* – є характерним для підприємств, що досягли успіху на ринку і така стабільність триває роками.

Варто зупинитися і на тому, що зміна *структури потенціалу підприємства залежить від низки чинників*, серед яких на увагу заслуговують наступні:

- розміри підприємства;
- різноманітність(диверсифікованість) видів його діяльності;
- якість кадрового потенціалу;
- динамізм зовнішнього середовища;
- географічне розміщення підприємства;
- ефективність системи менеджменту;
- рівень технологічного забезпечення виробництва;
- розвиток стратегічного планування тощо.

З позицій *оптимізації структури потенціалу підприємства* важливим слід вважати і створення його стратегічної бази, де основними завданнями є:

1) *створення ресурсної бази:*

- формування інтелектуальних ресурсів(підготовка та підвищення кваліфікації персоналу);
- формування інформаційних ресурсів (опрацювання стандартних форм для збору та збереження інформації; опанування сучасних технологій обробки інформації; організація моніторингу середовища підприємства);
- формування матеріальних ресурсів;
- створення системи сучасних засобів комунікацій між структурними (функціональними) підрозділами підприємства, партнерами, постачальниками, споживачами;

2) *створення організаційно-правової основи впровадження системи стратегічного управління на підприємстві:*

- розмежування основних функцій управління між рівнями управління на підприємстві;
- визначення основних функцій та структурної схеми (чисельний склад, місце та роль в організаційній структурі підприємства) відділу перспективного розвитку;
- опрацювання положення про відділ перспективного розвитку;

- розподіл функцій між фахівцями відділу перспективного розвитку;
- опрацювання посадових інструкцій та кваліфікаційних вимог.

**Цілями оптимізації структури потенціалу підприємства** поряд з іншими слід вважати:

1) *диверсифікацію виробництва* (визначення чи уточнення сфери діяльності). При цьому визначають, у яких галузях буде діяти підприємство, яким чином буде здійснено диверсифікацію (шляхом створення нового підприємства, купівлі вже існуючого), що буде найбільшою мірою визначати позицію підприємства у кожній з цільових галузей;

2) *поліпшення загальних показників діяльності підприємства*. На підставі аналізу таких показників приймаються управлінські рішення щодо зміцнення конкурентних позицій на перспективу. Розширення інвестиційної діяльності, підтримання поточної ділової активності на ринку;

3) *пошук шляхів отримання синергетичного ефекту* та перетворення його у конкурентну перевагу. Слід зауважити, що чим сильнішими є зв'язки між різними структурними (функціональними) підрозділами підприємства, тим більша можливість підвищення конкурентних переваг за рахунок використання синергетичного ефекту;

4) *створення інвестиційних пріоритетів* і переливання ресурсів підприємства у найбільш перспективні напрями діяльності. Саме інвестиційна привабливість відрізняє різні сфери діяльності підприємства, тому власнику (керівнику) суб'єкта господарювання необхідно ранжувати рівні привабливості інвестування у різні сфери діяльності з метою виявлення найбільш перспективних напрямів.

Крім того, спираючись на результати дослідження М. Портера [25], можна визначити і **наступні цілі оптимізації потенціалу підприємства**:

1) *досягнення лідерства у мінімізації витрат виробництва і реалізації продукції*. У результаті цього підприємство може за рахунок нижчих, ніж у конкурентів, цін на аналогічну продукцію домогтися завоювання більшої частки ринку. Для цього необхідна ефективна організація виробництва і постачання. Відповідна техніко-технологічна база, система розподілу продукції;

2) *розвиток спеціалізації у виробництві продукції*. У цьому випадку підприємство має здійснювати високо спеціалізоване виробництво, досконалий з метою забезпечення власного лідерства на ринку. Крім того, такі підприємства не зможуть обійтися без потужного науково-дослідницького потенціалу;

3) *фіксація визначеного сегменту ринку і концентрація зусиль підприємства на обраному ринковому сегменті*. Для цього необхідно досконало з'ясувати потреби обраного сегменту ринку для визначення типу продукції. У цьому випадку підприємство може прагнути до зниження витрат або ж проводити політику спеціалізації у виробництві продукції. Можливе сполучення цих двох підходів. Але обов'язковим тут є те, що підприємство має будувати власну діяльність перш за все на глибокому аналізі потреб споживачів визначеного сегменту ринку.

Оптимізація структури підприємства є визначальним чинником забезпечення його конкурентоспроможності та виживання на ринку у певній перспективі.

**Література:** 7,8,12,13,14,16,19,20,22,23,26,27,30,33,34,36,37

## ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКА СКЛАДОВИХ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

### Тема 4. Управління виробничо-технічним потенціалом підприємств

1. Ресурсне забезпечення як складова виробничо-технічного потенціалу підприємства
2. Управління та діагностика виробничого потенціалу

#### 1. Ресурсне забезпечення як складова виробничо-технічного потенціалу підприємства

Окрім ресурсів та інфраструктури, найбільш важливими елементами ресурсного забезпечення і головним фактором розвитку підприємств є капітал і виробничі фонди, оборотні кошти.

Жодне новостворене підприємство не зможе успішно функціонувати без наявності капіталу і виробничих фондів.

**Капітал**, у буквальному розумінні, означає ту суму коштів, яка необхідна для започаткування та здійснення діяльності підприємства. Це буде авансований капітал (грошова сума), який вкладається власником у певне підприємство з метою одержання прибутку. Він витрачається на придбання засобів виробництва і наймання робочої сили і, відповідно, називається **постійним і змінним капіталом**.

У свою чергу, **постійний капітал** поділяється на *основний* та *оборотний*.

**Основний капітал** - частина постійного капіталу, яка складається з вартості засобів праці

(будівлі, споруди, машини, устаткування) та обертається протягом багатьох періодів виробництва. Вони переносять свою вартість на послуги та готовий продукт частинами і відшкодовуються підприємству в міру реалізації послуг чи продукту.

*Оборотний капітал* - це та частина постійного капіталу, яка витрачається на придбання на ринку предметів праці (сировина, матеріали, складові продукту тощо).

Надання послуг, формування або виробництво продукту здійснюється в процесі взаємодії праці людини та певних засобів виробництва, які за своїм матеріально-речовим складом становлять **виробничі фонди підприємства**. Їх поділяють на *основні та оборотні*.

*Основні фонди* - це засоби праці, які мають вартість і функціонують у виробництві тривалий час у своїй незмінній споживчій формі, а їхня вартість переноситься конкретною працею на вартість послуг чи продукції, що виробляється, частинами в міру спрацювання.

*Оборотні фонди* - частина виробничих фондів у вигляді сукупності предметів праці, елементи яких повністю споживаються в кожному виробничому циклі, змінюють або повністю втрачають натуральну форму і переносять всю свою вартість на вартість послуг або продукції.

Оцінка основних фондів підприємства є грошовим вираженням їхньої вартості. Вона необхідна для правильного визначення загального обсягу основних фондів, їхньої динаміки і структури, розрахунку економічних показників господарської діяльності підприємства за певний період.

*Основні фонди оцінюються: залежно від моменту проведення оцінки - за первісною (початковою) вартістю або відновленою вартістю; залежно від стану основних фондів - за повною або залишковою вартістю.*

*Первісна вартість основних фондів* - фактична їхня вартість на момент введення їх у дію чи придбання.

*Відновлена вартість основних фондів* - це первісна вартість, переоцінена за сучасними цінами.

*Повна (первісна і відновлена) вартість основних фондів* - це вартість у новому, не зношеному стані. Саме за цією вартістю основні фонди рахуються на балансі підприємства протягом усього періоду їхнього функціонування.

*Залишкова вартість основних фондів* характеризує реальну їхню вартість, ще не перенесену на вартість наданих послуг або виробленої продукції. Вона є розрахунковою величиною і визначається як різниця між повною вартістю та накопиченою на момент обчислення сумою спрацювання основних фондів. Залишкова вартість основних фондів на час їхнього вибуття в результаті спрацювання має назву ліквідаційної вартості.

Для встановлення *норм амортизаційних відрахувань* і розрахунків щорічних амортизаційних сум застосовують укрупнену класифікацію основних фондів, виокремлюючи *три групи*:

- перша - будівлі, споруди, їхні структурні компоненти і передавальні пристрої;
- друга - автомобільний транспорт, меблі, побутові електронні, оптичні, електромеханічні прилади та інструменти, офісне обладнання, телефони, комп'ютери, інші машини для оброблення інформації;
- третя - основні фонди, не включені до першої і другої груп.

*Амортизація основних фондів* - це процес перенесення авансованої раніше вартості всіх видів засобів праці на вартість продукції чи послуг з метою її повного відшкодування.

Для здійснення правильної амортизаційної політики важливе знання можливих методів амортизації основних фондів. У практиці господарювання можуть застосовуватися **методи рівномірної (лінійної), подвійно-залишкової і прискореної амортизації**.

*Метод рівномірної (лінійної) амортизації* передбачає перенесення балансової вартості основних фондів на собівартість послуг та продукції, що виробляється, протягом амортизаційного періоду (нормативного строку служби) засобів праці за однаковими нормами амортизаційних відрахувань.

*Метод подвійно-залишкової амортизації* передбачає подвоєння норм, обчислених за методом рівномірної амортизації, але по відношенню не до балансової вартості, а до залишкової вартості основних фондів.

*Метод прискореної амортизації* є цільовим методом більш швидкого у порівнянні з нормативними термінами служби основних фондів, повного перенесення їх балансової вартості на витрати виробництва та обігу.

При виробництві продукту, наданні послуг грошові кошти підприємства (оборотні кошти) здійснюють певний кругообіг. На першій стадії кругообігу вони витрачаються на придбання окремих послуг, з яких формується продукт, або на придбання сировини та інших матеріальних ресурсів, необхідних для виробництва продукції чи надання послуг, тобто переходять з грошової форми в

матеріально-товарну. На другій, виробничій, стадії формується продукт або послуга, в процес виробництва яких включаються працівники підприємства, що одержують за виконану роботу заробітну плату. На останній стадії кругообігу продукт або послуги продаються і підприємство отримує виручку (грошові кошти), яка не лише повністю відшкодовує раніше авансовані витрати, а й дає певний прибуток.

**Оборотні кошти** - це сукупність грошових коштів підприємства, необхідних для формування й забезпечення кругообігу виробничих оборотних фондів та фондів обігу. До *виробничих оборотних фондів* відносять виробничі запаси, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів, напівфабрикати власного виготовлення.

До фондів обігу належить залишки готової продукції, відвантажена продукція, грошові кошти на розрахунковому рахунку, дебіторська заборгованість.

Раціональне та економне використання оборотних коштів суб'єктів господарювання в економіці має велике економічне значення. Для оцінки ефективності використання оборотних коштів підприємств застосовують певні показники, а для підвищення ефективності - відповідні конкретні заходи. **Основні показники** - це коефіцієнт оборотності, коефіцієнт завантаження, тривалість одного обороту, рентабельність.

Способи підвищення ефективності використання оборотних коштів включають прискорення реалізації продукції та послуг, поліпшення матеріально-технічного забезпечення, скорочення тривалості формування або виробництва продукту чи послуг, оптимізацію запасів ресурсів тощо.

## 2. Управління та діагностика виробничого потенціалу

Можливість виробництва (формування) продукту, надання послуг за певним обсягом та якістю вирішальною мірою залежить від рівня розвитку виробничої бази підприємства.

**Виробнича база** - сукупність найбільш активних елементів підприємства у наданні послуг чи виробництві продукту з додержанням певних технологій.

До складу виробничої бази входять лише ті види знарядь і засобів праці, які беруть безпосередню участь у виробничих технологіях. Це дає можливість: по-перше, виокремлювати особливі сукупні характеристики, що впливають з об'єктивно необхідного техніко-технологічного розвитку виробництва; по-друге, виявляти взаємозв'язки, пріоритети, чинники і способи оновлення та підвищення ефективності системного функціонування технологічних процесів, а отже, і відповідного розвитку виробничої бази.

Як показує досвід, найбільш впливовими чинниками формування і використання виробничого потенціалу підприємства є такі:

1. Трансформація стратегічних напрямів відповідно до зміни довгострокових тенденцій економічного росту галузі. Цей чинник стає результатом зміни попиту, що впливає на інвестиційну активність та склад і чисельність підприємств на ринку, зміни обсягів виробництва, напрямів діяльності тощо.

2. Тенденції глобалістичних процесів як в економіці країн і регіонів, так і окремих галузей чи кластерних формувань.

3. Виникнення і поширення на ринку нових продуктів, у тому числі продуктів-аналогів та продуктів-замінників. Це, в свою чергу, змінює коло споживачів, стає предиктором розвитку, поглиблення диференціації товарів тощо. При цьому успішне впровадження нового продукту зміцнює позиції підприємства за рахунок завоювання частки ринку конкурентів консервативного типу.

6. Ротація компаній на ринку, у процесі якої з'являються нові та зникають старі підприємства. Це змінює умови конкуренції, особливо коли на ринок виходять іноземні компанії. При цьому вихід на ринок або вихід з ринку великих або технологічно розвинутих компаній може не тільки викликати перестановку серед конкуруючих компаній, а й спричинити зміни в самому характері конкуренції, змінити структуру конкуренції, загострити боротьбу за споживачів компанії тощо.

4. Технологічні зміни, що є особливо актуальним і впливовим чинником на ринку техніки, продовольства, зв'язку, транспорту тощо. Перевага у використовуваних технологіях може докорінно змінити кон'юнктуру всередині галузі, забезпечити виробництво нових або кращих товарів з меншими витратами тощо. Крім того, технологічні зміни приводять до змін в кількості і якості інших ресурсів, які необхідні для забезпечення процесу виробництва на підприємстві, можуть істотно вплинути на ефективність використання таки технологій.

5. Зміни структури споживання, у складі споживачів, споживчих уподобаннях, що відбувається внаслідок демографічних, соціокультурних, релігійних, освітніх трансформацій та призводить до змін

у системі надання послуг споживачам (кредитування, гарантії, технічна допомога, ремонт), у мережі збуту, а також вплинути на розширення (або звуження) номенклатури вироблюваної продукції, підходів до реалізації і реклами тощо.

6. Зміна в системі маркетингу та просуванні товарів на ринок, адже такі оновлені підходи часто стимулюють інтерес споживачів, а в решті-решт і попит, обумовлюють зниження собівартості реалізації одиниці продукції, поглиблюють диференціацію товарів.

7. Поширення ноу-хау, що з одного боку знижує конкурентоспроможність підприємств, які володіють ноу-хау, а з другого – сприяє загальному технологічному, маркетинговому, управлінському піднесенню на ринку.

8. Зміна структури витрат і продуктивності, особливо в галузях, де важливе значення має економія на масштабах виробництва або ефект кривої «досвіду» досить значний, для підприємств, які нарощують обсяги виробництва, утворюється можливість досягнення лідуючих позицій на ринку.

Поряд із діагностикою зовнішніх чинників, важливе значення має вивчення чинників формування і використання виробничого потенціалу внутрішнього генезу. Серед них найбільш важливими є:

- прийнята стратегія розвитку підприємства на перспективу;
- стан технологічної оснащеності виробництва;
- рівень організації виробництва, ефективність внутрішніх комунікацій, раціональність організації бізнес-процесів;
- якість внутрішнього системного управління підприємством, досконалість систем планування і контролю;
- раціональність й ефективність системи моніторингу і аналізу основних критеріїв результативності бізнес-процесів;
- сформована корпоративна культура, імідж підприємства;
- кваліфікаційний рівень персоналу, професіоналізм керівників і спеціалістів підприємства, інтелектуальний потенціал;
- забезпеченість робочих місць матеріалами, електроенергією, комплектуючими виробами, оснащенням тощо;
- раціональність режиму роботи і відпочинку на підприємстві;
- стан, рух, рівень морального і фізичного зносу, а також завантаженість виробничих потужностей;
- інноваційність технології діяльності та управління;
- структура джерел фінансування виробничого потенціалу та наявний фінансовий потенціал;
- інвестиційна активність підприємства тощо.

Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на функціонування підприємства і являє собою систему чинників, що діють у середині господарюючого суб'єкта. Здебільшого ці чинники є керованими з боку менеджменту, а тому вплив через них на покращення виробничого потенціалу дещо простіший порівняно із зовнішніми чинниками.

Нині фахівці з діагностики в системі управління [20] вказують на необхідність вивчення рівня гнучкості виробничої системи підприємства, що безпосередньо впливає на ефективність формування і використання виробничого потенціалу.

При цьому зазначається, що гнучкість виробничої системи являє собою можливість пристосовувати виробничі системи до умов мінливого зовнішнього середовища насамперед через покращення якості продукції, що випускається. Під гнучкістю виробництва розуміють його спроможність без будь-яких істотних змін техніки, технології й організації виробництва забезпечувати перехід на нові вироби в найкоротші терміни і з мінімальними витратами трудових та матеріальних ресурсів незалежно від зміни конструктивних і технологічних характеристик виробів

Принцип гнучкості уможливує пристосування виробничого процесу до змін економічних, організаційних умов, а також конструктивно-технологічних вимог до продукції, що виготовляється. Він забезпечує скорочення часу і витрат на переналадження устаткування під час випуску деталей і виробів широкої номенклатури.

Гнучке автоматизоване виробництво забезпечує організаційно-технічну виробничу систему, що функціонує на основі комплексної автоматизації і здатна (у діапазоні технічних можливостей) з мінімальними витратами й у короткі терміни, не припиняючи виробничого процесу і не зупиняючи устаткування, переходити на випуск нової продукції довільної номенклатури шляхом перебудови технологічного процесу (у межах наявного верстатного парку й обслуговуючого комплексу) за рахунок заміни програм управління [20].

Виділяють три типи технологій з точки зору їх належності до базових, поліпшуючих чи псевдоінновацій, а саме: стабільну, плідотворну та мінливу [27, с. 143].

**Стабільна технологія** – являє собою таку технологію, що залишається незмінною протягом всього життєвого циклу певного попиту. Відмінною стратегічною характеристикою цього типу технології є її існування в умовах жорсткої конкуренції виробників того ж самого продукту. Змагання за ринок відбувається переважно шляхом зниження ціни продукції та підвищення її якості. Остання фаза життєвого циклу підтримується непринциповими псевдоінноваціями, які істотно не впливають на основну споживчу функцію продукції. На стадії зростання головним для фірми зі стабільним типом технології є виробництво, а на стадії насичення ринку – маркетинг. Відповідно науково-дослідні роботи мають велике значення для такої фірми тільки на початкових стадіях інноваційного виробництва.

**Плідотворна технологія** – це така, що зберігається тривалий час, але з її допомогою виробляється декілька поколінь нової продукції при нарощуванні основних характеристик та розширенні сфер її застосування. Плідотворна технологія вимагає постійного оновлення продукції, інакше фірму можуть випередити конкуренти. Особливого значення тут набуває активна науково-дослідна робота на всіх фазах життєвого циклу. Причому дуже важливо вчасно визначити фазу "старіння" і переключити дослідження і розробки на інший тип базової технології, бо інерція вдосконалень може вступити в суперечність з економічним віком базової технології.

**Мінлива технологія** – це така технологія, що змінюється за базовими характеристиками протягом життєвого циклу попиту, коли також змінюється декілька поколінь нової продукції, які задовольняють цей попит. Водночас із задоволенням того самого попиту відбувається розширення споживчих якостей і відповідно сфер застосування, зміна декількох поколінь продукції і відповідної базової технології. Хоча, якщо виходити із того, що базова інновація – це утворення нової галузі виробництва, то таку технологію можна вважати вдосконалюючою інновацією.

Для діагностики рівня гнучкості виробництва у вітчизняній та зарубіжній літературі пропонуються різноманітні показники. Серед них основним є коефіцієнт гнучкості виробництва, що розраховується за формулою:

$$K = 1 - \frac{Ч}{\Phi}, \quad (4.1)$$

де  $Ч$  – середній час налаштування та переналаштування технологічної системи;

$\Phi$  – ефективний фонд часу її роботи.

Чим більше значення коефіцієнту гнучкості виробництва, простіше і швидше може бути збільшений обсяг виробництва [27, с. 144].

Частковим показником оцінювання гнучкості виробничої системи є коефіцієнт наступності, який обчислюється за формулою:

$$K_n = \frac{A_n}{A_o}, \quad (4.2)$$

де  $A_n$  – число елементів виробничої системи, використовуваних у колишньому й застосовуваних у новому виробничому процесі:

$A_o$  – відповідно загальне число параметрів і елементів виробничої системи [27, с. 145].

Крім того, вирізняють пряму й непряму оцінки ступеня гнучкості. При цьому пряма являє собою безпосередню оцінку властивостей виробничої системи, що забезпечують її гнучкість, а непряма – оцінку наслідків прояву властивості гнучкості й, зокрема, оцінку економічних наслідків роботи систем з різною гнучкістю.

Ступінь гнучкості виробничої системи визначають два компоненти: число різних функціональних станів, які система може дискретно приймати в межах своїх технічних можливостей, і час переходу з одного функціонального стану в інший, що здійснюють різнонаправлений вплив на гнучкість системи. У разі зростання технічних можливостей гнучкість підвищується, зі збільшенням часу переходу з одного функціонального стану в інший – знижується [20].

Високий рівень виробничого потенціалу підприємства свідчить про раціональне використання наявних ресурсів, ефективну організацію виробничого процесу. З цих причин важливим є пошук шляхів підвищення виробничого потенціалу.

Серед основних шляхів нарощування виробничого потенціалу [20] виділяють заходи, пов'язані з підвищенням ефективності ресурсів господарюючого суб'єкта, а саме: за рахунок підвищення ефективності використання трудових ресурсів, а також основних і оборотних засобів.

Шляхи нарощування виробничого потенціалу за рахунок підвищення ефективності використання основних фондів підприємства:

- нарощування обсягів виробленої продукції (виконаних робіт, наданих послуг);
- оновлення та технічне вдосконалення основних засобів через технічне переозброєння на базі комплексної автоматизації та впровадження гнучких виробничих систем; заміну застарілої техніки, модернізацію обладнання; ліквідацію вузьких місць та диспропорцій у виробничих потужностях підприємства; механізацію допоміжних та обслуговуючих виробництв;
- впровадження досягнень науково-технічного прогресу, механізація та автоматизація виробництва, у тому числі через розвиток винахідництва та раціоналізаторства;
- збільшення термінів роботи машин та механізмів завдяки ліквідації недіючого обладнання (здавання його в оренду, лізинг, реалізація тощо); скорочення строків ремонту обладнання; зниження простоїв цілозмінних та всередині змін;
- покращення організації та управління виробництвом, а саме: через прискорення досягнення проектної продуктивності введених в експлуатацію основних фондів; впровадження наукової організації праці та виробництва; покращення забезпечення матеріально-технічними ресурсами; вдосконалення управління виробництвом на базі сучасної комп'ютерної техніки; розвиток матеріальної зацікавленості працівників, що сприяє підвищенню ефективності виробництва.

Шляхи нарощування виробничого потенціалу за рахунок підвищення ефективності використання оборотних фондів:

- на стадії створення виробничих запасів через раціональне використання виробничих запасів; ліквідацію наднормативних запасів матеріалів; удосконалення нормування; поліпшення організації постачання, у тому числі через установлення чітких договірних умов і забезпечення їх виконання, оптимальний вибір постачальників, налагодження роботи транспорту; поліпшення організації складського господарства, зокрема впровадження комплексної механізації та автоматизації вантажно-розвантажувальних робіт на складах;
- на стадії незавершеного виробництва завдяки впровадження прогресивної техніки і технології, зокрема безвідходної та маловідходної; розвиток стандартизації і уніфікації; удосконалення форм організації виробництва; удосконалення системи економічного стимулювання, економічного використання сировинних та паливно-енергетичних ресурсів;
- на стадії обігу через раціональну організацію збуту готової продукції, застосування прогресивних форм розрахунків; своєчасне оформлення документації та прискорення їх руху, дотримання договірної та платіжної дисципліни.

Прискорення оборотності оборотних фондів дає змогу зекономити значні суми і збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції без додаткових фінансових ресурсів [20].

Покращення використання ресурсів сприяє підвищенню виробничого потенціалу підприємства і загалом позитивно відображається на фінансово- економічному стані й ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

**Література:** 5,7,8,12,16,19,20,26,27,28,34,37

## **Тема 5. Система управління формуванням трудового потенціалу підприємств та його оцінка**

- 1. Роль і значення трудового потенціалу**
- 2. Методологія оцінки та використання трудового потенціалу підприємства**
- 3. Основи управління трудовим потенціалом підприємства**
- 4. Трудовий потенціал персоналу підприємств**
- 5. Кадровий потенціал підприємств**
- 6. Підбір управлінських кадрів та формування їх резерву**

### **1. Роль і значення трудового потенціалу**

Окрім капіталу і виробничих фондів, оборотних коштів, нематеріальних та інвестиційних ресурсів, найбільш важливим елементами ресурсного забезпечення і головним фактором розвитку підприємств є персонал.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом *внутрішніх і зовнішніх чинників*. До *внутрішніх* належать: *технологія й організація виробництва продукту, характер послуг* тощо. До *зовнішніх* - *демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці* тощо. Характеристика зовнішніх факторів свідчить про кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

**Трудові ресурси** - це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає діяльності підприємства. Слід розрізняти трудові ресурси реальні (зайняті працівники) та потенційні (ті, що колись можуть бути залучені до роботи).

**Трудовий потенціал** - це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства [16, с.163].

У загальній структурі трудового потенціалу підприємства залежно від критерію аналізу можна виокремити такі його *видові прояви* [16, с.164]:

#### **1. За рівнем агрегованості оцінок:**

**Трудовий потенціал працівника** – це індивідуальні інтелектуальні, психологічні, фізіологічні, освітньо-кваліфікаційні та інші можливості особистості, які використовуються чи можуть бути використані для трудової діяльності.

**Груповий (бригадний) трудовий потенціал** крім трудового потенціалу окремих працівників включає додаткові можливості їх колективної діяльності на основі сумісності психофізіологічних і кваліфікаційно-професійних особливостей колективу.

**Трудовий потенціал підприємства (організації)** – це сукупні можливості працівників підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі в рамках конкретної організаційної структури виходячи з матеріально-технічних, технологічних та інших параметрів.

#### **2. За спектром охоплення можливостей:**

**Індивідуальний трудовий потенціал** враховує індивідуальні можливості працівника.

**Колективний (груповий) трудовий потенціал** враховує не тільки індивідуальні можливості членів колективу, а й можливості їхньої співпраці для досягнення суспільних цільових орієнтирів.

#### **3. За характером участі у виробничо-господарському процесі:**

**Потенціал технологічного персоналу** – це сукупні можливості працівників підприємства, задіяних у профільному та суміжних виробничо-господарських процесах для виробництва продукції (роботи, послуг) встановленої якості та визначеної кількості, а також працівників, виконуючих технічні функції апарату управління.

**Управлінський потенціал** – це можливості окремих категорій персоналу підприємства щодо ефективної організації та управління виробничо-комерційними процесами підприємства (організації).

#### **4. За місцем у соціально-економічній системі підприємства:**

**Структуро-формулюючий трудовий потенціал** – це можливості частини працівників підприємства щодо раціональної та високоефективної організації виробничих процесів і побудови найбільш гнучкої, чіткої, простої структури організації.

**Підприємницький трудовий потенціал** – це наявність та розвиток підприємницьких здібностей певної частини працівників як передумови для досягнення економічного успіху за рахунок формування ініціативної й інноваційної моделі діяльності.

**Продуктивний трудовий потенціал** – це можливості працівника підприємства генерувати економічні й неекономічні результати виходячи з існуючих умов діяльності у рамках певної організації.

**Трудовий потенціал працівника містить:**

- **психофізіологічний потенціал** – здатності і схильності людини, стан її здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи і т.п.;
- **кваліфікаційний потенціал** – обсяг, глибина і різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що обумовлює здатність працівника до праці визначеного змісту і складності.;
- **соціальний потенціал** – рівень цивільної свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння працівником норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити в сфері праці, виходячи з ієрархії потреб людини.

**Трудовий потенціал організації містить такі компоненти:** кадровий, професійний, кваліфікаційний і організаційний [16, с.167].

**Персонал підприємства** - це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної роботи.

З огляду на це, усіх працівників поділяють на дві групи: персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності.

Згідно з характером функцій, що виконуються, **персонал підприємства поділяється на чотири категорії:** керівники, спеціалісти, службовці, робітники.



*Керівники* - це працівники, що займають керівні посади в підприємстві та структурних підрозділах. До них належать директори, менеджери, завідувачі, головний бухгалтер, а також їхні заступники.

*Спеціалістами* вважаються працівники, що виконують спеціальні, інженерно-технічні, економічні та інші роботи: екскурсоводи, інженери, економісти, бухгалтери, юристи, адміністратори та ін.

До *службовців* належать працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування тощо (зокрема - це секретарі, друкарки, діловоди, агенти, стенографісти, архіваріуси).

*Робітники* - персонал, безпосередньо причетний до створення та надання послуг, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів тощо. Це робітники ресторанів, готелів, транспортних засобів, закладів відпочинку, охоронці, прибиральниці, кур'єри та ін.

*Персонал підприємства можна класифікувати за професіями та спеціальностями, рівнем кваліфікації працівників* тощо. Кожна галузь має лише її властиві професії та спеціальності, наприклад, екскурсоводи, перекладачі, гіді та ін. Водночас близько половини персоналу працює за загальними професіями та спеціальностями. Це бухгалтери, економісти, механіки, водії тощо.

*Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на певній посаді.* Вирізняють *спеціалістів найвищої кваліфікації* (працівники, що мають наукові ступені та звання), *спеціалістів вищої кваліфікації* (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), *спеціалістів середньої кваліфікації* (працівники із середньою спеціальною освітою та певним практичним досвідом), *спеціалістів-практиків* (працівники, що займають відповідні посади, але не мають спеціальної освіти).

Ці класифікаційні ознаки персоналу підприємства поряд з іншими (стать, вік, стаж) служать основою для розрахунків різних видів структур.

Для ефективного управління підприємством важлива не проста констатація чисельності окремих категорій працівників, а вивчення співвідношення між ними. І якщо в структурі промислового підприємства 18 % складають керівники, спеціалісти та службовці, а 82 % - робітники, то в структурі підприємства – 60 % - це керівники, спеціалісти, службовці, а 40 % - робітники.

Все це дає змогу не тільки виявити вплив фактора персоналу на кінцеві результати діяльності підприємства, а й встановити найсуттєвіші структурні зміни, їхні рушійні сили, тенденції і на цій підставі формувати реальну стратегію щодо розвитку трудових ресурсів.

## **2. Методологія оцінки та використання трудового потенціалу підприємства**

Оцінка трудового потенціалу підприємства, повинна будуватися на основі економічних оцінок здібностей людей створювати певний дохід. Чим вищий індивідуальна продуктивність праці робітника і триваліший період його діяльності, тим більший він приносить дохід і представляє більшу цінність для підприємства. На наш погляд, *оцінку трудового потенціалу компанії слід проводити на основі моделей корисності (utility model)*, за допомогою яких можливо оцінити економічні наслідки зміни трудової поведінки співробітника в результаті певних заходів зі сторони підприємства. Реально, мова повинна вестись про здатність робітника приносити більшу чи меншу додану вартість в умовах конкретної компанії. Ядро трудового потенціалу складають сукупні здібності робітників компанії, які необхідні для того, щоб обирати, виконувати та координувати дії, метою яких є забезпечення конкурентних переваг підприємства на визначених ринках чи їх сегментах.

Визначаючи величину трудового потенціалу підприємства, слід врахувати строк його використання (в контексті загального процесу оцінки вартості сукупного потенціалу). Умовно можна вважати строком використання трудового потенціалу період часу реалізації конкретного бізнес-проекту, або максимальним часу роботи.

З огляду на характер участі певних категорій персоналу у господарській діяльності, на наш погляд, оцінку трудового потенціалу компанії слід розподілити принаймні на дві основні складові – оцінка трудового потенціалу технологічного персоналу та оцінка потенціалу менеджерів компанії. Саме ці дві групи працівників відтворюють реальні господарські зв'язки, що виникають в процесі функціонування соціально-економічних систем. Перша група працівників приймає безпосередню участь у процесі виробництва, тобто це всі працівники компанії, що забезпечують виробництво необхідними ресурсами, приймають участь у їх обробці, реалізації готової продукції, забезпеченні безперервного процесу виробництва тощо. Виділена група співробітників відображає результати горизонтального поділу праці, тобто саме ці працівники в тій чи іншій мірі забезпечують виконання

цільової функції системи. Зважаючи на характер їх праці, ця загальна категорія персоналу має ресурсну природу, тобто трудові здібності цієї категорії працівників споживаються як і інші економічні ресурси. Праця менеджера зовсім інша за своєю суттю – цей вид трудових здібностей за наближається до нематеріальних активів підприємства. Необхідність виникнення цього виду праці зумовлена процесами вертикального розподілу, що полягають в розподілі відповідальності та повноважень. У найбільш загальному вигляді, управлінський потенціал інтегрує в собі функціонально-структурні та нематеріальні складові.

Відстоюючи позиції **вартісної оцінки трудового потенціалу підприємства** слід враховувати зміну вартості самих грошей, так само як і при дисконтуванні чистих потоків економічного прибутку від експлуатації підприємства. Тому загальна методика такої оцінки відтворена у наступній формулі :

$$ПВТП=(ВУП+ВПТП)*kd*Knp, \quad (5.1)$$

де *ПВТП* – приведена вартість трудового потенціалу;

*ВУП* – вартість управлінського потенціалу;

*ВПТП* – вартість потенціалу технологічного персоналу

*kd* – темпи зміни в прогнозований період часу, кумулятивний коефіцієнт поступового зростання величини трудового потенціалу;

*Knp* – коефіцієнт приведення.

Введення в формулу кумулятивного коефіцієнту зумовлено необхідністю врахування об'єктивних тенденцій, виявленими на основі соціологічних досліджень.

Для оцінки сили впливу трудового потенціалу технологічного персоналу на загальну вартість компанії (її потенціалу), слід враховувати, що з точки зору власника-інвестора, професійно-особові та соціокультурні характеристики робітників представляють цінність лише у тій мірі, в якій вони допомагають виконувати завдання підприємства.

Недосконалість науково-прикладних розробок у сфері оцінки трудового потенціалу підприємства не дозволяє визначити хоча б декілька альтернативних методик, які б створили основу для подальшого вирішення цього складного проблемного завдання. Нижче представлені окремі методичні напрацювання вітчизняних та закордонних науковців, які структуровані за прийнятою у книзі схемою: витратні, результатні та порівняльні.

**Витратні методики оцінки трудового потенціалу** підприємства чи окремого працівника прирівнюють розмір трудового потенціалу підприємства (працівника) до суми минулих витрат на його підготовку, поточне утримання та майбутній розвиток.

Трудовий потенціал підприємства ототожнюється з сумою витрат на його персонал. Згідно з міркуваннями цих авторів, щодо природи та механізму реалізації трудового потенціалу підприємства, розмір трудового потенціалу організації в основному визначається сумою витрат на промислово-виробничий персонал. Звідси робиться висновок, що найкращим показником ефективності використання трудового потенціалу підприємства чи окремого працівника є продуктивність праці.

Підвищення продуктивності праці означає зростання кількості виготовленої продукції за певний проміжок часу, або скорочення часу, який витрачається для виробництва одиниці продукції. Але у даній методиці сам показник продуктивності праці не використовується як результуючий показник, а характеризує ефективність використання персоналу як специфічного ресурсу підприємства.

Для оцінки розміру трудового потенціалу підприємства пропонується використовувати такі показники [16, с.178]:

#### 1. **Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу (ППпвп):**

$$ППпвп = \frac{ЧВ-МВ-ВЕ-АМ}{ЧП}, \quad (5.2)$$

де *ЧВ* – чиста виручка від реалізації;

*МВ* – матеріальні витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією певного обсягу продукції;

*ВЕ* – вартість енергоносіїв спожитих у процесі виробництва та реалізації продукції;

*АМ* – сума амортизаційних відрахувань на повне відновлення основних фондів підприємства;

*ЧП* – середньспіскова чисельність промислово-виробничого персоналу.

#### 2. **Коефіцієнт змінності робочої сили (Кзр):**

$$Кзр = \frac{\Phi_d}{D_n}, \quad (5.3)$$

де  $\Phi_d$  – кількість людино-днів, фактично відпрацьованих працівниками у всіх змінах (чи за планом) протягом аналізованого періоду;

$D_n$  – кількість людино-днів, відпрацьованих у найбільш завантаженому зміні протягом аналізованого періоду.

3. **Коефіцієнт змінності роботи робочого місця ( $K_{зм}$ ):**

$$K_{зм} = \frac{БВ \times [1 + Ч_М \times (1 - Ч_А) - Ч_А] - ЛВ}{Т \times \Phi_ч \times \Pi_{год} \times Ч_р}, \quad (5.4)$$

де  $БВ$  – балансова вартість обладнання, розміщеного на робочому місці;

$Ч_М$  – частка витрат на модернізацію обладнання, встановленого на робочому місці, за весь строк служби у його загальній балансовій вартості;  $Ч_А$  – частка амортизаційних відрахувань на реновацію обладнання;

$ЛВ$  – ліквідаційна вартість обладнання робочого місця;

$Т$  – тривалість амортизаційного терміну;

$\Phi_ч$  – середньодобовий ефективний фонд часу роботи обладнання;

$\Pi_{год}$  – продуктивність робочого місця у розрахунку на одну годину, виробів;

$Ч_р$  – частка прибутку, яка спрямовується на розвиток підприємства;

4. **Коефіцієнт віддачі повної заробітної плати ( $K_{взп}$ ):**

$$K_{взп} = \frac{ЧВ}{\Phi_{зп} + \Phi_{мс}}, \quad (5.5)$$

де  $ЧВ$  – чиста виручка від реалізації, тис. грн.;

$\Phi_{зп}$  – фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу, тис. грн.;  $\Phi_{мс}$  – фонд матеріального стимулювання персоналу підприємства, тис. грн.

5. **Коефіцієнт творчої активності працівників ( $K_{та}$ ):**

$$K_{та} = \frac{\Pi(Ек)}{B_A}, \quad (5.6)$$

де  $\Pi(Ек)$  – чистий прибуток (економія витрат) отриманий від використання винаходів і раціоналізаторських пропозицій протягом аналізованого періоду, тис. грн.;

$B_A$  – витрати пов'язані з розробкою, апробацією та впровадженням винаходів і раціоналізаторських пропозицій протягом аналізованого періоду, тис. грн.

На жаль дана методика не виокремлює показник розміру трудового потенціалу, а всі вищенаведені коефіцієнти слугують проміжними розрахунками для оцінки величини виробничого потенціалу підприємства. Крім того, даний підхід не приймає до уваги відмінності у сутності трудових зусиль промислово-виробничого (технологічного) персоналу та працівників апарату управління.

На додачу до викладених вище показників, можна рекомендувати *формулу повних витрат праці*, основою для якого є формули ефективності використаних ресурсів:

$$K_{п} = \frac{ЧП \times \frac{P}{Еф}}{\Phi_{осн.} + \Phi_{обор.}}, \quad (5.7)$$

де  $K_{п}$  – коефіцієнт повних витрат праці;

$P$  – результат виробництва, визначений за чистою продукцією у співставних цінах, тис. грн.;

$Еф$  – сума використаних для виробництва та реалізації економічних ресурсів (повна собівартість виробничої програми);

$ЧП$  – використана у виробництві жива праця (чисельність промислово-виробничого персоналу);

$\Phi_{осн.}$  – середньорічна вартість задіяних основних фондів;

$\Phi_{обор.}$  – середньорічна вартість використаних у виробництві оборотних коштів.

На відміну від попередньої методики, *оцінка потенціалу на основі одиниці живої праці* дозволяє краще врахувати ефективність використання трудового потенціалу підприємства. *Розрахунки трудового потенціалу згідно з даною методикою проводяться за такими етапами:*

1. Визначається *одиниця оцінки живої праці одного робітника*, шляхом встановлення її фондового аналога у вартісному виразі:

$$A = \Pi_m \times \frac{\Delta \Phi_B}{\Delta \Pi_m}, \quad (5.8)$$

де  $A$  – оцінка одиниці живої праці одного працівника;

$\Pi_m$  – продуктивність праці співробітника у звітному році, тис. грн.;

$\Delta \Phi_B$  – зростання фондоозброєності праці у розрахунку на одного працівника порівняно з базовим роком, %;

$\Delta \Pi_m$  – зростання продуктивності праці працівника порівняно з базовим роком.

2. Визначається **трудоий потенціал технологічного персоналу підприємства**:

$$ТП_{ТЕХ.} = A \times ЧП \times Еф, \quad (5.9)$$

де *ЧП* – середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу;

*Еф* – коефіцієнт реалізації трудового потенціалу технологічного персоналу підприємства.

3. **Управлінський потенціал у вартісному виразі** визначається на основі частки витрат на адміністративно-управлінський апарат у загальній структурі витрат підприємства.

4. **Загальний трудоий потенціал підприємства** визначається шляхом сумування вартості трудового потенціалу технологічного персоналу і вартості управлінського потенціалу.

Яскравими прикладами **порівняльних підходів** до оцінки можна вважати методики оцінки трудового потенціалу працівника, основні з яких представлені у табл. 5.1.

Усі ці методики так чи інакше передбачають наявність еталону (реального чи уявного), який втілює у собі максимальні значення окремих критеріїв оцінки.

Досить поширеною можна вважати **коефіцієнтну методику оцінки трудового потенціалу підприємства**, яка по своїй суті є гібридом витратних та порівняльних підходів до оцінки.

Всі коефіцієнти даної методики інтегруються у такі групи:

- показники професійної компетентності;
- показники творчої активності;
- показники повноти, якості та оперативності виконаних робіт;
- показники трудової дисципліни;
- показники колективної роботи тощо.

Всі групи показників представлені великою кількістю аналітичних коефіцієнтів другого рівня. Наприклад, система оцінки трудового потенціалу працівників згідно коефіцієнтної методики включає такі основні показники:

Таблиця 5.1

Методи оцінки трудового потенціалу окремих працівників

<i>№ п/п</i>	<i>Назва методу</i>	<i>Стисла характеристика</i>
1	2	3
1.	Метод анкетування	Трудоий потенціал працівника оцінюється на основі заповнених ним самим анкет, розроблених оцінювачем і де фіксуються усі істотні позитивні та негативні характеристики.
2.	Описовий метод	Оцінювач самостійно визначає й описує позитивні та негативні характеристики працівника, які обумовлюють розмір його трудового потенціалу.
3.	Метод класифікації	Трудоий потенціал окремого працівника визначається на основі ранжування усіх працюючих підприємства, за визначеним критерієм, а також вибір трудових характеристик найкращого з них у якості еталонного значення.
4.	Метод порівняння парами	Трудоий потенціал окремого працівника визначається шляхом багатоетапного співставлення продуктивності, освітньо-культурних та інших його характеристик з аналогічними параметрами інших працівників компанії, які виконують схожі роботи.
5.	Рейтинговий метод	Трудоий потенціал працівника визначається на основі оцінювання його істотних трудових якостей по оціночним шкалам, які розпрацьовуються оцінювачем за певними критеріями (в залежності від мети аналізу).
6.	Метод визначеного розподілу	Трудоий потенціал працівника встановлюється експертом-оцінювачем у рамках допустимих інтервалів, які у сукупності формують фіксований розподіл усіх оцінок.

1	2	3
7.	Метод оцінки за вирішальною ситуацією	Трудовий потенціал працівника визначається на основі його поведінки чи вирішення основних виробничо-господарських ситуацій, змодельованих чи ініційованих оцінювачем у рамках конкретної організації. Можливо також встановлення бажаних критеріїв, які формують еталонне значення трудового потенціалу.
8.	Метод шкали спостереження за поведінкою	У цілому метод базується на постулатах попереднього, але фіксуються не бажані характеристики, а відсутність негативних (деструктивних) дій, специфічної поведінки, стресових навантажень тощо. Оцінка трудового потенціалу працівника проводиться «від негативного».
9.	Метод інтерв'ю	Трудовий потенціал працівника визначається на основі його усних відповідей на запитання компетентних експертів-оцінювачів, які виносять суб'єктивні судження щодо коректності чи некоректності відповідей на вузькоспеціалізовані запитання.
10.	Метод «360 градусів»	Трудовий потенціал працівника оцінюється на основі суджень його професійно-трудового оточення (співробітниками які з ним працювали).
11.	Тестування	Трудовий потенціал працівника визначається за результатами вирішення психологічних, фізіологічних та кваліфікаційно-освітніх завдань (тестів).
12.	Метод ділових ігор	Трудовий потенціал працівника визначається на основі спостережень та результатів його участі у імітаційних (ситуаційних) іграх, змодельованих під конкретну організацію.
13.	Метод оцінки на базі моделей компетентності	Трудовий потенціал працівника визначається за допомогою формалізованих (математичних) моделей компетентності, які представляють собою системну оцінку інтелектуальних, професійних та інших характеристик суттєвих у рамках конкретної організації.

**1. Коефіцієнт освіти:**

$$K_{OCB} = \frac{A}{60}, \quad (5.10)$$

де  $A$  - тривалість роботи працівника по спеціальності визначеної у дипломі (за аналізований період);  
 $60$  - максимальна нормативна тривалість роботи за спеціальністю визначеною у дипломі про вищу освіту.

**2. Коефіцієнт посадового досвіду:**

$$K_{ДОСВ} = \frac{B}{60}, \quad (5.11)$$

де  $B$  - досвід роботи на певній посаді;  
 $60$  - максимальна нормативна тривалість роботи на певній посаді.

**3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації:**

$$K_{КВАЛ} = \frac{H}{ПН}, \quad (5.12)$$

де  $H$  - фактична тривалість навчання по підвищенню кваліфікації за період роботи по спеціальності;  
 $ПН$  - нормативна тривалість навчання по підвищенню кваліфікації (виходячи з припущення щодо необхідності щорічного навчання тривалістю 0,5 місяця).

**4. Коефіцієнт раціоналізаторської активності:**

$$K_{РА} = \frac{РП}{СП/12}, \quad (5.13)$$

де  $РП$  - число раціоналізаторських пропозицій та винаходів генерованих співробітником протягом терміну роботи;

*СП* - тривалість роботи працівника за спеціальністю.

**5. Коефіцієнт оперативності виконання робіт:**

$$K_{OPP} = \frac{M}{P}, \quad (5.14)$$

де *M* - фактична кількість робіт виконаних у встановлені строки;

*P* - число робіт фактично виконаних за аналізований період.

На відміну від витратних методик **алгоритми результативної оцінки трудового потенціалу** базуються на постулаті щодо корисності праці персоналу підприємства. Як правило, у якості ефекту роботи працівників підприємства приймають кількість чи вартість виготовленої продукції. Але при цьому виникають значні труднощі у визначенні конкретних результатів окремих категорій персоналу.

Відзначимо, що, на сьогодні, найбільш поширеними системами оцінки ділових якостей менеджерів компанії є експертні системи, які базуються на визначенні вагомості кожного фактору системи для компанії в цілому. Але, на наш погляд, надзвичайну практичну цінність мають більш об'єктивізовані підходи до оцінки, на основі моделі корисності. Перевагами даних методів є точність, простота та наочність оцінки. У закордонному менеджменті загальноприйнятим є використання **коефіцієнтного методу на базі тестових оцінок** (тести на загальний рівень інтелекту, професійну придатність тощо). Тому **управлінський потенціал компанії** повинен визначатися за наступною формулою:

$$УП = \left[ ЧМi \times \frac{n}{\sum \frac{1}{K_i}} \right] \times Кеф, \quad (5.15)$$

де УП – управлінський потенціал;

*ЧМi* - чисельність менеджерів певної категорії;

*n* - кількість показників, що формують систему якісної оцінки ділових якостей менеджерів;

*K<sub>i</sub>* - оціночний коефіцієнт певного виду;

*К<sub>еп</sub>* - показник, що відображає величину додаткової доданої вартості, що отримує компанія від використання управлінців певної категорії, кваліфікації і т.д., у грошовому вимірі.

Отже, розглянуті методи дозволяють оцінити трудовий потенціал підприємства.

### **3. Основи управління трудовим потенціалом підприємства**

Зважаючи на недосконалість методів оцінки трудового потенціалу підприємства чи окремих його працівників, мова може вестись тільки про формування методологічних основ управління його розвитком.

З метою вирішення *проблеми оцінки та управління трудовим потенціалом підприємства можна рекомендувати наступний алгоритм* [16, с.177]:

1. Розподіл працівників підприємства на однорідні групи за професійними, кваліфікаційними, статевіковими та іншими критеріями. Сегментація персоналу підприємства повинна проводитися виходячи з мети аналізу та схожості реакції представників груп на типові управлінські рішення. Кінцевим результатом даного кроку є створення мінімальних трудових сегментів підприємства, що дозволить уникнути зайвих витрат на дослідження трудового потенціалу кожного окремого працівника та спростити процедуру визначення інтегрального показника.
2. Створення системи факторів, що зумовлюють інтенсивність праці та її результативність у розрізі окремих трудових сегментів підприємства. Тут визначаються внутрішні фактори кожної групи (групова динаміка та лідерство), а також загального корпоративні чинники впливу (організаційний клімат, корпоративна культура тощо). Формування кількісних і якісних механізмів ідентифікації й обліку структури факторів. Кінцевим результатом цього кроку є визначення істотних факторів впливу на розмір трудового потенціалу окремих сегментів підприємства.
3. Комплексний опис та оцінка результатів діяльності підприємства, у розрізі різних систем структуризації (сегментних систем), з проведенням факторного аналізу їх розміру.
4. Оцінка трудового потенціалу певних сегментних груп працівників підприємства.

Як правило, у практиці господарського аналізу використовуються попарні лінійні зв'язки. Виокремлення двох факторів по кожному з трьох векторів та уникнення лінійності зв'язків між ними дозволяє, з одного боку, на базі статистичного аналізу, формалізувати модель, а з іншого, уникнути невиправданого спрощення трудових відносин.

5. Аналіз розміру та факторних залежностей трудового потенціалу груп працівників, а також розробка по кожному з виявлених істотних чинників системи заходів щодо управління ними. З метою полегшення даного кроку можна запропонувати використання сукупності наведених раніше показників, а також достатньо розроблену методологію логічних таблиць.

Таким чином, рекомендований алгоритм дозволяє вирішити проблеми оцінки та управління трудовим потенціалом підприємства.

#### 4. Трудовий потенціал персоналу підприємств

У сучасних умовах ринкової економіки жорстка конкуренція між підприємствами існує не тільки у формі завоювання певного сегмента ринку, конкретної групи споживачів продукції або послуг з метою отримання більшого прибутку, а й у формі боротьби за висококваліфіковані кадри. Це пов'язано з тим, що зараз простежується тісний взаємозв'язок результатів праці працівників з ефективністю діяльності підприємства. Розвиток трудового потенціалу персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої організації. Це особливо справедливо в сучасних умовах, коли в результаті світової економічної та фінансової кризи роботодавці звільняють малоефективних працівників і залишають невелику робочу групу найбільш талановитих і комунікабельних спеціалістів.

У сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого розвитку всіх галузей промисловості та сервісної діяльності, коли виробництво товарів і надання послуг, управлінські, в тому числі організаційні структури та засоби мотивації втрачають свою актуальність з небувалою швидкістю, джерелом конкурентоспроможності та довгострокового процвітання будь-якої компанії стають знання та навички її співробітників, їх лояльність до організації, їх мотивація до високопродуктивної праці і т.д. Іншими словами, в основі процвітання будь-якої організації лежить адекватна сучасним умовам система розвитку трудового потенціалу персоналу як головного ресурсу зростання і процвітання.

Вивчення процесу розвитку трудового потенціалу персоналу є теоретично цікавим і практично доцільним, оскільки це необхідно для розвитку та підтримки сервісу послуг на належному рівні.

Ні для кого не секрет, що успіх підприємству забезпечують саме люди. Персонал в організації є найважливішою складовою частиною кінцевого продукту, одним з основних ресурсів конкурентних переваг організацій, і, отже, якість обслуговування в організаціях залежить від майстерності і свідомості службовців.

Важливо також і те, як керівництво підприємства відноситься до своїх працівників. Від цього залежить ефективність всього виробничого процесу. Уявімо цю залежність на рис. 5.1.

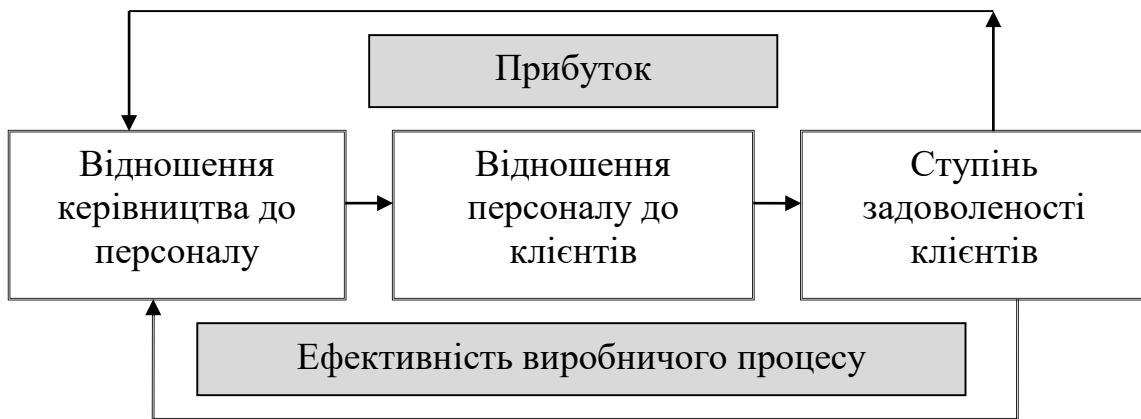


Рис. 5.1 Залежність роботи персоналу і прибутку організації

Людський потенціал є ключовим, оскільки саме персонал і, зокрема, менеджери запускають у дію і використовують інші ресурси. Фактично, людський капітал є основоположним комерційним активом, завдяки якому організація отримує прибуток.

Але з іншого боку, людський потенціал - найбільш інерційний, повільно змінюється в порівнянні з іншими (фінансовими, матеріальними, інформаційними, технологічними і т.д.), що пояснюється тривалістю процесів професійного відбору, адаптації та розвитку, і, отже, неможливістю ефективного включення його в налагоджену діяльність фірми відразу ж після покупки.

Інвестиції в людський потенціал, як один з факторів виробництва, являють собою довгостроковий процес вкладення коштів у формування особистості фахівця. Таке вкладення має досить тривалий термін окупності і часто буває збитковим. Тому необхідно правильно підібрати всі ті інструменти, які найбільшою мірою і найближчим часом сприяли б підвищенню трудового потенціалу

персоналу підприємств. Одним з найбільш дієвих методів з ефективного управління трудовим потенціалом у організації та активізації його діяльності є мотивація персоналу. Якщо добре розуміти, що рухає людиною, спонукає його до дій, до чого він прагне, виконуючи певну роботу, можна таким чином організувати управління персоналом підприємства індустрії, що люди будуть самі активно прагнути виконати свою роботу якнайкраще і найбільш результативно з точки зору досягнення організацією своїх цілей.

Фахівці відзначають, що тільки 10-15% працівників використовують свій потенціал на 100%, решті потрібні стимули і мотивація до праці. Сьогодні є велика кількість способів впливу на мотивацію конкретної людини, причому діапазон їх постійно росте.

Система матеріального і нематеріального стимулювання праці припускає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності персоналу і, як наслідок, підвищення ефективності праці, його якості. Як показує практика, найбільш ефективним фактором мотивації персоналу є підвищення заробітної плати, можливість отримання премій і пільг соціального характеру, що повинні враховувати керівники підприємств при плануванні та впровадженні більш дієвої системи мотивації персоналу.

Крім того, для того, щоб вся ця система мотивації та стимулювання персоналу ефективно функціонувала, необхідно чітко знати і вміти грамотно оперувати мотиваційними чинниками, які безпосередньо впливають на те, як співробітник відчуває себе в колективі, його матеріальний добробут, а також можливості втілити свої ідеї (рис. 5.2).



Рис. 5.2 Фактори мотивації персоналу підприємств

Крім мотивації та стимулювання працівників підприємств позитивний вплив на співробітників надає професійний розвиток, яке сприяє створенню сприятливого клімату в організації, підвищує відданість співробітників, забезпечує спадкоємність в управлінні. Підвищуючи кваліфікацію і набуваючи нові знання і досвід, персонал стає більш конкурентоспроможним на ринку праці і отримує додаткові можливості для професійного зростання як усередині своєї організації, так і поза нею. Це особливо важливо в сучасних умовах швидкого старіння професійних знань.

Професійне навчання також сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює його ерудицію і коло спілкування, сприяє розвитку комунікабельності, зміцнює впевненість у собі. А це все ті якості, які особливо важливі для персоналу фірм.

Не випадково, можливість професійного навчання у власній організації високо цінується працівниками і має великий вплив на прийняття ними рішення про вступ на роботу в ту чи іншу організацію.

У рамках підвищення трудового потенціалу персоналу підприємств, особливо важливо орієнтуватися і на соціальний захист працівників. Необхідно розробити і запровадити систему обов'язкового медичного страхування. Оплата такої страховки працівникам може проводитися як з бюджету підприємств, так і на основі заздалегідь укладеного договору зі страховою компанією в разі виробничої травми або нещасного випадку. Це повинно нейтралізувати негативний вплив очікуваних скорочень чисельності персоналу фірм на розвиток трудового потенціалу суспільства. Останнім часом стає все більш популярним так званий «компенсаційний пакет» - набір пільг, що надаються роботодавцем персоналу крім заробітної плати. Найчастіше, в такий компенсаційний пакет



підприємств входять путівки в санаторії або будинку відпочинку, послуги яких вони реалізують (безкоштовні або з частковою оплатою). Скоротити період адаптації молодого фахівця, прискорити зростання його заробітної плати та сприяти розкриттю трудового потенціалу на конкретному підприємстві допоможе програма виробничої практики для студентів. Для початківців фахівців це дозволить після закінчення ВНЗ зайняти певну посаду, підприємство ж таким чином матиме надійний і досвідчений кадровий резерв.

Якщо ж трудовий потенціал почав слабшати і співробітники все ж втрачають інтерес до власної діяльності, то досить дієвим інструментом є корпоративні виїзди, спільні свята, зборів з важливим трудових питань, тренінги та семінари з розвитку персоналу, які в цілому об'єднують колектив в єдину команду. Для керівництва підприємства особливо важливо знайти індивідуальний підхід до кожного співробітника. Ефективними можуть стати особисті зустрічі та бесіди з керівництвом, а також участь у різних програмах і проєктах фірми. Перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань якості послуг, забезпечення їх якості змінили вимоги до персоналу, підвищили значимість творчого ставлення до праці і високого професіоналізму. Враховуючи, що трудовий потенціал відноситься до соціально-економічної категорії, і на підставі вищевикладеного, є яскравим тому підтвердженням, можна зробити висновок, що підвищення трудового потенціалу здатне спричинити за собою зміни в різних сферах діяльності суспільства, що сьогодні особливо важливо.

## 5. Кадровий потенціал підприємств

Кадровий потенціал підприємств - це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих у виробництві різних видів послуг що входять в списковий склад підприємств. У обліковий склад включаються всі працівники підприємства, прийняті на роботу, пов'язану як з основною, так і неосновною його діяльністю. Існують суттєві відмінності в таких поняттях, як «кадри», «персонал» і «трудоу ресурсів». Поняття «трудоу ресурси підприємства» характеризує його потенційну робочу силу, «персонал» - це особовий склад працюючих по найму постійних і тимчасових кваліфікованих і некваліфікованих працівників. Під поняттям «кадри» підприємства слід розуміти основний (штатний), як правило, кваліфікований склад працівників.

Кадровий потенціал підприємств має кількісні, якісні і структурні характеристики, які характеризуються такими **абсолютними і відносними показниками**:

- облікова і явочна чисельність працівників підприємства і його внутрішніх структурних підрозділів, окремих категорій і груп на визначену дату;
- середньооблікова чисельність працівників у певному періоді;
- питома вага окремих підрозділів (груп) у загальній чисельності працівників підприємства;
- темпи збільшення чисельності працівників за певний період;
- середній стаж роботи за спеціальністю;
- плинність кадрів;
- фондоозброєність праці працівників.

Сукупність зазначених показників дає уяву про кількісний, якісний і структурному стані кадрів і тенденціях щодо його змін.

Кількісна характеристика кадрів вимірюється такими показниками як: облікова, явочна і середньооблікова чисельність працівників.

**Облікова чисельність працівників підприємств** - це чисельність працівників облікового складу на певну дату з урахуванням прийнятих і звільнених на цей день працівників.

**Явочна чисельність** - це кількість працівників облікового складу, які з'являються на роботу без урахування тих, які перебувають у відпустці, у відрядженні або хворіють.

**Середньооблікова чисельність** працівників визначається шляхом ділення суми значень облікового складу за місяць на кількість календарних днів, включаючи святкові та вихідні дні.

Кількісна характеристика трудового потенціалу може бути виражена і **фондом ресурсів праці** (в людино-днях чи людино-годинах), який визначається шляхом множення середньоспіскової чисельності працівників ( $P_{сп}$ ) на середню тривалість робочого дня ( $T_{РД}$ ):

$$ФРП = P_{сп} \times T_{РД}, \quad (5.16)$$

Якісна характеристика кадрового потенціалу визначається професійним та кваліфікаційним відповідністю працівників щодо досягнення цілей підприємства і вироблених ними робіт. Якісну характеристику персоналу підприємств оцінювати значно складніше, тому що в даний час не існує однозначного підходу до визначення якості праці трудових ресурсів. *Спектр параметрів і характеристик, які досліджуються і визначають якість праці, умовно можна розділити на:*

- економічні (складність праці, кваліфікаційний рівень працівника, умови праці, трудовий стаж);

- особистісні (дисциплінованість, наявність навичок, оперативність, творча активність);
- організаційно-технічні (технічна обізнаність, застосовувані раціональні прийоми в організації праці);
- соціально-культурні (колективізм, соціальна активність, інтелектуальний розвиток).

**Структурна характеристика трудових ресурсів** визначається складом і кількісним співвідношенням окремих категорій і груп працівників, які працюють у структурних підрозділах підприємства.

Кадровий потенціал підприємств визначає рівень ефективності функціонування їх господарської системи, оскільки від особистих і ділових якостей керівників і спеціалістів, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня, залежить якість прийнятих управлінських рішень і результати їх реалізації.

## **6. Підбір управлінських кадрів та формування їх резерву**

Під відбором управлінських кадрів зазвичай розуміють діяльність, пов'язану з пошуком кандидатів на заміщення вакантної посади, оцінкою їх ділових та особистих якостей з метою обрання найкращого кандидата.

*Процедура відбору кадрів передбачає такі операції:*

- визначення числа вакантних посад;
- формулювання вимог до кандидатів;
- збір інформації про кандидатів;
- порівняння ділових та особистих якостей кандидатів і обрання найкращого;
- укладення трудового контракту.

Успішна діяльність підприємства багато в чому визначається правильним відбором управлінських кадрів. Некомпетентний працівник, особливо менеджер, помилковими діями може дезорієнтувати колектив підприємства, яке призводить до фінансових витрат, виникнення конфліктів тощо. Крім того, такого працівника рано чи пізно доведеться звільнити, що також пов'язане з фінансовими витратами. Тому відповідальність за відбір управлінських кадрів покладається на керівника підприємства.

Потреба підприємства в управлінських кадрах визначають залежно від господарської діяльності з урахуванням обсягу виробничої програми, чисельності персоналу, обсягу робіт відповідно до функцій управління, обсягу коштів на утримання апарату, на основі порівняння фактичної наявності управлінських кадрів з плановими показниками.

**Відбір працівників на посади, які відносяться до нижчого управлінської ланки, здійснюється за двома напрямками:**

- висування осіб, які працюють на підприємстві;
- шляхом залучення кандидатів з боку.

*Перевагами першого способу є:*

- він є моральним стимулом для працівників і сприяє подальшому їх самовдосконаленню;
- можливість професійного росту справляє позитивний вплив на моральний стан колективу;
- висуванцю відома організаційна структура підприємства, психологічний клімат колективу, який скорочує етап оволодіння ним новими функціональними обов'язками;
- колективу вже відомі характер, і професійний рівень претендента.

*Перевагами другого способу є:*

- підприємство отримує нові ідеї на такому рівні, на якому вони можуть отримати своє практичне застосування;
- кандидат з боку має переваги щодо додержання встановленої субординації.

Пошук нових кадрів повинен мати характер ретельно спланованої компанії, метою якої є проведення конкурсу серед максимально можливого числа кваліфікованих і зацікавлених претендентів. При відборі управлінських кадрів слід враховувати вироблені практикою менеджменту підходи щодо визначення вимог до кандидатів.

*Вимоги до кандидатів на заміщення вакантних посад в апараті управління класифікують з точки зору:*

- універсальності (універсальні вимоги відбивають якості, характерні для всіх управлінських кадрів, специфічні - для кандидатів на заміщення конкретної вакантної посади);
- впливу на вибір (вимоги, дотримання яких обов'язково для кандидата і які вважаються бажаними);
- методів визначення відповідності кандидатів (формальні - вік, стаж роботи, освіта, сімейний стан

та ін., Які визначаються на основі документів, і неформальні - ділові та особистісні якості).

Критерії, якими керується менеджер, приймаючи працівника на роботу, бувають індивідуальними і специфічними. При застосуванні індивідуальних критеріїв вирішальним може бути перше враження від компетентності та ерудиції претендента, або якості професійної підготовки, якому менеджер надає особливого значення, або сукупності багатьох якостей. Кожен керівник має власну модель ефективного працівника, якій і надає переваги при відборі кандидата.

Щодо специфічних вимог, то для їх формулювання існують характеристики, в яких відображаються види діяльності, функції, обов'язки, права та ін. Посадові характеристики і мінімальні вимоги до претендентів на посаду відрізняються. Мінімальні вимоги включають в тексти рекламних оголошень або до умов конкурсу на заміщення вакантної посади. У посадових характеристиках використовуються більше вимоги. Наприклад, обсяг підготовки за фахом, в тому числі курси підвищення кваліфікації, практичний досвід на лінійних і штабних посадах, самостійна підприємницька діяльність тощо.

*При заміщенні вакантних посад в підприємствах враховуються такі критерії щодо кандидатів:*

- рівень професійної підготовки і кваліфікації, в тому числі теоретичні знання та вміння застосувати їх на практиці;
- здатність до управлінської діяльності (адміністратор, метрдотель);
- володіння принципами професійної етики поведінки;
- знання щодо оформлення документів, що стосуються професійної діяльності.

Для визначення відповідності кандидата висунутим вимогам збирається і аналізується відповідна інформація.

*Для оцінки претендентів на вакантну посаду в апараті управління можуть використовуватися різні методи і прийоми:*

- оцінка за анкетними даними, відгуками і результатами співбесіди;
- атестація у вигляді екзаменів з фахових дисциплін;
- метричний для соціометод (використання анкет і інтерв'ю);
- узагальнення думки трудового колективу, отримання довідок від керівника з колишнього місця роботи і від інших осіб, які добре знають претендента;
- оцінка за результатами практичної перевірки;
- бальна оцінка всієї сукупності ділових і особистих якостей атестованого;
- тестологічний метод;
- перевірка професійних навичок в центрах оцінки.

При відборі фахівців в підприємствах широко використовується метод відповідності формальним критеріям (освіта, виробничий стаж, досвід роботи та ін.). Доповненням до цього методу можуть бути відгуки (характеристики) з попереднього місця роботи кандидата на посаду, іноді встановлюється випробувальний термін, який визначає об'єктивну оцінку діяльності претендента. У характеристиках поряд з діловими якостями повинні відображатися риси характеру, ставлення до роботи, рівень комунікабельності, активності, тактовності тощо.

Деякі підприємства для підбору кадрів оголошують конкурс. Оголошення про заміщення вакансій розміщують здебільшого в газетах і відбір кандидатів проводиться з числа тих, хто висловив бажання брати участь у конкурсі. Звертаючись до підприємства з метою працевлаштування, кандидат додає до заяви листок з обліку кадрів (анкету), автобіографію, документ про освіту та трудовій книжці. Ці документи містять інформацію про вік, статтю, сімейний стан кандидата, рівні освіти, стаж роботи, попередню трудову діяльність. Іноді потрібні дані про академічну успішність, починаючи зі школи, дані тестових випробувань з управлінських і юридичних дисциплін, довідка про стан здоров'я кандидата.

*Аналіз анкетних даних дає можливість виявити:*

- відповідність освіти кандидата мінімальним кваліфікаційним вимогам;
- обмеження щодо виконання посадових обов'язків;
- Коло осіб, які можуть його рекомендувати.

Анкетування передувє іншому стадіям збору інформації про кандидатів і надає можливості визначити характеристики, які вимагають уточнення.

Основним методом отримання інформації від третіх осіб є надання довідок. У практиці зарубіжних підприємств використовується представлення рекомендацій кількох осіб які можуть підтвердити надані відомості і додатково охарактеризувати працівника. У той же час фірма збирає

інформацію у попередніх роботодавців кандидата, іноді у його вчителів або родичів. Коло осіб, до яких звертаються за інформацією, розширюється при відборі на вищі керівні посади.

Застосовують дві форми отримання довідок: письмовий запит і встановлення контакту з представником попереднього роботодавця за телефоном. Як правило, письмовий запит містить питання в закритій формі (що передбачає відповідь «так» чи ні «чи обрання найбільш правильного варіанта з декількох запропонованих»). Письмові запити зазвичай посилають колишньому безпосередньому керівнику кандидата на посаду.

Важливо також мати відомості про стиль управління претендента, ставлення до нового, вміння працювати з людьми, здатність брати на себе відповідальність за прийняті рішення. Крім того, іноді з'ясовують рівень його заробітної плати за попереднім місцем роботи, розмір преміювання (як показник реальних досягнень працівника), обсяг і якість виробленої роботи, відомості про трудову дисципліну, здоров'я працівника, причини звільнення.

У країнах з розвинутою ринковою економікою, поширеним методом перевірки ділових та особистих якостей кандидатів є *тестування*. Перевагами тестування є його економічність, а також те, що більшість тестів дають можливість виявити не тільки певні якості та здібності працівника, а й визначити їх кількісно. Тести використовуються для визначення ділових, професійних і психологічних якостей працівників. Такий метод перевірки широко застосовується при відборі управлінських кадрів, в першу чергу керівників. Як правило, це набір ситуацій, з яких претендент має обрати одне із запропонованих рішень або тверджень, з якими він погоджується чи ні. Залежно від характеру відповідей визначаються професійні та психологічні якості кандидата. Тести дають можливість визначити стиль управління претендента, його критичне ставлення до себе, здатність до ініціативи, пошуку нових шляхів тощо. Широкого поширення набули й суто психологічні тести, за допомогою яких можна визначити, наприклад, темперамент працівника, його світогляд. Разом з тим тестування має суттєві недоліки. Дослідження показали, що не всі тести мають достатню прогностичну цінність. Навіть найкращі тести дають вірні результати не більш як у 60-70% випадків. Крім того, працівники часто підготовлені до тестування, тобто знають, як будуть інтерпретуватися певні відповіді і не завжди відповідають відверто. Тому тестування слід вважати не універсальним і єдиним засобом, а доповненням до інших методів збору інформації та оцінки якостей кандидатів. Багато підприємств, особливо невеликих, взагалі не вдаються до тестування. Останніми часом досить часто використовуються психологічні проєктивні тести, які не містять питань або ситуацій. Кандидату на посаду пропонують зробити малюнок, скласти сюжет, розповідь на задану тему. На підставі виконаного завдання роблять висновки про характерні риси особистості кандидата. При цьому він не знає про принципи інтерпретації результатів і виконує завдання у відповідності зі своїми здібностями, розкриваючи при цьому якості особи. Певним недоліком проєктивних тестів є те, що інтерпретувати їх може лише психолог. Незважаючи на існуючі недоліки, тестування є ефективним засобом отримання інформації при доборі кадрів і широко застосовується в практиці роботи зарубіжних підприємств сфери гостинності, де тестування здійснюється в соціальних установах - центрах оцінки. Основою перевірки професійних навичок в центрах оцінки є особливі тестові випробування, які відрізняються від звичайних тестів максимальним наближенням до реальних виробничих ситуацій, в яких кандидат повинен прийняти рішення як керівник, призначений на відповідну посаду. Це можуть бути такі ситуації, як розбирання ділових паперів, інтерв'ювання або, навпаки, групові дискусії, співбесіди тощо.

*Метод розбирання ділових паперів* полягає в спеціальному відборі службових документів, які відбивають характер повсякденної роботи за посадою, на яку претендує кандидат. Це записки працівників, розпорядження та запити керівництва, листи та інші папери, за якими слід підготувати відповідь, прийняти (відхилити) рішення. На ознайомлення і прийняття рішення зазвичай відводять 20-30 хв. Завдання добирають таким чином, щоб вони передбачали сувору інтерпретацію і кількісну оцінку, різні варіанти рішень і разом з тим містили єдине вірне з точки зору науки і практики. Центри оцінки мають значний набір вправ і регулярно поновлюють їх, щоб виключити можливість попереднього вивчення правильних відповідей на питання.

*Суть методу інтерв'ювання* полягає в тому, що кандидату на посаду пропонують провести докладні співбесіди з кількома претендентами і вирішити питання про їх прийом на роботу. При цьому претенденти і фахівці центру міняються місцями. Останні виконують роль претендентів на вакантну посаду. При цьому в ході співбесіди необхідно виявити досвід, кваліфікацію, біографію, риси характеру претендентів. Цей метод надає можливість перевірити здатність правильно оцінювати і обирати кандидата на певну посаду, яка є однією з найважливіших функцій менеджера. При цьому розкриваються навички міжособистісного спілкування кандидата, його здатність щодо справедливих

управлінських міркувань в ситуації, наближеній до реальної. Роль оцінювачів можуть виконувати лінійні керівники.

Співбесіда є заключним етапом збору інформації щодо оцінки якостей кандидатів. У багатьох випадках результати співбесіди визначають остаточний вибір. Співбесіда проводиться в індивідуальному порядку з групою найкращих кандидатів. За результатами співбесіди роблять висновки не тільки про реальні результати, яких працівник досяг у минулому, але і про те, яких результатів можна очікувати від нього в майбутньому на цій посаді. У практиці роботи підприємств бізнесу традиційно склалася така система прийому на роботу, за якої співбесіду передреє всім іншим засобам відбору претендентів. Остаточне рішення про прийом на роботу приймає майбутній прямиий керівник. Він же погоджує і мотивує своє рішення перед керівником підприємства. На підприємстві з мало чисельним персоналом ці функції покладені на його керівника.

Співбесіда обов'язково має підкріплюватися *іншими методами відбору кадрів*, оскільки можливі такі помилки:

- «*проекція*» - оцінюваному приписують якості, притаманні тому, хто оцінює;
- «*атрибуція*» - підсвідоме приписування працівникові здібностей і рис, що їхній керівник помітив в іншій людині, який нагадує йому цього працівника;
- «*відлуння*» - перенесення успіху працівника у певній галузі на іншу сферу діяльності;
- «*віра в перший погляд*», в те, що перше враження є найвірнішим. У той же час дослідження свідчать, що перше враження буває помилковим, тому що спирається на підсвідоме очікування керівника, а не на моментальне проникнення в глибини характеру людини, з якою він проводить бесіду;
- «*віра в презентабельність (статечність)*», тобто людині з певними фізичними даними, зовнішністю, манерами (зріст, статура, твердість погляду, «вольові» щелепи тощо) підсвідомо приписуються якості керівника, який матиме успіх у діяльності. Досвід свідчить, що не завжди люди з «презентабельним виглядом» мають високі ділові, вольові, комунікативні та організаторські здібності, як це на перший погляд здається.

Досить результативним є структуризується співбесіду. Суть її полягає в програмуванні питань, які можуть з достатньою достовірністю виявити певне коло проблем (психологічні риси обличчя, ділові та інші якості кандидата), використовуючи перепереверку цих питань, особливий порядок їх побудови та послідовність постановки. Для структуризується співбесіди готуються бланки з переліком основних питань і спеціальних, які містять ключ до інтерпретації основних питань і поведінки кандидата в ході співбесіди. На підставі відповідей робляться висновки щодо особи кандидата, його ставлення до праці, мотивів поведінки, способу життя тощо. Аналіз відповідей з точки зору вимог до посади дає можливість виявити характеристики, за якими можна передбачити трудову поведінку кандидата. Наприклад, під час співбесіди нерідко можуть використовуватися такі питання:

- що Вам сподобалося найбільше у Вашій останній роботі? Якщо претендент не може подати докладну відповідь, то виникає сумнів щодо його здатності до творчої діяльності;
- які надзвичайні обставини змусили Вас під час останньої роботи перебудувати свої плани? Завдяки цьому питанню виявляється реальна готовність претендента працювати стільки, скільки цих вимагають інтереси справи.

Після отримання інформації про претендентів на вакантну посаду, перевірки та її оцінки, обирають найкращого з них. Здебільшого процедура відбору є багатоступеневою. У практиці роботи підприємств індустрії гостинності поширена така послідовність *етапів прийняття рішень при відборі найкращого кандидата*:

*1 етап.* Оцінка відповідності кандидатів мінімальним вимогам щодо посади. Вона здійснюється на підставі даних особистої документації, анкет, а також інформації про попередню роботу. Кандидати, які не задовольняють мінімальні вимоги, відпадають;

*2 етап.* Обрання найкращих кандидатів з точки зору їх ділових і психологічних якостей на основі даних тестування. На цьому етапі відбувається найбільш масове відсіювання. Для подальшого відбору залишають лише тих кандидатів, особисті характеристики яких найбільшою мірою відповідають висунутим вимогам. Наприклад, японські фірми пропонують кандидатам, які пройшли перший етап відбору, тест-твір на тему про життєвої мети. Після оцінки результатів і подальшого відбору залишається не більше ніж 10% з кандидатів;

*3 етап.* Відбір на посаду з числа кандидатур, які залишилися. Здійснюється лінійним керівником на підставі даних різних перевірок та за результатами співбесіди.

Незважаючи на складну процедуру, повністю запобігти суб'єктивізму при відборі кадрів досить складно. У зв'язку з цим важливо використовувати такі форми трудових угод та взаємовідносин між роботодавцем і працівником, які могли б певною мірою запобігти можливим помилкам при доборі кадрів.

Один з багатьох питань, з якими має справу менеджер по персоналу підприємства, є вибір оптимальної форми трудової угоди. Підприємства застосовують у своїй практичній діяльності дві форми трудової угоди:

- безстроковий трудовий договір;
- строковий трудовий договір (контракт).

Безстрокові трудові угоди переважають на підприємствах з державною формою власності. Ця форма найбільшою мірою відповідає інтересам працівника, забезпечує його соціальну захищеність. Разом з тим інтереси підприємства в цьому випадку захищені менше.

Працівника не достатньо компетентного, який не має необхідних особистих якостей, важко звільнити з посади, якщо він не порушує дисципліну і виконує свої обов'язки. Тому в даний час на підприємствах практикується призначення на посаду з випробувальним терміном (якщо йдеться про керівника) з подальшим укладенням безстрокового трудового договору. Однак помилки можливі і в цьому випадку, оскільки випробувальний термін має встановлені законодавством обмеження (1-3 місяці, в окремих випадках - до року), що не завжди дає можливість достовірно оцінити дійсні якості працівника.

У недержавних підприємствах набуває поширення контрактна система найму управлінських кадрів. Згідно контрактній системі фактом початку трудових взаємин є в першу чергу підписання контракту.

Контракт укладають на певний термін з подальшим його подовженням. У контракті визначають обов'язки, права і відповідальність сторін, умови і форму оплати праці, а також умови припинення контракту з ініціативи однієї зі сторін і обставин, які при цьому можуть виникнути. В окремих випадках у контрактах передбачається випробувальний термін, після закінчення якого роботодавець повинен прийняти рішення щодо продовження або припинення трудових відносин з працівником. Переваги контрактної системи найму для роботодавця є очевидними: у разі потреби дію контракту можна не відновлювати, можливе розірвання контракту в разі, коли працівник не відповідає певним вимогам. Якщо працівник бажає звільнитися за власною ініціативою, тоді він повинен заздалегідь повідомити про своє рішення розірвати контракт до його закінчення і (якщо це передбачено) оплатити підприємству компенсацію. Працівник має право вимагати від наймача виконання передбачених контрактом умов оплати праці, яка може істотно перевищувати середню для цієї посади. Застосовуючи контрактну форму трудової угоди необхідно звертати увагу на те, що обов'язки працівника повинні бути розписані досить докладно або до контракту повинна додаватися посадова інструкція.

Посадові інструкції, як правило, розробляються на основі положень про структурні підрозділи з урахуванням технологічного та кваліфікаційного поділу праці. Посадова інструкція є, з одного боку, організаційно-розпорядчим документом, який визначає посадові обов'язки кожного працівника, його права та відповідальність за вироблену роботу, з іншого боку - нормативною основою для оцінки діяльності працівника, встановлення його відповідності посаді, яку він обіймає. При складанні посадових інструкцій, глибоко вивчаються всі процеси і роботи, які повинні виконуватися даними посадовою особою (або на даному робочому місці), а потім визначаються вимоги до працівника, який займатиме цю посаду: до його знань, навичок, досвіду. Перед складанням посадової інструкції розробляється професіограма.

*Професіограма* - це перелік та опис спеціальних умінь і навичок, необхідних для виконання певної професійної діяльності. Професіограма складається з двох частин: психологічної професіограми (опис змісту трудової діяльності) і психограми (опис вимог до психіки людини певної професії або виду діяльності). Психограма містить в першу чергу перелік необхідних здібностей і здібностей людини.

Перед підписанням контракту претендент повинен ознайомитися з посадовою інструкцією, оскільки вона окреслює коло завдань і функцій, які входять до компетенції працівника відповідної посади. Інструкції повинні складатися для всіх посад працівників, передбачених штатним розписом підприємства. Всі питання, які відображаються в *посадовій інструкції* групуються за такими розділами:

- «загальні положення»;
- «посадові обов'язки»;
- «права»;
- «відповідальність».

Посадові інструкції складаються в трьох примірниках; один з них повинен знаходитися у відділі кадрів, другий - у безпосереднього керівника, третій - у працівника. Посадовими інструкціями відводиться важлива роль в організації управлінської праці, її раціональному розподілі та кооперації.

Вони повинні забезпечити доцільну спеціалізацію працівників, чітка взаємодія, досягнення на цій основі високих кінцевих результатів діяльності підприємства.

Незважаючи на все розмаїття методів, які використовуються при доборі кадрів, його слід проводити так, щоб не порушувалася наступна у роботі, забезпечувалось правильне співвідношення молодих кадрів з досвідченими працівниками. До роботи на підприємствах слід залучати молодих спеціалістів з більш «сучасної» базою знань, які б могли внести свіжі ідеї та пропозиції, щодо вдосконалення своєї функціональної діяльності. Молоді фахівці мають інше ставлення до роботи, охоче беруть на себе велику відповідальність і готові до подолання значних труднощів без відповідної винагороди. Але на підприємствах повинні працювати і досвідчені працівники.

При пошуку кандидатів доцільно використовувати не тільки засоби масової інформації для оголошення про конкурсний набір на вакантні посади, а й організувати набір серед випускників спеціалізованих навчальних закладів. Значна увага слід приділяти підготовці і підвищенню кваліфікації кадрів, тому що, ефективність діяльності підприємств та досягнення їх цілей у великій мірі залежить від інтелектуального потенціалу, кваліфікаційного рівня і здібностей керівників та спеціалістів.

Результативні показники діяльності підприємства залежать від величини кваліфікаційного потенціалу працівників апарату управління, який визначається з урахуванням чисельності працівників з різними рівнями освіти, тривалістю їх спеціальної підготовки та стажу роботи.

Рівень знань осіб, які закінчили курси підвищення кваліфікації збільшується на 25% за рік навчання, а за рік роботи на підприємстві лише на 0,4%, тому підприємствам вигідно реалізувати високий кваліфікаційний потенціал і здійснювати це не за рахунок збільшення чисельності управлінських кадрів, а шляхом підвищення професійного рівня персоналу на спеціальних курсах.

Практичний досвід свідчить, що для успішної управлінської діяльності не достатньо мати належної підготовки з курсу менеджменту, бізнесу та економіки. Необхідно дбати про резервні кадрах, сприяти стажуванню молодих керівників, наставництву над ними з боку досвідчених, які успішно працюють керівників, постійному їх самовдосконалення. Необхідність резерву зумовлена можливими змінами (переміщенням) в кадровому складі та діяльності підприємства. Під резервом управлінських кадрів необхідно розуміти спеціально сформовану групу працівників, які за своїми якостями відповідають вимогам, які висуваються до керівників певного рангу і які пройшли спеціальну підготовку і досягають високих результатів у виробничій діяльності. Робота з резервом кадрів повинна будуватися на певних принципах і передбачати кілька етапів. *Загальними принципами роботи з резервом керівників є:*

- відбір кандидатів до складу резерву повинен здійснюватися за їх діловими і особистими якостями;
- віковий ценз кандидатів на висування повинен враховувати, що підготовка професійного керівника на базі вищої школи займає 5-8 роки, а розквіт творчої діяльності людини настає в 35-40 роки. Вік кандидатів до резерву для висування до складу керівників середнього рівня не повинен перевищувати 25-30 роки;
- рівень освіти кандидата повинен бути вище і, як правило, відповідати профілем майбутньої виробничої діяльності;
- структура і склад резерву повинні бути оптимальними і враховувати, що на кожен керівну посаду слід мати не менше два-три кандидата;
- пошук кандидатів до резерву керівників повинен бути регулярним і систематичним;
- в організації роботи з резервом для висування повинна домінувати гласність.

При схвалення рішення про зарахування кандидата до складу резерву повинні враховуватися підсумки виробничої діяльності на довіреному йому ділянці роботи; результати вивчення працівника шляхом особистого спілкування, а також підсумки досліджень колективної думки про кандидатів у керівники; результати вивчення особової справи; інші матеріали, які характеризують ділові та особисті якості працівника.

Серед різних методів застосовуються також практичні методи відбору: призначення кандидата керівником колективу для виконання тимчасових обов'язків; заміщення їм відсутнього керівника на час його відрадження, хвороби, відпустки; стажування тощо.

Одним з важливих напрямків роботи з резервом управлінських кадрів є організація їх підготовки. Існують такі *основні види навчання в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів*, які забезпечують його безперервність:

- систематична самостійна навчання працівника (самоосвіта) за індивідуальним планом, затвердженим його безпосереднім керівником і виконуваним під його контролем;

- участь не рідше одного разу на місяць в постійно діючих семінарах з виробничим і економічним питанням як за місцем роботи, так і на інших підприємствах;
- короткострокова (в міру необхідності, але не рідше одного разу на рік) навчання за місцем роботи або в навчальних закладах системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів;
- стажування на передових підприємствах, у вищих навчальних закладах, у тому числі за кордоном;
- навчання в цільовій аспірантурі, докторантурі за темами, що цікавить дане підприємство;
- перепідготовка - отримання нової професії в академіях, інститутах на спеціальних факультетах і відділеннях.

Вибір форми навчання кандидатів до резерву залежить від рівня їх професійної освіти, стажу роботи, навчання в даний момент, а також від можливостей навчально-матеріальної бази підприємства.

**Література:** 7,8,9,12,13,16,19,21,26,30,33,34,36

## **Тема 6. Особливості управління та діагностика конкурентоспроможності потенціалу підприємств**

- 1. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства та її рівні**
- 2. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства**
- 3. Управління конкурентоспроможністю підприємства**
- 4. Дослідження конкурентоспроможності та ефективності маркетингової діяльності**
- 5. Дослідження конкурентоспроможності підприємства**

### **1. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства та її рівні**

**Конкурентоспроможність потенціалу підприємства** - комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – комплексне, багато профільне поняття, оскільки передбачає урахування взаємодії усіх його складових елементів (виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та ін.).

*Конкурентоспроможність потенціалу підприємства має декілька особливостей, а саме:*

1. Конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства (тобто його внутрішньою, природною якістю). Вона може бути виявлена і оцінена тільки при наявності конкурентів (реальних або потенціальних).
2. Конкурентоспроможність це відносне поняття, тобто буде мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів.
3. Визначається конкурентоспроможність потенціалу підприємства продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів.
4. Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових елементів, у першу чергу - продукції, а також визначається конкурентоспроможністю галузі та країни.

На сучасному етапі розвитку наукових досліджень проблеми оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства сформувався *дуалістичний підхід щодо визначення її рівнів.*

Залежно від глобалізації цілей дослідження *виділяють наступні рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства:* світове лідерство, світовий стандарт, народногосподарське лідерство, народногосподарський стандарт, галузеве лідерство, галузевий стандарт, граничний рівень. Якщо підприємство знаходиться нижче граничного рівня, то його потенціал вважається зовсім не конкурентоспроможним.

Інша точка зору зводиться до **виокремлення 4 рівнів конкурентоспроможності потенціалу підприємства.** Для підприємств першого рівня характерно розглядати організацію апарату управління як внутрішньо нейтрального елемента потенціалу. Роль керівника зводиться до випуску продукції, не піклуючись про проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважається зайвим зміна конструкції чи підвищення технічного рівня продукції, удосконалення структури й функцій відділу збуту та служби маркетингу, так як не враховуються зміни ринкової ситуації та потреби споживачів. Підприємства другого рівня конкурентоспроможності намагаються зробити виробничий елемент потенціалу «зовнішньо нейтральним». Це означає, що потенціал підприємства повинен повністю відповідати стандартам, які встановлені його основними конкурентами. А якщо керівники підприємства розуміють свої переваги в конкуренції на ринку дещо по іншому, ніж їх,



основні суперники, та намагаються не дотримуватися загальних стандартів виробництва, які встановилися у галузі, то потенціал підприємства еволюціонує до *третього рівня конкурентоспроможності*. На цих підприємствах виробнича складова потенціалу знаходиться під впливом апарату управління, що сприяє її розвитку та удосконаленню. Коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки управління та залежить від його якості, ефективності, рівня організації виробництва, тоді підприємства досягають *четвертого рівня конкурентоспроможності* свого потенціалу і випереджають конкурентів на довгий час [19, с.42-44]:

На сьогоднішній день більшість вітчизняних підприємств можна віднести до першого рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Але необхідно відмітити, що позначаються і прогресивні зрушення в діяльності окремих підприємств і вони мають перейти на третій і, навіть, четвертий рівень конкурентоспроможності потенціалу.

## **2. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства**

Для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства в зарубіжній практиці використовуються різноманітні методи.

**Індикаторний метод.** У його основу закладена система індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства (фірми) і національної економіки в цілому. При цьому під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дозволяють у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується. І на їх основі сформулювати рекомендації по підвищенню результативності його функціонування. Кожен індикатор, в свою чергу, розпадається на ряд показників, які відображають стан окремих елементів піддослідного об'єкта.

У наш час індикаторний метод широко використовують зарубіжні інвестори для оцінки конкурентоспроможності потенціалу країни у випадку визначення оптимального місцезнаходження виробництва і капіталовкладень. Міжнародна організація «Європейський форум з проблем управління» (штаб-квартира м. Женева) щорічно визначає рівні конкурентоспроможності потенціалу розвинутих країн. При цьому використовується система індикаторів, яка нараховує біля 340 показників і більш ніж 100 оцінок експертів. Дані аналізу групують за 10 основними факторами:

- 1) динаміка економіки (економічний потенціал);
- 2) виробнича потужність промисловості;
- 3) динаміка ринку;
- 4) фінансова підтримка;
- 5) людський капітал;
- 6) імідж країни;
- 7) забезпеченість сировиною;
- 8) орієнтація на зовнішній ринок;
- 9) інноваційний потенціал;
- 10) громадський спокій.

Кожен з цих 10 факторів складається з 20 – 40 одиничних індикаторів. При цьому виникає складна проблема щодо відбору найбільш вагомих індикаторів для оцінки кожного з приведених факторів.

**Матричний метод.** У його основу покладена ідея аналізу процесів конкуренції в їх взаємозалежності і динаміці. Використовуючи матричний метод, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства але й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку. Матричний метод широко використовується американськими консультаційними фірмами, є надійним інструментом для оцінки конкурентоспроможності потенціалу і для вітчизняних підприємств.

### **Теорія конкурентних переваг М. Портера [25]:**

Найбільш значними в 90-х роках були дослідження професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, який розробив теорію конкурентних переваг. Він визначає, що конкурентні переваги, якими може володіти підприємство, поділяються на 2 основні види:

- 1) більш низькі ціни (за рахунок низьких витрат);
- 2) диференціація товарів.

Низькі витрати відображають здатність фірми розробляти, випускати і продавати продукцію з меншими затратами ніж її конкуренти. Якщо фірма буде продавати товар за такою ціною, як її конкуренти – вона отримує більший прибуток. А якщо вона забажає витіснити своїх конкурентів з

даного ринку, вона має можливість знизити ціни на свої товари і отримати конкурентну перевагу в більш низьких цінах.

Диференціація товарів передбачає здатність підприємства забезпечити покупців унікальною і більшою цінністю в формі нової якості товару, особливих споживчих якостей чи післяпродажного обслуговування. Якщо фірма має таку перевагу, то може вона встановлювати свою більш високу ціну на новий чи модифікований товар, який був запропонований на ринок. У результаті вона отримає більше прибутків, ніж її конкуренти.

Значно важче, але можливо отримати конкурентні переваги на основі як більш низьких витрат так і диференціації продукції. Це важко зробити тому, що при забезпеченні високого рівня споживчих якостей чи обслуговуванні, автоматично збільшуються витрати на даний товар, тобто втрачається перевага над конкурентами в більш низьких витратах.

В залежності від конкурентних переваг та сфери конкуренції М. Портер виділяє наступні типи стратегії фірми (рис. 6.1):

	Конкурентні переваги Малі витрати	Диференціація
Сфера конкуренції	Лідер в економії витрат	Диференціація товару
	Концентрація на витратах	Фокусування диференціації

Рис. 6.1. Конкурентні переваги та відповідні типи стратегій за М. Портером

- «лідер в економії витрат» виготовляє продукцію не високої, але задовільної якості, однак собівартість його продукції нижча ніж у підприємства яке спеціалізується на диференціації товару;
- підприємство, яке більше уваги приділяє диференціації товару, пропонує широкий вибір високоякісної продукції;
- «концентрація на витратах» передбачає, що підприємство пропонує прості і стандартні товари з малими витратами і низькими цінами;
- «фокусування» – це пропонування підприємством на ринок товару, на якому був зроблений акцент, за високою ціною.

Головним недоліком даної теорії є її односторонність. Ф. Портер виділяє лише дві конкурентні переваги: перевага в низьких витратах та перевага в диференціації товарів. Не враховуються такі можливі переваги фірми як імідж, торгова марка, досвід, доля ринку фірми та інше. Також не враховується вплив зовнішнього середовища на діяльність фірми.

**Методика аналізу конкурентоспроможності фірм Ж-Ж Ламбена.** Через 6 років після виходу праці М. Портера Ж-Ж Ламбен представив своє розуміння і визначення конкурентних переваг та конкурентоспроможні. Його теорія дещо схожа на теорію М. Портера, але розглядається дана проблема більш детально. А саме він виділяє: зовнішні конкурентні переваги і внутрішні конкурентні переваги.

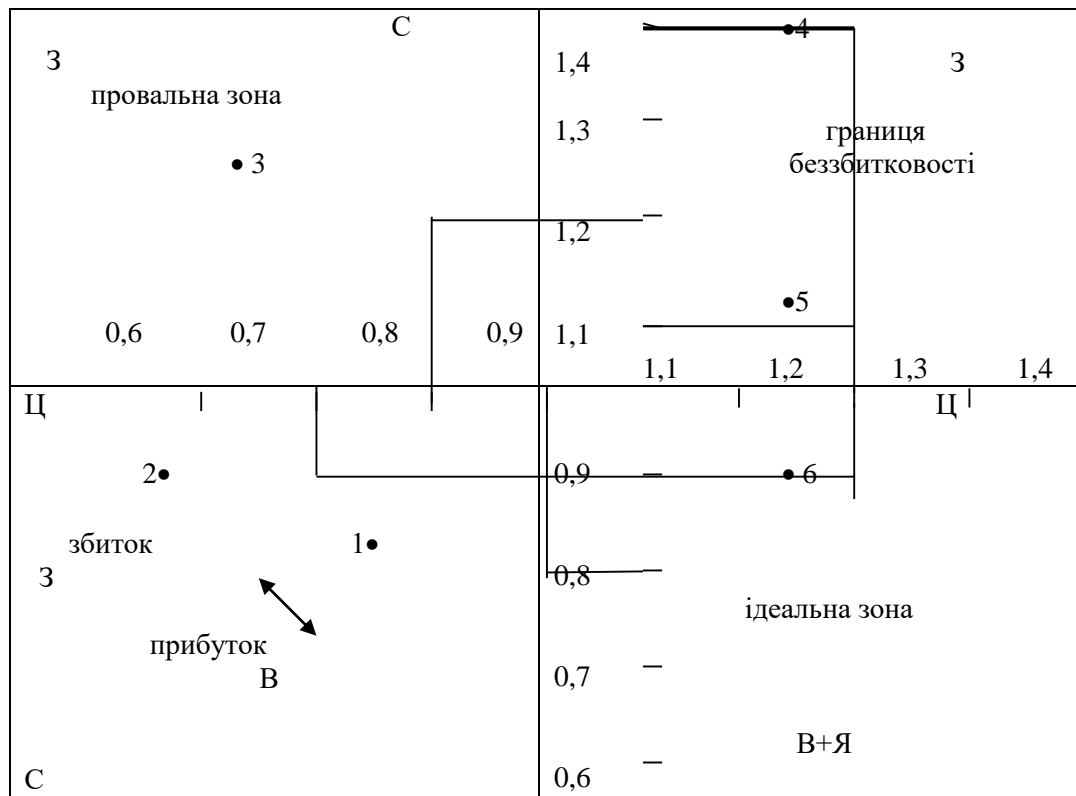
Зовнішні конкурентні переваги – це ті відмінні якості товару, які створюють цінність для покупця. Підприємство має зовнішні конкурентні переваги тоді, коли воно може примусити ринок прийняти його ціну на товар, яка є вищою за ціни товарів конкурентів але без відповідної відмінної характеристики. По-суті це виділено М. Портером як конкурентна перевага в диференціації товарів.

Внутрішні конкурентні переваги базуються на лідерстві фірми у витратах. Таке положення може бути досягнуто за рахунок зменшення витрат на виробництво шляхом:

- а) ведення організаційного і виробничого ноу-хау фірми;
- б) доступу до більш дешевих джерел сировини і матеріалів;
- в) власного пошуку фірми методу зниження витрат на виробництво та реалізацію товарів.

Приведені вище два види конкурентних переваг, у практичній діяльності дуже важко поєднати, оскільки це потребує значного досвіду і навичок у процесі здійснення підприємницької діяльності.

По суті можна сказати, що внутрішня конкурентна перевага або конкурентна перевага у витратах – це перевага в більш низькій собівартості продукції підприємства порівняно з конкурентами. А зовнішня конкурентна перевага або перевага у відмінній якості товару – це перевага в більш високому рівні цін підприємства при умові більш високих прибутків. На рис. 6.2 представлені типи стратегій і конкурентні переваги які адаптовані на основі осей Ц – Ц і С – С Ж.–Ж. Ламбена.



С – відношення собівартості товару, що аналізується і пріоритетного конкурента;  
 Ц – відношення ціни товару, що аналізується і пріоритетного конкурента;  
 1,0 – точка, яка відповідає собівартості і ціні товару пріоритетного конкурента;  
 В – зона стратегії за витратами;  
 Я – зона стратегії за якістю;  
 В+Я – зона стратегії за витратами і якістю;  
 З – зона збиткової стратегії.

Рис. 6.2. Види конкурентних переваг і стратегій за теорією Ж. – Ж. Ламбена

Залежно від конкретної ситуації, наявності конкурентних переваг і ресурсів фірма може обирати одну із вище наведених стратегій. Головне – це те щоб стратегія фірми знаходилась праворуч (нижче) від границі беззбитковості.

Головним недоліком даної теорії є те, що даний підхід є одностороннім і не враховує весь перелік можливих переваг. Але він подає більш конкретне визначення приведених конкурентних переваг через визначення собівартості і ціни продукції підприємства.

Серед методів стратегічного аналізу відомим, але надзвичайно рідко вживаними є **STEP-аналіз** (за початковими буквами англійських слів: Society – суспільство, Technology – технологія, Economy – економіка, Policy – політика), який є засобом дослідження зовнішнього середовища підприємства. Основним завданням STEP-аналізу є мінімізація впливу негативних факторів [16, с. 47]:

Стратегічний аналіз, орієнтуючи підприємство на пріоритетну реакцію на зовнішнє середовище, ставить за мету й дослідження його мікросередовища. У цьому плані ефективним методом є відомий **SWOT-аналіз**, який ставить за мету дослідити у взаємозв'язку такі групи факторів (за англійською аббревіатурою): Strengths - сильні сторони. Weaknesses – слабкі сторони. Opportunities – можливості. Threats – загрози. Побудована на основі проведеного дослідження матриця SWOT, а також її похідні – матриця можливостей та матриця загроз – дають змогу проаналізувати парні комбінації сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами, а також виявити пріоритетні сфери ділової активності та сформувані управлінські акценти.

*До сильних сторін підприємства відносять такі переваги:* наявність високопродуктивної і прогресивної технології; наявність висококваліфікованих кадрів; високо розвинуті системи маркетингу та менеджменту; низька вартість ресурсів, які використовує підприємство; вигідне географічне положення фірми; інші не менш важливі переваги.

*До слабких сторін підприємства відносять:* повне використання виробничих потужностей; застаріле технологічне обладнання; простої виробництва через сезонність попиту; недостатньо вільних

коштів; інші не менш важливі недоліки.

*До можливостей, що можуть бути використані підприємством відносять:* зміна уподобань клієнтів на користь товару, що виробляє дане підприємство; можливість залучення інвестиційного капіталу від зовнішніх джерел; можливість уникнути витрат, пов'язаних з відрахуванням до місцевого бюджету або наданням підприємству певних пільг; можливість збільшення присутності на ринку через співробітництво з підприємствами-партнерами.

*До загроз, які можуть негативно вплинути на результати діяльності фірми відносяться наступні фактори макросередовища фірми:* політичні (припинення політики державної підтримки такого виду діяльності, яким займається дане підприємство); економічні ( збільшення податкових ставок; відміна пільг, якими раніше користувалось підприємство); технологічні (через швидкі темпи розвитку НТП і удосконалення технології виробництва підприємство за короткий термін може опинитися за межею конкурентоспроможності технологічного потенціалу); ринкові (зменшення обсягу ринку, зменшення частки підприємства на ринку); та інші фактори макросередовища фірми.

*Ідея SWOT-аналізу* полягає в:

- прийнятті зусиль для перетворення слабких сторін підприємства в його переваги, а загроз – в можливості.
- розвитку сильних сторін фірми відповідно до її обмежених можливостей.

Методологія SWOT передбачає спочатку виявлення сильних та слабких сторін, а також загроз та можливостей, а далі - встановлення зв'язків між ними, котрі можуть бути використані далі при визначенні стратегії організації.

Спочатку враховуючи конкретну ситуацію, в якій знаходиться організація, складається список її слабких та сильних сторін, а також список загроз та можливостей.

Після складення таких списків настає етап встановлення зв'язків між ними. Для цього складається матриця SWOT, яка має такий вид (рис. 6.3).

По ліву сторону виділяються два розділи (сильні сторони, слабкі сторони), в які заносяться всі виявлені сильні та слабкі сторони організації.

	Можливості: 1. 2. 3. .	Загрози : 1. 2. 3. .
Сильні сторони: 1. 2. 3. .	Поле  СІМ	Поле  СІЗ
Слабкі сторони: 1. 2. 3. .	Поле  СЛМ	Поле  СЛЗ

Рис. 6.3. Матриця SWOT

У верхній частині матриці також виділяється два розділи (можливості та загрози), в які заносяться всі виявлені можливості та загрози.

На перехрещенні розділів утворюється чотири поля: поле «СІМ»(сила та можливості); поле «СІЗ» (сила та загрози); поле «СЛМ» (слабкість та можливості); поле «СЛЗ» (слабкість та загрози). На кожному з цих полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації та виділити ті, які повинні враховуватися при розробці стратегії поведінки організації. По відношенню до тих пар, які були вибрані з поля «СІМ», потрібно розробляти стратегію з використання сильних сторін організації для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі. Для пар поля «СЛМ» стратегія повинна бути побудована так, щоб за рахунок можливостей, які виникли, намагались перебороти слабкості організації. Якщо пара знаходиться на полі «СІЗ», то стратегія

повинна передбачати використання сили організації для знищення загроз, а для пар поля «СЛЗ» - вибір стратегії, яка допоможе позбавитись слабкостей та спробувати відвернути загрозу, яка нависла над нею.

Для оцінки можливостей застосовується *метод позиціонування кожної конкретної можливості матриці можливостей* (рис. 6.4).

	Сильний вплив	Помірний вплив	Малий вплив
Висока ймовірність	Поле “BC”	Поле “BP”	Поле “BM”
Середня ймовірність	Поле “CC”	Поле “CP”	Поле “CM”
Низька ймовірність	Поле “NC”	Поле “NP”	Поле “NM”

Рис. 6.4. Матриця можливостей

Ця матриця будується так: зверху відкладається ступінь впливу можливостей на діяльність організації (сильний вплив, помірний вплив, малий вплив); збоку відкладається ймовірність того, що організація зможе використати можливість (висока ймовірність, середня ймовірність, низька ймовірність).

Можливості, які попали на поля «BC», «BP», «CC», мають важливе значення для організації і їх потрібно використовувати. Ті ж, які попали на поля «CM», «NP», «NM» не заслуговують уваги організації. Що ж стосується всіх інших, які потрапили на поля, що залишилися, потрібно прийняти позитивне рішення при їх використанні, якщо у організації є достатньо ресурсів.

Подібна матриця складається для оцінки загроз (рис. 6.5).

		Вплив на організацію		
Фактори середовища	Важливість для галузі А		Напрямок впливу	Ступінь важливості

Рис. 6.5 Таблиця профілю середовища

Зверху відкладаються можливі наслідки для організації, до яких може привести реалізація загрози (розруха, критичне становище, тяжке становище, легкі удари). Збоку відкладається ймовірність того, що загроза буде реалізована (висока ймовірність, середня та низька ймовірність). Загроза поля «BP», «BK», «CP» представляють велику загрозу організації і потребують негайного та обов’язкового усунення. Загрози поля «BT», «CK», «NP» також повинні знаходитись в полі зору вищого керівництва і бути усунутими в першорядному порядку. Що ж стосується загроз, що знаходяться на полях «NK», «CT», «VL», то вони потребують уважного та відповідального підходу до їх усунення.

Для аналізу середовища організації також застосовують *метод складення профілю*. Цей метод зручно застосувати для складення профілю окремого макрооточення, безпосереднього оточення та внутрішнього середовища. За допомогою метода складання профілю середовища вдається оцінити відносну значимість для організації окремих факторів середовища.

У таблицю профілю середовища вписуються окремі фактори середовища (рис. 6.5). Кожному з факторів експертним шляхом дається:

- оцінка його важливості для галузі по шкалі: 3 - велике значення, 2 - помірне значення, 1 - мале значення;
- оцінка його впливу на організацію по шкалі: 3 - сильний вплив, 2 - помірний вплив, 1 - слабкий вплив, 0 - відсутність впливу;
- оцінка напрямку впливу по шкалі: +1 - позитивний напрямок, -1 - негативний напрямок.

Потім всі три експертні оцінки перемножуються, і виходить інтегральна оцінка, яка показує

ступінь важливості фактора для організації. За оцінкою керівництво може визначити, які з факторів середовища мають відносно більш важливе значення для їх організації, а які відносно менше та потребують меншої уваги.

Аналіз середовища - дуже важливий і складний процес, який потребує уважного контролю процесів, які відбуваються у середовищі, оцінки факторів та встановлення зв'язку між факторами та слабкими сторонами, а також можливостями та загрозами, які містяться у зовнішньому середовищі.

**SPACE-аналіз** є логічним продовженням SWOT-аналізу. Однак його основні ідеї недостатньо використовуються не лише в практиці діяльності підприємств, але й на рівні методичних розробок та рекомендацій. В основу SPACE-аналізу закладена ідея, що стратегічна конкурентна позиція підприємства є функцією фінансової стійкості (сили) підприємства та конкурентоспроможності продукції.

**Метод аналізу GAP** був розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Основні кроки аналізу:

- 1) попереднє формування цілей на один рік, три роки, п'ять років;
- 2) прогноз динаміки норми прибутку у зв'язку зі встановленими цілями для існуючих підприємств;
- 3) встановлення розбіжностей між цілями і прогнозами;
- 4) визначення альтернатив здійснення інвестицій для кожного підприємства;
- 5) визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожного підприємства і прогноз результатів;
- 6) розгляд інвестицій і альтернатив цінової стратегії для кожного підприємства;
- 7) погодження цілей стратегії кожного підприємства з перспективами портфелю в цілому;
- 8) встановлення розбіжностей між попередніми цілями діяльності і прогнозом для кожного підприємства;
- 9) уточнення профілю можливого придбання нових підприємств;
- 10) визначення набору ресурсів, необхідних для таких придбань і характеру їх можливого впливу;
- 11) перегляд цілей і стратегій існуючих підприємств з метою створення цих ресурсів.

Даний аналіз можна використовувати як для групи підприємств, так і для одного підприємства.

Таким чином, аналіз GAP можна назвати організаційною атакою на ліквідацію розбіжностей між бажаною та прогнозованою конкурентоспроможністю.

**Метод аналізу LOTS** було розроблено у 1980 році в Швеції. LOTS в перекладі зі шведської мови означає «лоцман». Він включає детальне, послідовне обговорення ряду проблем бізнесу на різних рівнях і різному ступені складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту в середині підприємства.

Обговорення включає дев'ять етапів і стосується: існуючого положення; стратегії; довгострокових цілей; короткострокових цілей; методів і об'єктів аналізу; кадрового потенціалу; планів розвитку; організації менеджменту; звітності.

При обговоренні цих проблем можуть бути використані різні моделі ділової стратегії і способи вирішення задач. Кінцевою ціллю є розробка позиції, яка дозволить компанії, підрозділу чи окремому індивідууму правильно будувати свої взаємовідносини із зовнішнім оточенням, збільшуючи, таким чином, свою конкурентоспроможність.

**Метод аналізу PIMS** (Profit Impact of Market Strategy) - метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток. Був розроблений в середині 60-х років у компанії "General Electric".

PIMS представляє собою спробу звести усі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Ця модель, що використовує приблизно тридцять змінних, дозволяє виявити біля 67 % факторів успіху компанії.

Модель складається із бази даних, що налічує біля 3000 підприємств, головним чином північноамериканських і європейських компаній. За допомогою моделі можна порівнювати дані, які характеризують діяльність підприємств, функціонуючих у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Використання емпіричного матеріалу є великою перевагою моделі тому, що дозволяє скоротити розбіжності між абстрактним (теоретичним) і конкретним (практичним).

Вирішальні фактори прибутковості для будь-якої галузі представлені на рис. 6.6. Ці фактори поділяються на три групи: конкурентна ситуація, виробнича структура, ринкова ситуація, а також ранжуються за їх значимістю. На рис. 6.6 знак «+» означає позитивний ефект на прибутковість, а знак «-» – негативний.

Найсильніший вплив на норму прибутку (у порядку зростання) справляють: продуктивність праці; відносна доля компанії на ринку; відносна якість продукту; капіталомісткість.

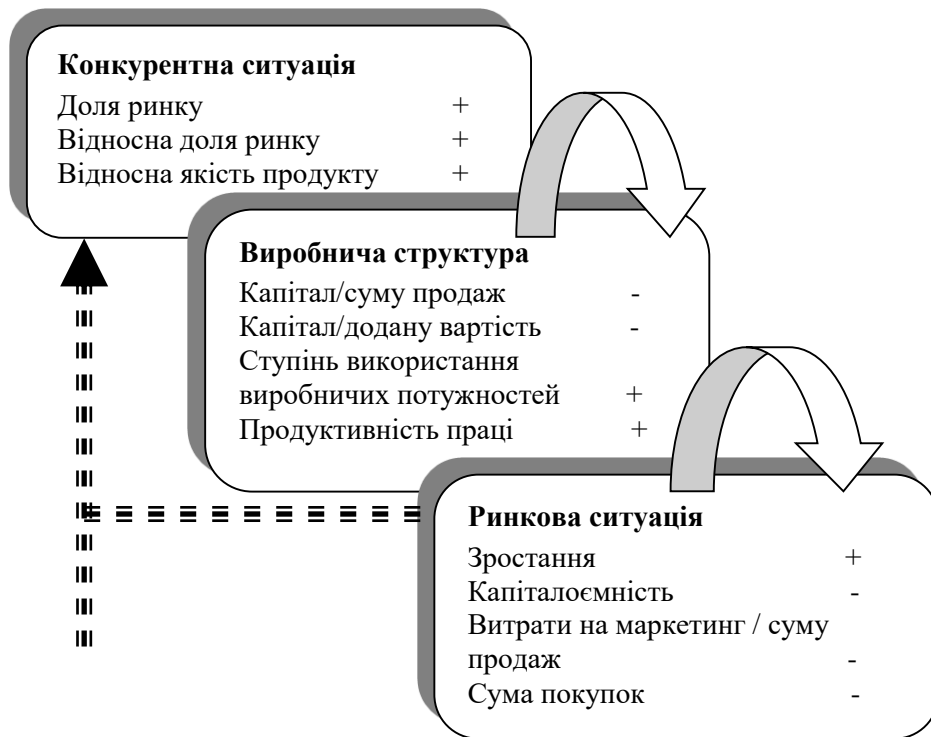


Рис. 6.6 Вирішальні фактори прибутковості

Основна перевага моделі PIMS полягає у спробі виміряти відносну якість продукту, так як вирішальною умовою успіху в бізнесі є задоволення потреби споживачів. У цій моделі передбачається оцінити відповідність структури виробництва структурі потреб. База даних моделі PIMS формується в Бостонському інституті стратегічного планування.

**Метод вивчення профілю об'єкту** передбачає створення профілю об'єкту, що аналізується (рис. 6.7).

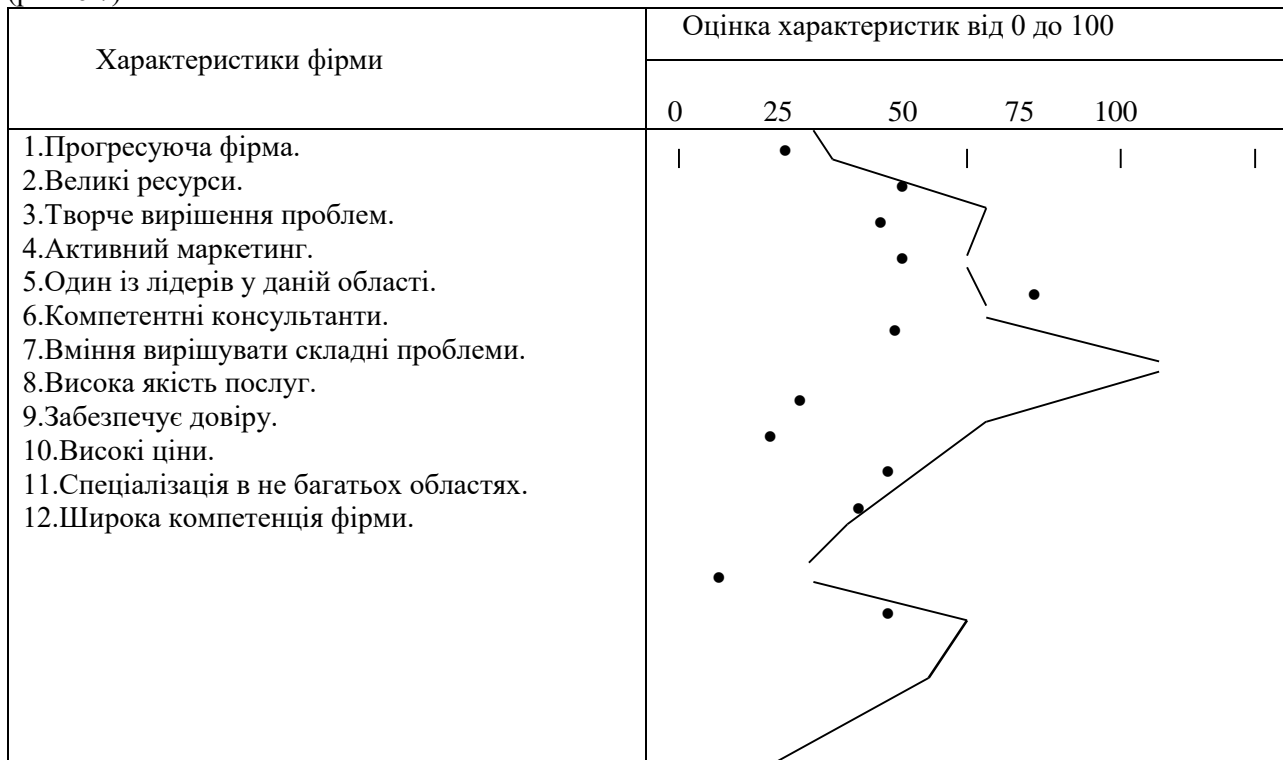


Рис. 6.7 Метод профілю об'єкту

Під профілем розуміють суму характеристик даного об'єкту, завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів. Таким чином корпоративний профіль – це образ компанії чи її продукції, який представляє собі цільова група. Характеристики, що приводяться до будь-якого об'єкту, кількісно вимірюються від 0 (min) до 100 (max) балів. «Профіль» є засобом чи інструментом візуального аналізу об'єкту. Споживач чи будь-яка організація може за даною методикою проаналізувати і оцінити будь-яку фірму, в будь-якій області діяльності. На рис. 6.7 наведений приклад набору характеристик умовного підприємства.

Основною перевагою методу профілю об'єкту – є можливість виділення значної кількості конкурентних переваг та їх кількісного виміру. Його недоліком - суб'єктивність оцінки характеристик, що може вплинути на точність оцінювання.

**Модель аналізу Мак-Кінсі «7S».** Назва моделі походить від назви компанії і семи факторів, семи слів, які починаються на англійській мові на букву «S» (strategy – стратегія, skill – навички, shared values – загальноприйняті цінності, structure – структура, systems – системи, staff – кадри, style – стиль). Ця модель була розроблена консалтинговою фірмою «МАК-КІНСІ» з США.

Даний підхід передбачає виділення наступних факторів, які впливають на розвиток фірми: (рис.6.8)

- стратегія;
- навички;
- цінності;
- структура фірми;
- системи (правила, процеси);
- штат (структура, досвід);
- стиль поведінки.

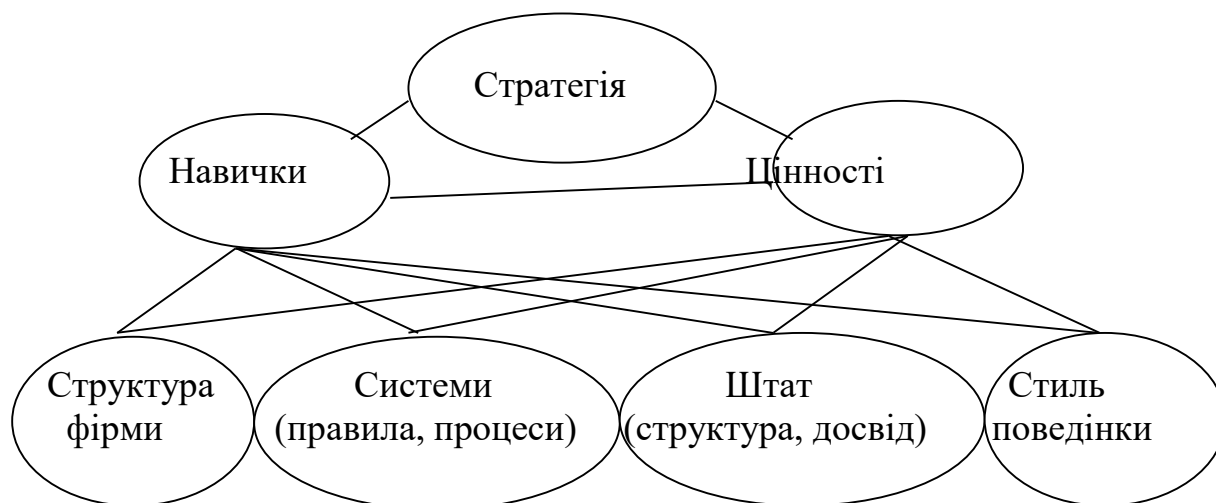


Рис. 6.8 Модель аналізу Мак-Кінсі «7S»

В основу методу Мак-Кінсі покладені такі основні оцінні показники: стратегічне положення фірми; привабливість ринку.

Стратегічне положення фірми рекомендується оцінювати за такими індикаторами:

- відносний розмір фірми;
- доля ринку;
- порівняна рентабельність;
- чистий дохід;
- технологічний стан;
- керівництво та персонал.

Привабливість ринку рекомендується оцінювати за наступними показниками: абсолютний розмір; темпи зростання ринку; ціноутворення; структура конкуренції; галузева норма прибутку.

Після аналізу перерахованих показників будується матриця, яка представлена на рисунку 6.9.

Матриця, подана на рисунку, останні роки підлягає суворій критиці, що стосується в основному наслідків застосування рекомендацій, що були зроблені на основі матриці. Наприклад, якщо стратегічне положення фірми оцінюється як слабе, а її ринок як не вигідний, відповідно до теорії з нього потрібно виходити.



Привабливість ринку	Стратегічне положення фірми		
	добре	середнє	погане
висока	Інвестувати	Інвестувати	Вибірково інвестувати
середня	Інвестувати	Вибірково інвестувати	Виходити з ринку
низька	Вибірково інвестувати	Виходити з ринку	Виходити з ринку

Рис. 6.9 Матриця «Стратегічне положення / привабливість ринку» згідно з методом Мак-Кінсі

Даний метод при аналізі привабливості ринку і стратегічного положення фірми враховує значну кількість факторів, які є найбільш вагомими для визначення сили бізнесу і привабливості ринку.

Недоліки методу:

а) при оцінюванні всіх приведених факторів за 5-ти бальною шкалою велике значення має суб'єктивність оцінювання .

в) подані рекомендації для реалізації стратегії, що наведені в матриці фірм «Мак-Кінсі» і «General Electric», носять поверхневий характер.

Крім вище перерахованих методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства на сьогодні існує дуже багато таких методів.

### 3. Управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства може здійснюватися у розрізі наступних напрямків діяльності.

Таблиця 6.1

Критерії та напрямки оцінки конкурентоспроможності

Напрямки діяльності	Критерії та напрямки оцінки
1	2
1. Виробнича діяльність	Обсяг виробництва продукції та її асортимент
	Матеріально-технічне забезпечення
	Виробнича потужність підприємства
	Стан матеріально-технічної бази
	Собівартість виробництва
	Організація виробничо-технологічного процесу
	Обсяг послуг
2. Фінансова діяльність	Обсяг та структура капіталу, його ціна
	Рентабельність діяльності та використання капіталу
	Фінансовий стан та платоспроможність підприємства
	Обсяг та склад оборотного капіталу та його використання
	Тривалість операційного циклу та його окремих елементів
	Структура та напрямки використання фінансових ресурсів підприємства
	Рівень та ритмічність виплат дивідендів
3. Кадрова робота	Обсяг та склад інвестиційних вкладень
	Забезпеченість робочою силою (укомплектованість штатів)
	Продуктивність та ефективність праці
	Рівень заробітної платні та соціальних виплат, його відповідність ринковому рівню
	Стабільність складу колективу (плинність кадрів та її причини)

1	2
4. Комерційна діяльність	Асортиментна політика
	Цінова політика
	Рекламна діяльність
	Організація господарських зв'язків, їх ефективність
	Характер комерційних угод та їх ефективність
	Конкурентоспроможність реалізованої продукції
5. Організаційна та управлінська діяльність	Система планування
	Оперативне управління
	Професійний рівень керівників та спеціалістів
	Раціональність оргструктури
	Інформаційне забезпечення, технологія управління

#### 4. Дослідження конкурентоспроможності продуктів і ефективності маркетингової діяльності

При вивченні конкурентоспроможності продуктів необхідно вибрати атрибути, на основі вивчення яких проводиться порівняння. Поняття «атрибут» включає не тільки характеристики продукту і вигоди споживачів, але також характеристики способу застосування продукту і його споживачів.

Для складання повного списку атрибутів, що є достатньо складним завданням, може використовуватися так звана решітка Джорджа Келлі. Респондентам спочатку дається пачка карток, що містять назви марок досліджуваних продуктів. З цієї пачки вилучаються картки з невідомими для респондента марками. З карток, що залишилися, випадковим чином вибираються три картки. Респондента просять вибрати дві найбільш знайомі йому марки і описати, чим вони схожі одна на одну і чим вони відрізняються від третьої марки. Далі респондент ранжирує марки, що залишилися, на основі виявлених ним атрибутів. Для кожного респондента дані процедури повторюються кілька разів. У одному з варіантів даного методу вибираються і порівнюються тільки дві марки.

Використання даного методу у ряді випадків дає можливість виділити до декількох сотень атрибутів, а, їх число, як правило, перевищує 40. Наступний крок полягає в ліквідації зайвих, дублюючих атрибутів.

У ряді випадків вибір істотних атрибутів здійснюється на основі факторного аналізу. Для цього респонденти ранжують продукти досліджуваних марок за кожним атрибутом. Потім розраховується кореляція між атрибутами, і за допомогою факторного аналізу на основі виявлених кореляційних залежностей створюються у групування атрибутів.

Наступним завданням після виключення зайвих атрибутів є виявлення з їх числа найбільш значущих, визначальних в очах споживачів продуктів досліджуваної групи, що надають конкуренти, і їх вибір при покупці.

Далі за допомогою вибраних атрибутів виявляються позиції продуктів різних конкурентів (включаючи продукт фірми, яка проводить дослідження). Визначається імідж різних конкурентів, що склався у споживачів. Важливим є визначення, які конкуренти сприймаються споживачами подібним або різним чином. Таке дослідження називається багатовимірним шкалюванням. Воно може здійснюватися як з допомогою, так і без допомоги атрибутних даних.

Унаслідок недоліків вищерозглянутих підходів часто використовується багатовимірне шкалювання, що не вимагає чіткого виявлення атрибутів, а визначає схожість і відмінність досліджуваних продуктів за ними в цілому. Наприклад, споживачів на основі парного порівняння просять визначити ступінь схожості кожної пари продуктів, що вивчаються. В даному випадку атрибути в явному вигляді не використовуються. Потім досліджувані продукти розташовують залежно від ступеня їх схожості в дво- або тривимірних координатах (будується карта сприйняття).

При оцінці конкурентоспроможності окремих продуктів конкурентів збирану інформацію доцільно представити у вигляді таблиці. Як оцінні критерії в даному випадку пропонується використовувати такі показники (*атрибути*) *якості*:

- призначення продукту (функціональні можливості, відповідність останнім досягненням науки й техніки, запитам споживачів, моді і т.п.);
- надійність, безпека;
- економне використання матеріальних, енергетичних та людських ресурсів;
- ергономічні (зручність і простота в експлуатації) критерії;

- естетичні; екологічні;
- безпеки для життя і здоров'я;
- патентно-правові (патентні чистота й захист);
- стандартизація і уніфікація; технологічність ремонту;
- транспортабельність;
- вторинне використання або утилізація (знищення);
- обслуговування під час споживання продукту.

Дані атрибути виражають відповідність якості продукту рівню якості ринкових лідерів.

Очевидно, що тільки частина атрибутів може бути оцінена кількісно (через природу атрибуту або неможливість одержати кількісну інформацію). Внаслідок цього широко використовуються якісні шкали вимірювань (краще-гірше, більше-менше і т.п. з уведенням проміжних градацій).

Важливим напрямом дослідження конкурентоспроможності продуктів є оцінка конкурентної позиції окремих продуктів на різних ринках, здійснювана за двома показниками: *якість-ціна*. Така оцінка повинна бути в наступній послідовності:

1. Оцінюються продукти даної фірми та її головних конкурентів на досліджуваному ринку за двома критеріями: інтегральному показнику якості, що в даному випадку характеризує рівень споживчих властивостей продукту, його здатності вирішувати проблеми споживачів, і ціні. За обмеженого числа провідних показників якості, можливо використання окремих показників і ціни.

2. Всі досліджувані продукти наносять на полі матриці «якість-ціна», використовуючи у разі потреби як третю координату (радіус кола) обсяг реалізації.

3. Для всієї сукупності аналізованих продуктів визначають середнє значення показника якості й ціни і проводять лінії, які характеризують ці середні значення.

4. Подібна оцінка проводиться для всіх найважливіших ринків.

5. За ступенем концентрації продуктів фірм-конкурентів у різних квадрантах матриці визначають гостроту конкурентної боротьби на окремих ринках і на сукупному ринку.

6. Виходячи з принципу переваги діяльності на ринках, де гострота конкурентної боротьби найменша, коректують політику зі створення, просування і продажу продукту з точки зору якості, ціни пропонованого продукту і ринку продажу його. Наприклад, здійснюється перехід на пропозицію простішого, але і дешевшого продукту.

## 5. Дослідження конкурентоспроможності підприємства

Вивчення позицій і можливостей фірм-конкурентів у цілому припускає пошук відповідей на чотири основні групи питань, навколо яких будується *структура системи стеження за конкуренцією*:

- основні цілі конкурента.
- поточні стратегії досягнення цієї мети.
- засоби, які мають у своєму розпорядженні конкуренти, щоб реалізувати свої стратегії.
- їх імовірні майбутні стратегії.

Відповіді на перші три групи питань повинні забезпечити початкові дані для передбачення майбутніх стратегій. Аналіз сукупності відомостей з указаних чотирьох груп дає достатньо повну картину дій конкурентів.

Це, по суті, припускає збір і аналіз інформації про потенціал фірм-конкурентів та рівень його використання. Маються на увазі такі складові потенціалу, як фінансово-економічна, виробнича, науково-технічна, кадрова, організаційно-лобістська, маркетингова.

З погляду результативності діяльності фірм-конкурентів на ринку і завоювання ними там сильних позицій можна виділити такі *основні чинники*, що вимагають вивчення:

1. Імідж фірми.
2. Концепція продукту, на якій базується діяльність фірми.
3. Якість продуктів, рівень їх відповідності світовому рівню (звичайно визначається шляхом опитів або порівняльних тестів).
4. Рівень диверсифікації виробничо-господарської діяльності, різноманітність номенклатури продуктів.
5. Сумарна ринкова частка головних видів бізнесу.
6. Потужність науково-дослідницької бази, що характеризує можливості із розробки нових продуктів (розмір бюджету на наукові дослідження, число співробітників, оснащеність предметами і засобами праці, ефективність наукових досліджень).
7. Потужність матеріально-технічної бази, що характеризує можливості перебудовуватися на

створення нових продуктів і збільшувати обсяг створення освоєних продуктів (число зайнятих, оснащеність основними фондами, їх рівень та ефективність використання, структура витрат, зокрема використання чинника економії залежно від обсяг і особливостей процесу створення продукту).

8. Фінанси, що залучаються із сторони та власні.

9. Ринкова ціна з урахуванням можливих знижок або націнок.

10. Частота і глибина маркетингових досліджень, що проводяться, їх бюджет.

11. Передпродажна підготовка, яка свідчить про здатність фірми привертати і утримувати споживачів за рахунок глибшого задоволення їхніх потреб.

12. Ефективність просування й продажу продукту з погляду використовуваних мереж просування продукту.

13. Рівень стимулювання просування і продажу продукту.

14. Рівень рекламної діяльності.

15. Рівень обслуговування під час споживання продукту.

16. Політика фірми в зовнішньому підприємницькому середовищі, що характеризує здатність фірми управляти в позитивному плані своїми відносинами з державними і місцевими властями, громадськими організаціями, пресою, населенням і т.п.

У даному запитальнику вказані тільки найважливіші напрями дослідження діяльності фірм-конкурентів. Перелік цей можна деталізувати і доповнити за рахунок питань із вивчення конкурентоспроможності продуктів і ефективності маркетингової діяльності. Зібрану інформацію доцільно представити у вигляді таблиці, але з відповідними показниками.

Іноді визначається інтегральний показник конкурентоспроможності (хоча, порівняльний аналіз за окремими показниками є набагато кориснішим). У даному випадку використовують *підходи*, розглянуті нижче:

- визначається вагомість показників;
- встановлюються бальні оцінки за кожним показником для фірми, яка проводить дослідження, і для її конкурентів; визначається інтегральний показник, що характеризує конкурентоспроможність (продуктів, маркетингової діяльності, фірми в цілому) фірм-конкурентів.

Отже, дослідження конкурентоспроможності підприємства гарантує його успіх.

**Література:** 6,7,8,12,13,16,17,19,23,25,26,30,34,36

### ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 3. СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТА ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### Тема 7. Організаційно-економічне забезпечення систем управління потенціалом підприємства

1. **Сутність, розділи, етапи та методи організаційного проектування**
2. **Організаційно-економічне забезпечення удосконалення і впровадження систем управління потенціалом підприємства**
3. **Роль методів і функцій управління в процесах формування організаційного потенціалу підприємства**
4. **Стратегічне управління потенціалом підприємства**

#### 1. Сутність, розділи, етапи та методи організаційного проектування

**Організаційне проектування** – це комплекс робіт по створенню підприємства, формуванню його структури, системи менеджменту та забезпеченню його діяльності усім необхідним.

*Організаційний проект структури складається з наступних розділів:*

1. Ідея організаційного проекту структури.
2. Виробнича структура організації.
3. Організаційна структура підприємства.
4. Персонал організації.
5. Визначити потреби у матеріальних ресурсах.
6. Визначення фінансів.
7. Інформаційне забезпечення.
8. Взаємодія структур організації.
9. Ефективність даного проекту.

*Етапи організаційного проектування:*

1. Формування ідей організаційного проекту на основі маркетингових досліджень.
2. Зробити системний аналіз.

3. Розробка виробничої структури організації.
4. Розробка організаційної структури(керування).
5. Розробка посадових інструкцій і положень.
6. Розробка норм і нормативів використання ресурсів.
7. Підбір персоналу і комплектація штату.
8. Техніко-економічне обґрунтування проекту.
9. Узгодження та утвердження проекту.

*Методи організаційного проектування:*

1. Метод аналогій.
2. Дослідно-статистичний метод.
3. Розрахунково-аналітичний метод.

Отже, організаційне проектування забезпеченню діяльності підприємства усім необхідним.

## **2. Організаційно-економічне забезпечення удосконалення і впровадження систем управління потенціалом підприємства**

Основним призначенням організаційних механізмів у складі комплексного механізму управління є формування і посилення організаційного потенціалу підприємства як складовій частини ресурсів управління, які забезпечують вплив на чинники виробництва. **Формування організаційного потенціалу досягається:**

- проектуванням структури компанії і формуванням компанії як цілеспрямованою виробничо-господарською, соціотехнічної системи;
- організацією діяльності компанії у відповідності встановленим цілям діяльності, зокрема створенням корпоративних норм;
- організацією управління діяльністю компанії, зокрема плануванням і інформаційним забезпеченням діяльності;
- реструктуризацією компанії і реорганізацією її діяльності і управління діяльністю у відповідності змінам потреб суспільства, цілей компанії і стану зовнішнього середовища;
- розвитком мотивації раціоналізації оргструктур і систем управління.

За природою основних параметрів організаційного процесу конкретні **організаційні механізми можуть бути:**

- *організаційно-структурні*, які здійснюють впливи, що управляють, шляхом формування організаційних структур і їх реструктуризації;
- *організаційно-технічний*, який здійснює вплив на технічні, соціотехнічні і технологічні параметри виробничого процесу;
- *організаційно-економічний*, який здійснює вплив на економічні параметри виробничо-господарської діяльності;
- *організаційно-адміністративний* (вплив на діяльність персоналу);
- *комплексними*, які володіють всіма або декількома названими ознаками.

Більшість організаційних механізмів на нижчому і середньому рівнях організації виробництва і управління ними є комплексними. Для цих рівнів управління характерний склад організаційних механізмів, показаний на рис. 7.1. Дамо коротку характеристику цих механізмів.

**Структурні механізми** дають можливість визначити склад і характеристики чинників виробництва і виробничого процесу, необхідних для виготовлення потрібної продукції, шляхом: формування системи цілей підприємства і визначення пріоритетів в їх досягненні; формування адекватною цим цілям структури діяльності (диверсифікація або спеціалізація наукової і виробничо-господарської діяльності, бізнес на ринку цінних паперів, лізингова діяльність і так далі) або її реструктуризації; формування структури організації або її реструктуризації (науково-виробничі, виробничі і маркетингові структури); структуризації і (або) реструктуризації ринків (стратегічні зони господарювання компанії на товарних ринках, франчайзингу структури компанії і т.д.) [35, с. 186].

**Організація управління** покликана мобілізувати можливості впливу всієї системи механізмів управління різної природи на всі сторони діяльності компанії (підприємства). У практиці мають місце: організація стратегічного управління, для якого через нестабільність зовнішнього середовища компанії характерні специфічні моделі програмного управління; організація оперативного і поточного управління, якому властивий об'єднання цільового і функціонального управління; механізм акціонерної демократії, рівень якої залежить від сформованої у компанії моделі акціонерної власності. Цей механізм є субмоделлю в моделях стратегічного і оперативного управління [35, с. 187].

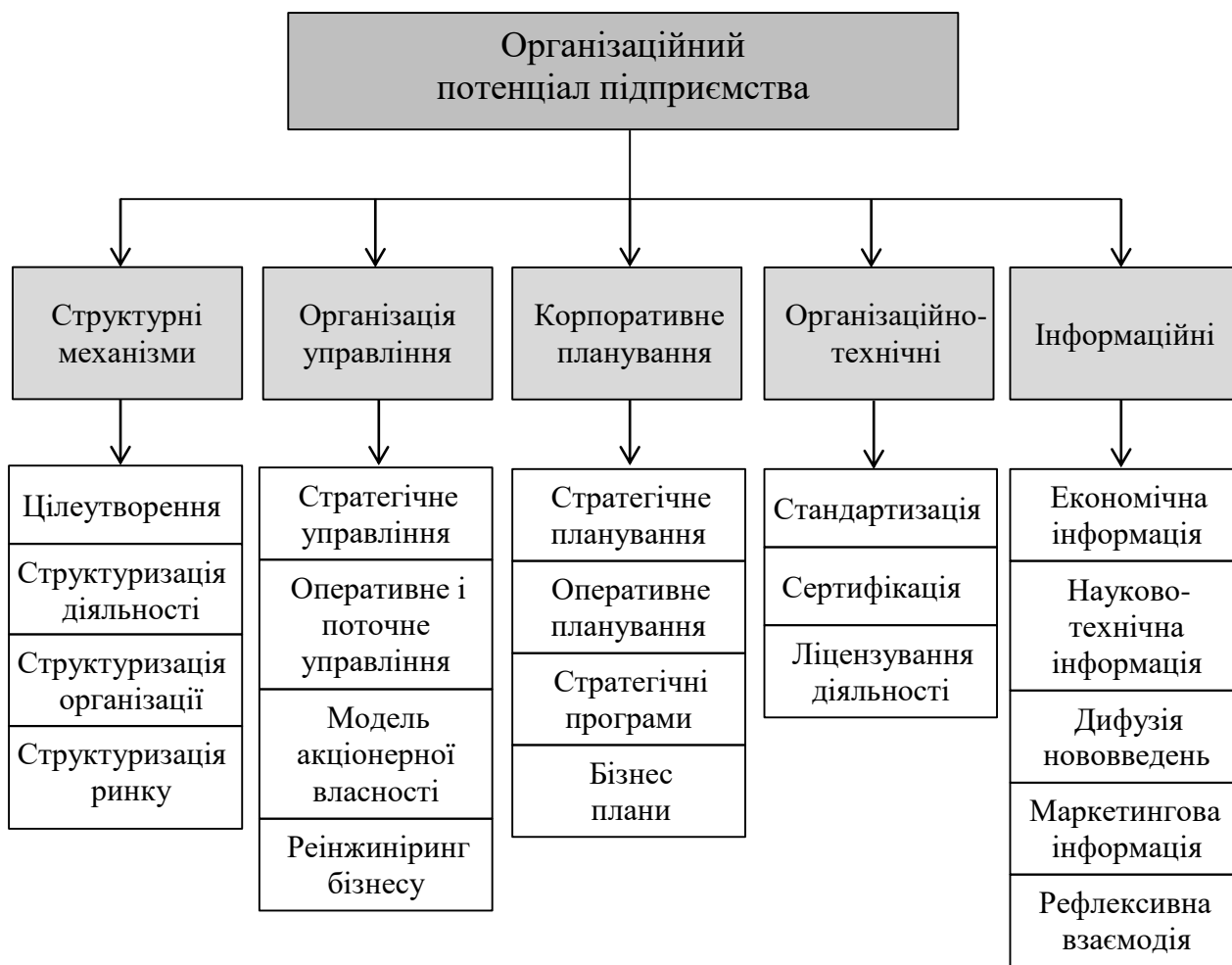


Рис. 7.1. Склад механізмів організаційного потенціалу підприємства

**Механізм корпоративного планування**, є однією з основних функцій управління. З погляду організації стратегічного управління, доцільно виділити: стратегічне планування, оперативне планування, формування стратегічних програм і розробку бізнес-планів. Чинниками ділення стратегічного і оперативного планування є важливість і невідкладність вирішення завдань, а також можливість досягнення оптимальних рішень, прийнятих в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Важливі завдання, які вимагають для ухвалення рішення і його реалізації тривалого періоду часу і мають довгострокові наслідки, належать до стратегічного планування. Завдання, вирішення яких необхідне для нормального функціонування виробництва в сьогоденні і найближчому майбутньому, відносяться до оперативного планування [35, с. 187].

**Організаційно-технічні і організаційно-адміністративні механізми** включають: стандартизацію продукції і організації виробництва, здійснювану на користь створення єдиної організаційно-технічної основи спеціалізації і кооперації виробництва, забезпечення його ритмічності, досягнення високих якісних показників, ефективності використання виробничих ресурсів, розширення можливостей і прискорення впровадження у виробництво нової техніки і технології, поліпшення умов і безпеки роботи; сертифікацію відповідності продукції або послуг певному стандарту або технічній умові, здійснювану на користь добросовісної конкуренції і захисту споживача; ліцензування діяльності компанії, здійснюване державою по окремих видах діяльності з метою забезпечення і захисту життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави [35, с. 188].

**Інформаційні механізми** дають можливість використовувати інформацію як специфічні ресурси, які впливають на науково-технічний розвиток і потік чинників виробництва. До інформаційних механізмів відносяться: механізм економічної інформації глобального, народногосподарського і галузевого характеру, який дозволяє формувати ефективну систему стратегій; механізм науково-технічної інформації, яка забезпечує повноцінне використання досягнень світового науково-технічного прогресу; механізм дифузії нововведень, основою якого є інформація про радикальність нововведення і можливості його адаптації до конкретних умов; механізм маркетингової

інформації, яка дозволяє направити функції виробництва на досягнення успіху на ринках; рефлексійна взаємодія суперників. Цей механізм захищає компанію від помилкових рішень і дій, які мають місце під впливом суперників [35, с. 188].

Таким чином, основним призначенням організаційних механізмів у складі комплексного механізму управління є формування і посилення організаційного потенціалу підприємства.

### 3. Роль методів і функцій управління в процесах формування організаційного потенціалу підприємства

**Метод управління** - це сукупність (система) управлінських прийомів, які сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності організації. За допомогою правильного вибору методу управління забезпечується чітка організацій процесу управління і всієї виробничо-економічної діяльності [35, с. 188].

Таблиця 7.1

Класифікація дослідницьких методів управління

<i>Класифікаційна група</i>	<i>Методи</i>
Методи отримання інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інтерв'ю;</li> <li>• анкети;</li> <li>• метод вибіркового спостережень.</li> </ul>
Методи аналізу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• системний аналіз;</li> <li>• написання сценарію;</li> <li>• метод мережевого планування;</li> <li>• метод контрольного списку;</li> <li>• вартісний аналіз.</li> </ul>
Творчі методи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мозковий штурм;</li> <li>• синектика;</li> <li>• морфологічний метод.</li> </ul>
Методи прогнозування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дельфі;</li> <li>• статистичної екстраполяції;</li> <li>• аналогії;</li> <li>• поперечний аналіз;</li> <li>• економічні моделі;</li> <li>• аналіз вхід/вихід;</li> <li>• моделювання.</li> </ul>
Методи оцінки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аналіз статусу продукту;</li> <li>• моделі з підрахунком пунктів;</li> <li>• шаблон;</li> <li>• аналіз витрати (корисність);</li> <li>• розрахунок прибутковості;</li> <li>• аналіз рівних інтервалів;</li> <li>• аналіз ризиків;</li> <li>• калькуляція ризиків і шансів.</li> </ul>
Методи ухвалення рішень	<ul style="list-style-type: none"> <li>• математичні моделі;</li> <li>• правила ухвалення рішень при невизначеності;</li> <li>• таблиця рішень;</li> <li>• «дерево рішень».</li> </ul>
Методи уявлення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• функціональні діаграми;</li> <li>• частковий опис;</li> <li>• таблиці.</li> </ul>
Методи аргументації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• презентації;</li> <li>• переговори.</li> </ul>

У практиці управління успішно застосовують такі методи (табл. 7.1):

- адміністративний;
- економічний;
- комерційний;
- соціально-психологічний;
- правовий;
- дослідницький.

Сукупність застосування методів управління покликана забезпечити цілеспрямованість колективу; організованість; чіткість і злагодженість роботи; оперативність і своєчасність рішень; розпорядливість, гнучкість, дисциплінованість та ініціативність.

У процесі вирішення управлінських проблем ми повинні чітко уявляти, що концепція управління одночасно є процесом взаємозалежних функцій. У науковій літературі як зарубіжній, так і вітчизняній, існують різні точки зору на класифікацію функцій управління, хоча, по суті, вони відрізняються лише за окремими параметрами. *Виділяють такі функції:*

- визначення цілей і завдань діяльності організації;
- планування;
- організація;
- мотивація;
- координація і регулювання;
- облік, аналіз і контроль.

У практиці управління розрізняють два види функцій управління: *основні і конкретні.*

Таким чином, до основних функцій управління можна з упевненістю віднести весь комплекс обов'язкових робіт, який підлягає неухильному виконанню в процесі реалізації конкретної функції управління в певній послідовності: прогнозування, організація, планування, мотивація, контроль, облік, аналіз, підготовка і ухвалення управлінських рішень.

Конкретні функції управління як більш відособлені, самостійні сфери професійної діяльності щодо нових умов господарювання займають ключові позиції. Саме на основі аналізу конкретних функцій формують структуру управління, здійснюють підбір і розміщення кадрів, розробляють системи інформації, організації діловодства.

За конкретними функціями управління можна чітко визначити, що, кому і коли робити. Виконання конкретних функцій в комплексі представляє процес управління організацією (підприємством). Звідси можна зробити основний висновок, що виконання конкретних функцій залежить від компетентності, гнучкості, оперативності, заповзятливості менеджерів і, як наслідок, успішне виконання виробничих завдань, якість роботи і продукції, конкурентоспроможність продукту. Функції управління сприяють налагодженню і успішному функціонуванню всіх підрозділів структури управління, що діє, по вертикальних і горизонтальних зв'язках. Виходячи з цього, розділяють всі функції управління на зовнішні, внутрішні, головні, основні, допоміжні, корисні, шкідливі, неприродні, дублюючі.

Ефективність системи управління залежить не тільки від чіткого вибору методів, принципів і функцій управління, а і чинників, які сприяють підвищенню інтенсивності процесу управління. До основних чинників інтенсифікації процесу управління організаційним потенціалом відносять:

- ефективність використання ресурсів;
- прискорення процесу управління;
- використання техніки управління;
- інформаційне забезпечення процесу управління;
- економія затрат в процесі управління;
- економія часу в процесі управління.

Отже, ефективність системи управління залежить від чіткого вибору методів формування організаційного потенціалу підприємства.

#### **4. Стратегічне управління потенціалом підприємства**

Більшість фахівців в області стратегічного управління визначають стратегічний менеджмент як діяльність по економічно ефективному досягненню перспективних цілей підприємства на основі утримання конкурентних переваг і адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Його суть характеризується специфічними цілями і ефективністю, пріоритетним обліком зовнішнього



середовища, а завоювання і утримання конкурентної переваги розглядаються як засіб досягнення стратегічно значущих результатів.

**Стратегія організації** – це генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність кроків по досягненню стратегічних цілей. *Головне завдання стратегії* полягає в тому, щоб забезпечити перехід організації з її справжнього стану в бажаний майбутній стан.

Як об'єкти стратегічного управління виділяють організації, стратегічні господарські підрозділи і окремі функціональні зони організації.

Як об'єкт стратегічного управління, організація є відкритою комплексною соціально-економічною системою, що є сукупністю структурних підрозділів (стратегічних господарських підрозділів).

**Стратегічний господарський підрозділ** (СГП) – це самостійний ринково-орієнтований господарський підрозділ, що охоплює напрям або ряд суміжних напрямів діяльності організації, яке може виступати повноцінним конкурентом на своєму сегменті ринку, має своє коло постачальників, споживачів і конкурентів. Воно очолюється директором, який несе повну відповідальність за стратегічний розвиток і поточну діяльність СГП.

**Функціональна зона організації** – це сфера діяльності, організаційно представлена функціональними структурними підрозділами, які спеціалізуються на виконанні певних функцій і забезпечують ефективну діяльність як окремих СГП, так і організації в цілому.

Стратегічне управління зачіпає широкий круг проблем, орієнтованих на майбутнє, пов'язаних з генеральними цілями організації і таких, що знаходяться під впливом неконтрольованих зовнішніх чинників. Предметом стратегічного планування і управління є *наступні проблеми*.

1. Проблеми, безпосередньо пов'язані з генеральними цілями організації.
2. Проблеми і рішення, пов'язані з яким-небудь елементом організації, якщо цей елемент необхідний для досягнення цілей, але зараз відсутній або є в недостатньому об'ємі.
3. Проблеми, пов'язані з неконтрольованими зовнішніми чинниками (економічні, політичні, науково-технічні, соціальні та інші).

В даний час в світовій практиці менеджменту виділяються два *напрями розвитку стратегічного управління*. *Перше* – регулярне стратегічне управління – є подальшим логічним розвитком стратегічного планування і складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: підсистеми аналізу і планування стратегії і підсистеми реалізації стратегії. Суть цього напрямку – управління стратегічними можливостями організації. Воно набуло найбільшого поширення внаслідок того, що більш глибоко і повно розроблено.

*Другий напрям* розвитку стратегічного управління називають стратегічним управлінням в реальному масштабі часу і зв'язують, як правило, з вирішенням несподівано виникаючих стратегічних завдань. Ця система стратегічного управління знаходиться у стадії становлення.

Залежно від вибраного об'єкту *стратегічного управління розрізняють: корпоративну стратегію* – стратегію організації в цілому; *бізнес-стратегію* – стратегію окремого стратегічного підрозділу організації; *функціональну стратегію* – стратегію функціональної зони господарювання.

Формування і практичне використання методології стратегічного управління викликане об'єктивними причинами, витікаючими з характеру змін, насамперед, в зовнішньому середовищі організації. Суть стратегічного управління полягає в тому, що, з одного боку, існує чітко організоване комплексне стратегічне планування, а з іншою – структура управління організацією, яка відповідає вимогам формального стратегічного планування і побудована так, щоб забезпечити вироблення довгострокової стратегії для досягнення її цілей і створення управлінських механізмів реалізації цієї стратегії через систему планів.

Можливі **стратегії підприємства** можуть бути розділені на наступні **види**:

- **внутрішньогалузеві** (глобальне планування через низькі витрати; диференціація; концентрація; вихід з сегменту);
- **міжгалузеві** (вертикальна інтеграція; стратегія ланцюжка; стратегія диверсифікації);
- **міжфірмові** (стратегії розділення; стратегії зовнішнього зростання);
- **інтернаціональні**.

Розглянемо більш детально перераховані стратегічні напрями діяльності підприємства.

*Глобальне планування* через низькі витрати. Стратегія, що захоплює всю галузь, в якій працює організація. Спирається на наступний механізм: великі об'єми продажів при низькій ціні забезпечують завоювання істотної частки ринку, а нижчі витрати по відношенню до витрат конкурентів можуть забезпечити велику маржу на одиницю продукції. Стратегія захищає не тільки від компаній, що вже діють в галузі, але і від потенційних конкурентів, враховуючи високі вимоги при вході на ринок. Успіх

стратегії панування шляхом використання низьких витрат, окрім необхідності володіння певними виробничими і фінансовими можливостями, припускає прийнятний стан попиту.

*Диференціація.* Організація звертається до всіх потенційних покупців галузі, спираючись на одну або декілька оригінальних характеристик свого товару або на його периферійні атрибути, тобто на терміни постачання, послуги, пов'язані з товаром і т.д. Наявність цих характеристик припускає завоювання споживача. Диференціація може виражатися в таких різних формах, як технічна перевага, надійність, зовнішній вигляд, упаковка, ланцюг розподілу, терміни постачання, післяпродажне обслуговування, імідж. При цьому ціна товару є певного роду обмеженням, оскільки споживач готовий переплачувати за товар тільки до деякого порогу. Проведення стратегії дозволяє мати вищу маржу прибутку на одиницю товару, але при цьому скорочуються обсяг продажу і частка ринку підприємства.

*Концентрація (спеціалізація).* Якщо організація не може (не хоче) вести наступ на всю галузь, вона може вибрати стратегію концентрації. В основі стратегії лежить можливість досягнення більшої ефективності і кращої рентабельності шляхом напряму діяльності на певну частину споживачів. Стратегія зазвичай направлена на мету, визначену за допомогою одного з наступних критеріїв сегментації: географічна зона, тип клієнтури, ланцюг розподілу і т.д.

*Вихід з сегменту.* Стратегія застосовується у тому випадку, коли при одночасному низькому темпі зростання сегменту і частки ринку необхідно або продовжувати діяльність без інвестування, або припинити її; галузь знаходиться у стадії зрілості або спаду; при несприятливій конкурентній позиції організації в сегменті.

*Вертикальна інтеграція.* Вертикальна інтеграція проводиться по природному напряму: по технологічному або комерційному ланцюжку товару. Організація, що йде по шляху вертикальної інтеграції, може не виходити за рамки своєї галузі, наприклад, якщо вона вирішує проводити яку-небудь складову свого товару, яку до цього купувала, але найчастіше вертикальна інтеграція асоціюється з диверсифікацією. Вона може йти як вниз (до сировини), так і вгору (до кінцевого товару).

*Стратегія ланцюжка.* Стратегія, похідна від стратегії вертикальної інтеграції. Вона має три головні ознаки: сукупність технічних операцій, направлених на трансформацію сировини в кінцеву продукцію; сукупність економічних операцій додавання вартості і грошових потоків, пов'язаних з перерозподілом прибутку на різних стадіях виробництва і реалізації продукції; сукупність організацій, що підтримують між собою стосунки. Її мета – не стільки використання прямих технічних і економічних зв'язків, скільки створення кумулятивного і прогресивного розвитку в довгостроковому аспекті за рахунок заняття стратегічних позицій в технологічних вузлах.

*Стратегія диверсифікації.* Диверсифікація полягає в освоєнні нового виду діяльності, що відповідає новим товарам і новим ринкам, у відриві від звичних видів діяльності, при функціонуванні в тому ж географічному оточенні, в якому фірма до цього успішно працювала.

*Стратегія розділення.* Розділення означає делегування однією організацією іншій організації виконання яких-небудь завдань або якоїсь ролі. Доручена діяльність повинна при цьому сприяти виробництву кінцевої продукції(послуги) організації-замовника.

*Стратегія зовнішнього зростання.* Зовнішнє зростання вимагає участі декількох підприємств. Він полягає в передачі існуючих активів від одного підприємства до іншого і виражається в придбанні або поступці прав власності.

*Стратегія інтернаціоналізації.* Стратегія інтернаціоналізації з'явилася унаслідок розвитку нових умов конкурентної боротьби. Вона (як і стратегія зовнішнього зростання) не звільняє організацію від необхідності вибору базової стратегії серед міжфірмових або внутрішньофірмових стратегій, а застосовується у поєднанні з ними. Виділяють три основні форми стратегії інтернаціоналізації: експорт, прямі промислові інвестиції, контрактні системи.

Побудова організації, здатної здійснити стратегію, повинна включати розробку внутрішньої організаційної структури, виходячи з потреб стратегії; створення відмітних переваг, на яких базується стратегія; вибір людей на ключові позиції.

**Література:** 7,8,12,22,16,26,30,33,34,35,36

## **Тема 8 Система антикризового управління підприємством**

- 1. Можливість криз і антикризового управління**
- 2. Організаційно-економічні передумови антикризового управління**
- 3. Функціональний менеджмент і необхідність антикризового управління**
- 4. Особливості прогнозування та планування в антикризовому управлінні**
- 5. Фактори і принципи антикризового управління**

## 1. Можливість криз і антикризового управління

У будь-який момент існує небезпека кризи, навіть тоді, коли криза не спостерігається, коли її фактично немає. Це визначається тим, що в управлінні завжди існує ризик, що соціально-економічна система розвішається циклічно, динамічно змінюється зовнішнє середовище, співвідношення керованих і некерованих процесів, змінюються люди, їх потреби й інтереси.

Управління соціально-економічною системою у визначеній мірі і по своїй суті завжди повинно бути антикризовим. *Антикризове управління* - це управління, у якому під тиском запланованих чи випадкових факторів поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації [11].

Можливість антикризового управління визначається в першу чергу людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій.

Крім того, можливість антикризового управління визначається і знанням циклічного характеру розвитку соціально-економічних систем. Це дозволяє передбачати кризові ситуації, готуватися до них. Найбільш небезпечними є несподівані кризи.

Важливою є система контролю і раннього виявлення *ознак майбутньої кризової ситуації*. Вкажемо тут лише *основні її моменти* [11].

1. Серйозним попередженням прийдешнього неблагополуччя підприємства може бути негативна реакція партнерів з бізнесу, постачальників, кредиторів, банків, споживачів продукції на ті чи інші заходи, проведені організацією, і їх пропозиції. У цьому значенні показовими є всілякі реорганізації підприємства (організаційні, структурні, відкриття чи закриття підрозділів, філій, дочірніх фірм, їхнє злиття), часта і необґрунтована зміна постачальників, вихід на нові ринки, ризикована закупівля сировини і матеріалів й інші зміни в його стратегії. Іншою істотною ознакою, також контрольованою кредиторами, є зміна в структурі управління й атмосфері, що панує у верхніх рівнях управління. Крах організацій, фірм чи підприємств, як правило, починається з конфліктів у вищому керівництві.

2. Ознаки прийдешньої кризової ситуації включають також характер змін фінансових показників діяльності підприємства, своєчасність і якість представлення фінансової звітності і проведення аудиторських перевірок. Предметом ретельного спостереження тут є:

- затримки з наданням бухгалтерської звітності і її якість, що може свідчити або про свідомі дії, або про низький рівень кваліфікації персоналу. У всякому разі і те й інше може говорити фахівцю про неефективність фінансового управління;
- зміни в статтях бухгалтерського балансу з боку пасивів і активів і порушення певної їхньої пропорційності;
- збільшення чи зменшення матеріальних запасів, що може свідчити або про зацікавленість, або про можливу нездатність підприємства виконати свої зобов'язання з постачання;
- збільшення заборгованості підприємства постачальникам і кредиторам;
- зменшення доходів підприємства і падіння його прибутковості, знецінення його акцій, встановлення нереальних (високих чи низьких) цін на свою продукцію і т.д.

3. Ознаками, що насторожують, є також позачергові перевірки підприємства, обмеження його комерційної діяльності органами влади, скасування і вилучення ліцензії і т.д.

Необхідність антикризового управління визначається, у першу чергу, цілями і завданнями розвитку. Наприклад, виникнення кризових ситуацій в екології, що загрожують існуванню людини, її здоров'ю, змушує знаходити нові засоби антикризового управління.

*Усю сукупність проблем можна представити чотирма групами.*

*Перша група* включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій. Це непроста справа - своєчасно побачити настання кризи, знайти її перші ознаки, зрозуміти її характер. Від цього залежить запобігання кризі. Але не тільки від цього. Механізми запобігання кризі треба побудувати і запустити в дію. І це теж проблема управління.

Але не всім кризам можна запобігти, багато які з них треба пережити, перебороти. І це досягається за допомогою управління. Воно вирішує проблеми життєдіяльності організації в період кризи, сприяє виходу з кризи і ліквідації її наслідків.

*Друга група проблем* антикризового управління пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності організації. Це, насамперед, методологічні проблеми її життєдіяльності. У процесах їх вирішення формулюються місія і ціль управління, визначаються шляхи, засоби і методи управління в

умовах кризової ситуації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру. Наприклад, в економічному антикризовому управлінні виникає необхідність визначення типів диверсифікованості виробництва чи проведення конверсії. Це вимагає додаткових ресурсів, пошуку джерел фінансування. Існують також проблеми організаційного і правового змісту, безліч соціально-психологічних проблем.

Проблематику антикризового управління можна представити й диференціацією технологій управління (*третья група проблем*). Вона включає в загальному вигляді проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень. Проблеми аналізу й оцінки кризових ситуацій також мають велике значення. Тут існує безліч обмежень за часом, кваліфікацією персоналу, методологією й організацією вирішення проблем в умовах кризового функціонування організації, недостатності інформації й ін. У цій же групі можна розглядати і проблеми розробки інноваційних стратегій, що сприяють виводу організації з кризи.

*Четверта група проблем* включає конфліктологію і селекцію персоналу, що завжди супроводжує кризові ситуації.

Не можна упускати зі структури антикризового управління і проблеми інвестування антикризових заходів, маркетингу, а також проблеми банкрутства і санації підприємств.

Антикризове управління складом своїх типових проблем відбиває ту обставину, що воно є особливим типом управління, яке володіє як загальними для управління рисами, так і неспецифічними його характеристиками.

## **2. Організаційно-економічні передумови антикризового управління**

**Кризова ситуація** - переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи.

Можливість кризи визначається ризикованим розвитком, що виявляється в імовірності виникнення кризи, небезпеки кризових ситуацій, а така небезпека існує завжди [11].

Практика показує, що кризи не тільки можливі, вони відображають власні ритми розвитку кожної окремої організації, що часом не збігаються з ритмами загального розвитку чи розвитку інших організацій. Кожна організація має свій потенціал розвитку, свої умови його здійснення і підкоряється закономірностям циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи. Тому вона знаходиться в стані визначеного відношення до загальних циклів економіки, маючи при цьому власні цикли і кризовий розвиток. Це можуть бути фактори зовнішні і внутрішні, загальні і специфічні.

Криза характеризує різкий перелом у чому-небудь, важкий перехідний стан. Стан кризи є нетиповим, тимчасовим. В економічному механізмі криза для підприємства може мати локальний прояв, наприклад, затримка постачання комплектуючих деталей, зриви планового графіка випуску продукції, відключення електропостачання і т.п.

Набагато більш небезпечна для підприємства його загальна криза, наслідки якої можуть бути важко передбачувані.

Основною особливістю кризової ситуації є те, що вона містить в собі небезпеку, загрозу руйнування виробничої системи. Тому успіх чи невдача менеджменту визначається ступенем готовності менеджера фірми до потенційних загроз і кризових їх проявів, наявністю резервів, ступенем дублювання, рівнем компетенції і досвіду менеджерів, якістю профілактичних заходів, ефективністю застосовуваних методів управління.

Наведений перелік може бути збільшений чи зменшений - не в цьому суть питання. Головне те, що основне завдання антикризового менеджменту полягає в недопущенні появи кризових ситуацій взагалі, а в крайньому випадку - в ефективній і швидкій його локалізації й усуненні. Витрати часу і засобів на завчасне створення резервних (ситуаційних) систем управління, підготовки антикризових заходів, створення необхідних резервів стають часто більш вигідними, ніж малоефективні поступові (часом помилкові) дії менеджерів з подолання кризи на основі попереднього досвіду, інтуїції й ентузіазму.

Звідси випливає ще одне завдання, у якому необхідно розглядати проблеми зменшення й оптимізації запасів матеріалів.

Крім того, сам керівник, менеджер, його особисті якості, стиль управління і психологічний клімат у колективі, що піддані змінам, можуть привести до помилкових рішень і дій. Тому, одним із завдань антикризового менеджменту є забезпечення гарних функціональних результатів - запланованих чи випадкових, за допомогою здорової організації (тобто колективу, що працює в сприятливій соціально-психологічній атмосфері).

З даної обставини стає очевидним формулювання головного *завдання антикризового менеджменту* соціотехнічних систем, що полягає в перебуванні належного балансу між вимогами, висунутими ситуацією й особистими якостями керівника (як суб'єкта управління), з урахуванням зрілості (компетентності, досвідченості) і готовності колективу до співробітництва [11].

Для глибокого розуміння суті розглянутого явища - *кризової ситуації* - було б дуже бажаним виявити *джерела* і *причини* її появи, а також фактори (хоча б основні), що найбільшою мірою впливають на організацію і її систему управління.

В узагальненому вигляді *джерелами кризових (проблемних) ситуацій* можуть бути:

- природні явища;
- екологічні проблеми;
- виробничо-технічні (техногенні) процеси;
- державна і міжнародна політика;
- фінансово-економічна діяльність;
- соціально-психологічні відносини.

*Причинами кризових (проблемних) ситуацій* можуть бути фактори внутрішнього і зовнішнього походження.

#### **Зовнішні:**

- недостатній рівень наших знань про можливості попередження і подолання імовірної кризи;
- порушення чи нестійкість існуючих і нових соціально-політичних, господарських, економічних, культурно-психологічних утворень і механізмів;
- випадкові відхилення, прорахунки і помилки інженерного, конструкторського, управлінського чи політичного характеру;
- структурні зміни в суспільстві і зміни політичної властивості; соціальні потрясіння і заходи, проведені профспілковим рухом; міграція населення і становище на ринку робочої сили; нові відкриття і технології;
- зрив термінів постачання чи недопоставка сировини, матеріалів, комплектуючих виробів;
- промислове шпигунство і витік інформації, що становить комерційну таємницю фірми;
- дії засобів масової інформації і поширення компрометуючих слухів, інформації й інших матеріалів, що підривають імідж фірми; аварії, техногенні і стихійні лиха, а також інші катаклізми екстраординарного характеру; погодні умови.

#### **Внутрішні:**

- конфліктні ситуації виробничого і соціально-психологічного характеру;
- порушення правил охорони праці, техніки безпеки і пожежної безпеки;
- проміжні дії у відношеннях особистості й організації;
- зміна керівництва;
- розширення чи скорочення діяльності організації;
- звільнення чи прийом нових працівників;
- дії впливових осіб (що сприяють чи заважають роботі);
- поломки машин і аварії на виробництві;
- перевантаження, стреси, хвороби і відпустки працівників;
- стилі і методи керівництва колективом;
- помилкові дії керівництва у виробництві, соціальній політиці і т.д.

Прийнято вважати, що більшість зовнішніх факторів найчастіше носять об'єктивний характер, що не залежить від досліджуваної організації, а внутрішні фактори, як правило, піддаються компетентному управлінню. Однак це далеко не так. Негативний вплив деяких зовнішніх факторів можна якщо не цілком усунути, то, принаймні, зменшити. Наприклад, такі фактори, як «зрив термінів постачання чи недопоставка сировини, матеріалів, комплектуючих виробів», «промислове шпигунство і витік інформації, що становить комерційну таємницю фірми» і т.п.

Частина внутрішніх змінних, у свою чергу, можуть не цілком контролюватися керівництвом. Часто внутрішній фактор є щось «дане», що керівництво повинно перебороти у своїй роботі.

Внутрішні фактори, що породжують несподівані ситуації, з першого погляду не настільки помітні, але їх також не варто ігнорувати, як і зовнішні.

*Фактори, що зумовлюють виникнення кризової ситуації*, у загальному вигляді поділяються на *зовнішні* і *внутрішні*.

До *зовнішніх факторів*, на які фірма не може вплинути, відносять:

- розмір і структуру потреб населення;

- рівень доходів і нагромаджень населення (його купівельну спроможність);
- рівень цін і можливість одержання споживчого кредиту, що істотно впливає на підприємницьку активність;
- політичну стабільність і спрямованість внутрішньої політики держави;
- розвиток науки і техніки, що визначає всі складові процеси виробництва товару і його конкурентоспроможність;
- рівень культури, тобто звички і норми споживання, переваги одних товарів і негативне ставлення до інших;
- міжнародна конкуренція, при якій іноземні фірми в одних випадках виграють за рахунок дешевої сировини, а в інших - за рахунок вироблених технологій;
- наслідки економічного спаду, інфляції;
- різке зменшення державного замовлення й ін.

До **внутрішніх факторів**, що залежать від організації роботи самої фірми, відносять:

- напрямок і принципи її діяльності;
- ресурси і їх використання;
- якість і рівень використання маркетингу;
- виникнення збитків підприємства в зв'язку з незадовільною організацією роботи з ринком, неконкурентоспроможністю товарів, несвоєчасним відновленням асортименту товарної продукції;
- різке підвищення рівня витрат виробництва і збуту товарів у зв'язку з нераціональною структурою управління, численністю штату управління, застосуванням дорогих технологій, засобів і предметів праці і т. п.;
- зниження рівня культури виробництва і культури підприємства в цілому, включаючи кваліфікацію персоналу, технічний рівень виробництва, взаємини в колективі, його впевненість в ефективній роботі;
- відсутність стимулів до праці у персоналу підприємства й ін.

Наведений перелік причин і факторів можна, звичайно, продовжити, їх поділ на зовнішні і внутрішні - дуже відносний. Глибина і ступінь впливу факторів на утворення тих чи інших ситуацій різні, природа виникнення носить також різнобічний характер.

Багато негативних явищ можна передбачати і на цій основі усувати їх, а ті, які не підлягають усуненню, можуть бути зменшені чи організація буде готова до їх появи шляхом добре поставленого управління людьми і комунікаціями. Важливість «людського капіталу», «людських відносин» важко переоцінити, що особливе значення має в антикризовому менеджменті, коли роль людського фактора зростає багаторазово.

Поведінка людей у проблемних ситуаціях - найважливіший аспект антикризового менеджменту. Реакція колективу, реакція керівництва на ті чи інші обставини, сторони виробничої діяльності

підприємства в період назрівання, прояву, ліквідації і післякризового управління - це саме ті питання, які необхідно враховувати в першу чергу.

Важливою обставиною є також взаємини в колективі, непередбачена поведінка персоналу, тобто те, що в просторіччі називають «фокусами», дії впливових осіб, вдалими чи невдалими роздачами нагород чи навіпки, - покарань.

В управлінні можуть відбутися **кризи** будь-якого характеру:

- переміщення посадових осіб;
- падіння курсу іноземної чи національної валют;
- виробництво ліків з руйнівним побічним ефектом;
- поява на ринку конкуруючого продукту, що змітає всі інші, стаючи лідером;
- нововведення, завдяки якому продукт виходить з моди;
- нечесний керівник, через якого дурна слава про компанію попадає на сторінки газет;
- пожежа чи повінь;
- перехід головних співробітників управління в конкуруючу організацію і т.д.

**Кризова ситуація може привести до наступних негативних наслідків** (особливо у випадку ліквідації підприємства):

- до втрати працівниками робочих місць і загострення в цьому зв'язку соціальної напруженості в суспільстві;
- до втрати кредиторами підприємства (банками, інвестиційними компаніями, фондами, державним бюджетом і т.п.) значних засобів, вкладених у підприємство;

- до розпилення й омертвіння неліквідного майна, внаслідок того, що, часом, ліквідатори не можуть знайти йому покупців.

*Однак, можна виявити і позитивні моменти цього явища:*

- закриття нерентабельних виробництв, що приводить до зниження витрат і підвищення ефективності суспільного виробництва;
- вивільнення ресурсів, залучених у неконкурентоспроможне виробництво;
- ротація управлінського персоналу, що забезпечує ріст кваліфікації, посилення завзятості, зацікавленості менеджерів і робітників у кінцевих результатах своєї діяльності;
- придбання досвіду і формування ефективної інвестиційної політики підприємств, що здійснюють ці інвестиції.

Будь-які управлінські ситуації, у тому числі й кризові, є відображенням ходу і результатів виробничих, науково-технічних, економічних й інших процесів організаційно-економічного характеру. Можливість виявлення їхніх характеристик, в принципі, досяжна і залежить, у першу чергу, від виду конкретного виробництва, його галузевої приналежності і продукції, що випускається, і, звичайно ж, від рівня знань, досвіду і компетенції керівників.

Іншими словами, є дуже значні труднощі і розходження між теорією, аналітичною процедурою одержання повного набору ситуацій і евристичною процедурою їхнього розпізнавання в процесі управління, тому вкрай важливо, у першу чергу, виявити взаємодію керуючої і керованої підсистем в організації як головного елемента антикризового управління.

### **3. Функціональний менеджмент і необхідність антикризового управління**

Виникаючі в практиці управління завдання за своєю суттю є або функціональними, або ситуаційними (антикризовими).

*Функціональні (стабільні) завдання* визначаються сформованим поділом праці у виробництві й в управлінні.

*Ситуаційні завдання* є наслідком порушень взаємодії спеціалізованих підсистем і елементів організації під впливом дестабілізуючих факторів виробництва.

Наявність двох класів завдань в управлінні цілком закономірно: будучи соціально-економічними системами, вони не можуть бути описані лише стабільними характеристиками. Занадто складними і різноманітними є сучасні завдання й об'єкти управління, занадто мінливе внутрішнє і зовнішнє середовище організації.

Головною є та обставина, що виробничим підприємством, що розвивається як цілеспрямована система, неможливо ефективно управляти, якщо вона має лише жорстко спеціалізовану структуру і постійно повторювані види робіт з управління.

Динамічність виробничої організації, її здатність реалізувати мінливі цілі управління можуть бути забезпечені тільки наявністю і взаємодією двох елементів структури управління. Отже, адаптивність виробничого підприємства може бути забезпечена лише доповненням існуючого механізму функціонування елементами ситуаційного типу, що забезпечують організаційно, економічно, технічно можливість розв'язання комплексу виникаючих проблем. Інакше кажучи, частина елементів системи управління повинна формуватися, виходячи з процесів функціональної спеціалізації управлінських робіт, а інша частина повинна мати проблемно-орієнтований (антикризовий) характер. Причому антикризові елементи організації можуть формуватися і як тимчасові. При цьому неправильно було б думати, що ситуаційне управління носить лише поточний, оперативний характер.

*Поняття оперативності* дуже відносне: те, що для системи управління більш високого рівня ієрархії є оперативною проблемою, для підлеглої виробничої структури може мати перспективний, стратегічний характер. Поточні проблеми інноваційного управління, як правило, є стратегічними для виробничого менеджменту.

У свою чергу, характер проведення стратегічних змін сьогодні, можливо, також піддадуть ситуаційним випробуванням, що, безумовно, позначиться на підприємстві в перспективі. Тому кризові ситуації виникають на всіх етапах і стадіях управління і носять взаємозалежний характер. Рішення тих чи інших управлінських проблем, значною мірою, залежить від їхніх формулювань, що у загальному вигляді можна назвати *суб'єктивними й об'єктивними*. Часто *суб'єктивні проблеми* нижчого рівня виступають як об'єктивні для вищого рівня.

*Об'єктивні проблеми* - це, по суті, те, що необхідно розглянути суб'єкту управління для ухвалення рішення. У випадку перевищення допустимих відхилень функціонування системи від запланованого графіка, тобто реакції блоку «функції управління» (де спрацювала функція контролю),

управління відбувається за ситуаційною схемою антикризового управління.

Перевищення допустимих відхилень від заздалегідь визначених меж означає, що виробнича система виходить з «норми» і вступає в якусь фазу, небезпечну для підприємства, з яким функціональними заходами регулюючого і координуючого характеру не справитися.

Необхідні заходи кардинального впливу, здатні переломити небезпечну ситуацію, що наступила, не давати їй розвиватися і, по можливості, повернути порушене виробництво на запланований шлях.

У загальному випадку, *розвиток кризової ситуації, відповідно до даної схеми, може відбуватися за трьома варіантами.*

*Перший варіант.* Завдяки своєчасним і рішучим заходам розвиток ситуації, що руйнує систему, припинено, а потім ціною певних зусиль повернуто на запланований шлях досягнення мети фірми, тобто, відновлений статус-кво виробничо-економічного механізму системи.

*Другий варіант.* Розвиток ситуації прийняв кризовий характер. Можливі засоби його ліквідації не принесли належного результату чи недостатні, чи ж взагалі не мають економічного, технічного чи технологічного змісту стабілізації запланованого виробництва. Система функціонування підприємства ще не зруйнована, але вже носить небезпечний, надзвичайний (чи на грані цього) характер, і керівництво приймає рішення переходу виробництва чи цілком фірми на новий шлях, що дає системі якісно новий стан, відмінний від колишнього. Цей новий стан може зажадати розробки нових планів, стандартів, але дає, у загальному випадку, сприятливий результат.

*Третій варіант.* Найбільш несприятливий результат для підприємства настає тоді, коли всі зусилля антикризового характеру не спрацювали і надзвичайні заходи з порятунку підприємства не принесли бажаних результатів.

Криза прийняла необоротну руйнівну форму і привела підприємство до повного розвалу чи банкрутства. Представлені сценарієм розвитку ситуації антикризового управління носять гіпотетичний характер і мають потребу в деталізації і конкретизації ряду положень, що можуть бути розглянуті після деяких передумов, міркувань й аналізу на базі пропонованої концепції антикризового менеджменту.

Розвиток будь-якого виду управління повинен супроводжуватися підвищенням його ефективності. В свою чергу, підвищення ефективності управління визначається ростом його потенціалу, тобто можливістю позитивних змін, наявністю необхідних ресурсів й умов їхнього використання. У тенденціях зміни потенціалу й ефективності управління також криються небезпеки кризи. Антикризове управління так само, як і будь-яке інше, може бути малоефективним чи більш ефективним.

Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації чи позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами. Важко оцінити таку ефективність у точних розрахункових показниках, але побачити її можна при аналізі і загальній оцінці управління, його успішності чи прорахунків. Але й при підготовці звичайних менеджерів належить велику увагу приділяти розвитку здібностей до управління в критичних ситуаціях.

#### **4. Особливості прогнозування та планування в антикризовому управлінні**

*Прогнозування*, як відомо, є однією з функцій управління, що дозволяє передбачати можливість появи несприятливих виробничих ситуацій. *Особливістю появи проблемної ситуації* є та обставина, що вона несе в собі небезпеку, погрозу руйнування виробничої системи. Тому успіх чи невдача ситуаційного менеджменту визначаються ступенем готовності керівника фірми до потенційних погроз і кризових їхніх проявів, наявністю резервів, ступенем дублювання, рівнем компетенції і досвіду лідерів, якістю профілактичних заходів, ефективністю застосовуваних методів управління і якістю реалізацій функцій менеджменту [11].

З одного боку, прогнозування дозволяє передбачити можливість появи проблемних ситуацій і вжити превентивних заходів, а з іншого, з появою небажаних подій, ідентифікувати їх і виявити ступінь і глибину розвитку кризи з метою вироблення рішення з його ліквідації.

На стадії стратегічного, інноваційного і тактичного (виробничого) планування функція прогнозування звичайно передре плануванню і може іноді впливати з нього (при необхідності). З появою проблемної (кризової) ситуації виникає потреба спрогнозувати хід її розвитку (глибину і тривалість), виконати прогноз витрат і результатів, тобто виявити доцільність і спрямованість заходів для ліквідації погрози небезпеки існуванню фірми. І, нарешті, при ухваленні рішення з виходу з виниклої ситуації є дуже важливим спрогнозувати ті наслідки (економічного, політичного, екологічного характеру), що очікують фірму після виходу її з кризи.



Таким чином, *функція прогнозування в антикризовому менеджменті* займає одне з ведучих місць і її виконання повинне здійснюватися висококваліфікованими фахівцями різного профілю - системними аналітиками, економістами, менеджерами і т.п.

З огляду на ієрархічну природу виникнення і розвитку ситуацій, з метою адекватного відображення функціонування виробничої організації необхідне формування набору ієрархічно пов'язаних моделей управлінських ситуацій. *При формуванні системи моделей можна використовувати три види стратегій.*

**Стратегія «знизу нагору»** допускає моделювання процесів виникнення ситуації, починаючи з нижнього рівня виробничої технології, тобто розробку моделей найпростіших окремих технологічних процесів з наступним їхнім ув'язуванням і переходом до моделювання більш високих рівнів виробничої ієрархії. **Стратегія «зверху вниз»** вимагає, насамперед, формування моделей ситуацій вищого рівня управління, а лише потім їхнього розукрупнення і деталізації до рівня окремих технологічних процесів. І, нарешті, третя стратегія формування моделей допускає одночасне створення **комплексу моделей як зверху, так і знизу.**

Вона вимагає особливої уваги єдності моделей і сумісності всіх рівнів ієрархії.

У той же час, слід зазначити, що характер функціонування соціально-економічних систем докорінно відрізняється від функціонування технічних систем. Ця відмінність полягає, насамперед, у здатності соціально-економічних систем самостійно формувати мету. Виходячи з цього, причинно-наслідкові зв'язки виникнення і розвитку управлінських (включаючи технологічні й інші) ситуацій тут істотно інші. Справа в тім, що виробничі організації - відкриті системи, що розвиваються, ефективність функціонування яких тісно пов'язана з можливістю адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища, які міняються. Ця позиція повинна забезпечуватися можливістю проектування динамічних структур і процесів управління.

Успіх менеджменту проблемних ситуацій визначається ступенем готовності фірми до потенційних загроз криз і їхнього прояву, наявністю резервів, рівнем підготовки менеджерів і ступенем профілактичних заходів, ефективністю застосовуваних методів управління. Витрати часу і засобів на завчасне створення резервних систем управління, підготовку антикризових заходів, створення необхідних резервів стають часто більш вигідними, ніж малоефективні поспішні дії менеджерів з подолання кризи на основі попереднього досвіду, інтуїції й ентузіазму.

Відповідно до викладеного судження, **підсистема антикризового менеджменту повинна включати:**

- постійний моніторинг за зовнішньою і внутрішньою обстановкою. Причому зовнішні погрози з боку держави, конкурентів, злочинних елементів є найбільш небезпечними і можуть привести до повного руйнування підприємств, фірм, організацій. Цей фактор повинен бути пріоритетним в оцінці зовнішньої обстановки; розробок заходів для зниження зовнішньої вразливості фірми;
- створення дублюючих організаційних форм управління, яке дозволяє підприємству оперативно перекинути вільні фінансові засоби і перевести туди працюючих;
- підвищення гнучкості всередині фірми. Наприклад, структурної, за рахунок забезпечення всередині підприємства дивізійної структури, дочірніх підприємств, а також малих підприємств шляхом виділення їх з великих;
- розробку підготовчих планів при виникненні проблемних ситуацій і проблем, здійсненні попередніх заходів для їхнього забезпечення. До таких заходів, насамперед, варто віднести створення страхових фондів, стратегічних резервів фінансових і технічних засобів, комплектування групи ситуаційного управління з кращих менеджерів у разі потреби розв'язку проблемних ситуацій;
- впровадження планів практичних заходів при виникненні кризової ситуації.

У цих умовах **менеджер повинен володіти:**

- умінням оперативно налагоджувати роботу окремих груп і фахівців для виконання поставлених завдань;
- приймати ризикові і нестандартні рішення у випадку відхилення розвитку ситуацій від допустимого ходу подій;
- координувати дії всіх учасників і постійно контролювати хід виконання заходів і їхніх результатів.

Очевидно, що немає особливої необхідності глибоко розглядати дану проблему, а варто обмежитися лише основними поняттями. Насамперед, відзначимо, що **функціональні методи** управління базуються на звичайних планах діяльності підприємства. **Ситуаційні антикризові методи** управління спираються на адаптивні плани, що враховують можливість появи проблемних ситуацій, передбачення їх, заходи для їхнього запобігання й управління виробництвом з появою кризових і надзвичайних обставин.

Антикризові плани й антикризове управління за ними виробляється безпосередньо з появою кризових чи надзвичайних обставин. Інакше кажучи, планування здійснюється в період початку, розгортання, настання проблемних ситуацій і пов'язане з їхньою ліквідацією чи переходом у новий стан. Однак, при цьому адаптивні плани розробляються в обов'язковому порядку. При цьому можливі ситуації негативної властивості обов'язково прогноуються, а наслідки - аналізуються й оцінюються.

Таким чином, складання адаптивних планів стає доцільною і необхідною дією, що знаходиться в компетенції керівника.

**Адаптивні плани** (їх ще іноді називають альтернативними) повинні відбивати прогнозовані варіанти розвитку подій у якісному і кількісному вираженні і являють собою альтернативи дій (системних методів) з досягнення поставлених цілей.

*Особливістю адаптивних планів* роботи фірми є та обставина, що вони повинні у своєму складі містити наступні варіанти розвитку ситуацій:

- варіанти, коли можна ввійти в запланований графік шляхом ефективних дій керуючого за рахунок визначеного росту витрат;
- варіант плану, на основі якого антикризове управління приводить до прийнятних позитивних результатів;
- варіант прийняття альтернативи, що відрізняється від основної і спрямованої на досягнення нової мети, що задовольняє фірму при настанні тих чи інших кризових ситуацій.

*Процес розробки адаптивних планів містить наступні етапи:*

- аналіз діяльності фірми і зовнішнього середовища організації;
- виявлення проблем фірми на основі аналізу роботи підприємства за звітний період;
- виділення головної проблеми і постановки цілей;
- прогнозування (коротко- і довгострокове);
- вибір методів і можливих альтернатив досягнення цілей підприємства;
- визначення можливих ТЕП для кожного варіанта дій (2-3 найбільш ймовірних);
- визначення можливих затрат (витрат) на розробку того чи іншого плану (варіанта);
- розробка альтернативних (адаптивних) планів і їхнє забезпечення;
- ситуаційний менеджмент на базі складених варіантів адаптивних планів і шляхів їхньої реалізації.

Необхідно також мати на увазі можливість і ймовірність складання і реалізації одноразових планів, що складаються в період життя проблемної ситуації.

В адаптивних планах повинна приділятися серйозна увага соціально-психологічним факторам, питанням мотивації, інформаційному забезпеченню і системі їх проходження (комунікаціях).

Тільки комплексне розв'язання поставлених завдань дозволить підприємствам ефективно функціонувати в умовах стратегічних і тактичних несподіванок.

## **5. Фактори і принципи антикризового управління**

Антикризове управління так само, як і будь-яке інше, може бути малоефективним чи більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення чи локалізації позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами. Важко оцінити таку ефективність у точних розрахункових показниках, але побачити її можна при аналізі і загальній оцінці управління, його успішності чи прорахунків.

Можна виділити **основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління**. Їх розуміння і диференціація допомагають його аналізувати й успішно здійснювати [11].

**1. Професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка.** У даному випадку мається на увазі не тільки загальний професіоналізм управління, що, безумовно, необхідний, але й ті професійні знання і навички, що відображають особливості антикризового управління. Такий професіоналізм народжується в процесах спеціального навчання, цілеспрямованого акумулювання досвіду і розвитку мистецтва управління в критичних ситуаціях.

В останні роки в Україні стали приділяти більше уваги спеціалізованій підготовці антикризових керівників, що здатні виводити підприємство з кризи з найменшими втратами. Їхня професійна підготовка орієнтована на кризові ситуації.

Але й при підготовці звичайних менеджерів необхідно велику увагу приділяти розвитку здібностей до управління в критичних ситуаціях. Антикризове управління повинно стати необхідним елементом будь-якого управління: стратегічного, креативного, виробничого, екологічного, фінансового й ін.

**2. Мистецтво управління,** дане природою і придбане в процесі спеціальної підготовки, варто

виділити особливо в переліку факторів ефективності антикризового управління. У багатьох кризових ситуаціях індивідуальне мистецтво управління є вирішальним чинником виходу з кризи чи його пом'якшення. Тому для антикризового управління особливо важливо проводити психологічне тестування менеджерів, відбирати такі особистості, що здатні чуйно реагувати на наближення кризи й управляти в екстремальних ситуаціях.

**3. Методологія розробки ризикованих рішень.** Така методологія повинна бути створена й освоєна, тому що вона значною мірою визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність, організаційна значимість. Ці властивості мають особливе значення в антикризовому управлінні.

Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій. Ці фактори не можуть не впливати на ефективність антикризового управління. Бачення майбутнього, і не суб'єктивне, а засноване на точному, науково обґрунтованому аналізі, дозволяє постійно тримати в полі зору всі прояви кризи, що наближається чи проходить.

4. Важливим фактором ефективності антикризового управління є також корпоративність, що в організації чи фірмі може виявлятися в різному мірі. **Корпоративність** - це розуміння і прийняття всіма працівниками цілей організації, готовність самовіддано працювати для їхнього досягнення, це особливий вид інтеграції всіх ділових, соціально-психологічних і організаційних відносин, це внутрішній патріотизм і ентузіазм.

Корпоративність є надійною опорою антикризового управління. Але вона не виникає сама по собі, а є результатом управління й елементом його мети, а також засобом у механізмі управління.

**5. Лідерство** також входить у сукупність факторів ефективного антикризового управління. Але не всяке лідерство. Існує безліч його відтінків і модифікацій. Лідерство визначається не тільки особистістю менеджера, але й сформованим стилем роботи, структурою персоналу управління, що зміцнилося довірою до менеджера, авторитетом влади, впевненістю.

Опора на лідерство може зіграти вирішальну роль у подоланні кризи чи її пом'якшенні. Але для цього необхідний пошук і проектування лідерства. Це звучить незвичайно, але буде зрозумілим, якщо мати на увазі, що лідерство - це не тільки особистість менеджера, але й характеристика всієї системи управління, характеристика організації управління.

6. Особливу роль в ефективності антикризового управління відіграють **оперативність і гнучкість** управління. У кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління за ситуаціями, що складаються, адаптації до умов кризи. Інерційність у цьому випадку може відігравати негативну роль.

**7. Стратегія і якість антикризових програм.** У багатьох ситуаціях можлива потреба в зміні стратегії управління й у розробці спеціальних програм антикризового розвитку. Якість програм і стратегічних установок можуть бути різними. Від цього не може не залежати антикризове управління.

8. Окремим пунктом варто виділити **людський фактор**. В певній мірі він відображає фактори корпоративності і лідерства, мистецтва управління. Але для антикризового управління необхідно мати на увазі, що існує поняття **антикризової команди** - найближчих помічників антикризового менеджера, що можуть користуватися його особливою довірою і здатні узгоджено і цілеспрямовано здійснювати програму антикризового управління. Так само працює людський фактор і в антикризовому управлінні.

9. Значним фактором ефективності антикризового управління є **система моніторингу кризових ситуацій**. Вона являє собою спеціально організовані дії з визначення ймовірності і реальності настання кризи і необхідні для її своєчасного виявлення і розпізнавання.

Важливою обставиною для менеджменту є знання про кризу, її характер, можливі прояви у життєдіяльності системи, що є основою для розробки заходів щодо запобігання чи пом'якшення негативних і посилення позитивних наслідків. Для цього необхідні (розгляд антикризового управління виробляється в технологічних категоріях) знання про те, на якому етапі життєвого циклу знаходиться система, який вид перехідного періоду очікується (може бути в окремих випадках сукупність видів) і якої глибини процеси прогнозуються.

При наростанні складності виробництва управління у своєму розвитку повинен випереджати розвиток виробництва. Тільки тоді воно може бути ефективним. Це вимагає реконструкції управління, і це природно поведе за собою його ускладнення у функціональному, організаційному, мотиваційному, інформаційному відношенні, зажадає професіоналізації управління, нових знань.

Тому, чим ми більше будемо знати про процеси антикризового управління, його технології, тим ефективніше буде відбуватися саме управління, тим стійкіше будуть працювати наші вітчизняні підприємства.

**Література:** 3,8, 11,12,15,16,19,26,30,33,34

## Тема 9. Оцінка вартості бізнесу

1. Особливості оцінки вартості бізнесу
2. Методи витратного підходу до оцінки вартості бізнесу
3. Методи результатного підходу до оцінки вартості бізнесу
4. Методи оцінки вартості бізнесу, що базуються на порівняльному підході

### 1. Особливості оцінки вартості бізнесу

**Оцінка вартості бізнесу** – це акт чи процес формування точки зору оцінювача та підрахунку вартості бізнесу, цілісного майнового комплексу, або пов'язаних з ним прав [16, с. 189].

Основні етапи оцінки вартості бізнесу наведено на рис. 9.1.

Виходячи з мети та характеру розрахунків, прийнято вирізняти внутрішню та зовнішню оцінку вартості бізнесу. Перша з них реалізує цільові орієнтири менеджменту підприємства (власників) шляхом обліку вартості усіх внутрішніх елементів виробничо-комерційної системи підприємства. Зовнішня оцінка передбачає врахування впливу зовнішніх (ринкових) чинників на вартість підприємства, виходячи з доступної широкому загалу господарської інформації.

### 2. Методи витратного підходу до оцінки вартості бізнесу

**Простий балансовий метод** – вартість бізнесу визнається рівною різниці між активами та пасивами фірми.

Використання даного методу передбачає порівняння суми (вартості) майна підприємства (активів) та суми його зобов'язань (пасивів).

*Алгоритм визначення вартості бізнесу відповідно до даного методу включає такі етапи:*

- 1) Визначення дати оцінки. Збір, систематизація та гармонізація облікової звітності щодо активів підприємства (формування підсумкових вартісних показників шляхом агрегації первісних облікових даних, отриманих у ході інвентаризації об'єктів цілісного майнового комплексу).
- 2) Узгодження дати оцінки, збір, систематизація та гармонізація облікової звітності щодо пасивів підприємства (вартісна оцінка зобов'язань відповідно до прийнятих та законодавчо закріплених методів системи обліку).
- 3) Визначення вартості бізнесу як суми власного капіталу підприємства, що розраховується як різниця між обліковою вартістю майна підприємства та розміром його зобов'язань [16, с. 190].

Поданий алгоритм є найпростішим, але й найменш точним. Визначена на його основі вартість бізнесу лише відтворює розмір власного капіталу, витраченого для створення об'єкта оцінки, і не враховує досвід, поточний стан і перспективи його діяльності, повністю ігноруючи ринкові фактори.

Цей метод використовується як поверхневий діагностичний інструмент оцінки за умови відсутності достовірної інформації щодо специфіки і характеру діяльності підприємства

**Метод регулювання балансу** – вартість бізнесу визначається шляхом підсумування реальної вартості усіх компонентів цілісного майнового комплексу підприємства з вирахуванням сум його зобов'язань (боргів).

Особливістю даного методу оцінки є використання не облікових величин елементів виробничо-комерційної системи підприємства, а їх скоригованих вартостей. При цьому розрахунки проводяться за цінами останньої купівлі майна чи іншого обґрунтованого моменту часу. *Визначення вартості бізнесу проводиться за такими етапами:*

- 1) Визначення реальної вартості основних засобів підприємства, шляхом коригування їх балансової вартості залежно від їх відновної вартості на момент оцінки.
- 2) Оцінка вартості земельної ділянки у ринкових цінах, сформованих на момент оцінки, враховуючи витрати на її поліпшення та благоустрій.
- 3) Визначення реальної вартості виробничих запасів сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції, переглядаючи бухгалтерські величини та переоцінюючи вартість понаднормативних чи влєжаних запасів. Оцінка реальної вартості дебіторської заборгованості, враховуючи ймовірність та відсоток її погашення.
- 4) Визначення чистого залишку заборгованості підприємства шляхом коригування довгострокової, середньострокової та поточної кредиторської заборгованості на основі переоцінки вартості боргових фінансових пакетів.
- 5) Визначення вартості бізнесу шляхом зменшення скоригованої вартості майна підприємства на скориговану суму його зобов'язань.

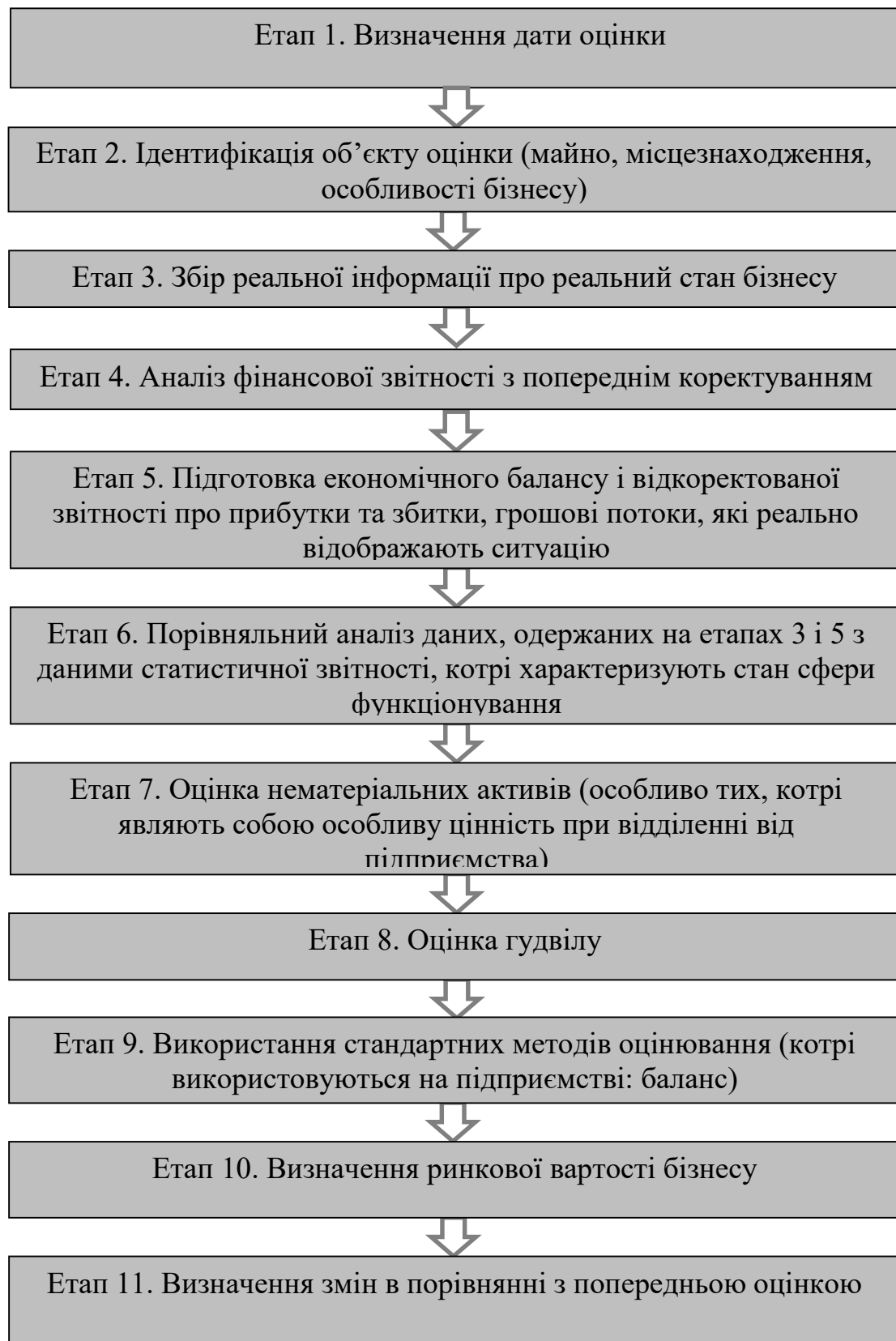


Рис. 9.1. Основні етапи оцінки вартості бізнесу

Даний метод переобтяжений такими ж недоліками, як і попередній, але отримані з його допомогою результати вважаються більш точними, хоча й потребують більших витрат часу та ресурсів.

**Метод вартості заміщення** – вартість бізнесу визначається способом підрахування вартості створення ідентичного цілісного майнового комплексу у поточних цінах, який має аналогічну корисність для власників, але сформований відповідно до сучасних стандартів та вимог.

Даний метод можна вважати ще однією модифікацією описаних вище витратних методик. Але на відміну від методу регулювання балансу він передбачає визначення вартості заміщення об'єкта оцінки.

При цьому під вартістю заміщення слід розуміти мінімальну вартість аналогічного нового підприємства, ідентичного з оцінюваним за функціональними, експлуатаційними чи конструктивними параметрами, але створеного відповідно до сучасних цін та нових якісних вимог.

**Метод ліквідаційної вартості** – вартість бізнесу дорівнює сумі коштів, яка може бути реально отримана при його ліквідації (продажу), або сумі ліквідаційних вартостей усіх видів майна підприємства. Визначається три види ліквідаційної вартості бізнесу: упорядкована, примусова і кінцева.

Даний метод використовується за умови ліквідації суб'єкта господарювання, або коли грошові потоки від його операційної діяльності несуттєві (чи взагалі набувають негативного значення); при фінансуванні підприємства-боржника; при фінансуванні проектів реструктуризації чи санації тощо. Він базується на визначенні суми коштів, які можуть бути отримані за умови ліквідації (продажу) підприємства (при роздільному продажу його активів) на конкретну дату. Вважається, що ліквідаційна вартість підприємства як цілісного майнового комплексу менша, ніж при роздільному розпродажу його активів.

Виокремлюють такі *види ліквідаційної вартості підприємства (бізнесу)*:

- *упорядковану* – сума коштів, що може бути отримана при «розумному» розпродажу активів, тобто протягом не більше двох років зі спробою встановлення максимальної ціни
- *примусова* – формується за умови максимально швидкого проведення комерційних угод щодо купівлі-продажу активів підприємства. Незалежно від того чи вигідно це у поточному періоді
- *кінцева* – сума витрат власника (інвестора) на знищення, ліквідацію активів підприємства на місці. Як правило, вона має негативне значення, оскільки оцінює додаткові витрати на фізичне знищення об'єкта

*Алгоритм розрахунку:*

- 1) Розробка календарного графіка ліквідації кожного виду активів підприємства з метою максимізації прибутків (при вирахуванні всіх зобов'язань підприємства).
- 2) Визначення поточної вартості активів, ураховуючи витрати на їх ліквідацію. Розрахунок проводиться одночасно з перевіркою балансових показників шляхом інвентаризації майна на дату оцінки.
- 3) Коригування поточної вартості активів, ураховуючи обов'язкові платежі та державні збори (податки). Отримана таким чином вартість активів дисконтується на відповідну дату оцінки.
- 4) Визначення вартості зобов'язань (боргів) підприємства та її приведення на дату оцінки за допомогою дисконтних множників.
- 5) Вирахування з поточної вартості активів підприємства суми витрат на ліквідацію об'єкта та приведеної вартості його боргів, а потім формування ліквідаційної вартості.

**Метод чистих активів** – вартість бізнесу визначається шляхом вирахування зі скоригованої вартості активів підприємства скоригованої вартості його пасивів. Коригування полягає у ціновому приведенні чи нормалізації бухгалтерської звітності.

*Розрахунок вартості бізнесу методом чистих активів включає кілька етапів:*

- 1) Оцінка нерухомості підприємства за обґрунтованою ринковою вартістю.
- 2) Визначення обґрунтованої ринкової вартості машин та обладнання.
- 3) Ідентифікація та оцінка ринкової вартості нематеріальних активів.
- 4) Визначення ринкової вартості короткострокових і довгострокових вкладень передбачає розрахунок поточної вартості облігацій, оцінку пакета простих і привілейованих акцій.
- 5) Визначення поточної вартості товарно-матеріальних запасів, ураховуючи прийнятну практику обліку.
- 6) Ринкова оцінка дебіторської заборгованості залежно від імовірності її погашення, виокремлюючи безнадійну, перспективну та гарантовану.
- 7) Оцінка витрат і доходів майбутніх періодів за умови існування реальної можливості отримання кінцевого позитивного фінансового результату.
- 8) Приведення зобов'язань підприємства до поточної вартості.
- 9) Визначення вартості власного капіталу (як вартісної оцінки бізнесу) шляхом вирахування з

обґрунтованої ринкової вартості активів поточної вартості усіх зобов'язань [16, с. 193].

Даний метод застосовується, коли очікується, що фірма володіє значними матеріальними активами, а також буде функціонувати у найближчому майбутньому.

**Метод накопичення активів** – вартість бізнесу дорівнює різниці між ринковою вартістю усіх активів підприємства та ринковою вартістю усіх його пасивів (зобов'язань) у по-елементному розрізі.

У даному випадку проводиться процедура нормалізації бухгалтерської звітності, яка має певну специфіку – коригування вноситься до статей останнього дня перед датою оцінки балансу. Після коригування показників бухгалтерської звітності слід провести загальний аналіз фінансово-економічного стану підприємства, що дає змогу внести додаткові поправки у розрахункову величину вартості бізнесу. Проводять загальний опис підприємства, економічний огляд сфери бізнесу (галузі промисловості), аналіз локальних характеристик бізнесу. Особлива увага приділяється вивченню системи взаємозалежних показників, що дають змогу створити комплексну картину минулого та поточного розвитку підприємства. На закінчення проводиться дослідження найістотніших факторів впливу на вартість бізнесу залежно від рівня можливості управління ними, описуються активи (майно) підприємства, що передбачає створення переліку всіх видів майна і наявних майнових та суміжних прав щодо їх використання. Потім визначають вартість бізнесу та формують звіти про оцінку.

Отже, методи витратного підходу мають велике значення в оцінці вартості бізнесу.

### **3. Методи результатного підходу до оцінки вартості бізнесу**

**Метод прямої капіталізації доходів** – вартість бізнесу дорівнює теперішній вартості майбутніх грошових потоків від його використання, що можуть бути капіталізовані учасниками (власниками).

Даний метод використовується у процесі експрес-діагностики ринкової вартості бізнесу та передбачає виявлення джерел і розмірів чистого доходу, визначення ставки капіталізації.

Використання коефіцієнтів капіталізації дещо обмежене внаслідок значних коливань рівня прибутковості різних сфер бізнесу, а також сучасних ринків, коли рентабельність діяльності підприємств всередині окремої сфери коливається сильніше, ніж між підприємствами різних галузей.

**Метод дисконтування грошового потоку** – вартість бізнесу дорівнює теперішній вартості грошових потоків, генерованих кожним його компонентом, з урахуванням відмінностей у рівнях дисконтів [19, с. 261].

Дає змогу оцінити вартість бізнесу з огляду на перспективи його розвитку. Він базується на постулаті, що потенційний інвестор платить не за набір засобів праці, команду працівників, сукупність прав на інтелектуальну власність і т.п., а за кінцевий потік коштів (капіталу). Такий метод оцінки не використовується за умови систематичної збитковості діяльності підприємства, а також під час оцінювання нових видів бізнесу (підприємства).

**Метод оцінки вартості бізнесу на базі опціонів** – це модифікація стандартного методу дисконтування грошових потоків, але з урахуванням можливості зміни стратегічних орієнтирів та ухвалення нових управлінських рішень у міру надходження додаткової інформації [16, с. 195].

Особливо корисною така технологія оцінки є у випадку, коли необхідно визначити вартість стратегічної та оперативної гнучкості виробничо-комерційної системи. Слід пам'ятати, що опціони можуть бути включені до балансу підприємства як у вигляді активів, так і у вигляді пасивів. Опціони на стороні активів забезпечують гнучкість та створюють додаткову вартість бізнесу тільки за умови перевищення їхніх економічних результатів над витратами щодо укладення та виконання. Опціони на стороні пасивів справляють істотний вплив на показник середньозважених витрат на капітал. З метою систематизації опціонів на стороні активів пропонують таку класифікацію:

- опціони на припинення діяльності
- опціони на відстрочку розвитку
- опціони на розширення
- опціони на скорочення
- опціони на зміну діяльності (диверсифікацію)

**Метод економічного прибутку** – вартість бізнесу визначається шляхом множення суми інвестованого капіталу на ставку економічної рентабельності. Яка дорівнює різниці між рентабельністю інвестованого капіталу і середньозваженими витратами на його залучення та використання.

Перевага методу економічного прибутку над методом дисконтування грошового потоку у тому, що сам показник економічного прибутку дає змогу оцінити результати діяльності фірми в окремо взятому році, у той час як чистий грошовий потік не дає такої можливості.

**Метод додаткових доходів** – вартість бізнесу визначається шляхом урегулювання балансу підприємства та оцінки можливостей отримання доходів від його використання

Це модифікація методу дисконтування грошових потоків. Він визначає вартість бізнесу на основі порівняння середньої дохідності (прибутковості) в окремій галузі та дохідності участі капіталу у конкретному бізнес-проекті. Розрахункова вартість бізнесу дорівнює сумі ринкової приведеної вартості середньорічного капіталу та приведеної вартості капіталізованого за певний період надлишкового доходу від діяльності підприємства.

Таким чином, методи результативного підходу також мають велике значення в оцінці вартості бізнесу.

#### **4. Методи порівняльного підходу до оцінки вартості бізнесу**

**Метод мультиплікаторів** – вартість бізнесу оцінюється на основі визначених коефіцієнтів, що відтворюють суттєві характеристики аналогічних об'єктів, представлених на ринку.

##### **Найбільш поширені мультиплікатори:**

- 1) **цінові (вартісні):**
  - *інтервальні:* ціна / прибуток, ціна/грошовий потік, ціна/виручка від реалізації (операційної діяльності), ціна/дивіденди;
  - *одномоментні:* ціна/балансова вартість, ціна/чиста вартість активів.
- 2) **фінансові мультиплікатори:** прибуток/інвестований капітал, прибуток/виручка від реалізації, власний капітал/позиковий капітал.

**Метод галузевих співвідношень** – вартість бізнесу визначається на основі цінових показників та інших якісних (чи фінансових) співвідношень, характерних для даної сфери господарювання.

Не отримав достатнього розповсюдження у вітчизняній оціночній практиці через відсутність мінімально необхідного масиву статистичної інформації або її закритий характер.

##### **Можна рекомендувати досвід зарубіжних оцінювачів:**

- бухгалтерські фірми та рекламні агентства продаються відповідно за 0,5 та 0,7 річної валової виручки;
- салони краси – за 0,25 – 0,7 суми річної валової виручки, вартості обладнання та запасів;
- ресторани і туристичні агентства – відповідно за 0,25 -0,5 та 0,04-0,1 річної валової виручки;
- автозаправочні станції – за 1,2 -2,0 місячної валової виручки;
- підприємства роздрібною торгівлі – за 0,75 -1,5 суми чистого прибутку, обладнання та запасів;
- машинобудівні підприємства – 1,5-2,5 суми чистого прибутку та виробничих запасів тощо.

**Метод аналогового продажу чи ринку капіталу** – вартість бізнесу встановлюється на рівні ціни купівлі-продажу контрольних пакетів акцій компанії чи аналогічних цілісних майнових комплексів.

Отже, методи порівняльного підходу безсумнівно мають велике значення в оцінці вартості бізнесу.

**Література:** 3,7,8,12,16,19,26,30,34,35

## **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 4. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

### **Тема 10. Інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємств**

- 1. Інформаційне забезпечення управління виробничим процесом**
- 2. Сучасні технології управління виробничими системами**
- 3. Інформаційні ресурси підприємств**

#### **1. Інформаційне забезпечення управління виробничим процесом**

Управління виробничим процесом на підприємстві потребує надзвичайно великого масиву інформації, яка характеризує як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства. Лише за умови належно організованого інформаційного забезпечення, коли до керівних органів та виробничих підрозділів підприємства надходить оперативна, повна та достовірна інформація про усі параметри виробничого процесу, про умови постачання матеріальних ресурсів та збуту готової продукції, можлива організація ефективного та неперервного процесу виробництва та постачання продукції. Несвоєчасне надходження інформації, нераціональне її структурування, недосконала організація руху інформаційних потоків на підприємстві призводять до помилок при розробленні виробничої програми



підприємства та у ході її оперативного коригування, зумовлюють неефективну організацію поставок сировини та готової продукції, а також зберігання їхніх запасів.

Загалом усю **інформацію**, необхідну для прийняття рішень щодо управління виробничим процесом, можна *поділити на три великі блоки*:

- **блок прогнозової інформації**, який, зокрема, містить прогнозні дані про попит на продукцію підприємства, ціни на неї та на виробничі ресурси тощо;
- **блок планової інформації**, який, зокрема, містить показники виробничої програми підприємства, планові обсяги постачання матеріалів, графіки відвантаження готової продукції тощо;
- **блок оперативної інформації**, який містить поточні значення усіх основних показників, які впливають на прийняття управлінських рішень щодо організації виробничого процесу (поточний попит на продукцію, поточні значення цін на виробничі ресурси та готову продукцію тощо).

Поняття «**інформаційне забезпечення**» (ІЗ) виникло у зв'язку з розвитком автоматизованих систем управління (АСУ). Це динамічна система одержання, оцінки, зберігання та переробки даних, створена з метою вироблення управлінських рішень. ІЗ можна розглядати і як процес забезпечення інформацією, і як сукупність форм документів, нормативної бази та реалізованих рішень щодо обсягів, розміщення та форм існування інформації, яка використовується в інформаційній системі (ІС) у процесі її функціонування.

**Створюючи ІЗ**, дотримуються таких **принципів**: цілісність, вірогідність, контроль, захист від несанкціонованого доступу, єдність і гнучкість, стандартизація та уніфікація, адаптивність, мінімізація введення й виведення інформації (однократність уведення інформації, уведення-виведення тільки змін).

**Методичні та інструктивні матеріали ІС аналізу** - це сукупність державних стандартів, галузевих керівних методичних матеріалів і розроблених проектних рішень щодо створення й супроводження ІЗ.

Одним з важливих питань, які постають при розробленні системи інформаційного забезпечення управління виробничим процесом на підприємстві, є питання про те, на якій переважно інформації повинно ґрунтуватися це забезпечення – плановій чи оперативній. Ця проблема також постає і в логістиці при обґрунтуванні вибору найкращої логістичної системи. Як відомо, існують *два основні типи таких систем*, а саме:

- **операційні системи**, «що тягнуть», сутність яких полягає у тому, що на кожну дільницю виробництва постачається тільки та кількість матеріалів, деталей та вузлів, яка потрібна для своєчасного випуску готової продукції;
- **операційні системи** «що штовхають», сутність яких полягає у тому, що відповідно до плану необхідні матеріали (напівфабрикати, готова продукція) «виштовхуються» працівниками, що перебувають на попередніх етапах виробничого процесу, й надходять на наступні – у планові строки та у запланованих обсягах – незалежно від того, чи потрібні вони там фактично в такій кількості на певний час.

Треба зазначити, що у двох описаних вище типах логістичних систем рух інформації відбувається по-різному: у логістичних системах першого типу переважають горизонтальні інформаційні потоки (які рухаються протилежно до матеріальних), а у логістичних системах другого типу переважають вертикальні інформаційні потоки, які являють собою передавання планових завдань від керуючої підсистеми (апарату управління підприємством) до виробничих підрозділів підприємства.

Існують *два основні варіанти організації інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень* щодо організації виробничого процесу на підприємстві: *ті, що ґрунтуються переважно на оперативній інформації, та ті, що ґрунтуються переважно на плановій інформації*. Кожен з цих двох варіантів має певні переваги та недоліки.

**Процедура вибору найкращого способу інформаційного забезпечення** виробничого процесу повинна бути передбачати **такі етапи**:

- 1) розроблення прогнозу попиту на продукцію підприємства на певний проміжок часу (наприклад, на рік);
- 2) відокремлення з прогнозних значень попиту тієї їхньої складової, що характеризується високим рівнем імовірності (тобто з високим рівнем імовірності можна передбачити, що попит буде не меншим, ніж значення цієї складової);
- 3) оцінка математичного сподівання додаткової величини попиту порівняно із гарантованою його величиною за цей певний проміжок часу;
- 4) визначення математичного сподівання додаткової величини прибутку, який отримує підприємство, якщо воно задовольнить додаткову величину попиту споживачів;

5) оцінка математичного сподівання середньої за певний проміжок часу величини додаткових запасів матеріалів та інших виробничих ресурсів підприємства, а також запасів готової продукції, необхідних для оперативного задоволення додаткового розміру попиту на продукцію підприємства;

б) визначення середньої сподіваної величини витрат на зберігання запасів виробничих ресурсів та готової продукції, необхідних для задоволення додаткового попиту на продукцію підприємства.

7) порівняння математичного сподівання додаткової величини прибутку внаслідок задоволення додаткової величини попиту на продукцію із середньою сподіваною величиною витрат на зберігання товарно-матеріальних запасів для задоволення такого додаткового попиту. Внаслідок такого порівняння можливі дві основні ситуації:

- математичне сподівання додаткової величини прибутку перевищить сподівану величину витрат на зберігання запасів – тоді підприємству доцільно утримувати ці додаткові запаси та орієнтуватися на оперативну інформацію про поточне значення попиту на продукцію (тобто у такому разі підприємство частину продукції виготовляє, із урахуванням середньострокових планових завдань, а частину – на підставі фактичної величини попиту на продукцію);
- математичне сподівання додаткової величини прибутку є меншим за сподівану величину витрат на зберігання запасів – тоді підприємству необхідно орієнтуватися лише на планові завдання (планову інформацію), з урахуванням тієї складової прогнозової оцінки, яка з високим рівнем імовірності забезпечує вірогідність такої оцінки.

В загальному випадку *система інформаційного забезпечення управління виробничими процесами* на підприємстві складається з *трьох основних блоків* (рис. 10.1): *блока прогнозової інформації, блока планової інформації та блока оперативної інформації.*

Між наведеними на рис. 10.1 складовими системи інформаційного забезпечення управління виробничим процесом існують певні взаємозв'язки.



Рис. 10.1 Система інформаційного забезпечення управління виробничим процесом на підприємстві

Удосконалення інформаційного забезпечення управління виробничим процесом на підприємстві вимагає раціоналізації співвідношення між окремими складовими системи такого забезпечення.

Загалом впровадження на підприємстві дієвої інформаційної системи повинно зумовити узгодженість діяльності усіх його підрозділів та окремих працівників (як у виробничих ланках, так і в апараті управління) на підставі синхронізації усіх виробничих та управлінських процесів, що проходять на підприємстві.

Якщо логістичні інформаційні системи передбачають синхронізацію процесів постачання, виробництва та збуту продукції та орієнтуються переважно на прийняття оперативних управлінських

рішень, то **загальна інформаційна система підприємства** повинна забезпечити, окрім узгодженості у часі і просторі описаних вище логістичних операцій, також і **синхронізацію таких процесів**, як:

- забезпечення потреб виробничого процесу в усіх видах ресурсах (зокрема у трудових, технічних, фінансових та інформаційних);
- забезпечення оновлення техніко-технологічної бази підприємства (зокрема, впровадження нової техніки та технології, нових видів продукції тощо);
- організація фінансування інвестиційної діяльності підприємства (зокрема, вибір напрямів інвестування коштів та відбір конкретних інвестиційних проектів, а також забезпечення необхідного фінансування цих проектів за рахунок різних джерел коштів);
- організація фінансування поточної виробничо-господарської діяльності підприємства (зокрема, організація розрахунків зі споживачами та постачальниками).

Отже, окрім логістичної інформаційної системи, на підприємстві повинна функціонувати також дієва **інформаційна система прийняття фінансово-інвестиційних управлінських рішень**. Цю інформаційну систему можна розглядати як **інтеграцію трьох інформаційних підсистем**, а саме:

- підсистеми формування фінансових ресурсів;
- підсистеми витрачання фінансових ресурсів;
- підсистеми підтримання та розвитку техніко-технологічної бази підприємства.

Ці інформаційні підсистеми відповідають трьом основним групам фінансово-інвестиційних управлінських рішень на підприємстві.

Прийняття управлінських рішень у сфері фінансово-інвестиційної діяльності підприємства потребує побудови складної інформаційної системи забезпечення цього процесу, яка повинна ґрунтуватися на чіткому і достатньо сталому русі інформаційних потоків між підрозділами та посадовими особами підприємства.

Якщо ж розглядати **загальну інформаційну систему управління підприємством**, то її створення повинно відбуватися через **інтеграцію двох інформаційних систем: логістичної інформаційної системи та інформаційної системи прийняття управлінських фінансово-інвестиційних рішень**. Така інтеграція може бути здійснена за допомогою виконання таких основних завдань:

- поділу блока прийняття управлінського рішення на дві складові – блок аналізування та оцінювання вхідної інформації та блок розроблення оперативних та стратегічних планів і програм діяльності підприємства;
- поділу блока реалізації управлінських рішень на дві складові – блок реалізації оперативних управлінських рішень та блок реалізації стратегічних управлінських рішень;
- встановлення необхідних взаємозв'язків між переліченими блоками, які відображаються, передусім, у вигляді відповідних інформаційних потоків.



Рис. 10.2 Схема загальної інформаційної системи підприємства

Схема загальної інформаційної системи підприємства буде мати вигляд, який наведено на рис. 10.2.

Як впливає з вищевикладеного, зображені на рис. 10.2 блок аналізування та оцінювання інформації та блок реалізації оперативних управлінських рішень належать переважно до логістичної інформаційної системи, а блок розроблення планів та програм та блок реалізації стратегічних управлінських рішень більшою мірою належать до інформаційної системи прийняття фінансово-інвестиційних управлінських рішень. Для того, щоб узгодити механізми функціонування цих двох інформаційних систем, потрібно так налагодити дію загальної інформаційної системи підприємства, щоб частина управлінських рішень (передусім, оперативних) приймалася в автоматичному режимі, тобто вони безпосередньо розроблялися блоками аналізування інформації та складання планів і вже після цього подавалися на затвердження керівникам відповідних підрозділів та відповідного рівня з метою забезпечення подальшої їхньої реалізації. З цією метою необхідно виділити клас типових виробничих ситуацій, після виникнення яких заздалегідь відома реакція управлінської підсистеми підприємства. Це дало б змогу скоротити час на ухвалення відповідних управлінських рішень і, відповідно, дало б змогу підприємству оперативніше і гнучкіше реагувати на зміни у динамічному ринковому середовищі.

## **2. Сучасні технології управління виробничими системами**

*За умов автоматизації висуваються такі вимоги: системність, комплексність, оперативність, точність, прогресивність, динамічність. Аналітичний процес з використанням ПЕОМ можна зобразити в такій послідовності: постановка задачі та її формалізований опис; накопичення інформації; обробка інформації; аналіз; використання результатної інформації.*

Постановка задачі - це етап, на якому визначають сутність аналітичної задачі, вимоги до регламенту розв'язування, до вихідних даних і конкретних результатів. В описі алгоритму розв'язування задачі вирізняють такі підрозділи: інформація, яка використовується; результатна інформація; математичний опис; власне алгоритм розв'язування.

Формалізований опис задач аналізу базується на єдиних принципах побудови умовних позначень показників. Він полегшує наступну алгоритмізацію і програмування для ПЕОМ; чітко визначає дійсну потребу у вихідних даних для аналізу; усуває дублювання аналітичних задач, полегшує групування їх у блоки для одночасної обробки. Аналітична задача у формалізованому вигляді є об'єктом економіко-математичного моделювання. Постановка задачі та її формалізований опис дають змогу визначитися з вибором інформаційної бази, вихідних даних для аналізу.

*Технологічні засоби автоматизації аналітичних робіт поділяються на інструментальні та комунікаційні.* Багатоаспектність аналізу визначає різноманітність інструментальних засобів, які можна поділити на функціональні, забезпечувальні та допоміжні.

До *функціональних* відносять аналітичні задачі. Інструментальні засоби розв'язання цих задач поділяються на: засоби введення аналітичної інформації; засоби забезпечення інформаційно-пошукових робіт; засоби підтримки прийняття рішень. Для введення аналітичної інформації користуються інструментальними засобами, які передбачають контроль і коригування первинної та вторинної інформації.

*Інформаційно-пошукові засоби* забезпечують аналітичні задачі документами, які містять потрібну інформацію та сприяють формуванню запитів до баз даних і відображенню результатів їх виконання. Кожна подія (явище) спочатку фіксується у відповідних документах, а потім стає об'єктом зберігання чи пошуку в інформаційно-пошукових системах (ІПС).

Засоби підтримки прийняття рішень уможливають встановлення залежності між різними факторами та отримання нових знань, забезпечують гнучкий доступ до бази моделей, їх поновлення та модифікацію. Основною метою запровадження систем підтримки прийняття рішень (СППР) є надання допомоги у з'ясуванні проблеми, яку слід розв'язати, та під час аналізу. Для таких систем необхідний значно ширший діапазон джерел інформації, яку беруть із зовнішнього і внутрішнього середовищ. Звичайні, орієнтовані на бухгалтерський облік, дані доповнюються текстовою інформацією, матеріалами систем автоматизованого проектування виробів і технологій, автоматизованого виробництва. Користувач може налагоджувати БД згідно зі своїми особистими вимогами.

У бухгалтерському обліку СППР пов'язані з виробництвом та обліком товарно-матеріальних запасів, їх фізичним розподілом.

Використовуються спеціальні системи планування ресурсів підприємства (наприклад, ERP - Enterprise Resource Planning - системи планування ресурсів підприємства) або окремі спеціалізовані системи для ведення бухгалтерського обліку, роботи з договорами, систем управління базами даних

про клієнтів, а також про стан платежів, здійснення статистики та обліку.

Найбільш типовими СППР є «Симплан» - для корпоративного планування; «Прожектор» - фінансового планування; «Експрес» - маркетингу, фінансів; «BIS» - керування бюджетом.

Сучасні підприємства використовують технології управління знаннями (KM - knowledge management), які являють собою сукупність інструментальних засобів, призначених для зберігання і добування знань. Ці інструменти забезпечують аналіз ринку й оцінку можливостей у різних сферах, для прийняття оптимальних рішень, орієнтації опису продукту, організації виробництва, підвищення ефективності діяльності з продажу.

Експертні системи (ЕС) базуються на узагальненні знань експертів стосовно певної (вузької) предметної області за допомогою ЕОМ та наступному їх використанні для розв'язання проблем у даній галузі. ЕС базуються на обробці знань, а не даних, як у системах обробки даних. Відтак і вихідна інформація є текстовою, поданою у вигляді інтелектуальної поради, а не у вигляді таблиць на машині-і відеограмі.

Забезпечувальні й допоміжні інструментальні засоби сприяють підготовці додаткової інформації, створенню комфортних умов для роботи аналітиків. Комунікаційні засоби впливають на ефективність використання інструментальних засобів. Оскільки економічний аналіз базується на збиранні, систематизації та обробці даних, що надходять із різних інформаційних джерел, виникає необхідність у використанні мереж даних (локальних, регіональних, глобальних) для отримувannya й відправлення інформаційних матеріалів. Комунікаційні засоби забезпечують користувачу доступ до персональної бази даних, яка створюється і ведеться безпосередньо користувачем; баз даних інших локальних користувачів; інтегрованої бази даних підприємства; альтернативних баз даних, зовнішніх щодо даного підприємства і таких, що існують незалежно від нього.

Зрозуміло, що нині головну увагу треба спрямувати на розвиток інформаційних систем на підприємстві і створення в майбутньому корпоративних інформаційних мереж (Intranet), які об'єднують усі наявні комп'ютери підприємства, різноманітне програмне забезпечення і бази даних в єдину систему. Ця система уможливіть швидке знаходження необхідної інформації, де б вона в даний момент не зберігалася. В основу її функціонування покладено Web-технологію. Intranet - це своєрідна індивідуальна система Internet, яка використовує інфраструктуру і стандарти Internet World Wide Web, але є захищеною від несанкціонованого доступу із відкритої мережі Internet.

Нові технології потребують нових організаційних структур. Потрібна гармонізація комп'ютерних технологій і технологій організації бізнесу. Корпоративні інформаційні системи (КІС) для великого підприємства є могутнім сучасним інструментом, що дає змогу розв'язувати такі складні завдання, як управління собівартістю продукції, створення інтегрованої системи наскрізного моделювання - проектування виробництва, інформаційне забезпечення всіх рівнів управління.

Функціонування КІС дає змогу аналітичним працівникам: оперативно та в повному обсязі використовувати інформацію про хід виробничого процесу, про матеріальні, фінансові, енергетичні потоки й витрати, про запаси сировини й матеріалів; користуватися в режимі реального часу всією накопиченою інформацією в єдиному інформаційному просторі підприємства.

У світовій практиці процес створення таких систем поділяють відповідно до двох **напрямків використання інформаційних технологій** у діяльності підприємства:

- 1) пристосування комп'ютерних інтегрованих функціонально-інформаційно-вартісних моделей діяльності підприємства для аналізу існуючих технологій реалізації бізнес-процесів;
- 2) проектування інформаційної корпоративної системи з докорінною реорганізацією існуючих бізнес-процесів.

Комп'ютерне моделювання уможливорює: формування інформації для більш глибокого аналізу, чітке розуміння процесів, які відбуваються в структурних підрозділах, і відмову від інтуїтивних методів, результати яких буває важко передбачити; виявлення занадто дорогих функцій, які не виправдовують витрачених засобів; проведення оперативного аналізу діяльності структурних підрозділів; оцінку інформаційних потоків, документообігу й ефективності застосування комп'ютерної техніки; вивчення найприбутковіших функцій, які забезпечують стратегічні переваги.

На практиці застосовують два підходи до розробки єдиної інформаційної корпоративної системи великого підприємства: купівля і запровадження готової інформаційної системи, розробленої відповідною відомою фірмою; проектування та впровадження єдиної наскрізної інтегрованої системи власними силами.

Розробки зарубіжних спеціалізованих фірм відповідають сучасним вимогам, але їхня вартість для великих підприємств часто становить десятки мільйонів доларів. Крім того, вони потребують тривалого часу впровадження (від 3 до 5 років) та жорсткої перебудови планів під вимоги системи.

Власні розробки корпоративних інформаційних систем є значно дешевшими, але передбачають обов'язкову наявність висококваліфікованих фахівців.

Основне завдання КІС - мінімізація зв'язків і дублюючих функцій, раціоналізація інформаційних потоків і доступу до необхідної інформації, зосередженої в базах даних, з будь-якого робочого місця, обладнаного персональним комп'ютером, забезпечення достовірності даних за інформаційного обміну не тільки всередині підприємства, а й за виходу на зовнішніх бізнес-партнерів; забезпечення високого рівня надійності інформації під час роботи в режимі 365×24.

У КІС використовується новий підхід до побудови обчислювальних мереж: мережі повинні легко пристосовуватися до неминучих за умов ринку змін структури управління. КІС - це не механічне об'єднання ЛОМ, а цілковито новий утвір, який виконано із застосуванням високонадійної кабельної системи та який має здатність до розвитку і забезпечує високошвидкісні канали доступу до серверів. Нагадаємо, що локальна мережа охоплює незначну кількість комп'ютерів у межах одного підрозділу. Інформаційні зв'язки між підрозділами реалізуються здебільшого простим перенесенням дискет.

У межах КІС передбачається повсюдний перехід до уніфікованих програмних засобів, які уможливають спілкування окремих блоків однією мовою і мають широкі можливості для захисту інформації від руйнування, втрат та перекручень. Для забезпечення прискореного збирання інформації всі підрозділи охоплюються електронною поштою з наступним обладнанням високошвидкісними лініями зв'язку і створенням центру адміністрування мереж.

КІС передбачає комп'ютеризацію процесу технологічної підготовки виробництва, за рахунок чого скорочуються цикли проектування та створюється електронна колективна база даних складу виробів, подетальних матеріальних нормативів і маршрутів тощо. Конструктори мають можливість із бази даних вибирати часто вживану інформацію і легко застосовувати в тому чи іншому замовленні, що скорочує цикл підготовки документів.

У зарубіжних компаніях співробітники створюють Web-сторінки, а потім діляться деталями своїх проектів із колегами з інших відділів. Наявність Web-сторінки на внутрішньому Web-сервері в спеціаліста компанії дає змогу його відділу проводити оперативні наради в режимі on-line, тобто безпосередньо по комп'ютеру.

Комп'ютерна система забезпечує скорочення витрат виробництва за рахунок автоматизації нормування, обліку, контролю й регулювання витрат матеріальних і трудових ресурсів підвищення культури праці, прискорення проходження замовлень, скорочення терміну видачі документації у виробництво.

Найважливішим компонентом КІС є забезпечення реального доступу до світових комп'ютерних систем через Internet, використання практично необмежених ресурсів і можливостей останнього для поліпшення діяльності великого підприємства та як каналу зв'язку для передавання ділових повідомлень партнерам.

У світовій практиці використовується технологія електронного обміну діловою інформацією за стандартом ООН - ЕДІФАКТ, що регламентує засадні принципи обміну діловими даними між різноманітними учасниками господарських зв'язків у сфері комерційної діяльності (виробничими підприємствами, торговельно-посередницькими організаціями, банками, страховими компаніями і т. д.). Найбільшими центрами поширення технології ЕДІФАКТ в Європі є СІТПРО в Англії, ЕДІФРАНС у Франції, ДЕНШПРО в Данії.

Мова ЕДІФАКТ дає можливість за допомогою елементів стандартних інформаційних повідомлень складати опис та формувати електронну версію будь-якого вживаного в комерційній практиці документа; передавати його в закодованому вигляді телекомунікаційними мережами із забезпеченням конфіденційності комерційної інформації. Сформований, наприклад, російською мовою документ, легко транслюється російським одержувачам, а також легко перекладається всіма європейськими мовами для зарубіжних партнерів. На місці призначення за допомогою спеціальних програмних засобів ЕДІФАКТ - повідомлення розгортаються у звичайну форму стандартного паперового документа. Запам'ятовуючі пристрої мережі (сервери) обов'язково фіксують факт передавання таких документів, гарантуючи відповідальність кожного партнера за свої послання.

Internet використовується для одержання електронних версій журналів, науково-технічної інформації, нових версій програмного забезпечення, проведення телеконференцій. Глобальна мережа сприяє поширенню нових технологій у виробництві та інформатизації, дає можливість розміщення реклами своєї продукції, можливість пошуку нових замовників.

У рекламних цілях великі підприємства розробляють відповідні Web-сторінки; через Internet досліджують конкурентів і аналізують ринок збуту. Internet формує новий рівень корпоративного мислення завдяки системному аналізу інформації про недоліки й переваги споживачів і конкурентів,

більш реальної оцінки попиту на вироблену продукцію [35].

### **3. Інформаційні ресурси підприємств**

Явища реального світу і процеси, що відбуваються в суспільному виробництві, об'єктивно відображаються за допомогою інформації, потоки якої реально існують поряд з потоками робочої сили, матеріалів і знарядь праці. Подібно речовині і енергії, інформацію можна створювати, обробляти, зберігати, передавати, використовувати. Ефективне використання інформаційних ресурсів підприємств бізнесу базується на визначенні потреб в інформації, проведенні системного аналізу, створенні та підготовці програм, впровадженні комп'ютерної техніки [35].

Необхідний для управління обсяг інформації визначається з урахуванням розміру і спеціалізації підприємства, його організаційної структури, характеру розвитку внутрішніх зв'язків, а також зв'язків з іншими підприємствами та організаціями. При цьому враховуються також суб'єктивні фактори: освіта і компетентність керівника, його організаторські здібності, методи і стиль управління і т.п. Ефективна інформаційна система передбачає одноразовість реєстрації первинної інформації, чіткість форм і стислість записів, взаємну узгодженість системи показників, уніфікації документів і т.д.

Досвід управлінської діяльності на підприємствах свідчить, що при організації інформаційних процесів доводиться вирішувати сукупність взаємопов'язаних питань. Зокрема: яка інформація повинна надходити до управлінського апарату, які структурні підрозділи і з якою періодичністю повинні подавати інформацію, які носії інформації використовувати (люди, оргтехніка), для якої групи управлінських працівників подається інформація і в якій формі. Тому підприємствам потрібно правильно визначитися щодо проблеми організаційного регламентування діяльності апарату управління, класифікації інформації, її кодування і декодування, досягти високої чіткості в розподілі посадових функцій посадових осіб та в разі внесення змін до прав та обов'язків працівників змінювати інформаційне їх забезпечення, а також скорочувати потоки непотрібної інформації. Важливо методично правильно вибирати показники, які б точно відображали суть явищ і процесів, створювали систему взаємопов'язаних показників, за допомогою яких можна було кількісно і якісно характеризувати діяльність підприємства. Система показників повинна розроблятися таким чином, щоб вона точно відображало вимоги до виробництва та організації системи управління, відбивала платоспроможність, ліквідність, конкурентоспроможність підприємств. У той же час інформаційна система не повинна передбачати надмірності даних.

За спостереженнями психологів, найбільший інтерес до роботи виникає тоді, коли працівнику не вистачає знань для виконання роботи і це спонукає його до творчості.

Потреба в широкому впровадженні в менеджменті сучасних інформаційних ресурсів висуває завдання щодо підвищення впорядкованості логічних відносин між показниками, забезпечення однозначного їх вираження, упорядкованості мовних термінів економічної інформації і т.п.

У діяльності підприємств слід впроваджувати такі форми документів, які пристосовані для обробки їх за допомогою сучасних засобів обчислювальної техніки, забезпечують відповідні класифікацію та благоустрій раціоналізують технологічний процес формування документів на основі аналізу схем руху їх потоків.

Аналіз потоків інформації дає можливість визначити особливості діючої системи менеджменту, методи і стиль роботи управлінського апарату, виявити недоліки в організації управління, визначити загальний обсяг інформації, яку необхідно зібрати і обробити для забезпечення нею керівників. Аналіз потоків інформації надає можливості для створення інформаційних моделей, які відображають технологію підготовки і маршруту документів, алгоритм формування показників, а також взаємозв'язок між структурними підрозділами та особами, які беруть участь в обробці та використанні інформації. Інформаційні моделі можуть мати форму описів, схем, графіків, таблиць, матриць.

Потоки інформації на підприємствах вивчаються за допомогою аналізу документів, анкетного або усного опитування, спеціальних експертних оглядів і оцінок, фотографії робочого дня управлінських працівників і т.д. Залежно від мети та об'єкта застосовуються різні методи в певній комбінації. У процесі аналізу інформації визначається кількість застосовуваних форм первинних і зведених документів, що створюються в системі управління за місяць, число показників кожної форми і перерахунку на місячний потік інформації, кількість цифрових і буквених знаків у документі кожної форми та ін. Результати кількісної та якісної оцінки кожного документа заносять в спеціальні картки або бланки. Найчастіше в карти записують: назву кожного обліково-планового показника, місце його створення і використання, призначення і строк подання, кількість знаків (символів), за допомогою яких записують інформацію, кількість дій (арифметичних і логічних), спосіб запису (друкований, ручний), частоту (повторюваність), збір і надання інформації, трудомісткість заповнення. Матеріали карток

обстеження, що складаються на один документ заносять до відомості «Зведена характеристика документів». До матеріалів обстеження додаються копії всіх документів та рекомендації щодо усунення їх дублювання, раціоналізації маршрутів руху документів.

Недокументовану інформацію можна аналізувати за допомогою усного опитування, анкетного обстеження, а також фотографії робочого дня управлінських працівників. У процесі усного опитування або анкетування визначають перелік інформації, яка надходить до обстежуваного працівникові, і виходить від нього із зазначенням адресатів і періодичності.

Зміст потоків інформації незалежно від її виникнення характеризується індексацією, видом носія, обсягом потоку, щільністю потоку, інформаційною ємністю повідомлень і операцій, ступенем використання інформації, періодичності її виникнення і швидкістю руху.

У практиці підприємств застосовують різні **форми індексації інформації**: *цифрову* - цифровий запис у документах, цифрове зображення на лічильниках, табло і т. д.; *алфавітну* - словесний запис у документі, підписи на лічильниках, табло і т. д.; *символьну* - умовне зображення на кресленнях, схемах, плакатах і т. д. Економічна інформація найчастіше представляється у формі алфавітно-цифрових сигналів. Для того щоб підвищити аналітичні властивості інформації і привести її у форму зручну для обрання рішень широко використовують різні таблиці, схеми, графіки і т.п. Завданням дослідження інформаційних ресурсів на підприємствах є визначення ступеня повноти використання інформації та розробка заходів щодо скорочення кількості даних, які надходять до апарату управління.

У процесі вивчення використання інформаційних ресурсів важливо визначити кількість операцій і витрат праці (в робочому часу), закріплених за підсистемами (техніко-економічні, планування, бухгалтерський облік, фінансова робота, статистичний облік і т. д. Ці дані використовуються для вдосконалення структури управління встановлення нормативів праці та для контролю за діяльністю управлінського персоналу.

Недоліки в організації використання інформаційних потоків ресурсів на підприємствах найчастіше пов'язані з невдалим або мало чітким розподілом функціональних обов'язків між працівниками апарату управління, надмірним контролем з надходженням інформації до тих працівників, яким вона не потрібна.

**Література: 4,7,8,12,16,19,26,27,30,31,33,34,35**

## **Тема 11 Управління інвестиційним потенціалом підприємств**

- 1. Інвестиційна стратегія підприємства**
- 2. Потенційні ресурси і джерела інвестицій**
- 3. Типові інвестиційні проекти та їх комерційна спроможність**

### **1. Інвестиційна стратегія підприємства**

Інвестиційні ресурси є однією з основних складових ресурсного забезпечення діяльності підприємств. Як показують дослідження групи фірм і організацій, приблизно половину обсягу фінансових коштів становлять інвестиції.

Законом України «Про інвестиційну діяльність» **інвестиції** визначають як всі види майнових і інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницькою і інших видів діяльності, в результаті якої утворюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект [1].

**Інвестиції** - це довгострокові вкладення капіталу в підприємницьку діяльність з метою отримання прибутку.

Стратегія у сфері інвестицій є рушійною силою будь-якої бізнес-системи. Керівники повинні забезпечити використання наявних інвестицій так, як і нових інвестицій, таким чином, щоб забезпечити досягнення прийнятної економічної віддачі.

Поняття **інвестиційної стратегії** в сучасній економічній літературі тлумачиться як формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності і вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Інвестиційна стратегія визначає можливості поліпшення результатів господарювання суб'єкта за допомогою інвестицій, тобто визначає напрями інвестування з метою отримання прибутків і збільшення власних активів.

Згідно вибраної стратегії інвестор оцінює альтернативні інвестиційні проекти, здійснює їх техніко-економічне обґрунтування, селекціонує їх, відбираючи найбільш перспективні, і формує з останніх відповідні інвестиційні портфелі.

З погляду стратегій портфельного інвестування тип портфеля відповідає і тип вибраної інвестиційної стратегії. Так, стратегія називається **активною** або агресивною, при максимальній



спрямованості на прибуток. Противагою активної стратегії є *пасивна*, при якій інвестор прагне забезпечити за рахунок інвестицій непогіршення (в кращому разі) показників своєї господарської діяльності.

Інвестиційна стратегія суб'єкта господарювання формується в спеціальному письмовому документі, який включає вказівки інвестиційним менеджерам, що стосуються придбання і продажу тих або інших активів залежно від кон'юнктури ринку, структури портфеля, послідовності інвестиційних рішень.

Інвестиційна стратегія визначає головні цілі інвестиційної політики відносно: прибутковості, ліквідності, ризику і зростання капіталу; відповідальних за проведення політики і їх обов'язку; рекомендації щодо складу активів інвестиційного портфеля, видів цінних паперів, їх інвестиційних якостей; умови придбання і продажу активів, термінів їх зберігання і переміщення з одного портфеля в інший; правила обліку, відповідності нормативів, звітності, комп'ютерного забезпечення; способи управління інвестиційним портфелем і підтримки відповідних пропорцій між первинним і вторинним резервом цінних паперів (активів), їх використанням строго за призначенням.

Залежно від типу інвестора: фінансово-кредитна установа (інституційний інвестор) або підприємство (компанія), визначаються форми інвестування і пріоритетність цілей інвестиційної стратегії (рис. 11.1).



Рис. 11.1 Пріоритетність цілей інвестиційної стратегії і форми інвестування [24, с.85]

Форма інвестування також залежить від стадії (фази) життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство (проєкт).

Інвестиційна стратегія (компанії) передбачає в першу чергу впровадження реальних інвестиційних проєктів і формування портфелів такого типу.

Ця форма інвестування забезпечує підприємству швидкий розвиток і освоєння нових видів

продукції і розширення ринку збуту.

Фінансові інвестиції здійснюються підприємством (компанією) на високій стадії розвитку. Така компанія формує портфель цінних паперів з боргових інструментів і інструментів власності з метою розповсюдження впливу на ринок, підвищення конкурентоспроможності. При фінансовому утрудненні цей портфель може використовуватися як фінансовий резерв.

Формування інвестиційної стратегії компанії (фірми) є досить складним творчим процесом, що вимагає високої кваліфікації виконавців. Перш за все, формування стратегії базується на прогнозуванні окремих умов здійснення інвестиційної діяльності (інвестиційного клімату) і кон'юнктури інвестиційного ринку як в цілому, так і в розрізі окремих його сегментів, що, як було показано раніше, є досить трудомістким процесом.

Складність цього процесу полягає і в тому, що при формуванні інвестиційної стратегії йде обширний пошук і оцінка альтернативних варіантів інвестиційних рішень, найповніше відповідних іміджу компанії і завданням її розвитку. Певна складність формування інвестиційної стратегії полягає також в тому, що вона не є незмінною, а вимагає періодичного коректування з урахуванням змінних зовнішніх умов і нових можливостей зростання компанії (фірми).

Початковою передумовою формування інвестиційної стратегії є загальна стратегія економічного розвитку компанії (фірми). По відношенню до неї інвестиційна стратегія носить підлеглий характер і повинна узгоджуватися з нею по цілях і етапах реалізації. Інвестиційна стратегія при цьому розглядається як один із головних чинників забезпечення ефективного розвитку компанії відповідно до вибраної нею загальною економічною стратегією. Процес формування інвестиційної стратегії компанії (фірми) проходить ряд етапів (рис 11.2).

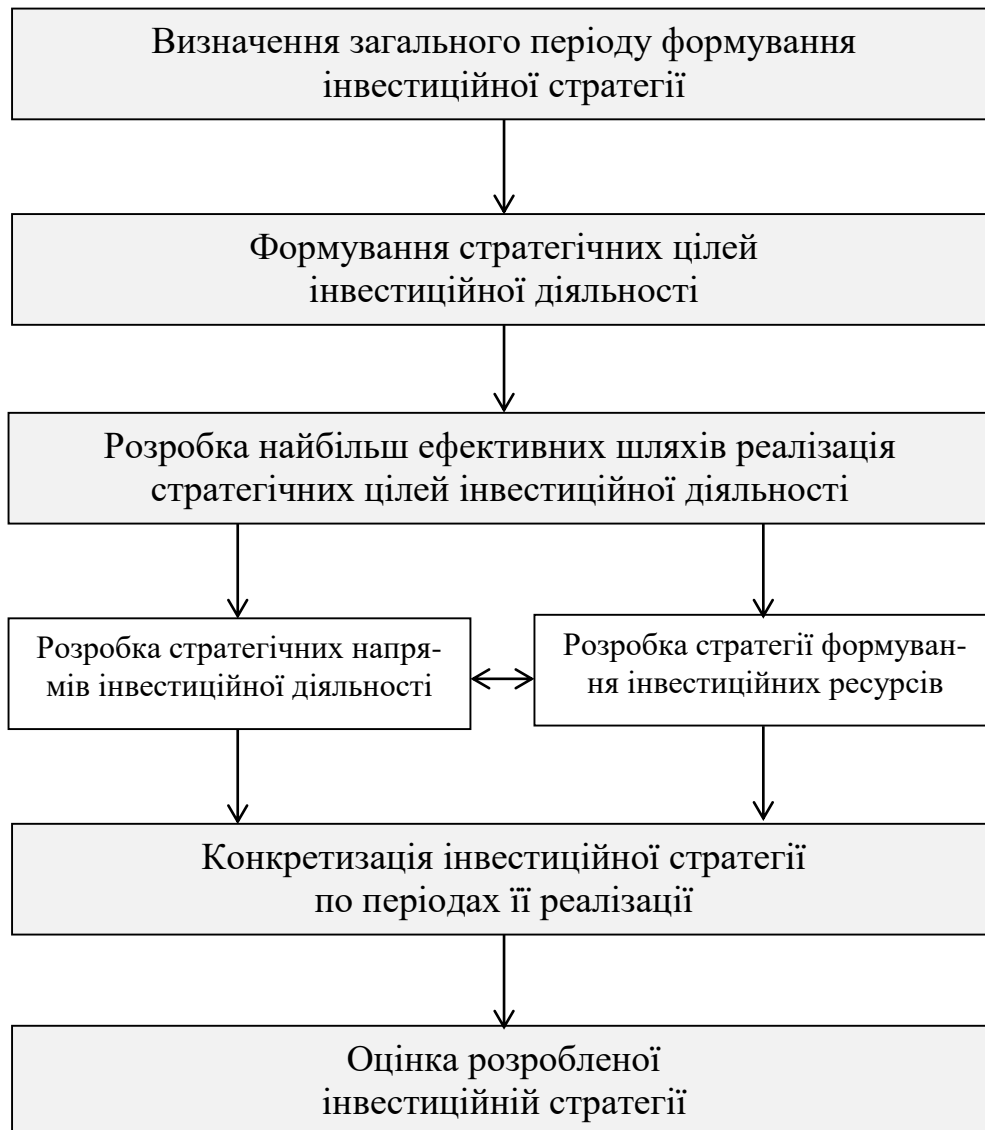


Рис. 11.2 Основні етапи процесу формування інвестиційної стратегії компанії (фірми)

Початковим етапом розробки інвестиційної стратегії компанії (фірми) є **визначення загального періоду її формування**. Цей період залежить від ряду умов.

Головною умовою визначення періоду формування інвестиційної стратегії є передбаченість розвитку економіки в цілому і інвестиційного ринку, зокрема. В умовах нинішнього нестабільного (а по окремих напрямках – непередбачуваного) розвитку економіки країн цей період не може бути дуже тривалим і в середньому не може виходити за рамки 3-5 років (для порівняння слід зазначити, що інвестиційна стратегія найбільших компаній країн з розвинутою ринковою економікою розробляється на період 10-15 років).

Важливою умовою визначення періоду формування інвестиційної стратегії є тривалість періоду, прийнятого для формування загальної економічної стратегії компанії. Оскільки інвестиційна стратегія носить по відношенню до неї підлеглий характер, вона не може виходити за межі цього періоду (коротший період формування інвестиційної стратегії допустимий, оскільки завершальні етапи економічної стратегії компанії можуть не вимагати змін інвестиційній діяльності).

Однією з умов визначення періоду формування інвестиційної стратегії компанії є її галузева приналежність.

Результати обстеження окремих компаній показують, що найбільший період (понад 10 років) характерний для розробки інвестиційної стратегії так званими інституційними інвесторами (інвестиційними фондами, інвестиційними компаніями і тому подібне); менший період (5-10 років) характерний для компаній і фірм, що здійснюють свою діяльність у сфері виробництва засобів виробництва і в добувних галузях промисловості; ще коротший період (3-5 років) характерний для компаній і фірм, що здійснюють свою діяльність у сфері виробництва споживчих товарів, роздрібною торгівлі і послуг населенню. Очевидно, і в наших умовах таку галузеву диференціацію середнього періоду формування інвестиційної стратегії слід вважати доцільною.

І нарешті, однією з умов визначення періоду формування інвестиційної стратегії є розмір компанії (фірми). Інвестиційна діяльність крупних компаній зазвичай прогнозується на триваліший період.

**Формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності** повинне виходити перш за все з системи цілей загальної стратегії економічного розвитку. Ці цілі можуть бути сформовані у вигляді забезпечення приросту капіталу; зростання рівня прибутковості інвестицій і суми доходу від інвестиційної діяльності; зміни пропорцій у формах реального і фінансового інвестування; зміни технологічної і відтворювальної структури капітальних вкладень; зміни галузевій і регіональній спрямованості інвестиційних програм і тому подібне

При цьому формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності повинне ув'язуватися із стадіями життєвого циклу і цілями господарської діяльності компанії (фірми).

**Розробка найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей інвестиційної діяльності** здійснюється по двох напрямках. Одне з них охоплює розробку стратегічних напрямів інвестиційної діяльності, інше – розробку стратегії формування інвестиційних ресурсів. Цей етап є найбільш відповідальним і складним.

**Конкретизація інвестиційної стратегії по періодах її реалізації** передбачає встановлення послідовності і термінів досягнення окремих цілей і стратегічних завдань. В процесі цієї конкретизації забезпечується зовнішня і внутрішня синхронізація в часі. Зовнішня синхронізація передбачає узгодження в часі реалізації інвестиційної стратегії із загальною стратегією економічного розвитку компанії (фірми), а також з прогнозованими змінами кон'юнктури інвестиційного ринку. Внутрішня синхронізація передбачає узгодження в часі реалізації окремих напрямів інвестування між собою, а також з формуванням необхідних для цього інвестиційних ресурсів.

**Оцінка розробленої інвестиційної стратегії** здійснюється на основі наступних критеріїв [10, с.221-223]:

- узгодженість інвестиційної стратегії компанії (фірми) із загальною стратегією її економічного розвитку. При цьому досліджується узгодженість цілей, напрямів і етапів реалізації цих стратегій;
- внутрішня збалансованість інвестиційної стратегії. В процесі такої оцінки визначається, наскільки узгоджуються між собою окремі стратегічні цілі і напрями інвестиційної діяльності, а також послідовність їх виконання;
- узгодженість інвестиційної стратегії із зовнішнім середовищем. При цьому оцінюється, наскільки розроблена інвестиційна стратегія відповідає прогнозованим змінам економічного розвитку і інвестиційного клімату країни, а також кон'юнктура інвестиційного ринку;

- реалізується інвестиційної стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу. В процесі такої оцінки в першу чергу розглядаються потенційні можливості компанії у формуванні фінансових ресурсів, за рахунок власних джерел. Крім того, оцінюється кваліфікаційна підготовленість персоналу і технічна оснащеність компанії з позицій завдань реалізації інвестиційної стратегії. В окремих випадках розглядається також можливість залучення до реалізації інвестиційної стратегії необхідних фінансових, технологічних, сировинних, енергетичних і інших ресурсів;
- прийнятність рівня ризику, пов'язаного з реалізацією інвестиційної стратегії. В процесі такої оцінки розглядаються рівні основних інвестиційних ризиків і їх можливі фінансові наслідки для компанії;
- результативність інвестиційної стратегії. Оцінка результативності інвестиційних програм базується перш за все на визначенні економічної ефективності їх реалізації. Разом з цим оцінюються і позаекономічні результати, що досягаються в процесі реалізації інвестиційної стратегії (зростання іміджу компанії; поліпшення умов праці її співробітників; поліпшення умов обслуговування клієнтів і тому подібне).

Таким чином, розробка інвестиційної стратегії дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з розвитком компанії, в умовах зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають цей розвиток.

## 2. Потенційні ресурси і джерела інвестицій

На сьогоднішній час державна підтримка в Україні практично не передбачає цільових інвестицій в її розвиток. Більш розповсюдженою формою інвестицій є підтримка його на місцевому або регіональному рівнях за рахунок місцевих бюджетів або спеціального податку та за рахунок зацікавлених фірм.

Цілий ряд інтелектуальних інвестиційних програм фінансується різними закордонними фондами та банками: Європейським банком реконструкції та розвитку, фондом підтримки малого та середнього підприємництва, деякими добродійними фондами. В рамках цих інвестицій проводиться, в основному, підготовка та підвищення кваліфікації кадрів, проведення спеціалізованих конференцій, симпозіумів, семінарів та ін.

Таблиця 11.1

Джерела фінансових ресурсів і їх цільове використання				
№ п/п	Джерела	Використання фінансових ресурсів		
		інвестиції	споживання	резерв
1.	Прибуток (чистий)	+	+	+
2.	Мобілізація внутрішніх ресурсів	+		+
3.	Амортизаційні відрахування	+		+
4.	Пайові внески (статутний або акціонерний капітал)	+		+
5.	Страхові внески і внески до пенсійного фонду	+	+	
6.	Засоби від розміщення власних цінних паперів і реалізації паперів інших емітентів	+	+	+
7.	Кредиторська заборгованість (засоби, які прирівнюються до власних)	+	+	
8.	Кредити і позики	+	+	
9.	Спонсорство	+	+	
10.	Державні субсидії	+		

Загалом **потенційні джерела інвестування** можна поділити на 4 групи:

- власні засоби;
- кредитні засоби;
- цільове бюджетне фінансування;
- інші джерела (закордонні фонди, добродійні кошти й інше.).

Структура джерел фінансування подана у таблиці 11.1 [24, с.157-158].

Проте урядом України передбачено пільгове інвестування різних програм в рамках підтримки малого підприємництва. Але отримати такі пільги досить проблематично. Для цього слід підготувати бізнес-план, техніко-економічне обґрунтування, отримати відповідний висновок експертів, і тільки після цього дані матеріали направляються на конкурс інвестиційних проектів з пільговими кредитами.

Аналогічні дії слід виконувати для участі у зарубіжних інвестиційних конкурсах.

Звичайно, що найнадійнішим джерелом фінансування є власний капітал. Але, як показує досвід, капіталомісткі проекти реалізуються, в основному, на базі запозичених коштів (або залучені плюс власні).

Найкращим кредитним капіталом для інвестицій є безпроцентний кредит (позика). Дана форма фінансування може бути реалізована тільки за рахунок кредитних засобів засновників (акціонерів) згідно з рішенням вищого органу управління - загальних зборів. Така ж форма може бути досягнута через облігаційну позику, якщо законом для даної організаційно-правової форми передбачений випуск облігацій.

Однією з форм залучення інвестора є переуступка йому пакета акцій (частки) підприємства, що відповідає розміру його інвестиційного внеску, закритому акціонерному товариству або товариству з обмеженою відповідальністю або продаж пакету акцій на пільгових умовах відкритому акціонерному товариству.

Залучення інвестора може бути реалізовано також на інших умовах, декларованих в інвестиційному договорі:

- пайової власності після реалізації проекту;
- відсотків з майбутніх прибутків;
- квоти місць (при будівництві об'єктів розміщення);
- пільгове надання послуг і т. д.

Для більш швидкого накопичення власних коштів під великі інвестиційні проекти доцільно використовувати принцип прискореної амортизації у відповідності з новими нормативно-правовими актами.

Згідно з рішенням Загальних зборів на реалізацію інвестиційних проектів можуть бути направлені дивіденди акціонерів або прибуток учасників (капіталізація прибутку).

Найбільш жорсткими умовами фінансування інвестиційного проекту є банківський кредит, в тому числі іпотечний кредит під заставу майна, землі, обладнання і т. д. У ряді випадків доцільно скористуватися формою лізингу.

Існує також можливість використання податкового інвестиційного кредиту у вигляді відстрочки по оплаті податків, обов'язкових платежів і зборів.

У кожному конкретному випадку умови жорсткого кредитування слід використовувати тільки тоді, коли вичерпані всі можливості отримання більш «м'яких» форм фінансування, що описані вище.

**Інвестиційне забезпечення** – це сукупність умов, ресурсів і заходів, необхідних для здійснення інвестиційного процесу. Оцінка інвестиційного забезпечення здійснюється за чотирма основними напрямками (рис. 11.3).



Рис. 11.3 Напрями оцінки інвестиційного забезпечення

Отже, підсумовуючи все вищезазначене, можемо стверджувати, що ні існуючий регуляторний механізм, ні економічні і соціальні передумови не змогли забезпечити достатній інвестиційний потік капіталу в розвиток підприємств України за останні роки, що визначає необхідність пошуку шляхів підвищення інвестиційної привабливості країни та її окремих регіонів.

*Стратегічними цілями інвестиційної політики України повинні бути:*

- створення законодавчої бази та забезпечення гарантій інвестиціям в бізнес, як іноземним, так і внутрішнім (в т.ч. фінансовим заощадженням населення на рівні стабілізації банківської системи, що можуть в перспективі виступати потужним інвестиційним ресурсом);
- формування сприятливого іміджу країни, її регіонів; - створення сприятливого інвестиційного клімату;
- стимулювання припливу капітальних вкладень у бізнес.

Саме від того, на скільки ефективно сьогодні буде здійснюватись управління інвестиційними процесами від мікрорівня – підприємства, до макрорівня – державного регулятора, залежить все її майбутнє, а отже, в значній мірі і майбутнє економіки України в цілому.

### **3. Типові інвестиційні проекти та їх комерційна спроможність**

Реалізація інвестиційних програм може бути як на стадії утворення підприємства, так і після декількох років його діяльності.

У міжнародній практиці план розвитку підприємства представляється у вигляді бізнес-плану, який, по суті, є структурованим описом проекту розвитку підприємства.

У найбільш загальному розумінні *проект* – це спеціальним чином оформлена пропозиція про зміну діяльності підприємства, переслідуюча певну мету.

Якщо проект пов'язаний із залученням інвестицій, то він носить назву *«інвестиційний проект»*. Зазвичай будь-який новий проект підприємства в тій чи іншій мірі пов'язаний із залученням нових інвестицій. У свою чергу, інвестиційний проект, обмежений часом і бюджетом, є планом довгострокового вкладення капіталу в будь-яке підприємство з метою отримання прибутку.

Інвестиційні проекти за видами можна умовно поділити на декілька груп:

- розробка й впровадження продукту інтелектуальної власності;
- розробка й впровадження технічних засобів і елементів ноу-хау (інновації);
- реконструкція й будівництво;
- підготовка кадрів і ін.

Потенційно можливі інвестиційні проекти за групами наведені на блок-схемі (рис. 11.4).

Даний перелік досить приблизний і неповний. У ряді випадків при диверсифікації діяльності фірми предметом інвестицій можуть бути будь-які інші проекти:

- розробка й впровадження малих підприємств;
- організація підсобних господарств;
- організація філіалів або представництв;
- організація нетрадиційних форм бізнесу інше.

Як правило, інвестиційні проекти, що пов'язані з розробкою й впровадженням інтелектуального продукту, реалізуються в більшості випадків на початковому етапі функціонування фірми, а більш капіталомісткі проекти - у міру накопичення фінансових ресурсів.

Розглянемо життєвий цикл реального інвестиційного проекту. Будь-який інвестиційний проект має п'ять *стадій життєвого циклу*.

**Перша стадія:** передпроектні дослідження, проектування і освоєння інвестицій (народження проекту). Стадія характеризується великими витратами власних засобів, можливо залученими і отриманими у борг. На цій стадії проект підлягає різноманітним ризикам. Прибуток відсутній.

**Друга стадія:** початок експлуатації проекту. На цій стадії інвестор відчуває великі потреби в банківських позиках або венчурному капіталі.

Звичайно він не виплачує дивідендів. Якщо прибуток має місце, він реінвестується. Починають діяти ризики, пов'язані з конкуренцією ринку.

**Третя стадія:** швидке зростання. Підприємство (компанія) починає диктувати власні ціни на продукцію, проте конкуренція росте. Рівень продажу росте і значно покриває витрати виробництва.

Також характерним є високий рівень прибутку, але існує потреба у великих витратах на маркетинг. Існує також велика потреба в інвестиціях. Компанія може здійснювати додаткову емісію акцій, але виплачує невеликі дивіденди. Банк, якщо і надає позику, то під високі відсотки.

## Інвестиційні проекти

Продукт інтелектуальної власності	Впровадження технічних засобів і ноу-хау (інновації)	Будівництво і реконструкція, придбання майна
Розробка проектів будівництва і реконструкції	Впровадження проекту комп'ютеризації фірми	Будівництво або реконструкція офісу фірми
Маркетинг ринку	Впровадження засобів зв'язку	Будівництво місць розташування, харчування
Бізнес-план фірми	Впровадження нових засобів оргтехніки	Створення транспортної структури
Розроблення товарного знаку фірми	Впровадження системи бронювання	Будівництво комунальної структури
Розробка стратегії рекламної компанії	Впровадження системи транспортного обслуговування	Будівництво об'єктів соціальної інфраструктури
Розробка програми підготовки і підвищення кваліфікації кадрів	Впровадження системи дилерської мережі в регіоні і за кордоном	Будівництво спортивних і фізкультурно-оздоровчих об'єктів
Розробка програмного забезпечення для обчислювальної техніки	Впровадження єдиного нормативно-правового банку даних	Придбання будівель, споруд, землі, транспорту і т. д.

Рис. 11.4 Приклади інвестиційних проектів

**Четверта стадія:** стабільне функціонування підприємства. На цій стадії компанія відшкодовує власні борги. Високий рівень конкуренції не дозволяє диктувати ціни, але невисокі витрати дозволяють отримувати середні по галузі прибули. Це вже добре відома компанія з хорошою репутацією. Вона має великі можливості в отриманні позик і реалізації акцій. У неї добре диверсифікований крупний інвестиційний портфель, виплачуються солідні дивіденди, проте немає потреби у великих інвестиціях. На цій стадії компанія повинна розробляти стратегію запобігання занепаду. Ці заходи, як правило, пов'язані із значним підвищенням інвестиційної активності. Стратегія «другого народження» передбачає дуже різноманітні шляхи: покупка інших компаній галузі (вертикальне і горизонтальне злиття), покупка компаній інших галузей, інвестування нових проектів.

**П'ята стадія** життєвого циклу проекту (занепад або друге народження). На цій стадії продукція підприємства припиняє мати попит. Дуже висока конкуренція. Банки не зацікавлені в співпраці, але якщо і дають кредит, то під високі відсотки. Акції компанії перестають мати попит. Із-за поступового зниження доходів потрібно зменшувати дивіденди. Якщо на попередній стадії не була проведена стратегія відродження і не були здійснені солідні інвестиції, то компанію чекають занепад і банкрутство [24, с.46-47].

Реалізація інвестиційного проекту в Україні пов'язана зі значним ступенем ризику. Для отримання будь-якого (тим більше пільгового) кредиту, залучення інвестора, а також власної впевненості у правильно вибраній стратегії інвестицій вимагається виконати розрахунки комерційної спроможності проекту або його техніко-економічне обґрунтування.

**Оцінка ефективності інвестиційного проекту** – це математичне завдання пошуку оптимального рішення в умовах великої кількості невизначеностей, до яких відносяться:

- політична, соціальна і економічна нестабільність;
- високий рівень інфляції;
- непередбачувані зміни цінової структури інвестиційного ринку;
- недостатній правовий захист інтересів інвестора і його капіталу;
- непередбачувані зміни нормативно-правової бази та ін.

В цих умовах доцільна реалізація інвестиційних проектів з мінімальним терміном окупності, що мінімізує ризик інвестора.

Перед тим, як приступити до оцінки комерційної спроможності інвестиційного проекту, вимагається провести дослідження динаміки поведінки основних факторів невизначеності на вибраному відрізку часу. Це необхідно для більшої вірогідності прогнозування ситуації з урахуванням вищевказаних факторів. У кінцевому підсумку, методом оцінки чутливості факторів визначається одна конкретна залежність при різних варіаціях інших змінних – в даній ситуації це зміна інфляції у часі. Цим досягається поступовий вихід із стадії невизначеності для програмування конкретних вихідних даних і умов інвестиційних завдань.

Основні вихідні (початкові) дані:

- фінансові затрати у часі (графік кредитування проекту);
- розміри процентів по кредиту й графік погашення кредиту;
- прогноз інфляції на весь період реалізації проекту;
- вибір стабільної розрахункової грошової одиниці;
- визначення терміну «життя» проекту;
- визначення величини оборотних коштів на впровадження в дію проекту;
- потенційно можливі доходи від реалізації проекту;
- сумарні витрати;
- податки, обов'язкові платежі та збори;
- величина резерву фінансових коштів на непередбачувані витрати і ін.

Бажаний кінцевий результат: забезпечення максимального прибутку при мініальному терміні окупності проекту.

При наявності всіх вихідних (базових) даних завдання вирішується класичним методом – прогнозуванням надходжень та витрат грошових засобів у часі. Для цього вибраний час реалізації проекту розбивають на етапи (місяці, квартали, роки).

Для здійснення співвимірності величин у часі доцільно вибрати стабільну грошову одиницю (долар, німецьку марку та ін.). Вибір такої стабільної одиниці не означає відхід від прогнозованої інфляції, тим більше так званої внутрішньої інфляції самої стабільної грошової одиниці.

При наступних розрахунках слід врахувати не тільки специфіку багатфакторної моделі вихідних даних, але і багатоваріантну (варіаційну) структуру самого розрахунку. Якщо вибраний



часовий період розрахунку більше одного року, то можуть проводитися коректування за рахунок переоцінки основних коштів та сум амортизаційних відрахувань. Ці складові є ще однією невизначеністю, тому що в Україні періодичність переоцінки основних фондів нерегулярна, що впливає на темпи росту індексів балансової вартості активів. Це ж стосується і податкової системи України.

Оцінку *комерційної спроможності інвестиційного проекту* згідно з вимогами інвестора або кредитора проводять комплексно: за ліквідністю (фінансовим станом); за ефективністю інвестування.

Термін погашення кредиту доцільно вибрати таким чином, щоб розрахуватися з кредиторами тільки за рахунок власного майбутнього прибутку, не використовуючи нових позик. В іншому випадку зростання зовнішньої заборгованості збільшує рівень інвестиційного ризику. Слід зазначити, що такий ризик може додатково обумовлюватися:

- більш вищими (у порівнянні з прогнозованими) темпами інфляції;
- збільшенням періоду обертання оборотного капіталу;
- більш низька, ніж прогнозувалася, рентабельність продукту чи послуг;
- збільшення часу інвестиційної фази проекту (будівництва, монтажу обладнання, вводу в експлуатацію й ін.);
- збільшенням частки амортизаційних відрахувань у поточних затратах і ін.

Як уже вказувалося вище, отримані багатоваріантні розрахунки в стабільній грошовій одиниці слід прив'язувати до національної валюти в гривнях за той же період розрахунку, тобто реалізувати «двовалютний» розрахунок.

Слід також враховувати певний запас фінансування (5-10%) для непередбачуваних ситуацій.

Виконання багатоваріантних розрахунків оцінки комерційної спроможності інвестиційного проекту доцільно провести на комп'ютері з використанням пакетів прикладних програм.

Рекомендуються варіанти отриманих розрахунків представити незалежним експертам, що підвищить об'єктивність оцінки й довіри до проекту.

**Література:** 1,2,3,7,8,10,11,12,16,17,19,24,26,28,30,31,33,34

## **Тема 12. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємств**

- 1. Система інноваційного управління підприємством**
- 2. Інноваційний потенціал і стратегія підприємства**
- 3. Інноваційне відтворення потенціалу підприємства**

### **1. Система інноваційного управління підприємством**

Система інноваційного управління підприємством повинна бути спрямована на формування ефективної політики нововведень, що дозволяє йому функціонувати, уникаючи кризових ситуацій, і займати лідируючі позиції у своїй галузі.

Важливою умовою розуміння цілей і завдань інноваційного розвитку підприємства є теоретичні знання, що допомагають зрозуміти структуру інноваційного процесу, в основі якого лежать інноваційні цикли.

**Інновації** – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [2].

**Інноваційна діяльність** – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [2].

**Управління інноваційною діяльністю** - це сукупність взаємозв'язаних процесів планування, організації, мотивації та контролю, які забезпечують формування й досягання цілей інноваційної діяльності підприємства.

Управління інноваційною діяльністю є складовою частиною загальної системи управління підприємством і основним фактором, що забезпечує зростання ефективності роботи підприємства, поліпшення якості продукції тощо.

Управління інноваційною діяльністю здійснюється на всіх етапах розробки і впровадження в практичну підприємницьку діяльність стратегічних програм і проектів, починаючи від управління розробкою ідей до впровадження інновацій і забезпечення їх раціонального використання.

**Мета управління інноваційною діяльністю** - забезпечення підвищення ефективності виробництва за рахунок розробки і впровадження у виробничу діяльність інновацій (нововведень) у

технологію, управління тощо.

*Інноваційні проекти* - це складні програми, створені для впровадження технічних, технологічних або інших новинок, що їх здійснюють наукові та проектні заклади в певний проміжок часу з метою забезпечення зростання ефективності підприємництва і досягнення основної цілі, яка стоїть перед економікою на сучасному етапі. [29].

*Інноваційний розвиток* - розвиток науки, техніки, досвіду, знань. Це процес, у перебігу якого наукова ідея доводиться до практичного використання.

Управління інноваційною діяльністю і її розвитком є перспективним і оперативним. І якщо перспективне управління забезпечує відбір і розробку інновацій на перспективу, то оперативний менеджмент інновацій забезпечує впровадження інновацій у практику.

Реформування управління інноваційною діяльністю в першу чергу стосується перенесення акцентів в управлінні на регіональний рівень. Це є однією з умов ефективного управління інноваційною діяльністю. Результати впровадження інновації повинні залишатися в регіоні, де ця інновація мала місце. Крім того, і розробка, і впровадження інновацій безпосередньо стосуються регіону: позитивні ефекти від них збагачують регіон, а з наслідками негативних ефектів регіональним органам влади належить боротися, витрачаючи на це кошти.

Визначення регіональних пріоритетів інноваційної діяльності проводиться з урахуванням геополітичного становища, стану економічного розвитку, науково-інноваційного потенціалу і необхідних завдань стосовно структурної перебудови економіки регіону, розбудови його соціальної сфери, вирішення екологічних питань тощо.

Під науково-інноваційним потенціалом регіону розуміють його спроможність здійснювати науково-інноваційну діяльність в академічному, прикладному (галузевому), вузівському, заводському секторах науки та інноваційній сфері, що функціонують на даній території. Він характеризується забезпеченістю ресурсами науково-інноваційної діяльності: вченими кадрами, матеріально-технічною базою, джерелами фінансування, інформаційними ресурсами (науковою літературою, доступом до Інтернету та інших інформаційних мереж тощо), науковими школами, інтелектуальною власністю (патенти, всесвітнє визнання), наявністю науково-інноваційних організаційних структур (технопарків, бізнес-інкубаторів тощо) та результативністю їх функціонування.

Науково-інноваційна діяльність у світі завжди була і є пріоритетною сферою державного регулювання. Всі державні преференції тут зосереджені на збереженні науково-інноваційного потенціалу держави, регіону, вищих навчальних закладів, підприємств. Особливо це стосується кадрового потенціалу, який необхідно використовувати на користь свого народу, а не спонукати його виїжджати за межі своєї держави.

## **2. Інноваційний потенціал і стратегія підприємства**

Стрижневим блоком економічної політики всіх розвинених держав є інноваційна політика, сприяння діяльності підприємців-інноваторів, які визначають здатність національної економіки до інноваційного розвитку, ефективного використання найновіших технологій.

Особливого значення інноваційний процес набуває для економіки України. Ринкові відносини різко висвічують надвитратне, неефективне господарювання, що в умовах жорсткої міжнародної конкуренції та встановлення врівноважених цін ставить більшість існуючих підприємств перед загрозою банкрутства.

Подолання цього стану неможливе тільки через потужний інноваційний перерозподіл ресурсів суспільства, на користь конкурентоспроможних наукоємних виробництв.

Відсутність структурної перебудови інноваційного типу генерує потужні стагнації та інфляції. Виробництво ніби «виштовхує» капітал, призначений для відтворення неефективних підприємств, які втратили попит на свою продукцію. Подолання такої структурної кризи можливе тільки в тому разі, якщо цей капітал спрямовуватиметься в науково-технічні інновації, у нові виробництва, котрі визначають суть та напрями трансформаційних процесів.

Країна, яка програє «інноваційні змагання», залишається аутсайдером світової спільноти. Тому Україна може претендувати на належне їй за потенціалом місце в Європі та світі лише за умови, що вона виявиться спроможною опанувати інноваційний шлях розвитку. Для цього потрібно створити соціально-економічні умови та стимули для організаційної конвергенції в українському суспільстві пріоритету системи цінностей науково-технічного розвитку та ідеології ринкових реформ.

Негативні наслідки кризових явищ в економіці України та їх переплетіння в сфері науки освіти, техніки і технологічного розвитку зумовили істотне гальмування інноваційних процесів. Бюджетне фінансування науково-технічної сфери неухильно зменшується, залишається низьким рівень

впровадження у виробництво результатів досліджень та розробок, наука поступово перестає бути суспільно визнаною пріоритетною діяльністю держави. Відбувається незворотна втрата інтелектуального потенціалу країни.

**Інноваційна політика** - форма стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого потенціалу [29].

*Формування інноваційної політики слід здійснювати на основі таких принципів:* переважання стратегічної спрямованості, орієнтація на потреби ринку, цілеспрямованість, комплексність, планомірність, інформаційна забезпеченість.

*Складовими інноваційної політики вважають:*

- маркетингову політику;
- політику в галузі науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР);
- політику структурних змін;
- технічну політику;
- інвестиційну політику.

Основним недоліком здійснюваної інноваційної політики залишається її спрямованість на управління переважно «процесом», а не «кінцевими результатами». Треба створювати матеріально-технічне підґрунтя для системи стимулів та необхідних організаційно-технологічних понять ефективної роботи хоча б найкращої частини науково-технічного та виробничого потенціалу. Тому для вдосконалення інноваційної політики дуже важливо формувати стимулююче економіко-правове середовище саме для тих суб'єктів циклу «наука-техніка-виробництво», які забезпечують відчутні позитивні кінцеві результати.

Державна інноваційна політика повинна стати найважливішою підмогою діяльності, спрямованої на виведення економіки України з кризи. Головною метою такої політики є стратегічна орієнтація розвитку виробництва на створення і широке застосування принципово нових машин, матеріалів, комплексних технологічних систем, ефективне освоєння науково-технічних розробок, забезпечення соціально-економічних, організаційних і правових умов для постійного відтворення та ефективного використання науково-технічного потенціалу. Досвід показує, що значна частина науково-технічних інновацій пов'язана з інвестиційними товарами, які потребують капітальних витрат. Тому, якщо рівень нагромадження інвестицій у країні низький, то потенційні можливості розвитку науково-технічної сфери можуть бути втраченими. Цей аспект сьогодні дуже актуальний, бо процес відтворення виробничого апарату переживає глибоку кризу.

Найважливішим сучасним фактором стимуляції та підтримки інноваційного процесу є заохочення виробництва високоякісної продукції через систему державної сертифікації. Підтверджуючи відповідність товарів вимогам державних та міжнародних стандартів, сертифікація забезпечує можливість об'єктивного вибору інноваційної продукції та її спадкоємність. Існування на підприємствах систем якості є важливою передумовою комерційного успіху. Наявність у вітчизняної продукції визнаного сертифікату якості зумовлює не тільки її ціну на світових ринках, а часто й саму можливість виходу на них. Сертифікація базується на законодавчих актах, що встановлюють обов'язкові вимоги до продукції підприємств. Якість продукції і її конкурентоспроможність у значній мірі залежать від стратегічних можливостей підприємства, його інноваційного потенціалу.

**Інноваційний потенціал** - це здатність підприємства (взагалі) чи суб'єкта господарювання (зокрема) робити нову, наукомістку продукцію, що відповідає вимогам ринку (особливо світового) і містить у собі:

- виробничі потужності для виробництва засобів виробництва;
- наукові проектні і дослідно-конструкторські розробки;
- потужності експериментальної бази, пов'язаної з підготовкою нового виробництва;
- інструмент і оснащення для проведення наукомістких операцій;
- можливості впровадження нововведень і їх контролю.

Головними складовими інноваційного потенціалу залишаються все-таки люди, їхня кваліфікація, компетентність, професіоналізм і новаторство.

Інноваційний менеджмент створює суб'єкту господарювання, що виступає як носій інновації, сприятливі і вигідні конкурентні переваги. Вирвавши ресурси з рутинного кругообігу, підприємець використовує їх новим способом.

При цьому може бути не менше п'яти можливих **різновидів нововведень**:

- створення нового товару (послуги);

- створення нового способу виробництва;
- відкриття нового ринку збуту;
- застосування нового джерела чи виду сировини, енергії;
- введення нових принципів організації діяльності фірми.

Від стану інноваційного потенціалу підприємства залежить вибір тієї чи іншої стратегії розвитку організації.

*Стратегія фірми* - це генеральна лінія фірми, спрямована на виконання головних завдань на довгий (тривалий) період з метою зміцнення своєї життєздатності і економічної потужності по відношенню до конкурентів. Вона (стратегія) визначає загальний шлях розвитку фірми і методи його досягнення.

*Інноваційна стратегія фірми* містить у собі прийняття рішень відносно спрямованості наукових досліджень та конструкторських розробок, використання здобутих результатів і фінансування з метою досягнення поставлених стратегічних економічних цілей на перспективу.

Хоча, в свою чергу, будь-які стратегічні заходи, що починаються підприємством, носять, як було тільки що сказано, інноваційний характер. І навпаки. Практично всі інновації, як правило, поєднані зі стратегічним вибором, що носить довгостроковий характер.

*На умови і зміст формування інноваційної стратегії фірми впливають:*

- позиція керівництва щодо інновацій (нововведень);
- система управління інноваціями;
- сфера фундаментальних і прикладних досліджень;
- оцінка результатів;
- відкриття;
- патенти;
- інвестиції;
- інноваційний потенціал фірми

*Період розробки інноваційної стратегії включає наступні етапи:*

- планування (складання плану реалізації мети і стратегії);
- визначення умов і організація (виявлення потреби в ресурсах для реалізації стадій інноваційного менеджменту, постановка завдань перед працівниками, організація роботи);
- виконання (проведення досліджень, здійснення розробок, реалізація планів);
- керівництво (контроль і аналіз, корегування дій, нагромадження досвіду, оцінка ефективності використання інновацій
- проектів, управлінських рішень тощо).

Інноваційна стратегія задає мету інноваційної діяльності, вибір засобів їх досягнення і джерел залучення цих засобів. У цьому значенні стратегічне управління інноваціями орієнтується на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес (стадія дослідження, впровадження нововведень у виробниче використання, введення нового продукту в ринкове середовище). Стратегічне управління інноваціями є складовою частиною інноваційного менеджменту і вирішує питання планування і реалізації інноваційних проектів і процесів, розрахованих на значний якісний стрибок у підприємстві, виробництві чи соціальному середовищі підприємства.

Як загальна стратегія, так і інноваційна стратегія фірми в умовах конкуренції повинна не тільки забезпечити досягнення поставлених цілей, але досягнути їх з кращими результатами, інакше фірма не витримає конкурентної боротьби за ринок збуту своєї продукції тощо.

### **3. Інноваційне відтворення потенціалу підприємства**

Інновації на сучасному етапі розвитку економіки стають головним засобом збереження конкурентоспроможності і невід'ємною часткою підприємницької діяльності. Управління нововведеннями здійснюється паралельно з управлінням діючим традиційним виробництвом [35].

Головними *принципами управління нововведеннями* є:

- принцип безперервного прогнозування інноваційної ситуації;
- принцип динамічного попередження технологічного відставання;
- принцип системного впровадження новин у взаємопов'язаних сферах підприємницької діяльності;
- принцип поєднання інвестицій з інноваціями;
- принцип поєднання фінансового та інженерного аналізу результативності нововведень.

Якщо гроші на нововведення узяті з бюджетних коштів, будь-які нововведення з мінімальним прибутком підприємству вигідні. В умовах самофінансування гроші для реалізації НТД беруться з

обігових коштів підприємства, тому інноваційний менеджер повинен шукати переконливі аргументи, обґрунтувати необхідність нововведень та відповідних капітальних вкладень у майбутній розвиток підприємства для збереження ним гідного місця на ринку товарів і послуг.

Період часу від зародження ідеї, її розробки до впровадження інновації називають життєвим циклом нововведення. З врахуванням послідовності проведення робіт життєвого циклу нововведення всю цю діяльність розглядають як інноваційний процес.

Основним товаром ринку нововведень є науковий та науково-технічний результат - продукт інтелектуальної діяльності, на який діють авторські права, оформлені згідно з діючим міжнародним правом та чинним законодавством України.

Розвиток ринку та конкуренція не тільки стимулюють, але й змушують комерційні організації приймати участь у формуванні ринку нововведень за такими *напрямами*:

- розвиток власної наукової, науково-технічної та експериментальної бази для проведення науково-дослідних робіт;
- проведення досліджень на коопераційних засадах з іншими організаціями;
- оформлення замовлень на проведення науково-дослідних чи експериментальних робіт з іншою організацією;
- придбання ліцензій на право виробництва товарів чи послуг;
- купівля готового виробу, технології, ноу-хау та іншої інтелектуальної власності;
- придбання нематеріальних активів шляхом випуску акцій, облігацій, іноземного капіталу та організації спільного виробництва.

Основною умовою формування ринку інновації є об'єми інвестицій у сфері наукової та науково-технічної діяльності. Враховуючи протяжність інноваційного процесу 3-6 років, головну роль відіграють довгострокові та середньострокові інвестиції, які забезпечують фінансування інновацій протягом всього життєвого циклу.

*Інноваційний процес можна розглядати з різних позицій та з різним ступенем деталізації:*

- паралельно-послідовне виконання науково-технічної інновації, виробничої діяльності і маркетингу;
- у вигляді тимчасових етапів життєвого циклу інновації від виникнення ідеї до її розробки на впровадження;
- як процес фінансування та інвестування розробки на впровадження і розповсюдження нового виду продукту або послуги.

Таким чином інноваційний процес полягає в одержанні комерціалізації винаходів, нових технологій, видів продукції та послуг, рішень організаційно-технічного, економічного, соціального та інших результатів інноваційної діяльності.

Поступове вичерпання потенціалу будь-якої ідеї і заснованого на ній нововведення є об'єктивним і викликається моральним зношенням. Тому необхідно завчасно резервувати кошти на нововведення з поточних прибутків, вишукувати інші джерела фінансування нововведень і постійно турбуватися про народження нових ідей розвитку підприємства. Незважаючи на те, що виявлення межі потенціалу технології є складним процесом, у залежності від ефективності капіталовкладень в тій чи іншій галузі настає момент, коли віддача від нововведення зрівняється із середньою віддачею капіталовкладень.

Термін вичерпання ефективності нововведень коливається в значних межах і залежить від типу нововведення та його потенціалу. Кращими є нововведення, що передбачаються вже в проекті підприємства і забезпечують докорінні зміни в технологічному процесі або випуск на ринок наукоємної продукції з високим рівнем конкурентної спроможності. Наведені докази переконують у необхідності постійного оновлення продукції і виробництва задля уникнення загрози втрати конкурентоспроможності підприємства. Будь-яке підприємство, що хоче вижити в умовах ринку, зобов'язане мати в розпорядженні механізм відновлення і володіти процедурами інноваційного менеджменту.

Слід врахувати, що нововведення завжди пов'язані з ризиком, проте відмова від них є ще більш ризикованою. Дуже часто необхідність оновлення продукції або технології виникає саме тоді, коли фінансові результати підприємства виглядають добре і складається помилкове враження, що підприємство ще довго може існувати в традиційному вигляді. Завдання інноваційного менеджера полягає в тому, щоб подолати це протиріччя, переконати керівництво та увесь колектив у необхідності змін, якщо є можливість за рахунок тимчасового зниження доходів забезпечити їх суттєве зростання в майбутньому. Справа в тому, що зменшення доходу від інвестицій в існуючу традиційну технологію спочатку уявляється незначним, але якщо конкуренти здійснюють прорив у нову технологію,

споживачі можуть дуже швидко віддати переваги новій продукції конкурентів. Динаміка оновлення виробництва полягає в тому, що кожна технологія спочатку повільно набирає темп, прискорює рух. А потім поступово втрачає свій потенціал, оскільки з'являються більш досконалі технології. Тому доводиться розставатися зі звичними продуктами та технологіями саме тоді, коли вони, як здається з суто фінансової точки зору, приносять найбільший прибуток.

Слід звикнути до того, що управління технологіями потребує великих витрат ресурсів, накопичення великого обсягу знань та інформації, координації значної кількості виконавців, формування попиту на нову продукцію, психологічної підготовки колективу до сприйняття новин. Нововведення пов'язані з болочим перерозподілом ресурсів між діючим та новим виробництвом, з порушенням рівноваги в економічній системі, реорганізацією виробництва, перекваліфікацією робітників.

Часом рішення керівництва щодо нововведень уявляються такими, що, штучно гальмуючи нововведення, можуть зумовити втрату перспективи на ринку товарів і послуг або взагалі збанкрутити підприємство.

**Література: 1,2,4,7,8,10,12,16,17,19,24,26,29,30,31,33,34,35**

## ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
2. Закон України «Про інноваційну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
3. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посібник/ [С.Я. Салига, Є.З. Ляшенко, Н.В. Дацій та ін.]. – К.: Центр навчальної літератури, 2005.– 208с.
4. Антоненко В. М. Сучасні інформаційні системи і технології: [Навчальний посібник]/ В. М.Антоненко, Ю.В. Рогушина. - К.: КСУ МГІ, 2005. - 365 с.
5. Афанасьєв М. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. / М. В. Афанасьєва, Г.В. Білоконенко; Харківський нац. еконм. ун-т. – Х.: ІНЖЕК, 2007.- 296 с.
6. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч. посібн. для студ. вищих навч. закладів / Л.В. Балабанова, Р.В. Мажинський. – К. : Професіонал, 2006. – 288 с.
7. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблодська, О.О. Решетняк. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 397 с.
8. Березін О.В.Управління потенціалом підприємства: навч. посібник / О.В. Березін, С. Т. Дуда, Н.Г. Міценко. – Львів : Магнолія, 2011. – 308 с.
9. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Т.В. Білорус. – Ірпінь: Нац. акад. держ. податк. служби України, 2007.–172 с.
10. Бланк І.О., Інвестиційний менеджмент: підручник/ І.О. Бланк, Н.М. Гуляєва. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003. – 398 с.
11. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством / О.В. Василенко // навч. посібник. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
12. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посібник для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів / В. Н. Гавва, Е.А. Божко. - К. : Центр навчальної літератури, 2004. - 222 с.
13. Головкова Л. С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток : монографія / Л. С. Головкова. – Запоріжжя: Класич. приват. ун-т., 2009. – 340 с.
14. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / В.І. Довбенко, В. М. Мельник. – Львів: Нац. ун-т «Львів. політехніка», 2011. – 229 с.
15. Загорна Т.О. Економічна діагностика. Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007 — 400 с.
16. Іванов В. Б. Потенціал підприємства : наук.-метод. посібник / В.Б. Іванов, О. М. Кохась, С.М. Хмелевський. – К. : Кондор, 2009. – 300 с.
17. Інвестиційно-інноваційні чинники формування, розвитку й управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / [Д. В. Солоха, В.В. Морева, С. О. Чирков, В. Я. Козлова, О.В. Белякова]. – Донецьк: Дмитренко Л.Р., 2010. – 399 с.
18. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб. та доп.: підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морева, О. В. Белякова, О. Б. Балакай - К.: «Центр учбової літератури», 2013. - 248 с.
19. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник/ Н.С. Краснокутська. - К. : Центр навчальної літератури, 2005. - 352 с.
20. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. - К.: Центр учбової літератури, 2013. - 456 с.
21. Криклий А. С. Формирование кадрового потенциала отрасли: вопросы теории и практики: монографія / А. С. Криклий. – К. : ИД «Репро-Графика», 2003. – 281 с.
22. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия : монография / Е. В. Лапин. – Сумы, 2004. – 360 с.
23. Мороз Ю. Ю. Моніторинг економічного потенціалу підприємства: теорія, методологія, організація : монографія / Ю. Ю. Мороз.– Житомир: Житомир. нац. агрокол. ун-т., 2010. – 328 с.
24. Пересада А.А. Інвестиційний процес в Україні/ А.А. Пересада. – К.: Лібра, 1998. – 392 с.
25. Портер, Майкл, Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів : пер. з англ. / М. Е. Портер. - К. : Основи, 1998. - 390 с.
26. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / [О. К. Добикіна, В. С. Рижиков, С. В. Касьянюк та ін.]- К.: Центр учбової літератури, 2007. - 208 с.
27. Пріб К.А. Діагностика в системі управління: навч. посібник/ К.А. Пріб, Н.І. Патица. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 432 с.

28. Савчук В.П. Анализ и разработка инвестиционных проектов: Учебное пособие / В.П. Савчук, С.И. Прилипко, Е.Г. Величко. – К.: Абсолют – В, Эльга, 1999. -304 с.
29. Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна, – К.: «Видавничий центр «Академія»,2005. – 400 с. (Альма-матер).
30. Федонін О. С. Потенціал підприємства : формування та оцінка : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / О. С. Федонін, І.М. Репіна, О. І. Олексюк. - К. : КНЕУ, 2005. - 262 с.
31. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: підручник / Л.І. Федулова.– К.:Либідь, 2006.-480 с.
32. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / [С. Я. Салига, Н. В. Даций, С. О. Корецька та ін.]. - К.: ЦНЛ, 2006.- 210 с.
33. Хомяков В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / В.І. Хомяков, В. М. Белінська, О.В. Федоренко. - К. : Кондор, 2011 . - 432 с.
34. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / В.І. Хомяков, І. М. Бакум. - К. : Кондор,2009. - 400 с.
35. Цибульська Е. І.Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. для студ., які навчаються за спец. 7.050107, 8.050107 – Економіка підприємства /Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. [каф. економіки підприємства]. – Х. : Вид-во НУА, 2011. – 384 с.
36. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Л.Г. Шморгун. - К. : Знання, 2010. - 452 с.
37. Яцкевич І.В. Економічна діагностика: навч. посіб, [для студентів вищих навчальних закладів] / І.В. Яцкевич. – Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015.-292 с.