

Д. О. Турко

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2017

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»

Д. О. Турко

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Харків «ХАІ» 2017

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»

Д. О. Турко

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Харків «ХАІ» 2017

УДК 658(075.8)  
ББК 65.9(4Укр)29я73  
Т30

Рецензенти: д-р екон. наук, проф. Т. В. Шталь,  
д-р екон. наук, проф. Н. Л. Савицька.

**Турко, Д. О.**

Т30      **Управління потенціалом підприємства [Текст] : навч. посіб. /**  
**Д. О. Турко. – Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського**  
**«Харків. авіац. ін-т», 2017. – 123 с.**

Висвітлено сучасні підходи до управління формуванням, розвитком, конкурентоспроможністю потенціалу підприємства, результативністю його використання. Розкрито основні підходи до структуризації потенціалу підприємства, принципи й критерії оптимізації структури потенціалу. Розглянуто питання методології розрахунку вартості підприємства й окремих елементів його потенціалу, а також управління його матеріально-технічним і трудовим потенціалом. Описано механізми запобігання кризі й особливості антикризового управління суб'єктами господарювання. Подано сучасні технології й системи управління потенціалом підприємства й особливості інноваційного відтворення потенціалу.

Для студентів вищих технічних і економічних закладів освіти, які вивчають дисципліну «Управління потенціалом підприємства» за навчальними планами підготовки спеціалістів спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства».

Іл. 18. Табл. 9. Бібліогр.: 22 назви

**УДК 658 (075.8)**  
**ББК 65.9(4Укр)29я73**

© Турко Д. О., 2017  
© Національний аерокосмічний  
університет ім. М. Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут», 2017

## ВСТУП

У сучасних умовах господарювання потребується докорінна реорганізація систем управління для одержання комплексної оцінки поточного й перспективного стану потенціалу підприємства й підвищення ефективності прийняття управлінських рішень щодо його розвитку.

На українських підприємствах процес формування механізму управління потенціалом є ще не досить відпрацьованим [8]. Залишаючись недостатньо дослідженим і методично забезпеченим, завдання формування такого механізму потребує подальшого розвитку як у науково-теоретичному, так і в практичному аспектах.

Процес управління потенціалом – це цілеспрямоване формування складу й структури твірних елементів потенціалу й установа взаємозв'язків між ними. При цьому передбачається розроблення заходів з формування потенціалу підприємства, якнайповніше його використання й розвиток. У тріаді понять «формування» – «використання» – «розвиток» термін «формування» є найбільш містким, що передає всю сукупність дій, пов'язаних із забезпеченням високої результативності потенціалу підприємства [8].

Основним завданням управління потенціалом підприємства є формування його стратегічного потенціалу з орієнтацією на зовнішнє середовище для створення стратегічного потенціалу успіху й забезпечення довготермінових конкурентних переваг. Вирішення цього завдання полягає в розробленні ефективної системи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства, що базується на його детальному аналізі й визначенні перспективних можливостей, яка б давала змогу обґрунтувати найбільш пріоритетні напрями управлінського впливу. Під такий вплив можуть підпадати як основні складові потенціалу, так і його структура, а його завданням є досягнення синергетичного ефекту при їх використанні, що буде виражатися в позитивній тенденції результатів функціонування всього підприємства відповідно до встановлених цілей розвитку.

Упровадження й застосування сучасної системи управління потенціалом підприємства, її ефективного інформаційного, організаційно-економічного забезпечення є обґрунтованою основою для розроблення програми розвитку підприємства і сприятиме посиленню його конкурентних позицій у ринковому середовищі завдяки більш повному використанню внутрішніх можливостей.

**Мета навчальної дисципліни «Управління потенціалом підприємства»:** формування теоретичних знань і практичне оволодіння методичним інструментарієм управління формуванням, функціонуванням і розвитком потенціалу підприємства як збалансованої соціально-економічної системи.

### **Завдання:**

- вивчення сучасних підходів до управління формуванням, розвитком, конкурентоспроможністю потенціалу підприємства, результативністю його використання;
- ознайомлення з основними підходами до структуризації потенціалу підприємства, принципами й критеріями оптимізації структури потенціалу;
- вивчення методів розрахунку вартості підприємства й окремих елементів його потенціалу;
- ознайомлення з механізмами запобігання кризі й особливостями антикризового управління суб'єктами господарювання;
- вивчення методів управління матеріально-технічним і трудовим потенціалом підприємства;
- ознайомлення із сучасними технологіями і системами управління потенціалом підприємства й особливостями інноваційного відтворення потенціалу.

Унаслідок вивчення дисципліни студент повинен:

#### **знати:**

- сучасні методи оцінювання потенціалу підприємства;
- методичні підходи до управління формуванням, функціонуванням і розвитком потенціалу підприємства;
- основні принципи забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства;
- методи оцінювання результативності використання потенціалу підприємства;

#### **уміти:**

- використовувати інструментарій оцінювання окремих елементів потенціалу підприємства;
- розраховувати ринкову вартість підприємства;
- застосовувати методи оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства;
- обґрунтовувати й використовувати механізми запобігання кризі й антикризового управління суб'єктами господарювання.

## **1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Загальнотеоретична модель формування потенціалу підприємства**

*Потенціал підприємства як економічна категорія – це наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, які може бути використано для досягнення або здійснення цілей.*

**Основний зміст** поняття «потенціал підприємства» полягає в інтегральному відображенні (оцінюванні) поточних і майбутніх

можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси на економічні блага з допомогою підприємницьких здібностей її персоналу, максимально задовольняючи таким чином корпоративні й суспільні інтереси. Потенціал підприємства можна поділити на чотири категорії: базовий, прихований, збитковий і такий, що пересікається.

**Базовий потенціал** є центральним з позицій основного призначення організації, що дає підприємству змогу використовувати можливості отримання прибутку або певних економічних цінностей. Базовий потенціал підприємства пов'язаний з таким поняттям, як «конкурентна перевага», тобто здатність в умовах конкуренції брати на себе зобов'язання, що дають прибуток.

Крім базового потенціалу підприємство може мати й інші потенціальні засоби, які є «**прихованими**» відносно базових. Ці засоби не надають конкурентних переваг для суб'єкта господарювання на певний момент, хоча і можуть трансформуватися на базові засоби завдяки виділенню короткострокових ресурсів із базового потенціалу.

**Збитковий потенціал** (негативний) – це такий потенціал, при використанні якого споживаються ресурси підприємства без отримання прибутку.

**Потенціал, що пересікається**, характеризується наявністю на підприємстві активів (наприклад, системи управління збутом, фінансами, що добре функціонують), які забезпечують ефективне використання інших потенціалів [7].

**Формування потенціалу підприємства** – це процес ідентифікації і створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації і будівництва певних організаційних форм для стабільного розвитку й ефективного відтворення [5, 7, 17]. При формуванні потенціалу підприємства слід урахувати такі загальні постулати:

- потенціал підприємства – це складна система характеристик його елементів, які пересікаються і можуть тією чи іншою мірою заміщати один одного, тобто є альтернативними (складність, структурність потенціалу);

- потенціал підприємства не можна сформулювати на базі механічного додавання елементів, оскільки він є динамічним угрупованням (принцип неадитивності);

- під час формування потенціалу підприємства діє закон синергії його елементів;

- потенціал підприємства, маючи властивість взаємозв'язку і взаємодії його елементів, може самостійно трансформуватися з появою нових складових елементів, утворювати нові якості;

- елементи потенціалу мають функціонувати одночасно і в сукупності, оскільки закономірності розвитку можливостей підприємства не може бути розкрито окремо, а тільки в їх поєднанні, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами (принцип цілісності);

– усі елементи потенціалу об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства, тобто, з одного боку, вони застарівають фізично й техніко-економічно, а з другого – морально внаслідок досягнень науково-технічного прогресу;

– складові потенціалу підприємства мають бути адекватними характеристикам продукції і послуг, що виробляє підприємство [5, 7].

Необхідно розрізняти поняття виробничого й ринкового потенціалу, які формують сукупний потенціал підприємства (рис. 1.1) [17].

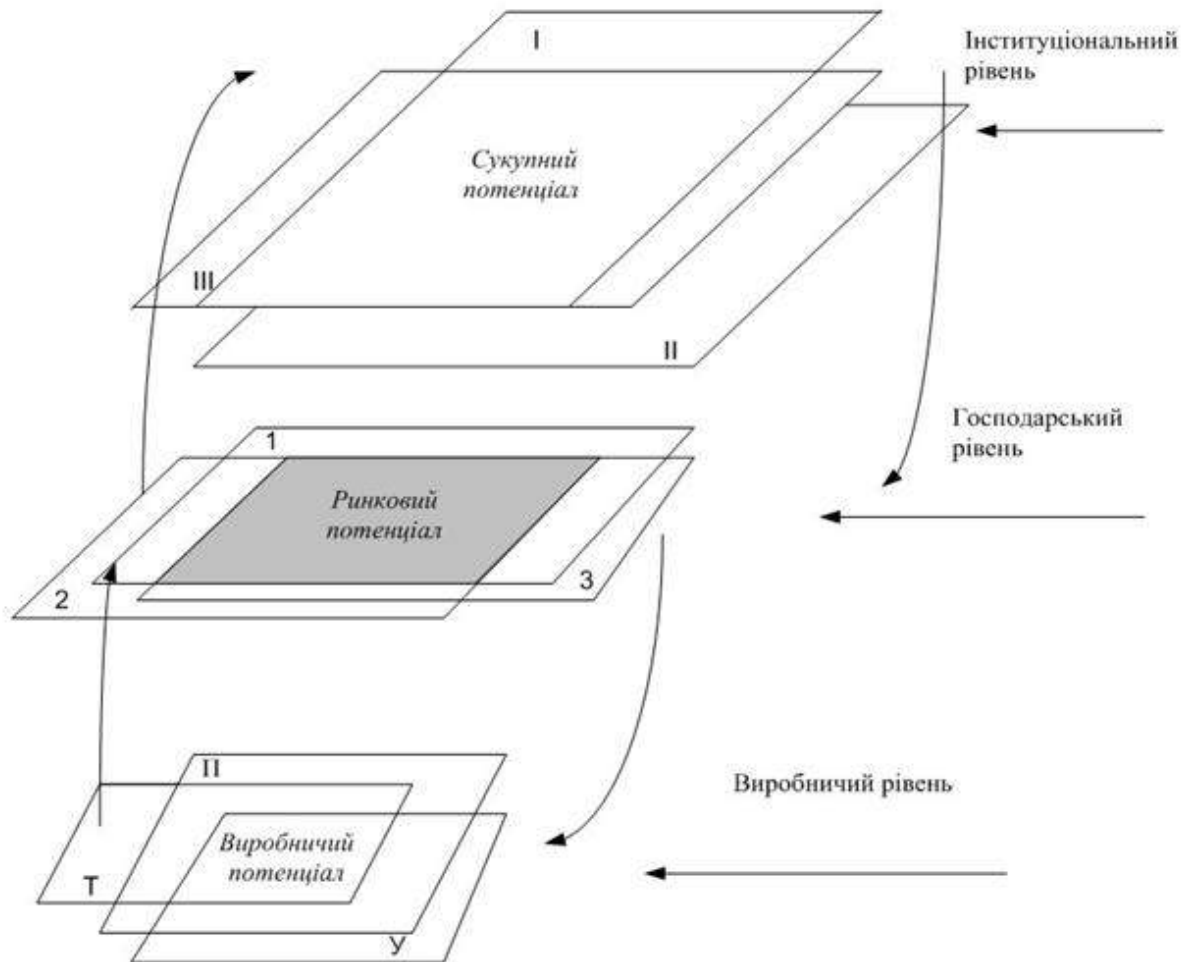


Рис. 1.1. Модель формування потенціалу підприємства: І – інвестиційна діяльність; II – господарська діяльність; III – фінансова діяльність; 1 – маркетингове середовище; 2 – ділова активність; 3 – виробнича діяльність; Т – техніка й технології; П – персонал, його здібності; У – інформація, управління

**Ринковий потенціал** є максимально можливим обсягом реалізації при певному рівні забезпеченості ресурсами й мірою використання виробничого потенціалу, а величина **виробничого потенціалу** підприємства зумовлює його **конкурентоспроможність** на цільовому ринку, яка характеризує здатність (сьогоднішню й перспективну) проектувати, виготовляти й збувати товари, що за своїми ціновими й іншими якостями в комплексі є привабливішими для споживачів, ніж



*продукція конкурентів.*

Чим більшою є ця величина, тим у суб'єкта господарювання будуть найкращі передумови для успішної діяльності й більш стійкі позиції на відповідному цільовому ринку. Збільшити обсяг його потенціалу й, отже, підвищити конкурентоспроможність можна з допомогою інвестицій у людський капітал, техніко-технологічну базу виробництва й удосконалення управління.

На виокремленні й оцінюванні складових потенціалу підприємства базується ***вартісна методика формування*** потенціалу підприємства (див. підрозд. 2.1).

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

Умови трансформації економічних відносин зумовлюють необхідність докорінної перебудови господарського механізму підприємств, що виявляється у змінні пропорцій між його елементами, системи виробничих зв'язків, цільових настанов розвитку.

Поступове проникнення прогресивних теоретичних концепцій у практику позначилося деформуванням структури потенціалу підприємств. Зазначимо, що згідно з проведеними розрахунками [16] елементна структура потенціалу сучасних підприємств формується приблизно на 60 % за рахунок основних фондів, на 25 % – персоналу, на 15 % – інформації, фондів обігу й оборотних фондів.

Аналіз світових тенденцій розвитку дав змогу зробити висновки, що саме персонал є основою формування потенціалу сучасних підприємств. Сьогодні більшість підприємств, розуміючи цінність власного персоналу, намагається за будь-яких умов зберегти кваліфікованих працівників. Великого поширення набуває практика укладення «довічних» трудових угод, що є особливо характерним, наприклад, для японських підприємств.

Іншою важливою особливістю потенціалу сучасних підприємств є його інформатизація, яка також тісно пов'язана із соціально-трудою складовою. Оскільки зв'язок реалізується через процеси нагромадження й оброблення комерційної інформації персоналом під час функціонування підприємства, то інформація пов'язує всі елементи підприємницької діяльності в єдину результативну систему, яка регулює функціонування виробничої підсистеми, сприяє зростанню продуктивності праці персоналу, ефективності використання основних та оборотних фондів, якісно розвиваючи всю економічну систему [7]. До того ж цінність персоналу підприємства визначається інформаційними потоками, які він генерує під час господарювання.

Прискорення темпів науково-технічного прогресу збільшує частку *основних фондів* в елементній структурі потенціалу сучасних підприємств, хоча на вітчизняних підприємствах цю тенденцію зумовлено скороченням усіх інших елементів.

### 1.3. Особливості формування потенціалу підприємств залежно від сфери бізнесу

Зосередимо увагу на ресурсному й галузевому аспектах процесу формування потенціалу сучасних підприємств.

Галузеві особливості підприємств визначають структуру їх потенціалу (рис. 1.2) [17].

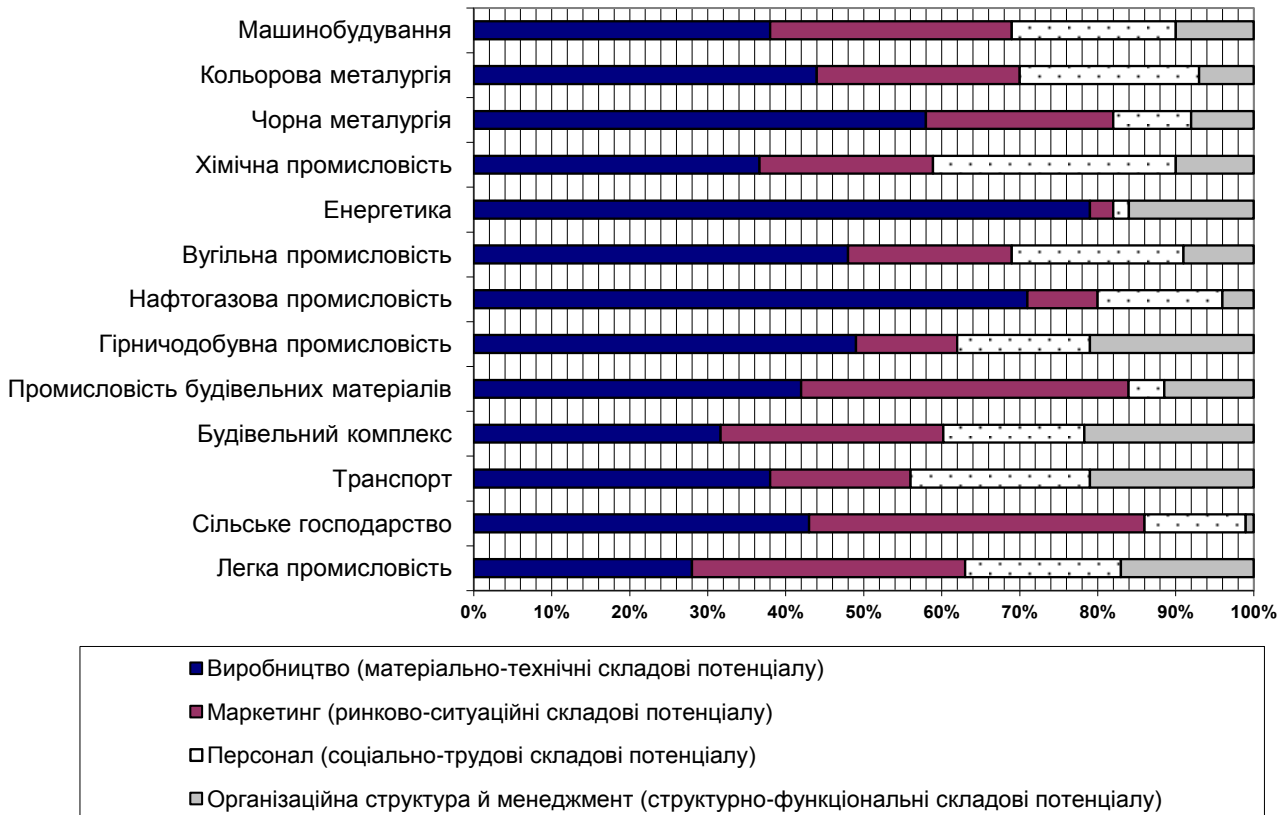


Рис. 1.2. Структура потенціалу підприємства залежно від галузевої специфіки

Підприємства добувної промисловості належать до капіталодомінаційних, що виявляється у високій фондомісткості продукції (у 2–2,5 рази перевищує середній показник по народному господарству). Отже, перша особливість потенціалу підприємств добувної промисловості полягає в деформації його структури в напрямку збільшення частки виробничого потенціалу, що зумовлено завищеними вартісними показниками основних виробничих фондів. Крім того, на сучасному етапі економічного розвитку підприємства добувної галузі орієнтовано на зовнішні ринки збуту. Така ситуація зумовлює поступове підвищення значення маркетингу для формування й реалізації їх потенціалу.

Іншою особливістю процесів формування потенціалу підприємств добувних галузей є те, що розмір витрат окремого підприємства залежить значною мірою від природних чинників.

Таким чином, формуючи потенціал підприємств добувної промисловості, слід особливу увагу приділяти діагностиці наявного фондового потенціалу, можливостей його якісного й кількісного підвищення, а також основних факторів, що перешкоджають максимальній його реалізації.

*Формуючи потенціал підприємств нафтогазової промисловості,* слід особливу увагу приділяти таким чинникам:

- 1) характеристики родовища;
- 2) характеристики нафти або газу;
- 3) географічне розташування родовища [5, 17].

Отже, потенціал підприємств нафтогазової промисловості формується під сильним впливом гірничо-геологічного чинника, що визначає тривалість життєвого циклу підприємства, рівень цін на його продукцію, розмір витрат на створення й експлуатацію родовищ. Методологію вартісного оцінювання впливу цього фактора на загальну величину потенціалу розроблено недостатньо.

Основними факторами формування потенціалу підприємств *вугільної промисловості* можна вважати якість, глибину залягання й потужність пластів вугілля, наявність необхідної техніки і транспортних комунікацій, безперебійне забезпечення виробництва енергією і водою, прогресивність технології збагачення вугілля, розмір площ зберігання відходів і товарного вугілля.

Складність використання вітчизняних родовищ підвищує значення соціально-трудова складова підприємницької діяльності у вугільній промисловості. Зважаючи на погіршення соціального клімату, слід зосереджувати увагу на створенні ефективної кадрової політики на підприємствах цієї галузі.

Електроенергетика належить до енергодомінаційних, а також частково до машинодомінаційних галузей національної економіки, що зумовлює особливу важливість забезпечення підприємств енергоносіями й модернізації електрогенерувальних потужностей. *Загальна величина потенціалу електрогенерувальних компаній* формується в основному під впливом таких внутрішніх чинників: рівень забезпеченості енергоносіями і їх якісні характеристики, рівень прогресивності й технічний стан генерувальних пристроїв, рівень забезпеченості лініями електропередач та оплати поставленої електроенергії.

Металургійна промисловість є основою розвитку машинобудування, металообробки й будівництва. Рентабельність кінцевої продукції тісно пов'язана не тільки з якісними характеристиками руд, а й з цінами на кокс та інші супровідні матеріали, які формуються під впливом наведених вище чинників. Підприємства чорної і кольорової металургії належать до машинодомінаційних виробництв.

Визначальним фактором формування потенціалу підприємств чорної металургії є сировина й паливо, специфіка бізнесу зумовлює орієнтацію

таких підприємств також на джерела вторинної сировини й розташування поблизу споживачів продукції.

Ключовим фактором формування потенціалу підприємств кольорової металургії слід уважати наявність можливості створення комплексних технологічних циклів, що дає змогу зменшити собівартість основних металів завдяки виробництву високорентабельної супровідної продукції. Основними факторами стабільного довгострокового розвитку й прибуткової діяльності в цій сфері бізнесу слід уважати сировину й паливо.

Зазначимо, що чорна й кольорова металургія належать до експортно-орієнтованих галузей, підприємства яких мають ураховувати не тільки регіональні, галузеві й державні фактори, а й прогнозувати змінення попиту на світових ринках.

Вітчизняне машинобудування має певні ознаки трудодомінаційних виробництв, хоча за кордоном такі виробництва є повністю автоматизованими і машинодомінаційними. Залежно від специфіки діяльності підприємства машинобудівного комплексу повинні формувати власний потенціал, виходячи з такого:

- заходи з підвищення ефективності використання основних виробничих фондів є пріоритетними в підгалузях важкого машинобудування, де загальна величина потенціалу формується завдяки наявності, технічному стану, прогресивності й інтенсивності використання машин та обладнання;

- заходи з підвищення ефективності використання, поліпшення кваліфікаційних характеристик і збільшення кількості персоналу сприятимуть збільшенню потенціалу в підгалузях точного машинобудування, де процеси є трудодомінаційними;

- маркетингові заходи, спрямовані на підвищення збуту продукції, будуть корисними для всіх галузей машинобудівного комплексу, хоч особливе значення мають в автомобілебудуванні, сільськогосподарському машинобудуванні, верстатобудуванні, авіабудуванні, оскільки потенціал цих підгалузей найбільше залежить від ринкових факторів [5].

У перспективі необхідно розширити асортимент продукції машинобудування, інтенсифікувати процеси оновлення машинобудівної продукції й технічного переоснащення галузей промисловості високоефективними автоматизованими системами.

Розміщення підприємств *хімічного комплексу* зумовлено складними міжгалузевими, внутрішньогалузевими й технологічними зв'язками. Підприємства хімічної промисловості можна віднести до машино- й матеріалодомінаційних, оскільки саме сировина й устаткування формують найвагомішу частину валових витрат виробництва. Ефективність роботи в цій сфері бізнесу залежить від рівня розвитку інтеграційних зв'язків: концентрації, спеціалізації, кооперування й комбінування [17]. Використання тієї чи іншої форми зв'язків зумовлено специфікою технологічних процесів, характером вихідної сировини, темпами науково-

технічного прогресу, екологічними чинниками, сегментацією ринку тощо.

Підприємства *промисловості будівельних матеріалів* належать до машинодомінаційних, хоч окремі підгалузі можна класифікувати як матеріалодомінаційні. Відповідно до рідкості (унікальності) сировини для виробництва найбільша частка в потенціалі підприємств промисловості будівельних матеріалів належатиме земельній ділянці (вартості родовища вихідних мінералів) або обсягу основних виробничих фондів (вартості основних фондів). Ці дві складові забезпечують приблизно 40–50 % загальної величини потенціалу. Якщо ж у підприємства нема власних джерел сировинних мінералів, то основну частку його потенціалу становитиме робочий капітал, що визначає можливості закупівлі необхідних компонентів.

У цілому підприємства *легкої промисловості* можна віднести до трудо- і матеріалодомінаційних, але в окремих випадках набувають характеру машинодомінаційних. Динамічність ринкового попиту на продукцію легкої промисловості робить необхідним оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємств.

Діяльність сільськогосподарських підприємств продуктового комплексу характеризується сильним впливом природно-кліматичних умов, їх потенціал безпосередньо залежить також від якості насінневого матеріалу або племінного фонду, технології вирощування (садіння), догляду й збирання. Потенціал кожного сільськогосподарського підприємства на 70 % формується завдяки саме земельним ресурсам, їхній якості, місцю розташування [5, 17]. Другим за силою впливу фактором формування потенціалу сучасних підприємств цієї сфери бізнесу слід уважати рівень кількісного забезпечення і якісні характеристики трудових ресурсів. Ще одним критичним фактором виробництва в сільському господарстві є його технічна база, яка в Україні вже давно фізично й техніко-економічно застаріла.

Усі види бізнесу в межах сфери послуг мають чітко виражений трудодомінаційний характер. Відповідно до цього найбільшою складовою потенціалу підприємств сфери послуг є його соціально-трудова складова, від якості й ефективності використання якої залежить довгострокова успішність цього бізнесу. Залежно від специфіки надання й споживання послуг можна виокремити ще й інший чинник – матеріально-технічне забезпечення.

Потенціал *транспортних підприємств* і рівень його використання безпосередньо залежать від рівня розвитку транспортної інфраструктури, під якою слід розуміти економічно збалансовану сукупність шляхів сполучення, рухомого складу, засобів управління й зв'язку, систем технічного обслуговування. Дефіцит енергоносіїв призводить до нестачі пального різних видів, що зумовлює виняткове значення енергоносіїв при розрахунках потенціалу. Кризове становище національної економіки в цілому й економіки транспорту зокрема підвищує значення фінансових

ресурсів, обмеженість яких гальмує процеси оновлення рухомого складу, зумовлює брак палива, спричиняє погіршення транспортних шляхів і всіх інших елементів.

*Фінансово-кредитні установи й організації* формують специфічну сферу бізнесу. Під час оцінювання розміру потенціалу банків має бути враховано такі чинники: розмір фінансових ресурсів і якість управління ними, якість кредитного портфеля, ефективність організації роботи ключових підрозділів [5]. Зазначимо, що нарівні з обсягом і характером розміщення фінансових активів таких організацій надзвичайно важливе значення мають організаційна структура й менеджмент. Саме ці два чинники найчастіше визначають стабільність банку, сприяють залученню додаткового капіталу, надійності організації, її гнучкості при динамічному змінненні на регіональних і світових фінансових ринках тощо [17].

Таким чином, існують певні особливості формування потенціалу підприємств залежно від сфери бізнесу. Досить часто саме ці специфічні фактори визначають успішність або, навпаки, банкрутство в довгостроковій перспективі.

#### **1.4. Підходи до формування потенціалу підприємства**

*Процес формування потенціалу* підприємства є одним із напрямків його економічної стратегії. При цьому передбачається *створення й організація системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їх взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства* [7, 17]. Для цього використовуються такі основні наукові підходи.

1. При застосуванні *системного підходу* на основі маркетингових досліджень спочатку формуються конкурентоспроможні параметри виходу (товару або послуги): що робити, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, у які терміни, за якою ціною. Потім визначаються параметри входу: необхідні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів. Потреба в ресурсах та інформації прогнозується після вивчення вимог до організаційно-технічного потенціалу підприємства й параметрів зовнішнього середовища.

Для забезпечення високої якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) спочатку необхідно забезпечити високу якість ресурсів та інформації на вході, а потім високу якість реалізації процесу й взаємодії із зовнішнім середовищем [17].

2. При застосуванні *маркетингового підходу* передбачається орієнтація формування можливостей підприємства на споживача. Це означає, що формування будь-якого елемента потенціалу має ґрунтуватися на аналізі й прогнозуванні ринкових потреб, конкурентоспроможності й конкурентних переваг і т. д. При цьому пріоритетами вибору критеріїв формування потенціалу підприємства є

такі:

- підвищення якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) відповідно до потреб споживачів;
- економія ресурсів споживачів завдяки підвищенню якості всіх елементів потенціалу і як наслідок – підвищення якості кінцевої продукції або послуги.

3. При застосуванні *функціонального підходу* передбачається пошук зовсім нових, оригінальних технічних рішень для задоволення наявних або потенційних потреб. Потреба в цьому випадку розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконати для її задоволення. Після визначення функцій (наприклад, маркетингові, наукові дослідження, постачання, виробництво, фінансування і т. д.) приймають кілька альтернативних варіантів формування потенціалу для їх виконання й вибирають такий, що забезпечує максимальну ефективність сукупних витрат. Застосування цього підходу дає змогу найбільш повно задовольняти нові потреби й забезпечувати стійку конкурентну перевагу.

4. *Відтворювальний підхід* орієнтовано на постійне поновлення виробництва продукції з меншою ресурсомісткістю й вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на цьому ринку для задоволення потреб клієнтів. Це означає, що основним елементом цього підходу є обов'язкове застосування бази порівняння (показників кращої аналогічної продукції на теперішній момент, скоригованих до початку освоєння нової продукції або випереджувальних) під час планування відтворювального процесу.

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

6. *Нормативний підхід* полягає в установленні для найважливіших елементів потенціалу таких нормативів:

- якість і ресурсомісткість продукції, завантаженість технічних об'єктів, параметри ринку і т. д.;
- ефективність використання ресурсного потенціалу;
- розроблення й прийняття управлінських рішень.

Слід зазначити, що встановлені нормативи мають відповідати вимогам обґрунтованості, комплексності, ефективності й перспективності застосування [7].

7. При застосуванні *комплексного підходу* передбачається необхідність урахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних та інших аспектів діяльності підприємства. Якщо навіть один із аспектів залишити поза увагою, то проблему не буде цілком вирішено.

8. *Інтеграційний підхід* під час формування потенціалу підприємства націлено на дослідження посилення взаємозв'язків, об'єднання й посилення взаємодії між окремими його елементами.

9. *Динамічний підхід* полягає в установленні причиново-наслідкових

зв'язків і підпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу поведінки аналогічних систем на деякому часовому відрізку.

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

11. При застосуванні *адміністративного підходу* передбачається регламентація функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, пов'язаних з реалізацією елементів потенціалу, у нормативних актах з допомогою методів примушування.

12. *Поведінковий підхід* ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного потенціалу завдяки підвищенню ефективності його кадрової складової.

13. *Ситуаційний підхід* базується на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні максимальної адаптації до умов конкретної ситуації під час формування потенціалу підприємства.

14. *Структурний підхід* під час формуванні потенціалу базується на його структуризації і визначенні значущості, пріоритетів серед елементів потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення й підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними [7, 17].

### **1.5. Основні фактори і передумови формування й розвитку потенціалу підприємства**

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

Основою будування системи цих факторів є принцип сфери впливу на елементи потенціалу, відповідно до якого усі фактори можна класифікувати на зовнішні й внутрішні відносно формування й розвитку потенціалу.

До *зовнішніх факторів* належать економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулювальними заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил тощо. Крім того, важливим зовнішнім фактором є також ринкові умови на вході в систему (умови конкуренції на ринках ресурсів) і виході з неї (умови конкуренції безпосередньо в галузі). Так, для виборювання міцних ринкових позицій потенціал підприємства має відповідати необхідним конкурентним властивостям продукції (ціні, якості, технічним характеристикам, сервісу, гарантіям). Підприємство має сфокусувати свої зусилля на максимальній реалізації наявного потенціалу і створенні нового завдяки своєчасному



виявленню слабких позицій конкурентів.

Для успішної практичної реалізації заходів з удосконалення управління формуванням, використанням і відтворенням виробничого потенціалу головною умовою є правильний вибір експертів, здатних об'єктивно і з найменшими похибками оцінити ймовірність гіпотез поведінки зовнішнього середовища.

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

*Характерними особливостями розвитку потенціалу підприємства як економічної системи* є такі:

- комплексність проблем і необхідність їх вивчення в єдності технічних, економічних, соціальних, психологічних, управлінських та інших аспектів;
- ускладнення об'єктів і розв'язуваних проблем;
- збільшення 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 значення управлінського фактора й ін. [7].

### **Контрольні запитання**

1. Охарактеризуйте потенціал підприємства і процес його формування.
2. Опишіть сучасні тенденції формування потенціалу підприємств.
3. Перелічіть підходи до формування потенціалу підприємства.
4. Які фактори впливають на формування й розвиток потенціалу підприємства?

## **2. ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1. Структура потенціалу підприємства**

*Потенціал підприємства як економічну систему* можна розглядати з різних точок зору, ґрунтуючись на ресурсній (як сукупність ресурсів і зв'язків між ними), функціональній (як сукупність функцій, які забезпечують реалізацію здібностей і можливостей), ресурсно-цільовій (як сукупність ресурсів і здібностей для досягнення певних результатів, цілей)

та інших концепціях.

До елементів потенціалу підприємства можна віднести все, що стосується функціонування й розвитку підприємства. Тому структури потенціалу підприємства можна поділити на об'єктні й суб'єктні складові (рис. 2.1) [4, 5, 7, 13, 16].

**Об'єктні складові** пов'язані з матеріально-речовинною й особовою формою потенціалу підприємства, споживаються й відтворюються в тій чи іншій формі під час функціонування. До об'єктних складових потенціалу підприємства належать:

**1. Інноваційний потенціал** – сукупні можливості підприємства щодо генерації, сприйняття й упровадження нових (радикальних і модифікованих) ідей для його системного, технічного, організаційного й управлінського оновлення.

**2. Виробничий потенціал** – наявні й приховані можливості підприємства щодо залучення й використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг). Виробничий потенціал є поліструктурною системою. До його складу входять:

– **потенціал землі й природно-кліматичні умови** – можливості підприємства використовувати сукупні природні багатства в господарській діяльності;

– **потенціал основних фондів** – наявні й приховані можливості основних фондів, які формують техніко-технологічний базис виробничої потужності підприємства;

– **потенціал оборотних фондів** – частина виробничого капіталу підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці (сировини, матеріалів, палива, енергії та різних допоміжних матеріалів), які знаходяться у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення й витратах майбутніх періодів;

– **потенціал нематеріальних активів** – сукупність можливостей підприємства використовувати права на нові або наявні продукти інтелектуальної праці в господарському процесі з метою реалізації корпоративних інтересів на основі задоволення суспільних потреб;

– **потенціал технологічного персоналу** – здатність робітників виробляти різні продукти, надавати послуги або виконувати роботи.

**3. Фінансовий потенціал** – обсяг власних, позичених і залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат.

**4. Інвестиційний потенціал**, що є головною складовою фінансового потенціалу, тобто наявні й приховані можливості підприємства для здійснення простого й розширеного відтворення.

**5. Відтворення потенціалу підприємства** – процес безперервного відновлення всіх його складових [7, 17]. Іншими словами, під **потенціалом відтворення** слід розуміти сукупність матеріально-

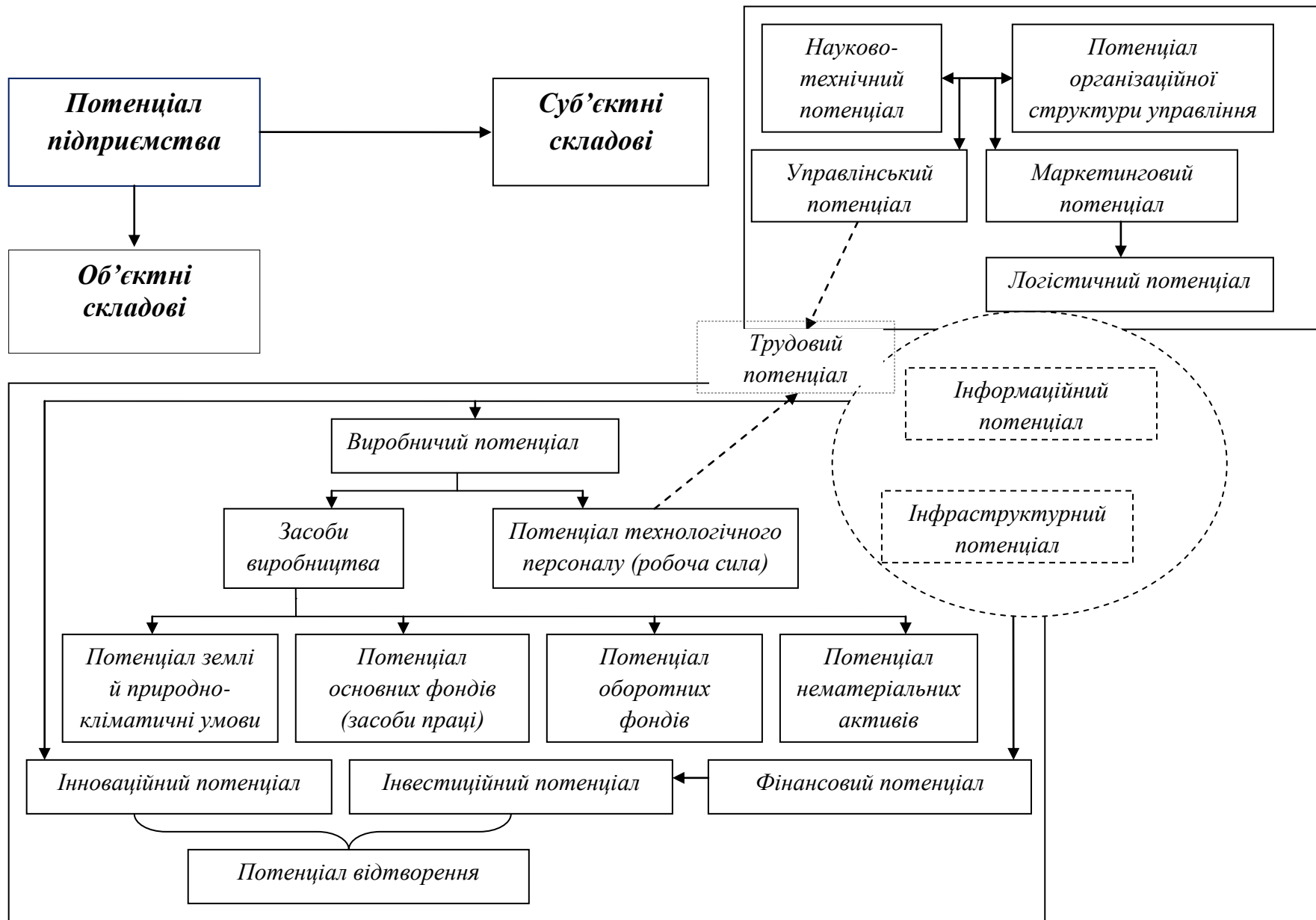


Рис. 2.1. Структура потенціалу підприємства

технічних, нематеріальних, фінансових та інших ресурсів капіталу, які є в розпорядженні підприємства або можуть додатково залучатися й використовуватися для простого або розширеного відтворення факторів виробництва та інших складових потенціалу підприємства.

**Суб'єктні складові** пов'язані із суспільною формою їх виявлення. Вони не споживаються, а є передумовою, загальноекономічним, загальногосподарським соціальним чинником раціонального споживання об'єктних складових. До суб'єктних складових потенціалу підприємства належать:

– **науково-технічний потенціал** – узагальнювальна характеристика рівня наукового забезпечення виробництва (науки, техніки, технології, інженерної справи, виробничого досвіду, можливостей і ресурсів, у тому числі науково-технічних кадрів);

– **управлінський потенціал** – навички і здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування й розвитку соціально-економічної системи підприємства;

– **потенціал організаційної структури управління** – загально корпоративний управлінський механізм функціонування підприємства, який відображає рівень організації функціональних елементів системи і характер взаємозв'язків між ними;

– **маркетинговий потенціал** – здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організацію виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту. У структурі маркетингового потенціалу виокремлюють **логістичний потенціал**, який можна визначити як максимальну продуктивність (функціональну спроможність) системно інтегрованих підрозділів, які охоплюють усі види діяльності щодо пересування в просторі й руху в часі: персоналу, матеріалів і готових виробів, енергетичних та інформаційних потоків.

Особливе значення в структурі потенціалу підприємства мають трудовий, інфраструктурний та інформаційний потенціали, їх не можна однозначно віднести до суб'єктних або до об'єктних складових.

**Трудовий потенціал** – це персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Це поняття дає змогу, по-перше, оцінити рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому, по-друге, забезпечити якісну (структурну) збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва.

**Інфраструктурний потенціал** – це збалансовані з вимогами виробництва можливості цехів, господарств і служб забезпечити необхідні умови для діяльності основних підрозділів підприємства й задоволення соціальних потреб його персоналу.

**Інформаційний потенціал** є найважливішою складовою техніко-

технологічної й управлінської баз сучасних підприємств.

**Інформаційний потенціал** – це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготування й прийняття управлінських рішень і впливають на характер (специфіку) виробництва через збирання, зберігання (нагромадження), оброблення й поширення інформаційних ресурсів. У складі інформаційного потенціалу можна виокремити **інформаційно-обчислювальний потенціал**, до якого належить комплекс технічних, програмно-математичних, організаційно-економічних засобів і спеціальних кадрів, призначений для автоматизації процесу виконання завдань управління підприємством у різних галузях людської діяльності [7].

На цьому структуруванні базується **вартісна методика формування** потенціалу підприємства, яка здійснюється за таким алгоритмом:

**1. Потенціал основних фондів (фондовий потенціал) [13]**

$$П_{\Phi} = \Phi E_{\Phi}, \quad (2.1)$$

де  $\Phi$  – основні фонди;

$E_{\Phi}$  – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень.

**2. Потенціал оборотних фондів**

$$П_{O} = M K_{M}, \quad (2.2)$$

де  $M$  – річний обсяг матеріалів і обігових коштів, що використовуються у виробництві;

$K_{M}$  – коефіцієнт витягу продукції із ресурсної маси, який визначається відношенням вартості матеріальних ресурсів, використаних для виробництва продукції, до загальної вартості матеріальних ресурсів, спожитих підприємством.

**3. Потенціал нематеріальних активів**

$$П_{H} = \sum H e_i E_{H}, \quad (2.3)$$

де  $H e_i$  – експертна оцінка вартості нематеріальних активів і вартість землі, яка розраховується згідно з методикою, прийнятою на державному рівні.

**4. Потенціал технологічного персоналу**

$$П_{TP} = A K H_{TP}. \quad (2.4)$$

Тут  $A$  – оцінка одиниці живої праці, що визначається за формулою:

$$A = П_{TP} (\Delta \Phi_o / \Delta П_{TP}), \quad (2.5)$$

де  $\Pi_n$  – продуктивність праці одного працівника у звітному періоді;  
 $\Delta\Phi_o$  – підвищення фондоозброєності одного працівника;  
 $\Delta\Pi_n$  – підвищення продуктивності праці у звітному році порівняно з базовим роком;  
 $K$  – середньорічна кількість промислово-виробничого персоналу;  
 $H_m$  – коефіцієнт реалізації потенціалу технологічного персоналу, що береться на рівні нормативу ефективності капітальних вкладень.

**5. Виробничий потенціал**, який розраховується як сума його частин:

$$\Pi_B = \Pi_\Phi + \Pi_O + \Pi_H + \Pi_{ТП}. \quad (2.6)$$

**6. Потенціал підприємства**

$$\Pi_{П} = \Pi_B + \Pi_{Фін} + \Pi_{У} + \Pi_{М} + \Pi_{І} + \Pi_{НТ} + \Pi_{ОСУ} + \Pi_{Інф} + \Pi_{Інфр}, \quad (2.7)$$

де  $\Pi_{Фін}$  – фінансовий потенціал;  
 $\Pi_{У}$  – управлінський потенціал;  
 $\Pi_{М}$  – маркетинговий потенціал;  
 $\Pi_{І}$  – інноваційний потенціал;  
 $\Pi_{НТ}$  – науково-технічний потенціал;  
 $\Pi_{ОСУ}$  – потенціал організаційної системи управління;  
 $\Pi_{Інф}$  – інформаційний потенціал;  
 $\Pi_{Інфр}$  – інфраструктурний потенціал.

## 2.2. Оптимізація структури потенціалу підприємства

Оптимізація структури потенціалу підприємства означає найбільш ефективне визначення наявних засобів, запасів і фінансових джерел, які може бути використано для досягнення певної мети, вирішення конкретної проблеми, а також для реалізації можливостей окремої особи, суспільства, держави у відповідній галузі. *З метою досягнення підприємством певних стратегічних цілей його власники (керівники) мають прагнути саме до оптимізації потенціалу економічної системи.* Для цього слід здійснити таке:

- 1) проаналізувати перспективи підприємства для виявлення тих тенденцій, небезпек, шансів та окремих «надзвичайних ситуацій», які можуть змінити позитивні тенденції, що склалися;
- 2) проаналізувати позиції у конкурентній боротьбі для визначення рівня підвищення результатів діяльності підприємства шляхом покращання конкурентної стратегії;
- 3) добрати альтернативну стратегію – порівняти перспективи підприємства за різними моделями (стратегіями) розвитку;
- 4) проаналізувати шляхи диверсифікації для оцінювання недоліків у

комплексі сучасних видів діяльності підприємства; визначення нових видів, до яких підприємство має перейти у певній перспективі;

5) поставити поточні завдання [7].

З метою оптимізації структури потенціалу підприємства необхідним є його оцінювання. Найчастіше у світовій практиці потенціал підприємства оцінюється на стадії формування моделі його стратегічної поведінки на ринку. Таке оцінювання здійснюється на основі стратегічного аналізу.

За результатами аналізу внутрішнього середовища підприємства слід розглянути альтернативні варіанти можливих змін структури потенціалу економічної системи. Оптимізація структури потенціалу підприємства має забезпечити йому у стратегічній перспективі певні економічні вигоди, індикаторами яких слід вважати:

- розширення ринкової ніші;
- збільшення прибутку порівняно з конкурентами;
- підвищення інвестиційної привабливості;
- підвищення рейтингу економічної системи в галузі;
- збільшення обсягів реалізації продукції (послуг) порівняно з конкурентами;
- створення іміджу економічної системи серед споживачів;
- лідерство в технологіях;
- підвищення рівня розвитку сервісу для споживачів тощо [7].

**Оптимізація (покращання) структури потенціалу підприємства** залежить від взаємодії його окремих складових. Якщо поєднання є ефективним, то воно виявляється у вигляді синергетичного (синергічного) ефекту (для будь-якої системи існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде або значно більшим, ніж проста сума потенціалів елементів, що до неї входять, або суттєво меншим).

Синергія може давати подвійну користь: пряму й опосередковану.

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

**Операційна синергія** – економія на операційних витратах завдяки взаємодії маркетингового, фінансового й логістичного потенціалів.

**Управлінська синергія** – економія завдяки оптимальному формуванню потенціалу організаційної системи управління.

**Фінансова синергія** – економія завдяки зміні підходів до формування фінансового потенціалу підприємства.

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

Зважаючи на ефект синергії, процес оптимізації структури потенціалу підприємства слід проводити за такими етапами.

**Етап 1** – формування системи цілей (стратегічних, тактичних,

поточних) для всього підприємства, його підрозділів, а також окремих видів діяльності.

*Етап 2* – визначення для кожної цілі необхідного набору стратегічних ресурсів.

*Етап 3* – оцінювання альтернативних комбінацій ресурсів і остаточний висновок щодо їх набору.

*Етап 4* – раціональний розподіл обмежених ресурсів, визначення напрямів їх спрямування для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

*Етап 5* – оцінювання отриманого результату.

У загальному вигляді *планування розвитку потенціалу підприємства* містить такі етапи:

- оцінювання структури, динаміки й ефективності використання виробничих ресурсів і можливостей підприємства, його частки або зайнятого положення на ринку;

- визначення рівня конкурентоспроможності основних видів продукції, самого підприємства в цілому і його сукупного потенціалу;

- аналіз наявних виробничих резервів і втрат економічних ресурсів на підприємстві;

- аналіз зовнішнього середовища з метою ідентифікації можливостей і загроз;

- пошук та оцінювання можливих дій (слабкі сторони; результати; сумісність);

- інтеграція організаційної (корпоративної) культури й соціальної відповідальності підприємства перед суспільством;

- інтеграція цілей власника, менеджерів і загальних цілей підприємства;

- формування стратегії і тактики розвитку потенціалу підприємства: вибір видів діяльності; шляхи й засоби досягнення цілей; досягнуті результати;

- планування розвитку потенціалу підприємства з урахуванням вибраних перспективних цілей і наявних обмежень ресурсів;

- здійснення запланованих заходів, пов'язаних із забезпеченням економічного зростання й розвитку потенціалу підприємства.

Вибір напрямку або стратегії розвитку й оптимізації структури потенціалу підприємства залежить в основному від складу і якості наявних економічних ресурсів, рівня конкурентоспроможності виконуваних робіт і послуг, існуючого положення на ринку і майбутніх цілей.

Оптимізація структури підприємства є визначальним чинником забезпечення його конкурентоспроможності й виживання на ринку в майбутній перспективі.



### 2.3. Оцінювання перспективних можливостей розвитку потенціалу підприємства на основі графоаналітичної моделі

Графічну модель потенціалу призначено для проведення діагностики можливостей підприємства. Діагностику потенціалу підприємства доцільно проводити методом порівняльного комплексного рейтингового оцінювання з допомогою системи показників за функціональними блоками.

За першим блоком – «Виробництво, розподіл і збут продукції» – необхідно проаналізувати:

- обсяг, структуру й темпи виробництва;
- фонди виробництва;
- наявний парк обладнання й рівень його використання;
- місцезнаходження виробництва й наявність інфраструктури;
- екологію виробництва;
- стан продажів.

За другим блоком – «Організаційна структура й менеджмент» – розглядається:

- організація і система управління;
- кількісний і якісний склад робітників;
- рівень менеджменту;
- фірмова культура.

У третьому блоці – «Маркетинг» – передбачається дослідження:

- ринку, товару й каналів збуту;
- нововведень;
- комунікаційних зв'язків, інформації та реклами;
- маркетингових планів і програм.

Четвертий блок – «Фінанси» – потребує аналізу фінансового стану підприємства з допомогою коефіцієнтів рентабельності, ефективності, ділової активності, ринкової стійкості, ліквідності тощо [5, 17].

Перелік показників має задовольняти такі вимоги: якнайповніше охоплення усіх сторін виробничо-господарської, фінансової та інших видів діяльності підприємства; простота збирання показників; відсутність дублювання показників.

Основою розрахунку кінцевої рейтингової оцінки є порівняння підприємств за кожним показником з чотирьох наведених функціональних блоків з умовним еталонним підприємством або з реальним підприємством, що має найкращі результати на ринку.

**Алгоритм графоаналітичного методу оцінювання потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу»:**

1. Вихідні дані подають у вигляді матриці  $a_{ij}$ , тобто таблиці, де в рядках записано номери показників ( $i = 1, 2, 3, \dots, n$ ), а в стовпцях – назви підприємств, потенціал яких аналізують ( $j = 1, 2, 3, \dots, m$ ).

2. Для кожного показника знаходять його найкраще значення з урахуванням коефіцієнта чутливості й проводять ранжування підприємств

з визначенням відповідного місця.

3. Для кожного підприємства знаходять суму місць, отриманих під час ранжування:

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times k_{\text{чи}} \quad (2.8)$$

4. Трансформують отриману під час ранжування суму місць  $P_j$  на довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства. Квадрат має чотири зони відповідно до блоків  $k$ , які застосовано в розглянутій системі показників, і чотири вектори  $B_k$ , що створюють його. Довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства, знаходять за формулою

$$B_k = 100 - (P_j - n) \frac{100}{n(m-1)}. \quad (2.9)$$

5. Визначивши довжину всіх векторів, креслять квадрат потенціалу підприємства (рис. 2.2) і роблять висновки [17].

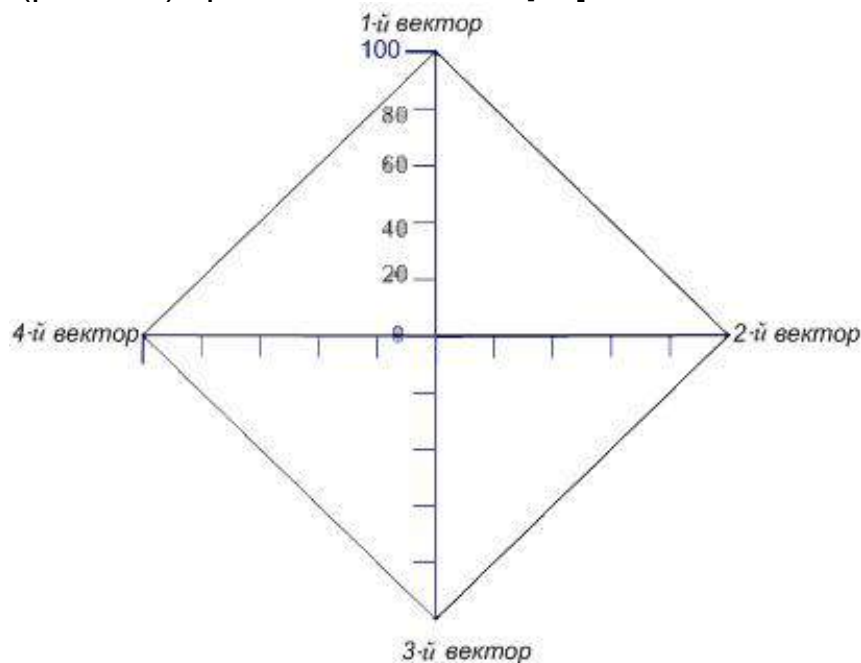


Рис. 2.2. Квадрат потенціалу підприємства

Графоаналітичний метод аналізу «Квадрат потенціалу» має кілька особливих теоретичних аспектів, які необхідно враховувати при його використанні.

1. Форма квадрата потенціалу може бути двох типів. Перший тип має правильну форму квадрата (тобто вектори, що створюють його, є однаковими або майже однаковими). Таке підприємство матиме збалансований потенціал, що є запорукою успіху його діяльності. Другий тип має спотворену форму квадрата з таких причин: або один вектор є

розвинутим більше за інші («хворобливий» вектор), або всі вектори є розвинутими по-різному (дисгармонія векторів). У такому випадку підприємницький потенціал потребує негайних перетворень у напрямку збалансованості його елементів.

2. Потенціали підприємств можна класифікувати за розміром як великі (довжина векторів становить 70...100 у. о.), середні (30...70 у. о.) і малі (до 30 у. о.).

3. Зовнішній контур квадрата окреслює можливості підприємства щодо досягнення оптимальних параметрів потенціалу.

4. Другий і третій вектори квадрата потенціалу («Організаційна структура й менеджмент» і «Маркетинг») свідчать про наявність передумов подальшого розвитку потенціалу підприємства.

5. Четвертий вектор – «Фінанси» – є результативним і характеризує успішність функціонування підприємства [5].

Такий метод дає можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку й конкурентоспроможності і на основі цього обґрунтувати й своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства.

### **Контрольні запитання**

1. Яку структуру має потенціал підприємства?

2. Яким чином можна покращити структуру потенціалу підприємства? Які показники свідчать про покращання?

3. З яких етапів складається процес оцінювання перспективних можливостей розвитку потенціалу підприємства на основі графоаналітичної моделі?

## **3. ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗА ВАРТІСНИМИ КРИТЕРІЯМИ**

### **3.1. Вартісне оцінювання потенціалу підприємства. Принципи визначення вартості підприємства**

*Оцінювання вартості потенціалу підприємства* являє собою упорядкований, цілеспрямований процес визначення в грошовому вираженні вартості об'єкта з урахуванням потенційного й реального доходу, який має місце в певний проміжок часу в умовах конкретного ринку. У загальному вигляді методологію оцінювання можна подати як послідовність таких дій: формування категорій, розроблення показників, установлення критерію порівняння; вибір способу оцінювання, одержання результату оцінювання.

В оцінюванні потенціалу підприємства зацікавлені кредитори,

інвестори, держава, акціонери, управлінці, постачальники, страхові фірми.

Оцінювання бізнесу проводять з метою:

- підвищення ефективності поточного управління підприємством або фірмою;
- визначення вартості цінних паперів у випадку купівлі-продажу акцій підприємства на фондовому ринку;
- визначення вартості підприємства у випадку його купівлі-продажу цілком або частинами;
- реструктуризації підприємства;
- розроблення плану розвитку;
- визначення кредитоспроможності підприємства й вартості застави при кредитуванні;
- страхування, під час якого виникає необхідність визначення вартості активів;
- оподаткування;
- прийняття обґрунтованих управлінських рішень (для виправлення помилок у фінансовій звітності, які спричинили інфляційні процеси);
- здійснення інвестиційного проекту розвитку бізнесу.

Теоретико-методологічною базою оцінювання ринкової вартості потенціалу підприємства є сукупність взаємозв'язаних принципів, в основу формування яких покладено багаторічний досвід зарубіжних експертів-оцінювачів і вітчизняну практику оцінювання майнових комплексів промислових підприємств.

За загальноприйнятою класифікацією принципи оцінювання поділяють на такі групи.

1. Група принципів, пов'язаних з уявленням власника про майно.

*Принцип корисності.* Об'єкт власності має вартість тільки за умови корисності для потенційного власника або користувача. Корисність – це здатність об'єкта задовольняти потреби власника в певному місці протягом певного періоду часу.

*Принцип заміщення.* За придбання об'єкта не сплачується сума більша, ніж мінімальна ціна об'єкта такої ж корисності, який продається на ринку. Принцип заміщення дає змогу установити верхню межу вартості оцінюваного майна.

*Принцип очікування.* Передбачається, що вартість об'єкта оцінювання визначається розміром економічних вигід, які очікуються від володіння, користування й розпорядження ним [5].

2. Принципи, пов'язані з експлуатацією майна.

*Принципи факторів виробництва* (труд, земля, капітал, підприємницька діяльність). Об'єкт власності є економічною системою, прибутковість якої визначається чотирма факторами виробництва, тому для оцінювання об'єкта власності потрібно знати внесок кожного фактора у формування доходу системи.

*Принцип залишкової продуктивності.* Кожен із чотирьох факторів виробництва має бути оплачено з чистого доходу, що створюється завдяки використанню об'єкта власності.

*Принцип внеску.* Внесок фактора – це частка вартості, на яку збільшується або зменшується вартість об'єкта оцінювання внаслідок наявності або відсутності будь-якого фактора.

*Принцип збалансованості (пропорційності).* Будь-якому об'єкту оцінювання відповідають оптимальні суми факторів виробництва, під час взаємодії яких досягається максимальна вартість цього об'єкта.

3. Принципи, пов'язані з ринковим середовищем.

*Принципи попиту й пропозиції,* що відображають співвідношення пропозиції до попиту на аналогічне майно (ураховуються ринкові коливання цін на аналогічне майно та інші фактори, які можуть вплинути на пропозицію й попит).

*Принцип конкуренції.* Якщо прибуток на ринку аналогічних об'єктів перевищує рівень, необхідний для компенсації факторів виробництва, то привабливість цього ринку підвищується.

*Принцип змінення вартості.* Вартість об'єкта змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, що зменшують ступінь його корисності [7].

Загальним для усіх груп є *принцип найбільш ефективного використання*, який полягає в урахуванні залежності ринкової вартості об'єкта оцінювання від його найбільш ефективного використання. Цей принцип є синтезувальним принципом оцінювання вартості потенціалу підприємства, який інтегрує загальний вплив усіх раніше наведених принципів і означає, що з можливих варіантів використання потенціалу підприємства буде вибрано той, при якому найповніше реалізуються функціональні можливості всіх складових потенціалу й забезпечується їх максимальна результативність.

### **3.2. Ключові фактори формування вартості, підходи й методи оцінювання вартості потенціалу підприємства**

Управління будь-яким об'єктом у цілому можна охарактеризувати як цілеспрямований вплив на фактори й умови формування самого об'єкта.

З огляду на управління вартістю важливо побудувати всю систему факторів, з допомогою яких можна добиватися збільшення вартості.

Мають дотримуватися такі принципи:

– фактори має бути напряду ув'язано зі створенням вартості й з необхідною деталізацією доведено до всіх рівнів організації;

– фактори створення вартості слід установлювати й вимірювати як показники, за якими здійснюється моніторинг вартості;

– фактори створення вартості мають відображати як досягнутий на певний момент рівень ефективності, так і довгострокові перспективи його підвищення.

На рис. 3.1 зображено **структурно-логічну схему формування вартості потенціалу підприємства** [4, 13].

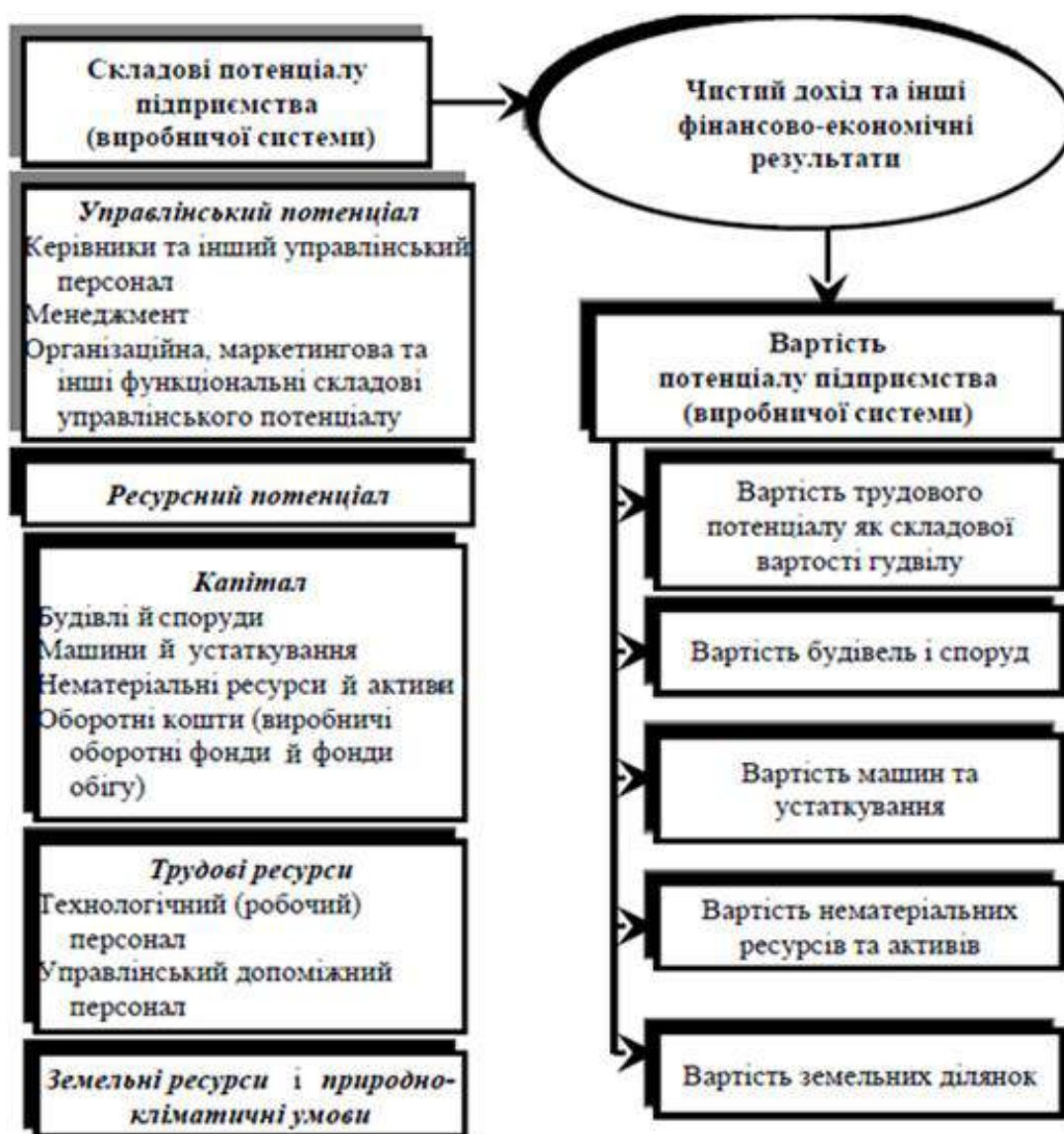


Рис. 3.1. Структурно-логічна схема формування вартості потенціалу підприємства

Сьогодні можна виокремити три групи основних методів оцінювання вартості підприємства в межах трьох підходів.

**Майновий (витратний) підхід** до оцінювання вартості підприємств, покладений в основу методики визначення чистої вартості майна за даними бухгалтерського обліку.

Формула розрахунку вартості бізнесу для витратного підходу є такою: «власний капітал = активи – зобов'язання». Уважається, що такий підхід дає найнижчу, песимістичну, оцінку бізнесу.

За умови використання майнового підходу система факторів формування вартості буде складатися зі всіх активів, що є в розпорядженні підприємства, і створених ним зобов'язань. До пріоритетних факторів мають належати ті активи й зобов'язання, які найбільш істотно можуть вплинути на підсумкову вартість підприємства.

Найбільш надійним і точним, але й трудомістким, за думкою більшості експертів, є **прибутковий (дохідний, результатний) підхід** до оцінювання вартості бізнесу. Такий підхід містить велику групу схожих між собою методів і моделей оцінювання і пов'язаний з дисконтуванням майбутньої вигоди (дивідендів, прибутку, грошових потоків і т. д.). За умови використання прибуткового підходу як фактори можна розглядати тривалість періоду отримання можливого доходу, ступінь і вид ризиків, що супроводжують певний процес, технології, якість і стан факторів виробництва, систему внутрішньогосподарського управління тощо.

Використання на практиці методів прибуткового підходу в Україні пов'язане з деякими обмеженнями й труднощами.

**Порівняльний (ринковий) підхід** до оцінювання бізнесу не має аналогів, що пояснюється, на перший погляд, його простотою. Передбачається, що цінність активів визначається тим, за яку ціну їх може бути продано за наявності детально сформованого фінансового ринку, стан розвитку якого в Україні сьогодні не відповідає цьому визначенню. Головними факторами порівняльного підходу є механізм ціноутворення фондового ринку й співвідношення попиту й пропозиції на ринку бізнесу.

Узагальнення підходів наведено в табл. 3.1 [4, 13].

Таблиця 3.1

Методи оцінювання вартості бізнесу

Підхід	Методи оцінювання	Базовий постулат
Витратний	Простий балансовий	Вартість бізнесу визначається такою, що дорівнює різниці між активами й зобов'язаннями фірми
	Регулювання балансу	Вартість бізнесу визначається сумою реальної вартості усіх компонентів цілісного майнового комплексу підприємства з відрахунком суми його зобов'язань (боргів)
	Ліквідаційної вартості	Вартість бізнесу дорівнює сумі коштів, які може бути реально отримано під час його ліквідації (продажу), або сумі ліквідаційних вартостей усіх видів майна підприємства
	Вартості заміщення	Вартість бізнесу визначається за витратами на створення ідентичного цілісного майнового комплексу в поточних цінах, що має аналогічну корисність для власників, але який сформовано відповідно до сучасних стандартів і вимог
	Чистих активів	Вартість бізнесу визначається відніманням зі скоригованої вартості активів підприємства скоригованої вартості пасивів
	Нагромадження активів	Вартість бізнесу дорівнює різниці між ринковою вартістю всіх активів підприємства і ринковою вартістю усіх його зобов'язань у поелементному розрізі

Закінчення табл. 3.1

Підхід	Методи оцінювання	Базовий постулат
Результатний	Прямої капіталізації доходів	Вартість бізнесу дорівнює теперішній вартості майбутніх грошових потоків від його функціонування, які власник зможе капіталізувати
	Дисконтування грошового потоку	Вартість бізнесу дорівнює теперішній вартості грошових потоків, генерованих кожним його компонентом, з урахуванням відмінностей у рівнях дисконтів
	Економічного прибутку	Вартість бізнесу визначається множенням суми інвестованого капіталу на ставку економічної рентабельності, яка дорівнює різниці між рентабельністю інвестованого капіталу й середньозваженими витратами на його залучення й використання
	Додаткових доходів	Вартість бізнесу визначається урегулюванням балансу підприємства й оцінюванням можливостей отримання доходів від його використання
Порівняльний	Мультиплікаторів	Вартість бізнесу оцінюється з допомогою певних коефіцієнтів, що відтворюють суттєві характеристики аналогічних об'єктів, представлених на ринку
	Галузевих співвідношень	Вартість бізнесу визначається на основі цінових показників та інших якісних (або фінансових) співвідношень, характерних для певної сфери господарювання
	Аналогових продажів або ринку капіталу	Вартість бізнесу встановлюється на рівні ціни купівлі-продажу контрольних пакетів акцій аналогічних компаній

Таким чином, використання наведених підходів дає змогу сформуванню систему факторів вартості на рівні підприємства (рис. 3.2) [9].

За оцінюванням фахівців, реальна вартість підприємства знаходиться в інтервалі між мінімальним і максимальним значеннями, отриманими з допомогою методів різних підходів. Тому до системи факторів вартості пропонується додавати основні фактори всіх трьох підходів (майнового, прибуткового й порівняльного).

Найбільша увага під час розроблення рішень має приділятися тим факторам, які істотніше за інших можуть вплинути на величину вартості підприємства і є найбільш ризикованими з огляду на досягнення кінцевого значення вартості. Для з'ясування цього необхідно виконати аналіз рівня чутливості вартості до кожного з факторів, побудувати факторну модель вартості підприємства, а фактори класифікувати.



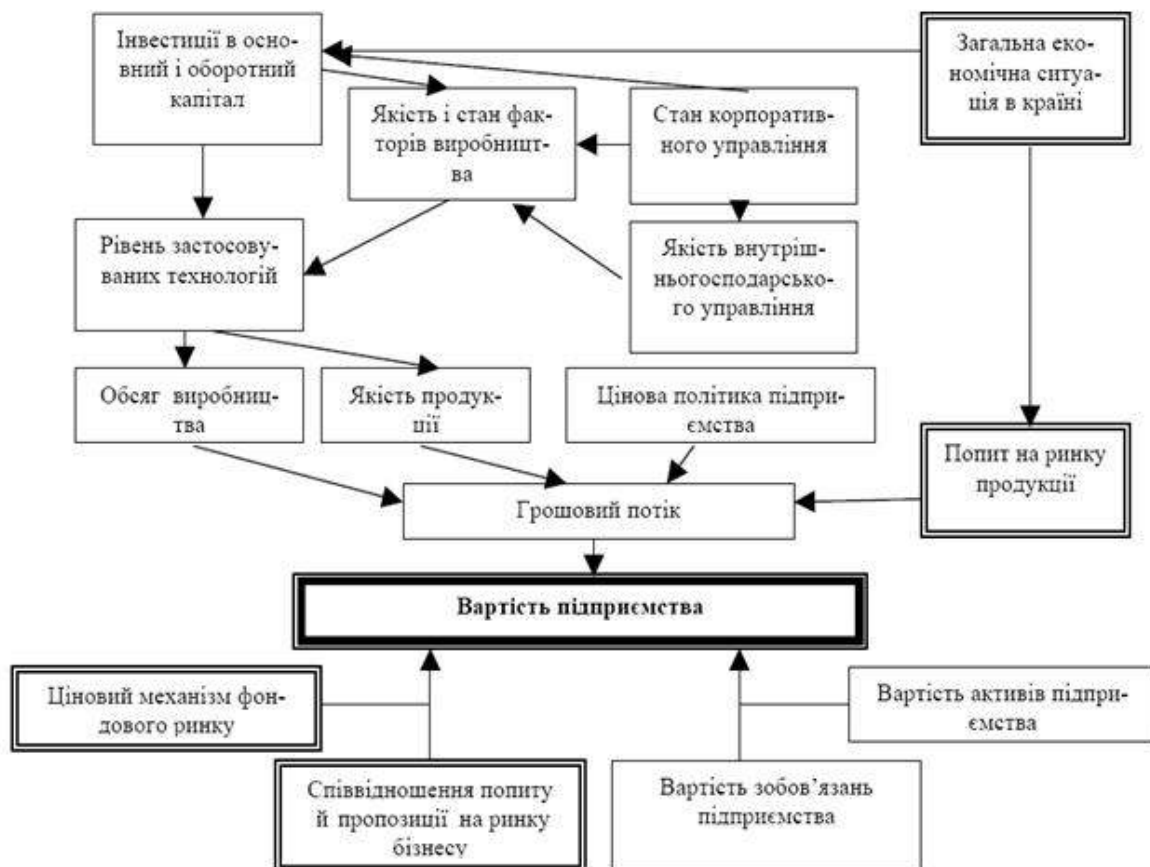


Рис. 3.2. Система факторів вартості підприємства

Таким чином, виокремлення й класифікація факторів формування вартості дає змогу обґрунтувати пріоритетні об'єкти управління з огляду на приріст вартості підприємства й забезпечити його ефективне довгострокове функціонування.

### 3.3. Методичні інструменти вартісного підходу

Аналіз економічної літератури свідчить про те, що інструментарій визначення відносної цінності потенціалу підприємства залежить від концепції, яка визначається якісним або кількісним підходом (табл. 3.2) [19] і спрямована на оцінювання окремих його елементів, при цьому поточні факти констатуються без урахування розвитку потенціалу.

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз вартісного і якісного підходів в управлінні

Критерій порівняння	Якісний підхід	Вартісний підхід
Основні цілі функціонування системи	Задоволеність клієнта Безперервне поліпшення якості	Забезпечення інвестиційної привабливості (збільшення вартості бізнесу) Підвищення конкурентоспроможності підприємства

Закінчення табл. 3.2

Критерій порівняння	Якісний підхід	Вартісний підхід
Спрямованість функціонування	Спрямованість на клієнта	Спрямованість на акціонерів, власників, інвесторів
Підхід до прийняття рішень	Базується на фактах і результатах	Базується на виявленні можливостей і прогнозів
Мотивація персоналу	Залучення працівників (шляхом мотивації, що базується на показниках якості) Заохочення за результати попередньої діяльності	Залучення працівників (шляхом мотивації, що базується на вартісних принципах) Заохочуються творчість та ініціатива персоналу, спрямовані на збільшення вартості підприємства в майбутньому
Ставлення до конкурентів	Взаємовигідні відносини з клієнтами й постачальниками	Взаємовигідні відносини з усіма зацікавленими сторонами (клієнти, постачальники, інвестори, уряд, акціонери)
Ставлення до ризику	Недостатнє урахування ризику Прагнення до мінімізації ризику з використанням попереднього досвіду	Готовність ризикувати Урахування ризиків Творчі функції ризику (інноваційна, аналітична, захисна, регулятивна)
Урахування ціни капіталу	Не враховується	Ураховується
Інформація	Про результати діяльності Зовнішня інформація про можливості, які були раніше	Внутрішня інформація про можливості або потенціал Зовнішня інформація про нові можливості
Принципи будівництва й функціонування системи, управління нею	Процесний підхід (відповідальність керівників, управління ресурсами, виробництво продукції, вимірювання, аналіз і поліпшення) Системний підхід до менеджменту Безперервне поліпшення системи	Процесний підхід до створення вартості Системний підхід до управління вартістю бізнесу Постійний моніторинг і управління вартістю
Критерій ефективності	Немає фундаментального критерію	Збільшення вартості бізнесу

З цих позицій концепція вартісного оцінювання виявляється найбільш універсальною і методично обґрунтованою, тому що враховуються всі необхідні вимоги до потенціалу як об'єкта оцінювання:

- 1) комплексність, що виявляється в сукупності взаємозалежних елементів і синергетичного ефекту від їх взаємодії;
- 2) поточні й майбутні результати, пов'язані з його реалізацією;

3) поточний стан і перспективи розвитку зовнішнього середовища.

Вартісний підхід в управлінні (value based management - VBM) реалізується з допомогою чотирьох методів:

- доданої вартості акціонерного капіталу (shareholder's value added - SVA);
- економічної доданої вартості Стерна – Стюарта (economic value added - EVA);
- доданої ринкової вартості (market value added – MVA);
- Едвардса – Белла – Ольсона (EBO – Edwards – Bell – Ohlson valuation model).

### **Метод доданої вартості акціонерного капіталу (SVA)**

При використанні показника SVA припускається, що створення доданої вартості для акціонерів (позитивна величина SVA) відбувається в той момент, коли рентабельність нових інвестицій компанії перевищує середньозважену вартість на капітал (ROIC, Return on Invested Capital, > WACC, Weighted average cost of capital). Показник SVA являє собою капіталізоване змінення поточної вартості операційного грошового потоку, скориговане на поточну вартість інвестицій у необоротний і оборотний капітал, що спричиняють це змінення. SVA розраховують за формулою

$$SVA = SV_1 - SV_0, \quad (3.1)$$

де  $SV_1$  – ринкова вартість акціонерного капіталу на момент оцінювання;

$SV_0$  – ринкова вартість акціонерного капіталу на момент створення фірми (якщо фірма в момент створення не мала боргів, то акціонерний капітал дорівнює статутному капіталу).

Вартість акціонерного капіталу на момент оцінювання

$$SV_1 = \frac{NOPAT}{k_s}, \quad (3.2)$$

де NOPAT – чистий прибуток фірми після оподаткування;

$k_s$  – вартість користування акціонерним капіталом фірми,

$$k_s = z + (r_m - z), \quad (3.3)$$

де  $z$  – номінальна безризикова ставка, що береться на рівні середньої очікуваної прибутковості державних облігацій;

$r_m$  – середньорічна прибутковість із розрахунку на одну гривню інвестицій на фондовому ринку;

$(r_m - z)$  – ринкова премія за ризик – величина, що відображає, на скільки більше в середньому отримують сьогодні з однієї гривні, інвестованої в будь-який середньоризиковий бізнес порівняно з безризиковими вкладеннями в державні облігації або застраховані банківські депозити.

Впливаючи на фактори вартості, менеджер збільшує значення SVA, а

в кінцевому підсумку – вартість компанії.

Шляхи збільшення SVA:

1) зростання прибутковості бізнесу (збільшення доходу, економія й оптимізація поточних витрат);

2) зниження поточної вартості стратегічних інвестицій (оптимізація витрат на капітал і т. ін.).

Використання SVA в межах управління вартістю компанії:

– для оцінювання вартості компанії;

– для одержання інформації про ступінь ефективності здійснених інвестицій;

– як показник, що використовується при оцінюванні стратегії;

– як інструмент винагороди.

**Методика економічної доданої вартості Стерна – Стюарта (EVA)** полягає в тому, що при визначенні вартості, створеної підприємством у будь-який період часу (тобто економічного прибутку або економічної доданої вартості), потрібно врахувати не тільки витрати, які фіксуються на бухгалтерських рахунках, але й альтернативні витрати на залучення капіталу, інвестованого в бізнес.

Економічна додана вартість визначається формулою

$$EVA = (R_A - WACC) K \quad (3.4)$$

або

$$EVA = П \cdot (1 - ПП) - WACC K, \quad (3.5)$$

де  $R_A$  — рентабельність активів (усього капіталу);

$K$  — інвестований капітал (вартість активів підприємства);

$П$  — прибуток до виплати процентів по зобов'язанням і до виплати податків;

$ПП$  — ставка податку на прибуток;

$WACC$  — ставка видатків на інвестований капітал, середньозважена вартість капіталу.

Метод базується на тому, що додана вартість збільшується, якщо збільшується вартість бізнесу, і навпаки. Причому ринкова вартість продажу бізнесу не завжди змінюється відповідно до змінення доданої вартості, але відображає тенденцію її змінення.

Для розрахунку вартості бізнесу підприємства методом економічної доданої вартості необхідно визначити поточне значення потоків доданої вартості за кожний прогнозний період і врахувати вже здійснені вкладення капіталу:

$$ВП = K + \sum_{i=1}^n \frac{EVA_i}{(1 + WACC)_i} \quad (3.6)$$

Цей метод також потребує коригування фінансової звітності з метою її актуалізації (надання адекватності ринковим оцінкам) і врахування витрат і результатів реалізації потенціалу розвитку.

**Метод доданої ринкової вартості.** Під доданою ринковою вартістю розуміють дисконтований потік залишкового прибутку:

$$MVA = \sum_{i=1}^n \frac{RI_i}{(1+k)^i}, \quad (3.7)$$

де  $k$  – необхідна ставка дохідності, що відповідає варіанту визначення залишкового прибутку;

$RI$  – дисконтований потік залишкового прибутку.

**За методом Едвардса – Белла – Ольсона (ЕВО)** вартість бізнесу визначається співвідношенням активів і прибутку, який перевищує звичайну віддачу цього виду активів.

Для прогнозування суми очікуваного «надприбутку» застосовується принцип динаміки розсіювання інформації, за яким на вільному ринку «надприбутки», що генеруються активами підприємства, мають стійку тенденцію зменшення до рівня загальних. Ця тенденція визначається коефіцієнтом авторегресії на основі статистичних даних.

### Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте процес оцінювання потенціалу підприємства: основні цілі і сфери застосування.
2. Перелічіть принципи, що є основою визначення вартості потенціалу підприємства.
3. Як можна класифікувати основні підходи до оцінювання вартості бізнесу?
4. Які фактори впливають на формування вартості підприємства?
5. Визначіть відмінності вартісного і якісного підходів при управлінні бізнесом.

## 4. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ СКЛАДНИМИ ВИРОБНИЧИМИ СИСТЕМАМИ

### 4.1. Інформаційне забезпечення системи управління потенціалом підприємства

В умовах науково-технічного прогресу інформація є необхідною умовою й елементом будь-якої виробничої діяльності, що за своєю значущістю все більше прирівнюється до енергетичних і сировинних ресурсів і використовується для заміщення живої праці, сировини й енергії.

Інформація все більше набуває характеру товару. Постійно збільшуються витрати на інформацію, їх питома вага в загальних витратах виробництва. Інформація має кілька неперевершених специфічних властивостей – вона не витрачається в процесі використання, розширення її споживання майже не має обмежень.

Таким чином, інформація фактично визнана елементом виробництва і є невід'ємною складовою частиною економічного потенціалу підприємства. Інформація поєднує всі елементи економічного потенціалу в єдине ціле.

У промисловому виробництві інформація використовується насамперед у вигляді результатів наукових розробок з удосконалення основних фондів і предметів праці, знань і навичок виробничого персоналу. Разом з тим із прискоренням науково-технічного прогресу все більшу вагу у виробництві набувають такі форми інформації, як результати наукових розробок в області організації виробництва, праці й управління, дані, отримані під час вивчення ринку збуту, математичне забезпечення автоматизованих систем, програми керування для машин і устаткування тощо. Іншою складовою частиною інформації слід уважати досвід господарювання, що являє собою знання виробничого персоналу.

Управління виробничим процесом на підприємстві потребує надзвичайно великого масиву інформації, яка є характеристикою як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ підприємства. Загалом усю інформацію, необхідну для прийняття рішень стосовно управління виробничим процесом, можна поділити на три великі блоки:

- прогнозованої інформації, який, зокрема, містить прогнози дані про попит на продукцію підприємства, ціни на неї і на виробничі ресурси тощо;
- планової інформації, який, зокрема, містить показники виробничої програми підприємства, планові обсяги постачання матеріалів, графіки відвантаження готової продукції тощо;
- оперативної інформації, який містить поточні значення усіх основних показників, що впливають на прийняття управлінських рішень стосовно організації виробничого процесу (поточний попит на продукцію, поточні значення цін на виробничі ресурси й готову продукцію тощо) [7].

Лише за умови належно організованого інформаційного забезпечення, коли до керівних органів і виробничих підрозділів підприємства надходить оперативна, повна й достовірна інформація про всі параметри виробничого процесу, умови постачання матеріальних ресурсів і збуту готової продукції, можна організувати ефективний і неперервний процес виробництва й постачання продукції.

Інформаційне забезпечення (ІЗ) – це динамічна система одержання, оцінювання, зберігання й перероблення даних, яку створено з метою вироблення управлінських рішень. ІЗ можна розглядати і як процес забезпечення інформацією, і як сукупність форм документів, нормативної бази й реалізованих рішень стосовно обсягів, розміщення й форм існування інформації, що використовується в інформаційній системі (ІС) під час її функціонування.

Між наведеними вище блоками інформації – складовими системи інформаційного забезпечення управління виробничим процесом – існують певні взаємозв'язки. Загалом упровадження на підприємстві дієвої інформаційної системи має зумовити узгодженість діяльності усіх його підрозділів та окремих працівників на основі синхронізації усіх виробничих та управлінських процесів, що відбуваються на підприємстві:

- забезпечення потреб виробничого процесу в усіх видах ресурсів;
- оновлення техніко-технологічної бази підприємства;
- організація фінансування інвестиційної діяльності підприємства;
- організація фінансування поточної виробничо-господарської діяльності підприємства.

Доцільно налагодити дію інформаційної системи підприємства так, щоб частина управлінських рішень (насамперед оперативних) приймалася в автоматичному режимі. З цією метою необхідно виокремити клас типових виробничих ситуацій, після виникнення яких заздалегідь буде відомою реакція управлінської підсистеми підприємства. Це дало б змогу підприємству зменшити час на прийняття відповідних управлінських рішень і більш оперативно й гнучко реагувати на зміни в динамічному ринковому середовищі.

#### **4.2. Сучасні технології управління складними виробничими системами**

Під автоматизацією управління потенціалом підприємства розуміється:

а) автоматизація ретроспективних і прогностичних розрахунків розміру потенціалу підприємств;

б) моделювання процесів управління потенціалом сучасних підприємств з використанням стандартних програмних рішень для оцінювання ефективності управління потенціалом.

Поширеними є такі методи управління підприємством, які вже реалізовано в програмному вигляді (табл. 4.1) [13]:

Таблиця 4.1

Основні аналітичні методи, що використовуються в управлінні сучасними підприємствами

Теоретичний напрямок	Методи управління
Функціонально-вартісний аналіз	ABC (Activity based costing) – метод визначення вартості й інших характеристик товарів на основі функцій і ресурсів, задіяних у бізнес-процесі
	ABB (Activity based budgeting) – метод планування бюджету компанії або інвестиційного проекту на основі принципів ABC-аналізу
	ARP (Activity resource planning) – метод планування ресурсів підприємства на основі дослідження бізнес-процесів (за методологією ABC-аналізу)
	ABM (Activity based management) – метод оперативного управління, де описуються способи управління підприємством для вдосконалення бізнес-процесів і підвищення прибутковості на основі інформації ABC-аналізу

Теоретичний напрямок	Методи управління
Структурно-функціональний аналіз	IDEF0 – метод функціонального моделювання. Досліджувана система має вигляд набору взаємозалежних функцій (функціональних блоків)
	IDEF1 – метод моделювання інформаційних потоків усередині системи, що дає змогу відобразити й аналізувати їх структуру і взаємозв'язки
	IDEF1X (IDEF1 Extended) – метод будування реляційних структур, який використовується для моделювання реляційних баз даних, що стосуються підприємства
	IDEF3 – метод документування процесів системи, що використовується, наприклад, для дослідження технологічних процесів на підприємствах. З допомогою IDEF3 описують сценарій і послідовність операцій для кожного процесу. Кожну функцію (функціональний блок) можна подати засобами IDEF3 у вигляді окремого процесу
	IDEF4 – метод будування об'єктно-орієнтованих систем, що дає змогу наочно відобразити структуру об'єктів і принципи їх взаємодії, забезпечуючи тим самим аналіз і оптимізацію складних систем
	IDEF5 – метод онтологічного дослідження складних систем, що забезпечує опис онтології системи з допомогою словника певних термінів і правил, на основі яких може бути сформовано достовірні твердження про стан системи, що аналізується, у кожний певний момент. На основі цих тверджень формуються висновки щодо подальшого розвитку системи й проводиться її оптимізація
Моделювання	ERD – метод ідентифікації інформації та взаємозв'язків між її складовими або об'єктами, що уможливорює деталізоване зберігання даних, ідентифікацію об'єктів аналізу, визначення властивостей цих об'єктів та опис зв'язків між ними
	IDEF2 – метод динамічного моделювання розвитку систем. Алгоритми та їх програмні аналоги дають змогу перетворювати набір статичних діаграм IDEF0 на динамічні моделі (CPN-Color Petri Nets)
	STD – метод моделювання перспективного розвитку підприємства на основі попереднього досвіду господарювання

Засоби підтримки прийняття рішень уможливають установлення залежності між різними факторами й отримання нових знань, забезпечують гнучкий доступ до бази моделей, їх оновлення й модифікацію. Основною метою запровадження систем підтримки прийняття рішень є надання допомоги для з'ясування проблеми, яку слід вирішити, і під час аналізу рішень. Для таких систем необхідним є значно ширший діапазон джерел інформації, яку беруть із зовнішнього й внутрішнього середовищ. Звичайні дані, орієнтовані на бухгалтерський облік, доповнюються текстовою інформацією, матеріалами систем автоматизованого проектування виробів і технологій, автоматизованого виробництва.

Використовуються спеціальні системи планування ресурсів підприємства або окремі спеціалізовані системи для ведення бухгалтерського обліку, роботи з договорами, системи управління базами



даних про клієнтів, а також про стан платежів, здійснення статистики й обліку.

Сучасні підприємства використовують технології управління знаннями (KM – knowledge management), які є сукупністю інструментальних засобів, призначених для зберігання й одержання знань. Ці інструменти використовують для аналізу ринку й оцінювання можливостей у різних сферах для прийняття оптимальних рішень, організації виробництва, підвищення ефективності діяльності з продажу.

Експертні системи (ЕС) базуються на узагальненні знань експертів у певній вузькій предметній області й наступному їх використанні для вирішення проблем у певній галузі.

Нові технології потребують нових організаційних структур, гармонізації комп'ютерних технологій і технологій організації бізнесу. Корпоративні інформаційні системи (KIC) для великого підприємства є могутнім сучасним інструментом, що дає змогу вирішувати такі складні завдання, як управління собівартістю продукції, створення інтегрованої системи наскрізного моделювання: проектування виробництва, інформаційне забезпечення всіх рівнів управління.

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 коштів; проведення оперативного аналізу діяльності структурних підрозділів; оцінювання інформаційних потоків, документообігу й ефективності застосування комп'ютерної техніки; вивчення найприбутковіших функцій, що забезпечують стратегічні переваги.

Основне завдання KIC – мінімізація зв'язків і дублювальних функцій, оптимізація інформаційних потоків і доступу до необхідної інформації, зосередженої в базах даних, інформаційний обмін не тільки всередині підприємства, а також із зовнішніми бізнес-партнерами; забезпечення високого рівня надійності інформації. Комп'ютерна система забезпечує зменшення витрат виробництва шляхом автоматизації нормування, обліку, контролю й регулювання витрат матеріальних і трудових ресурсів підвищення культури праці, прискорення проходження замовлень, зменшення терміну видачі документації у виробництво.

### **Контрольні запитання**

1. Доведіть важливість інформації під час прийняття рішень стосовно управління підприємством.

2. Що таке інформаційне забезпечення?

3. Перелічіть сучасні технології управління складними виробничими системами.

## 5. УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 5.1. Завдання управління матеріально-технічним потенціалом підприємства

У сучасних умовах господарювання українські підприємства вимушені швидко адаптуватись до змін ринкового середовища й уникати необґрунтованого ризику, приймаючи управлінські рішення стосовно використання всіх наявних виробничих ресурсів, зокрема, матеріальних. Тому стабільна забезпеченість матеріальними ресурсами є необхідною умовою функціонування й розвитку будь-якого підприємства.

Відповідно до п. 6 Положення (стандарту) бухгалтерського обліку № 9 «Запаси» **матеріальними ресурсами** треба вважати запаси предметів праці, які містять сировину, основні матеріали, комплектувальні вироби та інші матеріали, призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва й адміністративних потреб, наявність яких є необхідною умовою ритмічної роботи підприємства. Підприємство самостійно визначає доцільність створення різних виробничих запасів і, оцінюючи структуру попиту й пропозиції щодо окремих груп матеріалів у поточному періоді, придбаває матеріальні ресурси.

**Матеріальний потік** являє собою рух і зберігання матеріалів і товарів, який починається з транспортування від постачальників сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектувальних виробів і закінчується післяпродажним сервісом для споживачів. Матеріальний потік є інтеграцією функціональних сфер: постачання, виробництва, розподілу і збуту.

Цілі аналізу ефективного використання матеріальних ресурсів полягають в одержанні найбільш інформативних ключових параметрів, які дають об'єктивну й точну оцінку наявності у підприємства різних видів матеріальних ресурсів з огляду на забезпечення його конкурентоспроможності, уможливають оцінювання ефективності управлінських рішень стосовно формування портфеля замовлень на матеріальні ресурси, виявлення резервів підвищення ефективності використання ресурсів, розроблення заходів для їх мобілізації.

Формування завдань є базовим структурним елементом методики аналізу ефективного використання матеріальних ресурсів. Для досягнення поставлених цілей необхідно вирішити комплекс таких завдань:

- вивчення термінів, умов поставок і порядку розрахунку обсягів матеріальних ресурсів за укладеними договорами, оцінювання обґрунтованості й ефективності формування портфеля замовлень на матеріальні ресурси;

- визначення характеру складських запасів, оцінювання руху і структури споживання матеріальних цінностей за певний період і в динаміці;

- систематизація факторів, які зумовили відхилення фактичних показників використання матеріальних ресурсів від прогнозованих у звітному й попередніх періодах;
- моделювання взаємозв'язків між обсягами випуску продукції і матеріаломісткістю, матеріаловіддачею, іншими факторними показниками;
- оцінювання рівня ефективності використання матеріальних ресурсів через кількісне вимірювання впливу факторів на виявлені відхилення показників матеріаломісткості й матеріаловіддачі;
- аналіз динаміки оптових цін на матеріальні ресурси й транспортно-заготівельних витрат, а також норм витрачання матеріальних цінностей;
- підрахунок резервів економії матеріальних ресурсів;
- оцінювання можливих варіантів мобілізації виявлених резервів підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів;
- розроблення політики управління виробничими запасами й формування нового портфеля замовлень на матеріальні ресурси [5].

## 5.2. Методи управління матеріальними ресурсами і показники ефективності їх використання

Метою управління матеріальними запасами є розроблення політики, з допомогою якої можна мінімізувати обсяги запасів і досягти оптимальних вкладень капіталу в матеріальні цінності.

У методиці розрахунку потреб підприємства в матеріальних ресурсах передбачається застосування норм витрат матеріалів (у натуральних вимірниках), а також розрахунок мінімального рівня запасу.

Загальна потреба підприємства в матеріальних ресурсах розраховується в натуральних показниках в аспекті їх видів, необхідних для виготовлення  $i$  видів продукції, і  $k$  видів діяльності. Для розрахунку загальної потреби підприємства в  $n$ -му виді матеріалу використовують формулу [5]

$$P^n = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^i H^{nj} + H_s^n, \quad (5.1)$$

де  $P^n$  – загальна потреба підприємства в  $n$ -му виді матеріалу;

$H^{ij}$  – норма витрат  $n$ -го матеріалу за  $i$ -м видом продукції  $k$ -го виду діяльності;

$H_s^n$  – норма запасу  $n$ -го матеріалу на складі, який необхідно мати для забезпечення ритмічної роботи підприємства;

$i$  – кількість певних видів продукції, на виготовлення яких витрачається  $n$ -й матеріал;

$k$  – кількість видів діяльності підприємства: виробництво продукції, приріст незавершеного виробництва, експериментально-дослідні роботи, ремонтно-експлуатаційні потреби, утворення нормативних залишків на

кінець періоду.

Розрахувавши потребу в матеріальних ресурсах, аналізують забезпеченість потреби джерелами покриття. Значна питома вага в сумі джерел покриття потреб підприємства в матеріальних ресурсах припадає на зовнішні джерела: надходження від постачальників за укладеними договорами.

Далі проводять аналіз обґрунтованості й ефективності формування портфеля замовлень на матеріальні ресурси:

- оцінюють і перевіряють залишки матеріалів на початок і кінець планового періоду з урахуванням нормативного запасу й прогнозованих обсягів виробництва на майбутній період;

- визначають рівень забезпеченості підприємства наявними матеріальними запасами для подальшого планування обсягу замовлення й організації контролю за їх витрачанням.

Наявні матеріальні запаси мають задовольняти виробничі потреби підприємства  $\Gamma^n$  на період інтервалів між поставками  $I^n$ . Забезпеченість матеріальними запасами визначається в днях і розраховується за формулою [5]

$$Z^n = O^n / C^n, \quad (5.2)$$

де  $Z^n$  – забезпеченість  $n$ -м видом матеріалу в днях;

$O^n$  – фактичний обсяг запасу  $n$ -го виду матеріалу (у натуральних одиницях);

$C^n$  – середнє добове споживання  $n$ -го матеріалу (у натуральних одиницях).

Під час аналізу забезпеченості перевіряється відповідність фактичного розміру запасів плановій потребі. Для цього на основі даних про фактичну наявність матеріалів у натуральних одиницях інтервали надходження і їх середньодобове споживання розраховують фактичну забезпеченість у днях і порівнюють її з нормативною потребою.

Одним із найбільш поширених підходів до раціонального управління запасами є розрахунок в натуральних одиницях розміру оптимальної партії замовлення на основі моделі  $EOQ$ . Ця модель має вигляд

$$EOQ = \sqrt{\frac{2FS}{C}}, \quad (5.3)$$

де  $F$  – постійні витрати на розміщення й виконання одного замовлення;

$S$  – річна потреба в запасах;

$C$  – річні витрати на зберігання одиниці запасів.

Ця модель ґрунтується на таких припущеннях:

- річну потребу запасів можна точно спрогнозувати;
- обсяг продаж рівномірно розподіляється протягом року;
- немає затримок під час отримання замовлень.

Однак на практиці більшість систем управління запасами має певний елемент невизначеності стосовно часу поставки й попиту. Такі складні задачі можна розв'язувати методами імітаційного моделювання.

**Системи управління запасами** наведено такими модифікаціями:

1. *Система управління запасами з фіксованим розміром замовлення*, яка являє собою періодичне замовлення постійного обсягу ресурсів за умови, що фактичний їх запас є меншим від норми.

2. *Система управління запасами з фіксованими інтервалами часу між замовленнями*, яка полягає в тому, що через однакові проміжки часу замовляється постійна кількість одиниць товару.

3. *Система із заданою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня*. Щоб запобігти перебільшенню запасів на складі або їх дефіциту, замовлення виконують не тільки в установленні моменти часу, а й при досягненні граничного рівня запасів.

4. *Систему «мінімум-максимум»* орієнтовано на ситуацію, коли затрати на облік запасів і оформлення замовлення є настільки значними, що стають порівнюваними з утратами від дефіциту запасів. Тому в цій системі замовлення робиться не через кожен заданий інтервал часу, а тільки за умови, що запаси на складі в цей момент зрівнялися з установленим мінімальним рівнем або стали меншими. Розмір замовлення розраховується так, щоб постачання поповнило запаси до максимального бажаного рівня.

Перші дві системи застосовуються, коли немає відхилень від запланованих показників і запаси розподіляються рівномірно в часі. Інші дві – за наявності систематичних збоїв під час поставки й споживання.

Для аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів існує певна система техніко-економічних показників. Ці показники є диференційованими залежно від особливостей виробництва й окремих видів предметів праці.

Нормативні витрати матеріальних ресурсів на одиницю продукції, певну послугу й певний обсяг випуску продукції є ключовим елементом у системі управління й аналізу використання матеріальних запасів, оскільки тільки порівняно з ними підприємство може визначити ефективність і доцільність фактичних витрат. Завданням аналізу ефективного використання матеріальних ресурсів є пошук джерел економії цих ресурсів і зменшення матеріаломісткості продукції.

**Матеріаломісткість** продукції є вартісним показником, який відображає рівень матеріальних витрат (без амортизації) на кожен гривню товарної продукції і розраховується як відношення суми всіх матеріальних витрат до вартості товарної продукції:

$$M_m = \frac{\sum(KH^n \zeta^n)}{\sum(K\zeta_m)}, \quad (5.4)$$

де  $M_m$  – матеріаломісткість продукції, грн;

$K$  – обсяг випуску продукції, од.;

$H^n$  – норма витрачання  $n$ -го матеріалу на одиницю продукції (у натуральних одиницях);

$\zeta^n$  – ціна одиниці  $n$ -го виду матеріалу, грн;

$\zeta_m$  – відпускна ціна одиниці продукції, грн.

**Матеріаловіддача** продукції (протилежний показник до показника матеріаломісткості) характеризує вихід продукції з кожної гривні витрачених матеріальних ресурсів і розраховується як відношення вартості товарної продукції до суми матеріальних витрат:

$$M_e = \frac{1}{M_m} \frac{\sum(K\zeta_m)}{\sum(KH^n \zeta^n)}, \quad (5.5)$$

де  $M_e$  – матеріаловіддача продукції, грн.

Під час аналізу також необхідно приділити увагу питомій вазі матеріальних витрат у собівартості продукції, що є характеристикою рівня використання матеріальних ресурсів за структурою випуску продукції і розраховується як відношення суми матеріальних витрат до повної собівартості продукції.

Під час виробничої діяльності завжди виникають відхилення фактичних показників від планових. Коефіцієнт споживання матеріалів відображає рівень ефективності фактичного витрачання матеріальних ресурсів та економію або перевитрату матеріалів відповідно до встановлених норм. Цей коефіцієнт обчислюється як відношення фактичних матеріальних витрат до планових, перерахованих на фактичний обсяг випуску й асортимент продукції. Оптимальне значення цього коефіцієнта має бути не більшим за одиницю.

Відповідно до завдань аналізу ефективного використання матеріальних ресурсів можна розрахувати й часткові показники матеріаломісткості, які є характеристикою рівня використання окремих видів матеріальних ресурсів (металомісткість, паливомісткість, сировинномісткість, енергоємність тощо).

Для оцінювання ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві необхідно також розраховувати такі показники:

– швидкість обороту матеріальних запасів, яка обчислюється шляхом ділення середнього (за період) залишку матеріальних запасів у грошовому вираженні на середнє добове споживання в цьому самому періоді:

$$T_o = \frac{\sum(O^n_{II} O^n_K)}{2\sum C^n}, \quad (5.6)$$

де  $T_o$  – швидкість обороту матеріальних запасів, дні;

$O^n_{II}$  – обсяг запасу  $n$ -го виду матеріалу на початок періоду, грош. од.;

$O^n_K$  – обсяг запасу  $n$ -го виду матеріалу на кінець періоду, грош. од.;

$C^n$  – середнє добове споживання  $n$ -го матеріалу, грош. од.;

– оборотність матеріальних запасів, яка розраховується шляхом ділення вартості товарної продукції на середній залишок запасів:

$$R = \frac{2\sum(KЦ_m)}{\sum(O^n_{II} O^n_K)}. \quad (5.7)$$

Тут  $R$  – оборотність матеріальних запасів.

– термін зберігання запасів, який дорівнює відношенню календарної кількості днів у періоді, що розглядається, до оборотності матеріальних цінностей:

$$T_3 = \frac{T}{R}, \quad (5.8)$$

де  $T_3$  – термін зберігання матеріальних запасів, дні;

$T$  – тривалість періоду, дні;

$R$  – оборотність матеріальних запасів.

Аналіз ефективного використання матеріальних ресурсів за цими показниками полягає в установленні тенденцій змінення швидкості обороту запасів за певний період, оборотності й термінів зберігання з метою виявлення факторів, що негативно впливають, і розроблення заходів щодо використання виявлених резервів [5].

Якщо під час аналізу виявилось, що терміни обороту виробничих запасів збільшилися, тобто виникла тенденція зменшення обсягів виробництва, то необхідно зменшувати надходження матеріальних ресурсів.

### **5.3. Резерви раціонального використання матеріальних ресурсів**

Важливим напрямком аналізу можливостей мобілізації резервів підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів є аналіз обґрунтованості й дотримання норм витрачання матеріалів, який базується значною мірою на нормативному методі обліку витрат, аналіз неминучих

втрат матеріалів.

Аналіз *обґрунтованості норм витрачання матеріалів* полягає у вивченні стану наявних базових і поточних стандартів, динаміки їх змінення й рівня напруженості. Зіставляючи нормативну калькуляцію, складену за поточними нормами витрачання матеріалів, з плановою (базовою), визначають стан нормування й ефективність роботи технічних служб підприємства щодо зменшення матеріальних витрат.

Метою аналізу *дотримання норм витрачання матеріальних ресурсів* є виявлення відхилень фактичного витрачання від відповідних нормативів для визначення причин таких відхилень і їх конкретних винуватців.

Аналіз *неминучих втрат матеріалів під час виробництва* полягає у визначенні динаміки суми відходів. Якщо протягом кількох періодів при постійному витрачанні матеріалу, але при різних варіантах технології оброблення (або з інших причин) втрати збільшуються, то це свідчить про непрогресивність норми й низький рівень роботи служби виробничого менеджменту.

Отже, основними напрямками аналізу можливостей мобілізації виявлених резервів підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів є такі:

а) аналіз динаміки коефіцієнта використання матеріалів за калькуляційними групами або виробами і прийняття управлінських рішень про зменшення матеріальних витрат;

б) аналіз неминучих втрат матеріалів під час виробництва, виявлення причин і винуватців, визначення впливу відхилень на собівартість продукції, пошук резервів підвищення рівня раціонального використання матеріальних ресурсів;

в) аналіз норм витрачання матеріалів шляхом порівняння їх (для оцінювання якості й конкурентоспроможності технологічного процесу) з показниками інших підприємств, що виготовляють аналогічну продукцію [5].

#### **5.4. Сучасні логістичні концепції управління виробництвом**

Найпоширенішою у світі є логістична концепція **«Точно в термін»** (*just-in-time, JIT*), яка полягає в такому: якщо виробничий розклад задано, то можна так організувати рух матеріальних потоків, що всі матеріали й напівфабрикати будуть надходити в необхідній кількості в необхідне місце й точно до призначеного терміну виробництва або складання готової продукції. Сьогодні логістична концепція «точно в термін» характеризується таким:

- мінімальні (нульові) запаси матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, готової продукції;
- короткі виробничі (логістичні) цикли;
- невеликий обсяг виробництва готової продукції й поповнення запасів (поставок);



- взаємовідносини в області закупок матеріальних ресурсів з невеликою кількістю надійних постачальників і перевізників;
- ефективна інформаційна підтримка;
- висока якість готової продукції й логістичного сервісу;
- відсутність страхових запасів.

Логістичні системи, які використовують принципи концепції «точно в термін», є «тяговими системами» (*pull systems*), тобто такими системами організації виробництва, у яких деталі й напівфабрикати подаються на наступну технологічну операцію в міру необхідності, а тому жорсткого графіка немає. Для ефективної організації цієї технології обов'язковим є використання надійних телекомунікаційних систем та інформаційно-комп'ютерна підтримка.

Сучасні логістичні технології стають більш інтегрованими й комбінованими. Унаслідок цього виникла нова концепція **«Точно в термін» II**. Її головною метою є максимальна інтеграція всіх логістичних функцій з метою мінімізації рівня запасів, забезпечення надійності і якості готової продукції з метою задоволення попиту споживачів. Першу спробу впровадити концепцію «точно в термін» зробила корпорація Toyota Motor у мікрологістичній системі **KANBAN** (у перекладі з японської – картка). Для цього необхідною була наявність таких елементів логістичного оточення:

- раціональна організація і збалансоване виробництво;
- загальний контроль якості на всіх стадіях виробництва і якості вихідних матеріалів у постачальників;
- партнерство тільки з надійними постачальниками й перевізниками;
- підвищена професійна відповідальність і висока трудова дисципліна всього персоналу.

Засобом передання інформації в системі є спеціальні картки добору й виробничого замовлення. У картці добору зазначається кількість деталей (компонентів, напівфабрикатів), які потрібно взяти на попередній ділянці, а в картці виробничого замовлення – кількість деталей, які має бути виготовлено на попередній виробничій ділянці. Ці картки циркулюють усередині підприємства, між постачальниками й філіями.

З аналізу світового досвіду випливає, що використання такої системи дає можливість зменшити виробничі запаси на 50 %, товарні – на 8 % при значному прискоренні оборотності оборотних засобів і підвищенні якості готової продукції.

«Штовхальні» логістичні системи (*push systems*) – це такі системи організації виробництва, у яких деталі, компоненти, напівфабрикати подаються з попередньої технологічної операції на наступні відповідно до наперед сформованого жорсткого графіка.

Загальним недоліком цих систем є недостатнє відслідковування попиту й обов'язкове створення страхового запасу. Однак, такі системи є більш стійкими порівняно із системою «точно в термін» при різких коливаннях попиту й ненадійності постачальників ресурсів. На цій концепції

базуються такі мікрологістичні системи, як «планування потреб у матеріалах / виробниче планування потреб в ресурсах» (**MRP I**), а в дистрибуції – система «планування розподілу продукції / ресурсів» (**DRP**).

Проблеми, які виникають під час її впровадження, пов'язані з розробленням інформаційного й програмно-математичного забезпечення. Недоліками системи MRP I є необхідність значних затрат і точності під час підготовки первинних даних, збільшення логістичного циклу внаслідок здійснення великого обсягу обчислень, збільшення логістичних витрат на оброблення замовлень при випуску продукції у малих обсягах з великою частотою, невідчутність до короткострокових змін попиту. Тому такі системи найчастіше використовуються тоді, коли попит на вихідні матеріали дуже залежить від попиту споживачів на кінцеву продукцію, або для фірм з великим виробничим циклом в умовах невизначеного попиту.

Модифікована версія **MRP II** дає змогу додатково вирішувати завдання контролю й регулювання рівня запасів, здійснювати прогнози розрахунки, вибирати оптимальну стратегію забезпечення матеріальними ресурсами на основі ретроспективного аналізу. Мікрологістична система **MRP III** є поєднанням MRP II і KANBAN.

У зарубіжній практиці останніми роками поширеною є концепція «реагування на попит» (*demand-driven techniques*, **DDT**). Її було розроблено як варіант MRP для поліпшення реакції на змінення споживчого попиту. Для цього базову концепцію було доповнено кількома модулями: методи визначення точки замовлення, метод швидкого реагування, концепція неперервного поповнення, концепція автоматичного поповнення запасів.

У 90-х роках на багатьох західних фірмах при організації виробництва поширилася концепція «**Lean production**» («худе», «тонке» виробництво), яка має переваги «штовхальних» і «тягових» систем. Ключовими елементами її реалізації є такі:

- зменшення підготовчого й заключного періодів руху матеріального потоку;
- невеликий розмір партій виготовленої продукції;
- невелика тривалість виробничого періоду;
- контроль якості всіх процесів;
- загальне інформаційне забезпечення, підтримка;
- партнерство з надійними постачальниками;
- еластичні поточкові процеси,
- інформаційна система є «тяговою».

До «некорисних» операцій під час виготовлення продукції згідно з концепцією «тонкого виробництва» належать складування матеріальних ресурсів, очікування й затримка у виробничому циклі (випробовування, очікування складання й упаковки), вхідний контроль, транспортування на склад сировини й матеріалів.

Під час упровадження описаних логістичних концепцій на вітчизняних підприємствах слід ураховувати, що необхідними умовами їх ефективного

функціонування є всестороннє управління якістю, автоматизований контроль продукції на наявність браку з допомогою спеціальних технічних пристроїв на робочих місцях, комплексна система із забезпечення продуктивної роботи обладнання, досконала трудова дисципліна, надійні партнери з постачання й збуту продукції.

Алгоритми аналізу матеріальних ресурсів за наявності відповідних умов (структури вхідної й вихідної інформації, системи класифікаторів номенклатури виробничих запасів, постачальників і споживачів матеріалів, а також прикладних програм) дають змогу з допомогою комп'ютера вирішувати весь комплекс завдань управління матеріальними запасами.

### **Контрольні запитання**

1. Що розуміють під матеріальними ресурсами?
2. Які завдання необхідно вирішити для ефективного використання матеріальних ресурсів?
3. Які показники характеризують ефективність управління матеріальними ресурсами?
4. Які існують резерви раціонального використання матеріальних ресурсів?
5. Коротко охарактеризуйте сучасні логістичні концепції управління виробництвом.

## **6. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І ВИКОРИСТАННЯМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

### **6.1. Суть трудового потенціалу**

Досвід ефективного господарювання підтверджує винятково важливе значення кадрової складової потенціалу підприємства, від кількісної і якісної збалансованості й рівня використання якої значною мірою залежать не тільки високі кінцеві показники господарської діяльності, досягнуті конкурентні переваги у виробничій сфері, організації й управлінні, а й можливості забезпечення постійного й конкурентоспроможного розвитку підприємства.

**Трудові ресурси** – це економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка має фізичні й культурно-освітні можливості для участі в економічній діяльності.

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

**Трудовий потенціал** – це наявні сьогодні й передбачувані трудові можливості, які визначаються кількістю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними й іншими характеристиками персоналу підприємства.

Робочу силу індивіда відповідно до її джерела (властивості організму, соціальної особистості) і готовності до використання у виробничій діяльності можна розглядати як **трудовий потенціал (ресурс) особистості** – джерело робочої сили.

Трудовий потенціал працівника є непостійною величиною. Працездатність людини й акумульовані (накопичені) під час трудової діяльності творчі здібності працівника (досвід) підвищуються в міру розвитку й удосконалення знань і навичок, зміцнення здоров'я, поліпшення умов праці й життєдіяльності, однак можуть і знижуватися, якщо, наприклад, погіршуються стан здоров'я працівника, режим праці тощо. Потенціал характеризується не ступенем підготовленості працівника в певний момент до обіймання тієї чи іншої посади, а його можливостями в довгостроковій перспективі – з урахуванням віку, практичного досвіду, ділових якостей, рівня мотивації.

На відміну від трудових ресурсів трудовий потенціал – це конкретні працівники, ступінь можливого використання яких у виробництві залежить від якості управління.

Відмінність поняття «трудовий потенціал» від понять «робоча сила» і «трудові ресурси» полягає в тому, що трудовий потенціал – це персоніфікована робоча сила, взята в сукупності своїх якісних характеристик.

**У загальній структурі трудового потенціалу підприємства залежно від критерію аналізу можна виокремити такі його видові прояви [5].**

1. За рівнем агрегованості оцінок:

– трудовий потенціал працівника – індивідуальні інтелектуальні, психологічні, фізіологічні, освітньо-кваліфікаційні та інші можливості особистості, які використовуються або можуть бути використаними для трудової діяльності;

– груповий (бригадний) трудовий потенціал – крім трудового потенціалу окремих працівників містить додаткові можливості їх колективної діяльності на основі сумісності психофізіологічних і кваліфікаційно-професійних особливостей колективу;

– трудовий потенціал підприємства (організації) – сукупні можливості працівників підприємства активно або пасивно брати участь у виробничому процесі в межах конкретної організаційної структури, виходячи з матеріально-технічних, технологічних та інших параметрів;

2. За спектром охоплення можливостей:

– індивідуальний трудовий потенціал – ураховуються індивідуальні можливості працівника;

– колективний (груповий) трудовий потенціал – ураховуються не тільки індивідуальні можливості членів колективу, але й можливості їх співпраці для досягнення суспільних цільових орієнтирів;

3. За характером участі у виробничо-господарському процесі:

– потенціал технологічного персоналу – сукупні можливості працівників

підприємства, задіяних у профільному й суміжних виробничо-господарських процесах для виробництва продукції (роботи, послуг) певних якості й кількості, а також працівників, що виконують технічні функції апарату управління;

– управлінський потенціал – можливості окремих категорій персоналу підприємства щодо ефективної організації виробничо-комерційних процесів підприємства (організації) та управління ними;

4. За місцем у соціально-економічній системі підприємства:

– структурно-формульальний трудовий потенціал – можливості частини працівників підприємства щодо раціональної й високоефективної організації виробничих процесів і будування найбільш гнучкої, чіткої, простої структури організації;

– підприємницький трудовий потенціал – наявність і розвиток підприємницьких здібностей певної частини працівників як передумови для досягнення економічного успіху завдяки формуванню ініціативної й інноваційної моделі діяльності;

– продуктивний трудовий потенціал – можливості працівників підприємства генерувати економічні й неекономічні результати, виходячи з наявних умов діяльності в межах певної організації;

Вихідною структурно-формульальною одиницею аналізу трудового потенціалу є трудовий потенціал працівника (індивідуальний потенціал), що є основою формування трудових потенціалів більш високих структурних рівнів.

**Трудовий потенціал працівника містить [5]:**

– *психофізіологічний потенціал* – здатності й схильності людини, стан його здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи тощо;

– *кваліфікаційний потенціал* – обсяг, глибина й різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що обумовлює здатність робітника до праці певних складу й складності; структуру якого можна класифікувати за такими ознаками: рівень підготовки, творчі здібності, прагнення до підвищення особистісного потенціалу, трудова активність, трудова мобільність, результативність праці;

– *соціальний потенціал* – рівень цивільної свідомості й соціальної зрілості, ступінь засвоєння працівником норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби й запити у сфері праці, виходячи з ієрархії потреб людини, потенційні або перспективні соціальні можливості працівника – здатність людини до самоосвіти й саморозвитку.

Результативність праці робітників залежить від ступеня взаємного узгодження в розвитку кваліфікаційного, психофізіологічного й особистісного потенціалу, механізм керування кожним з яких істотно різняться.

**Психофізіологічний потенціал працівника** – це комплекс властивостей його організму, якості виховання, стан психіки й ціннісно-культурні риси, що в сукупності забезпечують можливість участі у виробничо-комерційній діяльності.

Трудовий потенціал організації відрізняється від трудового потенціалу працівника, тому що система завжди є більшою за суму складових її частин – індивідуальних трудових потенціалів працівників – унаслідок виникнення нової якості синергетичного ефекту, зумовленого взаємодією складових елементів системи.

Структура трудового потенціалу організації являє собою співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп працівників і відносин між ними.

Як складне структурне соціально-економічне явище **трудовий потенціал організації містить такі компоненти:** кадровий, професійний, кваліфікаційний та організаційний.

1. На відміну від трудових ресурсів, що поєднують усіх працівників, які мають «загальну» здатність до праці, до кадрів належить тільки та їх частина, що має професійну здатність до праці, тобто спеціальну підготовку. Таким чином, величина кількості трудових ресурсів підприємства більша за величину «кадрів» на частину, що складають некваліфіковані й малокваліфіковані робітники.

*Кадрова складова* містить таке:

– професійні знання, уміння й навички, що обумовлюють професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал);

– пізнавальні здібності (освітній потенціал).

Підвищення кадрової складової трудового потенціалу підприємства містить проведення робіт із професійної орієнтації, прийому й розміщення кадрів; підвищення змістовності праці робітників; адаптації молоді й недавно прийнятих працівників; підвищення освітнього, професійного й кваліфікаційного рівня кадрів і їх просування на виробництві; розширення обсягу робіт з перепідготовки працівників.

2. *Професійна структура* колективу детермінується змінами в характері й змісті праці під впливом НТП, що обумовлює виникнення нових і зникнення застарілих професій, ускладнення й підвищення функціонального складу трудових операцій. Іншими словами, ця структура є свого роду системою вимог до трудового потенціалу, що реалізується через набір робочих місць.

3. *Кваліфікаційна структура* визначається якісними змінами в трудовому потенціалі (підвищення умінь, знань, набуття навичок) і відображає зміни в його особистісній складовій.

4. *Організаційна складова* трудового потенціалу багато в чому визначає ефективність функціонування трудового колективу як системи в цілому й кожного працівника окремо, і з цих позицій безпосередньо пов'язана з ефективним використанням трудового потенціалу.

Необхідність виокремлення організаційної складової пов'язана з послідовним і цілеспрямованим формуванням умов, що сприяють повній реалізації потенційних можливостей людини й одержанню ними нових якостей і здібностей.

Структура трудового потенціалу підприємства може мати таку схему, як показано на рис. 6.1.



Рис. 6.1. Структура трудового потенціалу підприємства

Таким чином, якість потенціалу є поняттям відносним. Його можна розкривати з допомогою сукупності демографічних, медико-біологічних, професійно-кваліфікаційних, соціальних, психофізіологічних, ідейно-політичних і моральних ознак.

Основна проблема для вирішення – визначення й досягнення максимальної межі рівня продуктивності працівника в сприятливих для його розвитку об'єктивних умовах виробництва. Проблема ускладнюється відсутністю в теорії і практиці вітчизняної економічної науки методик виявлення резервів підвищення індивідуальної продуктивності праці робітника шляхом оптимізації якості його робочої сили і її найбільш повного (раціонального) використання у виробництві. Поки не буде вирішено проблеми виміру й кількісного оцінювання трудового потенціалу, навряд чи взагалі можна говорити про інтенсивне використання особистого трудового потенціалу.

## 6.2. Методики оцінювання трудового потенціалу підприємства

Під оцінюванням трудового потенціалу підприємства розуміється зіставлення реального змісту, якості, обсягів та інтенсивності робіт з їх потенційно можливими параметрами.

Оцінювання трудового потенціалу підприємства має будуватися на основі економічного оцінювання здібностей людей створювати певний дохід. Чим вищою є індивідуальна продуктивність праці робітника і

тривалішим період його діяльності, тим більший він дає дохід і є більшою цінністю для підприємства.

Під час оцінювання трудового потенціалу працівника має визначатися кількість, якість, відповідність і міра використання його потенціалу у цілях підприємства.

Недосконалість науково-прикладних розробок у сфері оцінювання трудового потенціалу підприємства не дає змоги визначити хоча б декілька альтернативних методик, які б стали б основою для подальшого вирішення цього складного проблемного завдання.

**Витратні методики оцінювання трудового потенціалу підприємства** або окремого працівника прирівнюють розмір трудового потенціалу підприємства (працівника) до суми попередніх витрат на його підготовку, поточне утримання й майбутній розвиток.

*Н. В. Авдеєнко і В. А. Котлов у своїй методиці [5]* роблять висновок, що найкращим показником ефективності використання трудового потенціалу підприємства або окремого робітника є продуктивність праці. Однак у цій методиці сам показник продуктивності праці не використовується як сумарний, а є характеристикою ефективності використання персоналу як специфічного ресурсу підприємства.

Для оцінювання розміру трудового потенціалу підприємства пропонується використовувати такі показники.

#### 1. Коефіцієнт видатності повної заробітної плати

$$K_{ВЗП} = \frac{ЧВ}{\Phi_{ЗП} + \Phi_{МС}}, \quad (6.1)$$

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.

#### 2. Коефіцієнт змінності робочої сили

$$K_{ЗР} = \frac{\Phi_{Д}}{Д_{Н}}, \quad (6.2)$$

де  $\Phi_{Д}$  – кількість людино-днів, фактично відпрацьованих робітниками за всі зміни (або за планом) протягом аналізованого періоду;

$Д_{Н}$  – кількість людино-днів, відпрацьованих у найбільш завантажену зміну протягом аналізованого періоду.

#### 3. Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу

$$ПП = \frac{ЧВ - МВ - ВЕ - А_{ОФ}}{K_{ПВП}}, \quad (6.3)$$



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

$МВ$  – матеріальні витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією певного обсягу продукції, тис. грн;

$ВЕ$  – вартість енергоносіїв, спожитих під час виробництва й реалізації продукції, тис. грн;

$A_{OF}$  – сума амортизаційних відрахувань на повне відновлення основних фондів підприємства, тис. грн;

$K_{ПВП}$  – середньоспискова кількість промислово-виробничого персоналу, чол.

#### 4. Коефіцієнт творчої активності працівників

$$K_{TA} = \frac{\Pi(E)}{B_{PAB}}, \quad (6.4)$$

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

$B_{PAB}$  – витрати, пов'язані з розробленням, апробацією і впровадженням винаходів і раціоналізаторських пропозицій протягом аналізованого періоду, тис. грн.

На жаль, у цій методиці не виокремлюється показник розміру трудового потенціалу, а всі наведені вище коефіцієнти є проміжними розрахунками для оцінювання величини виробничого потенціалу підприємства. Крім того, не беруться до уваги відмінності в суті трудових зусиль промислово-виробничого (технологічного) персоналу й працівників апарату управління. Перша група працівників бере пряму участь у процесі виробництва, праця другої групи є зовсім іншою за своєю суттю – цей вид трудових здібностей є близьким до нематеріальних активів підприємства.

На додаток до викладених вище показників можна рекомендувати формулу коефіцієнта повних витрат праці, основою для якої є формула ефективності використаних ресурсів

$$K_{II} = \frac{K_{ПВП} \frac{P}{EP}}{\Phi_{OCH} + \Phi_{OБОР}}, \quad (6.5)$$

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

$EP$  – сума використаних для виробництва й реалізації економічних ресурсів (повна собівартість виробничої програми), тис. грн;

$K_{ПВП}$  – використана у виробництві жива праця (кількість промислово-виробничого персоналу), чол.;

$\Phi_{OCH}$  – середньорічна вартість задіяних основних фондів, тис. грн;

$\Phi_{\text{ОБОР}}$  – середньорічна вартість використаних у виробництві оборотних коштів, тис. грн.

На відміну від попередньої методики оцінювання потенціалу на основі одиниці живої праці [5] дає змогу краще врахувати ефективність використання трудового потенціалу підприємства. Розрахунки трудового потенціалу згідно з цією методикою проводяться за такими етапами.

1. Визначається одиниця оцінювання живої праці одного робітника шляхом установлення її фондового аналога у вартісному обчисленні:

$$A = \Pi_m \frac{\Delta\Phi_B}{\Delta\Pi_m}, \quad (6.6)$$

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

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

$\Delta\Pi_m$  – підвищення продуктивності праці робітника порівняно з базовим роком.

2. Визначається трудовий потенціал технологічного персоналу підприємства:

$$ТП_{\text{тех}} = A K_{\text{ЛВП}}^{\text{сп}} K_{\text{ТПП}}, \quad (6.7)$$

де  $K_{\text{ЛВП}}^{\text{сп}}$  – середньорічна кількість промислово-виробничого персоналу, чол.;

$K_{\text{ТПП}}$  – коефіцієнт реалізації трудового потенціалу технологічного персоналу підприємства.

3. Визначається управлінський потенціал у вартісному обчисленні на основі частки витрат на адміністративно-управлінський апарат у загальній структурі витрат підприємства.

4. Визначається загальний трудовий потенціал підприємства шляхом сумування вартості трудового потенціалу технологічного персоналу й вартості управлінського потенціалу.

Є також думка, що тут слід ураховувати змінення вартості самих грошей так само, як і при дисконтуванні чистих потоків економічного прибутку від експлуатації підприємства. Тому загальну методику такого оцінювання відтворено в такій формулі [4]:

$$\begin{array}{l} \text{Зведена вартість} \\ \text{трудового} \\ \text{потенціалу} \end{array} = \left[ \begin{array}{cc} \text{Вартість} & \text{Вартість} \\ \text{управлінського} & \text{потенціалу} \\ \text{потенціалу} & \text{технологічного персоналу} \end{array} \right] kd \times \frac{\text{Коефіцієнт}}{\text{приведення}}, \quad (6.8)$$

де  $kd$  – темпи змінення в прогнозований період часу, кумулятивний коефіцієнт поступового збільшення величини трудового потенціалу.

Уведення у формулу кумулятивного коефіцієнта зумовлено необхідністю врахування об'єктивних тенденцій, виявлених на основі соціологічних досліджень.

Яскравими прикладами **порівняльних підходів** можна вважати методики оцінювання трудового потенціалу працівника, основні з яких наведено в табл. 6.1 [4, 5, 13].

Таблиця 6.1

Методи оцінювання трудового потенціалу окремих працівників

Назва методу	Стисла характеристика
Метод анкетування	На основі розроблених і заповнених оцінювачем анкет, де фіксуються усі істотні позитивні й негативні характеристики
Описовий метод	Оцінювач самостійно визначає й описує позитивні й негативні характеристики працівника, які зумовлюють розмір його трудового потенціалу
Метод класифікації	Ранжування всіх робітників підприємства за певним критерієм, а також вибір трудових характеристик найкращого з них за еталонне значення
Метод порівняння парами	Багатоетапне зіставлення продуктивності, освітньо-культурних та інших характеристик працівника з аналогічними параметрами інших працівників компанії, які виконують схожі роботи
Рейтинговий метод	Оцінювання істотних трудових якостей працівника за оцінними шкалами, які розроблюються оцінювачем за певними критеріями
Метод певного розподілу	Експерт оцінює характеристики трудового потенціалу у межах допустимих інтервалів, які в сукупності формують фіксований розподіл усіх оцінок
Метод оцінювання за вирішальною ситуацією	Застосовується на основі поведінки працівника або вирішення основних виробничо-господарських ситуацій, змодельованих або ініційованих оцінювачем у межах конкретної організації. Можливим є також установлення бажаних критеріїв, за якими формують еталонне значення трудового потенціалу
Метод шкали спостереження за поведінкою	Базується на постулатах попереднього методу, але фіксуються не бажані характеристики, а відсутні негативні (деструктивні) дії, специфічна поведінка, стресові навантаження тощо. Оцінювання проводиться «від негативного».
Метод інтерв'ю	Оцінювання проводиться на основі усних відповідей працівника на запитання компетентних експертів-оцінювачів, які суб'єктивно відзначають коректність або некоректність відповідей на вузькоспеціалізовані запитання
Метод «360 градусів»	Оцінювання проводиться на основі суджень професійно-трудового оточення працівника (співробітників, які з ним працювали раніше)
Тестування	Оцінювання проводиться за результатами вирішення психологічних, фізіологічних і кваліфікаційно-освітніх завдань
Метод ділових ігор	Оцінювання проводиться на основі спостережень і результатів участі працівника в імітаційних (ситуаційних) іграх, змодельованих під конкретну організацію
Метод оцінювання на базі моделей компетентності	Використання формалізованих (математичних) моделей компетентності, які являють собою системне оцінювання інтелектуальних, професійних та інших суттєвих характеристик у межах конкретної організації

В усіх цих методиках так чи інакше передбачається наявність еталона (реального або уявного), який містить максимальні значення окремих критеріїв оцінювання.

На відміну від витратних методик **алгоритми результативного оцінювання трудового потенціалу** базуються на постулаті про корисність праці персоналу підприємства, *концепції «людських ресурсів»*. Більшість практичних розрахунків за цією концепцією базуються на можливості використання вартості створених робітником економічних благ, а також доходу, отриманого підприємством на цій основі, *як критерію цінності співробітника [7]*.

Зазвичай за критерій ефекту роботи працівників підприємства беруть кількість або вартість виготовленої продукції, але при цьому виникають значні труднощі при визначенні конкретних результатів управлінського персоналу.

Досить поширеною можна вважати *коефіцієнтну методичку оцінювання трудового потенціалу підприємства [5]*, яка за своєю суттю є гібридом витратних і порівняльних підходів до оцінювання. Усі коефіцієнти цієї методики поділяють на такі групи:

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

Усі групи коефіцієнтів складаються з великої кількості аналітичних коефіцієнтів другого рівня. Наприклад, система оцінювання трудового потенціалу працівників згідно з коефіцієнтною методикою містить такі основні показники:

а) коефіцієнт освіти

$$K_{осв} = \frac{A}{60}, \quad (6.9)$$

де  $A$  – тривалість роботи працівника за спеціальністю, указаною в дипломі (за аналізований період), міс.;

$60$  – максимальна нормативна тривалість роботи за спеціальністю, указаною в дипломі про вищу освіту, міс.;

б) коефіцієнт посадового досвіду

$$K_{досв} = \frac{B}{60}, \quad (6.10)$$

де  $B$  — досвід роботи на певній посаді, міс.;

$60$  — максимальна нормативна тривалість роботи на певній посаді, міс.;

в) коефіцієнт підвищення кваліфікації

$$K_{\text{квал}} = \frac{H}{\text{ПН}}, \quad (6.11)$$

де  $H$  – фактична тривалість навчання з підвищення кваліфікації за період роботи за спеціальністю, міс.;

$\text{ПН}$  – нормативна тривалість навчання з підвищення кваліфікації (виходячи з припущення про необхідність щорічного навчання тривалістю 0,5 місяця), міс.;

г) коефіцієнт раціоналізаторської активності

$$K_{\text{РА}} = \frac{\text{РП}}{\text{СП} / 12}, \quad (6.12)$$

де  $\text{РП}$  – кількість раціоналізаторських пропозицій і винаходів, генерованих співробітником протягом терміну роботи за спеціальністю;

$\text{СП}$  – тривалість роботи працівника за спеціальністю, міс.;

д) коефіцієнт оперативності виконання робіт

$$K_{\text{ОПР}} = \frac{M}{P}, \quad (6.13)$$

де  $M$  – фактична кількість робіт, виконаних у встановлені терміни;

$P$  – кількість робіт, фактично виконаних за аналізований період.

У зарубіжному менеджменті загальноприйнятим є використання коефіцієнтного методу з тестовими оцінками (тести на загальний рівень інтелекту, професійну придатність тощо). Тому управлінський потенціал компанії ( $\Pi_{\text{упр}}$ ) має визначатися такою формулою:

$$\Pi_{\text{упр}} = n_i \frac{m}{\sum \frac{1}{K_i}} K_{\text{еф}}, \quad (6.14)$$

де  $m$  – кількість показників, що формують систему якісного оцінювання ділових якостей менеджерів;

$n_i$  – кількість менеджерів певної категорії;

$K_i$  – оцінний коефіцієнт певного виду;

$K_{\text{еф}}$  – показник, що відображає величину додаткової доданої вартості, яку отримує компанія від використання управлінців певної категорії, кваліфікації і т. д., у грошовому обчисленні. Цей показник в окремих випадках можна замінити часткою чистого збільшення капіталу, отриманого за аналізований період, що припадає на одного менеджера:

$$d_{\text{проб}} = \frac{\text{ЧПК}}{n_{\text{со}} d_{\text{упр}}}, \quad (6.15)$$

де  $ЧПК$  – чисте збільшення капіталу;  
 $n_{co}$  – середньооблікова кількість персоналу;  
 $d_{упр}$  – частка управлінців у загальній кількості.

Трудовий потенціал технологічного персоналу

$$ТП_{ТП} = \frac{n_i \cdot ПП \cdot K_O \cdot K_{C/ПС} \cdot K_D \cdot R_P}{I_P}, \quad (6.16)$$

де  $K_O$  – поправковий коефіцієнт, у якому враховуються відмінності освітньо-професійної підготовки співробітників;

$K_{C/ПС}$  – поправковий коефіцієнт, у якому враховуються відмінності соціально-психологічного й культурного характеру в механізмі мотивації;

$K_D$  – поправковий коефіцієнт, у якому враховуються відмінності в практичному досвіді співробітників роботи на певній посаді в певній сфері бізнесу;

$I_P$  – індекс капіталізації прибутку;

$ПП$  – продуктивність праці;

$n_i$  – кількість працівників певної категорії;

$R_P$  – рентабельність продукції, роботи або послуги.

### 6.3. Основи управління трудовим потенціалом підприємства

Суть управління персоналом шляхом оцінювання його потенціалу зводиться до розв'язання трьох взаємозалежних задач.

1. Формування таких продуктивних здібностей людини, що найбільш повно відповідали би вимогам, які ставляться до якості робочої сили на конкретному робочому місці.

2. Створення таких соціально-економічних і виробничо-технічних умов на підприємстві, за яких відбувалося б максимальне використання здатностей працівника до певного виду праці.

3. Ці процеси не повинні шкодити організму й інтересам працівника.

Для управління персоналом дуже важливо, усвідомивши механізм дії кожного з компонентів трудового потенціалу працівника, розробити систему взаємозалежних заходів, що впливають на найбільш повне використання його резервів. На практиці недовикористання трудового потенціалу виявляється у невідповідності між потребами виробництва й професійною структурою кадрів, між наявним і фактично необхідним рівнем кваліфікації працівників; нераціональному розподілі трудових функцій; роботі не за спеціальністю; незадоволенні працею, його організацією й умовами; недостатньо розвинутому почутті відповідальності працівника й ін.

Зважаючи на недосконалість методів оцінювання трудового потенціалу підприємства, для вирішення проблемних питань його оцінювання й управління ним можна рекомендувати таку послідовність дій.

1. Поділ працівників підприємства на однорідні групи за професійними, кваліфікаційними, статево-віковими та іншими критеріями. Кінцевим результатом цього кроку є створення мінімальних трудових сегментів підприємства, що дасть змогу уникнути зайвих витрат на дослідження трудового потенціалу кожного окремого працівника і спростити процедуру визначення інтегрального показника.

2. Створення системи факторів, що зумовлюють інтенсивність праці та її результативність в аспекті окремих трудових сегментів підприємства – визначаються внутрішні фактори кожної групи, а також загальнокорпоративні чинники впливу. Кінцевим результатом цього кроку є визначення істотних факторів впливу на розмір трудового потенціалу окремих сегментів підприємства.

3. Комплексний опис та оцінювання результатів діяльності підприємства в аспекті різних систем структуризації з проведенням факторного аналізу їх розміру.

4. Оцінювання трудового потенціалу певних сегментних груп працівників підприємства за такими напрямками: кількість працівників, результативність, інтенсивність розвитку.

5. Аналіз розміру й факторних залежностей трудового потенціалу груп працівників, а також розроблення по кожному з виявлених істотних чинників системи заходів щодо управління ними [5].

Модель управління трудовим потенціалом показано на рис. 6.2 [13].



Рис. 6.2. Концепція ефективної системи управління трудовим потенціалом

## Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте значення трудового потенціалу.
2. Які є видові прояви трудового потенціалу підприємства?
3. Які складові є основою трудового потенціалу?
4. Охарактеризуйте методологію оцінювання й використання трудового потенціалу підприємства.
5. Які показники можна використовувати для оцінювання розміру трудового потенціалу підприємства на основі витратних методик?
6. Перелічіть етапи оцінювання трудового потенціалу працівників на основі одиниці живої праці.
7. Охарактеризуйте систему оцінювання трудового потенціалу працівників згідно з коефіцієнтною методикою.
8. Які є методи оцінювання трудового потенціалу окремих працівників?
9. З допомогою яких заходів можна підвищити якість управління трудовим потенціалом підприємства?

## 7. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 7.1. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства і її рівні

**Конкурентоспроможність потенціалу підприємства** – це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінювання можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу відносно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів [4].

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства має декілька особливостей.

1. Конкурентоспроможність не є внутрішньою або природною якістю підприємства. Її можна виявити й оцінити тільки за наявності конкурентів (реальних або потенціальних).

2. Конкурентоспроможність – це відносне поняття, тобто підприємство буде мати різний рівень відносно різних конкурентів.

3. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів.

4. Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових елементів, насамперед продукції, а також визначається конкурентоспроможністю галузі й країни.

На сучасному етапі розвитку наукових досліджень проблеми оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства сформувався дуалістичний підхід до визначення її рівнів.

Перший підхід. Залежно від глобалізації цілей дослідження виокремлюють такі рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства:



світове лідерство, світовий стандарт, народногосподарське лідерство, народногосподарський стандарт, галузеве лідерство, галузевий стандарт, граничний рівень [17]. Якщо підприємство знаходиться нижче за граничний рівень, то його потенціал вважається зовсім неконкурентоспроможним.

Другий підхід зводиться до виокремлення чотирьох рівнів конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

*1-й рівень.* Організація апарату управління підприємства є внутрішньо нейтральним елементом потенціалу. Керівник має дбати про випуск продукції, не враховуючи при цьому проблеми конкурентоспроможності й задоволення потреб споживача.

*2-й рівень.* Керівники намагаються, щоб виробничий потенціал підприємства повністю відповідав стандартам, установленим його основними конкурентами.

*3-й рівень.* Керівники підприємства розуміють свої переваги в конкуренції на ринку дещо по-іншому, ніж їх основні суперники, і намагаються не дотримуватися загальних стандартів виробництва, які встановилися в галузі. Виробнича складова потенціалу піддається сильному впливу з боку елемента управління, що сприяє її розвитку й удосконаленню.

*4-й рівень.* Успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління й залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Підприємства, які досягають цього рівня, забезпечують собі провідне положення на ринку на довгий час [5, 7, 17].

Сьогодні більшість вітчизняних підприємств можна зарахувати до першого рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства, хоча позначаються й прогресивні зрушення в діяльності окремих підприємств.

**Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства** – сукупність заходів із систематичного вдосконалення виробів, пошуку нових каналів збуту й поліпшення післяпродажного сервісу. На підприємстві має бути розроблено певну стратегію конкурентоспроможності й передбачено заходи щодо всього виробничо-господарського комплексу для забезпечення переваг над товарами конкурентів.

Різноманітними можуть бути фактори, що впливають на пошук переваг у конкуренції. Класифікацію ключових чинників успіху в галузі наведено в табл. 7.1 [4, 13].

Таблиця 7.1

Класифікація ключових чинників успіху в галузі

Елементи потенціалу	Ключові чинники успіху
Технології	Використання інновацій у виробничому процесі Висока якість наукових досліджень Наявність прогресивних технологій Розроблення нових товарів і послуг

Елементи потенціалу	Ключові чинники успіху
Кадри	Наявність висококваліфікованих кадрів Досвід персоналу в певній галузі Здатність до розроблення й реалізації інновацій Наявність системи підготовки й підвищення кваліфікації кадрів, що відповідає стратегічним цілям діяльності
Виробництво	Надійність матеріалів і комплектувальних виробів Низька собівартість продукції Висока якість продукції Високий рівень фондівіддачі Наявність розвиненої транспортної інфраструктури в місці розташування підприємства Висока продуктивність праці Можливість виконання індивідуальних замовлень на виробництві Наявність високоякісної паливної арматури, дешевих джерел енергії
Маркетинг і збут	Високий рівень обслуговування Низький рівень повернення замовлень покупців Широкий асортимент продукції Висока кваліфікація персоналу служби маркетингу Висока якість реклами Привабливий дизайн Гарантійне обслуговування покупців Широка мережа дилерів Наявність власних одиниць роздрібної торгівлі Низькі витрати реалізації Висока швидкість доставки
Організаційні можливості	Досконалі інформаційні системи Висока швидкість виведення нових товарів на ринок Висока швидкість проходження управлінських рішень Використання інтернету і здійснення електронної комерції Високий рівень кваліфікації менеджерів
Інші елементи	Наявність позитивного іміджу Загальний низький рівень витрат Привабливе місце розташування Доступність позикових ресурсів

Одним із важливих етапів управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства є його оцінювання.

## 7.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності спрямована на чотири їх головні класифікаційні ознаки:

- 1) за напрямком формування інформаційної бази:
  - критеріальні (К) – за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників; при належному

інформаційному забезпеченні ці методи є найточнішими;

– експертні (Е) – прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на досвіді фахівців; проте перевага таких методів є водночас і їхнім недоліком, оскільки іноді суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінювання;

2) за способом відображення кінцевих результатів:

– графічні (Г) – забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінювання, інтерпретованих у графічних об'єктах;

– математичні (М) – базуються на факторних моделях оцінювання, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка; ці методи вважаються найточнішими;

– логістичні (Л) є алгоритмізованими методами оцінювання, які базуються на логічних припущеннях;

3) за можливістю розроблення управлінських рішень:

– одномоментні (О) – статичні методи, за якими оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу;

– стратегічні (С) – уможливають не тільки оцінювання стану конкурентоспроможності потенціалу підприємства на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення цього потенціалу;

4) за способом оцінювання:

– індикаторні (І) – ґрунтуються на використанні системи індикаторів (під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій основі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта). Кожен індикатор зі свого боку складається з кількох показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта;

– матричні (табличні) (М) – у їх основу покладено ідею розгляду процесів конкуренції у їх взаємозалежності й динаміці, дають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку.

У табл. 7.2 [7] наведено перелік існуючих методів оцінювання конкурентоспроможності із зазначенням класифікаційної ознаки й групи, до якої належать.

Таблиця 7.2

### Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності

Метод оцінювання конкурентоспроможності	Класифікаційна ознака			
	1	2	3	4
Теорія конкурентних переваг М. Портера	К	Г	С	М
Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена	К	Г	С	М

Закінчення табл. 7.2

Метод оцінювання конкурентоспроможності	Класифікаційна ознака			
	1	2	3	4
SWOT-аналіз	Е	Г	С	М
Модель аналізу Мак-Кінсі 7-S	К	Г	С	М
Метод вивчення профілю об'єкта	Е	Г	С	М
Метод набору конкурентоспроможних елементів	К	Г	С	І
Графічна методика Зав'ялова	Е	Г	О	І
Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555	Е	М	О	І
Формалізований метод Іванова	К	М	С	І
Методика Ансофа щодо конкурентного статусу фірми	К	М	О	І
Метод Градова щодо детермінантів «національного ромба»	К	М	О	І
Метод американської асоціації управління	Е	М	О	І
Метод порівнянь	Е	М	О	І
Метод рангів	Е	М	С	І
Метод інтегрального критерію	К	М	О	І
Метод таксономічного показника	К	М	О	І
STEP-аналіз	Е	Л	С	М
SPACE-аналіз	К	Л	С	М
GAP-аналіз	К	Л	С	І
LOTS-аналіз	К	Л	С	І
PIMS-аналіз	К	Л	С	І

У забезпеченні цільового рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства важливе значення має **стратегічний аналіз** – комплексне дослідження економічної системи за параметрами, з допомогою яких визначають її майбутній стан. Розглянемо докладніше деякі **стратегічні методи оцінювання конкурентоспроможності**.

*Метою стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування й розвиток елементів потенціалу в конкурентному середовищі.*

Під час розроблення програм стійкого розвитку потенціалу підприємства, виявлення сильних і слабких позицій при формуванні й реалізації елементів потенціалу доцільно застосовувати такі методи:

1. **STEP-аналіз** (за аббревіатурою Society, Technology, Economy, Policy), що є засобом дослідження зовнішнього середовища підприємства, основним його завданням є мінімізація впливу негативних факторів.

2. **SWOT-аналіз** (за аббревіатурою: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), ідея якого полягає у виявленні сильних і слабких сторін підприємства, загроз і можливостей, а потім установлення зв'язків між ними, які можна використовувати далі при визначенні стратегії

організації. Побудована на основі проведеного дослідження матриця SWOT дає змогу аналізувати парні комбінації сильних і слабких сторін з можливостями й загрозами, а також виявляти пріоритетні сфери ділової активності й формувати управлінські акценти.

3. **SPACE-аналіз** (Strategic Position and Action Evaluation) є логічним продовженням SWOT-аналізу, в основу якого покладено ідею, що стратегічна конкурентна позиція підприємства є функцією фінансової стійкості (сили) підприємства й конкурентоспроможності продукції.

4. **GAP-аналіз** (аналіз розривів) можна назвати організаційною атакою на ліквідацію розбіжностей між бажаною й прогнозованою конкурентоспроможністю.

Основні кроки аналізу:

- 1) попереднє формування цілей на певний період;
- 2) прогноз динаміки норми прибутку у зв'язку зі встановленими цілями;
- 3) устанавлення розбіжностей між цілями й прогнозами;
- 4) визначення альтернатив для здійснення інвестицій;
- 5) визначення загальних альтернативних конкурентних позицій і прогноз результатів;
- 6) устанавлення розбіжностей між попередніми цілями діяльності й прогнозом;
- 7) визначення набору ресурсів, необхідних для досягнення цілей, і характеру їх можливого впливу;
- 8) перегляд цілей і стратегії з метою створення цих ресурсів.

5. **LOTS-аналіз** (у перекладі «лоцман») містить детальне, послідовне обговорення деяких проблем бізнесу на різних рівнях і різному ступені складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту всередині підприємства з використанням різних моделей ділової стратегії і способів вирішення завдань. Кінцевою метою є розроблення позиції, яка дасть змогу компанії, підрозділу або окремому індивідууму правильно будувати свої взаємовідносини із зовнішнім оточенням, збільшуючи, таким чином, свою конкурентоспроможність.

6. **PIMS-аналіз** (Profit Impact of Market Strategy) – метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток, що дає змогу виявити близько 67 % факторів успіху компанії. Вирішальні фактори прибутковості для будь-якої галузі поділяються на три групи: конкурентна ситуація, виробнича структура, ринкова ситуація, а також ранжуються за їх значущістю. Основна перевага моделі полягає у спробі виміряти відносну якість продукту, оскільки вирішальною умовою успіху в бізнесі є задоволення потреб споживачів.

7. **Метод вивчення профілю об'єкта** є засобом або інструментом візуального аналізу об'єкта, що аналізується, при цьому передбачається створення його профілю (суми характеристик цього об'єкта). Характеристики кількісно вимірюються від 0 (min) до 100 (max) балів.

Основною перевагою методу є можливість виокремлення значної кількості конкурентних переваг та їх кількісного виміру, недоліком – суб'єктивність оцінювання характеристик, що може вплинути на точність оцінювання.

**8. Модель GE/McKinsey «7S»** (strategy, skill, shared values, structure – структура, systems, staff, style), в основу якої покладено такі показники: стратегічне положення фірми; привабливість ринку. Недоліки методу:

а) при оцінюванні всіх наведених факторів за 5-бальною шкалою велике значення має суб'єктивність оцінювання;

б) наведені рекомендації для реалізації стратегії мають поверхневий характер.

Використовуючи **індикаторні методи оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємств**, за індикатори й відповідні їм показники можна взяти такі:

**1. Індикатор використання ресурсів** – співвідношення між коефіцієнтом доходів підприємства (*чистий прибуток підприємства / відрахування до бюджету й соціальних фондів*) і коефіцієнтом ресурсів підприємства (*ресурси, авансовані підприємством / ресурси, що застосовує підприємство*):

$$KR = \frac{K_{ДП}}{K_{РП}} \rightarrow \max. \quad (7.1)$$

Ресурси, авансовані підприємством, – це всі наявні ресурси підприємства у вартісному обчисленні. Ресурси, що застосовує підприємство, – це ресурси, авансовані підприємством, за відрахуванням ресурсів, що не використовуються (резервні робочі місця, понаднормові запаси сировини, матеріалів, невстановлене обладнання, страховий фонд і фонд ризику).

**2. Індикатор використання праці** – співвідношення чистого прибутку підприємства і вартості робочих місць підприємства:

$$KП_p = \frac{ЧП_{П}}{ВРМ_{П}} \rightarrow \max. \quad (7.2)$$

Вартість робочих місць підприємства – це середньорічна вартість робочих місць підприємства, яка визначається порівнянням середньорічної вартості основних фондів і середньорічної кількості робочих місць.

**3. Індикатор місткості ринку** – співвідношення балансового прибутку підприємства і прибуткової місткості ринку певного товару:

$$KM = \frac{БП_{П}}{ПМР_{Т}} \rightarrow \max. \quad (7.3)$$

Прибуткова місткість ринку визначається сукупним грошовим попитом

споживачів на товар за відрахуванням тієї умовної частини попиту, яка спрямовується на відшкодування витрат на виробництво й реалізацію товару.

4. **Індикатор дохідності** – співвідношення валового доходу підприємства у розрахунку на одного робітника, включаючи власників підприємства, і аналогічного доходу, який отримується в комерційній сфері (галузі) діяльності в цілому в економіці країни:

$$KD = \frac{ВДП_P}{КомВДП_P} \rightarrow max. \quad (7.4)$$

5. **Індикатор використання часового ресурсу** – співвідношення між часом, за який вимірюється отриманий валовий дохід підприємства, і часом, який є необхідним для збільшення цього показника вдвічі:

$$KЧ = \frac{t_{ВД}}{t_{2ВД}} \rightarrow max. \quad (7.5)$$

Наведені показники зіставляються з аналогічними нормативними або фактичними показниками конкурентів, що дає змогу оцінити індивідуальний рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства [7, 13, 17].

Відносно встановленого рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства будується матриця конкурентоспроможності потенціалу підприємства, у якій відображаються відносні величини вибраних індикаторів і їх відсотково-бальне вираження, а також складається таблиця резервів і витрат потенціалу підприємства з метою проведення їх аналізу.

Резервами вважається різниця між більш високими показниками того чи іншого індикатора й реальною величиною показників самого підприємства, утратами – між величиною порогового рівня індикатора й величиною цього індикатора для підприємства.

### 7.3. Управління конкурентоспроможністю підприємства

Під час формування багаторівневої системи управління конкурентоспроможністю потенціалу вітчизняних підприємств передбачається розроблення й реалізація відповідних заходів на рівні як держави, так і окремих підприємств.

На державному рівні з позицій забезпечення умов для розвитку сприятливого конкурентного середовища необхідним є таке:

- удосконалення (а в окремих сферах – створення) нормативної бази управління конкурентоспроможністю, забезпечення стабільності вимог нормативних документів на усіх рівнях управління;

- формування ефективної конкурентної політики та її постійна адаптація до світових господарських процесів;

- формування сприятливого інвестиційного клімату й створення умов для ефективного залучення інвестицій, насамперед вітчизняних, що дасть змогу розпочати ліквідацію інвестиційної кризи;
- розвиток приватизаційних процесів, у тому числі з виходом на міжнародні ринки капіталу, вирішення проблеми приватизації стратегічних галузей за гроші, а також продаж об'єктів приватизації разом із земельними ділянками, сприяння процесам реструктуризації і диверсифікації виробництва;
- зменшення вхідних бар'єрів, пов'язаних із започаткуванням і функціонуванням суб'єктів підприємництва;
- вирішення проблеми амністії певної частини тіньового сектору, а також боротьба з корупцією, організованою злочинністю й несумлінною конкуренцією;
- стимулювання інноваційної діяльності у напрямку розроблення продукції, орієнтованої не лише на споживача (маркетинговий підхід), а й на цінність соціального, економічного й природного середовищ;
- сприяння формуванню системи моніторингу зовнішнього середовища підприємств, а також інформаційних банків з метою розвитку й реалізації ідей стратегічного менеджменту.

На рівні підприємства основним напрямом формування й **удосконалення системи управління** конкурентоспроможністю його потенціалу має стати акцент на стратегічних пріоритетах системи менеджменту, оскільки саме тут забезпечується розроблення й реалізація конкурентних переваг.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства можна подати як складну конструкцію його елементів, що характеризуються принципами, етапами, методами оцінювання й прогнозування, видами стратегії.

Управління конкурентоспроможністю підприємства може здійснюватися з огляду на такі напрями діяльності (табл. 7.3) [5].

Таблиця 7.3

Критерії і напрями оцінювання конкурентоспроможності

Напрями діяльності	Критерії і напрями оцінки
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
Кадрова робота	Забезпеченість робочою силою
	Продуктивність та ефективність праці
	Рівень заробітної плати й соціальних виплат, його відповідність ринковому рівню
	Стабільність складу колективу



Напрями діяльності	Критерії та напрямки оцінки
Фінансова діяльність	Обсяг і структура капіталу, його ціна
	Рентабельність діяльності й використання капіталу
	Фінансовий стан і платоспроможність підприємства
	Обсяг і склад оборотного капіталу та його використання
	Тривалість операційного циклу і його окремих елементів
	Структура й напрями використання фінансових ресурсів підприємства
	Рівень і ритмічність виплат дивідендів
	Обсяг і склад інвестиційних вкладень
Комерційна діяльність	Асортиментна політика
	Цінова політика
	Рекламна діяльність
	Організація господарських зв'язків, їх стабільність і ефективність
	Характер комерційних угод та їх ефективність
	Конкурентоспроможність реалізованої продукції
Організаційна й управлінська діяльність	Система планування
	Оперативне управління
	Професійний рівень керівників і спеціалістів
	Раціональність оргструктури
	Інформаційне забезпечення, технологія управління

### Контрольні запитання

1. Що розуміють під конкурентоспроможністю потенціалу підприємства? Які рівні має конкурентоспроможність?
2. За якими ознаками можна класифікувати методи оцінювання конкурентоспроможності?
3. Стисло охарактеризуйте SWOT-аналіз, STEP-аналіз, SPACE-аналіз, методи аналізу GAP, LOTS, PIMS.
4. Опишіть метод вивчення профілю об'єкта, модель аналізу Мак-Кінсі «7S».
5. Які показники можна взяти за індикатори, використовуючи індикаторні методи оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства?
6. Яким чином можна вдосконалити систему управління конкурентоспроможністю підприємства?

## 8. СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

### 8.1. Суть кризи й антикризового управління

У будь-який момент існує небезпека кризи. Це визначається тим, що в управлінні завжди існує можливість виникнення ризикових ситуацій унаслідок циклічного розвитку соціально-економічної системи, динамічного

змінення зовнішнього середовища, співвідношення керованих і некерованих процесів, потреб й інтересів людей.

Антикризове управління — це управління, у якому під тиском запланованих або випадкових факторів передбачається небезпека кризи, розробляються заходи для зниження її негативних наслідків, аналізуються симптоми її виникнення, а також її фактори для забезпечення подальшого стійкого розвитку організації.

Таким чином, *антикризове управління* є комплексом інструментів зовнішнього й внутрішнього впливу на підприємство, яке виявляє ознаки кризового стану або перебуває в кризі.

*Метою антикризового управління* є розроблення й реалізація заходів, які спрямовано на попередження виникнення негативних явищ, що призводять підприємство до кризового стану, забезпечення його фінансової стійкості й стійкого положення на ринку при змінній економічного середовища [7].

**Функції антикризового управління** – це види діяльності, що відтворюють предмет управління й визначають його результат, при цьому необхідно установити, що треба робити, щоб управляти успішно напередодні, під час і після кризи.

Можна виокремити шість функцій: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація хитких ситуацій (забезпечення керованості), мінімізація втрат і упущених можливостей, своєчасне прийняття рішень. Кожний з цих видів діяльності (функцій управління) має свої особливості, але у сукупності є характеристикою антикризового управління.

Можливість антикризового управління визначається насамперед людським фактором і знанням циклічного характеру розвитку соціально-економічних систем. Це дає змогу передбачати кризові ситуації, готуватися до них. Найбільш небезпечними є несподівані кризи.

**Криза** – це надмірне загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі.

*За масштабом* розрізняють загальні й локальні кризи. *Загальні кризи* охоплюють соціально-економічну систему, *локальні* – тільки її частину.

*За проблематикою* можна виокремити макро- і мікрокризи. Для *макрокризи* властивими є досить великі обсяги й масштаби проблематики. *Мікрокриза* охоплює тільки окрему проблему або групу проблем.

Криза, будучи навіть локальною або мікрокризою, може поширюватися на всю систему або всю проблематику розвитку, але це виникає тоді, коли немає системи управління кризовими ситуаціями, заходів локалізації кризи й зниження її гостроти.

*За структурою відношень у соціально-економічній системі й диференціації проблематики її розвитку* можна виокремити групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних криз.

*Економічні кризи* відображають гострі протиріччя в економіці країни або економічному стані окремого підприємства, фірми. Це – кризи виробництва й реалізації товару, взаємин економічних агентів, неплатежів, втрати конкурентних переваг, банкрутства й ін. У групі економічних криз можна виокремити *фінансові кризи*, які характеризують протиріччя в стані фінансової системи або у фінансових можливостях фірми. Це – кризи грошового вираження економічних процесів.

*Соціальні кризи* виникають при загостренні протиріч або зіткненні інтересів різних соціальних груп або утворень працівників і роботодавців, профспілок. Часто соціальні кризи є ніби продовженням і доповненням криз економічних.

Особливе положення в групі соціальних криз займає *політична криза*. Це – криза в політичному устрої суспільства, криза влади, криза реалізації інтересів різних соціальних груп, класів, в управлінні суспільством. Політичні кризи зазвичай зачіпають всі сторони розвитку суспільства й переходять у кризи економічні.

*Організаційні кризи* виявляються як кризи поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів.

*Психологічні кризи* – це кризи психологічного стану людини, які виявляються у вигляді стресу, що набуває масового характеру, виникненні почуття непевності, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю й соціальним станом.

*Технологічна криза* виникає як криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях.

*З безпосередніх причин виникнення кризи* поділяють на *природні, суспільні, екологічні*.

Кризи також можуть бути *передбачуваними* (закономірними) і *несподіваними* (випадковими). Передбачувані кризи настають як етап розвитку і викликаються об'єктивними причинами нагромадження факторів, їх можна прогнозувати. Несподівані кризи часто бувають результатом або грубих помилок в управлінні, або яких-небудь природних явищ, або економічної залежності, що сприяє розширенню й поширенню локальних криз [2].

Різновидом передбачуваних криз є *циклічна криза*.

Існують також кризи *явні й латентні* (приховані). Явні кризи проходять помітно й легко виявляються, латентні є прихованими, проходять відносно непомітно й тому є найбільш небезпечними.

Кризи бувають *глибокими й легкими*. Глибокі, гострі кризи часто призводять до руйнування різних структур соціально-економічної системи і проходять складно й нерівномірно. Легкі, м'які кризи проходять більш послідовно й безболісно, їх можна передбачити, ними легше управляти.

**Кризова ситуація** — переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, під час якого її можна піддати впливу ззовні або зсередини, що

потребує якісно нового реагування з боку цієї системи [5].

Основною особливістю кризової ситуації є небезпека й загроза руйнування виробничої системи. Тому успіх або невдача менеджменту визначається ступенем готовності менеджера фірми до потенційних загроз і їх кризових проявів, наявністю резервів, ступенем дублювання, рівнем компетенції і досвіду менеджерів, якістю профілактичних заходів, ефективністю застосовуваних методів управління.

Основне завдання антикризового менеджменту полягає в недопущенні виникнення кризових ситуацій взагалі, а в крайньому разі — в ефективній і швидкій його локалізації й усуненні.

## **8.2. Необхідність і проблематика антикризового управління**

Важливість **антикризового управління** зумовлюється такими чинниками:

- забезпечення тривалого положення на ринку й стабільність стійких фінансів підприємства при будь-якій економічній і політичній ситуації в країні;

- прискорена реакція на суттєві зміни зовнішнього середовища;

- основою є процес постійних і послідовних інновацій у всі галузі діяльності підприємства;

- антикризове управління спрямоване на те, щоб навіть у складній ситуації, можна було ввести в дію такі управлінські й фінансові механізми, які б дали змогу подолати труднощі із найменшими для підприємства втратами.

Необхідність антикризового управління визначається насамперед цілями й завданнями розвитку. Усю сукупність проблем антикризового управління можна подати чотирма групами.

1. Перша група містить проблеми розпізнавання передкризових ситуацій. Проблемою є своєчасне розпізнавання настання кризи, її перших ознак, розуміння її характеру, будувannya й запуск у дію механізмів запобігання кризі.

2. Друга група проблем антикризового управління пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності організації. Це формулювання місії і мети управління, визначення шляхів, засобів і методів управління в умовах кризової ситуації, комплекс проблем фінансово-економічного характеру, організаційного, правового, соціально-психологічного.

3. Проблематику антикризового управління можна подати й диференціацією технологій управління (третья група проблем). Ця проблематика містить у загальному вигляді проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації й розроблення управлінських рішень; проблеми аналізу й оцінювання кризових ситуацій; проблеми розроблення інноваційних стратегій, що сприяють виведенню організації з

кризи.

4. Четверта група проблем містить конфліктологію і селекцію персоналу, що завжди супроводжують кризові ситуації [5].

Не можна нехтувати в структурі антикризового управління і проблемами інвестування антикризових заходів, маркетингом, а також проблемами банкрутства й санації підприємств.

Антикризове управління складом своїх типових проблем є особливим типом управління, яке має як загальні для управління, так і неспецифічні характеристики.

Завдання, що виникають у практиці управління, за своєю суттю є або функціональними, або ситуаційними (антикризовими).

*Функціональні (стабільні) завдання* визначаються сформованим поділом праці у виробництві й управлінні.

*Ситуаційні завдання* є наслідком порушень взаємодії спеціалізованих підсистем і елементів організації під впливом дестабілізаційних факторів виробництва [5].

Динамічність виробничої організації, її здатність реалізувати цілі управління, що змінюються, може бути забезпечено тільки наявністю і взаємодією двох елементів структури управління. Отже, адаптивність виробничого підприємства можна забезпечити лише доповненням наявного механізму функціонування елементами ситуаційного типу, що організаційно, економічно й технічно забезпечують можливість розв'язання комплексу проблем, що виникають. Інакше кажучи, частина елементів системи управління має формуватися, виходячи з процесів функціональної спеціалізації управлінських робіт, а інша частина повинна мати проблемно-орієнтований (антикризовий) характер. Необхідні заходи кардинального впливу здатні переломити небезпечну ситуацію, не давати змоги їй розвиватися і, якщо це можливо, повернути порушене виробництво на запланований шлях.

У загальному випадку розвиток кризової ситуації може відбуватися за трьома варіантами.

*Перший варіант.* Завдяки своєчасним і рішучим заходам розвиток ситуації, що руйнує систему, припиняється, а потім ціною певних зусиль повертається на запланований шлях досягнення мети фірми.

*Другий варіант.* Розвиток ситуації набуває кризового характеру. Можливі засоби його ліквідації не дають належного результату або їх недостатньо, або взагалі не мають економічного, технічного або технологічного сенсу стабілізації запланованого виробництва. Систему функціонування підприємства ще не зруйновано, але ситуація вже набуває небезпечного, надзвичайного характеру, і керівництво приймає рішення про перехід виробництва або цілком фірми на новий шлях, що дає системі якісно новий стан, який відрізняється від попереднього.

*Третій варіант.* Усі зусилля антикризового характеру не спрацювали і надзвичайні заходи з порятунку підприємства не дали бажаних

результатів. Криза набула необоротну руйнівну форму й призвела підприємство до повного розвалу або банкрутства.

Розвиток будь-якого виду управління має супроводжуватися підвищенням його ефективності. Зі свого боку, підвищення ефективності управління визначається підвищенням його потенціалу, тобто можливістю позитивних змін, наявністю необхідних ресурсів і умов їх використання.

При підвищенні складності виробництва управління у своєму розвитку має випереджати розвиток виробництва. Тому чим більше буде інформації про процеси антикризового управління, його технології, тим ефективніше буде відбуватися саме управління, тим стійкіше будуть працювати вітчизняні підприємства.

Можна виокремити основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління [17].

**1. Професіоналізм антикризового управління й спеціальна підготовка** – загальний професіоналізм управління і ті професійні знання й навички, що відображають особливості антикризового управління.

**2. Мистецтво управління**, надане природою й придбане під час спеціальної підготовки, що є вирішальним чинником виходу з кризи або його пом'якшення.

**3. Методологія розроблення ризикованих рішень**, яку має бути створено й освоєно, тому що за нею визначають своєчасність рішень, повноту відображення проблеми, конкретність, організаційну значущість.

**4. Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій**. Бачення майбутнього, ґрунтоване на точному, науково обґрунтованому аналізі, дає змогу постійно тримати в полі зору всі прояви кризи, що наближається або проходить.

**5. Корпоративність** – це розуміння й прийняття всіма працівниками цілей організації, готовність самовіддано працювати для їх досягнення. Це – особливий вид інтеграції всіх ділових, соціально-психологічних і організаційних відносин, внутрішній патріотизм і ентузіазм. Корпоративність є результатом управління й елементом його мети, а також засобом у механізмі управління.

**6. Лідерство** визначається не тільки особистістю менеджера, але й сформованим стилем роботи, структурою персоналу управління тощо.

**7. Оперативність і гнучкість управління**. У кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких і рішучих діях, оперативних заходах, змінненні управління згідно із ситуаціями, що складаються, адаптації до умов кризи.

**8. Стратегія і якість антикризових програм**. У багатьох ситуаціях може виникнути потреба в змінненні стратегії управління й розробленні спеціальних програм антикризового розвитку.

**9. Людський фактор** певною мірою відображає фактори корпоративності й лідерства, мистецтва управління. Однак для антикризового управління існує поняття антикризової команди – найближчих помічників антикризового менеджера, що можуть

користуватися його особливою довірою і здатні узгоджено й цілеспрямовано здійснювати програму антикризового управління.

**10. Система моніторингу** кризових ситуацій являє собою спеціально організовані дії з визначення ймовірності й реальності настання кризи, що є необхідними для її своєчасного виявлення й розпізнавання [2].

Успіх менеджменту проблемних ситуацій визначається ступенем готовності фірми до потенційних загроз криз і їх прояву, наявністю резервів, рівнем підготовки менеджерів, ступенем профілактичних заходів, ефективністю застосовуваних методів управління.

Тому **підсистема антикризового менеджменту** має містити:

– постійний моніторинг за зовнішнім і внутрішнім середовищами. Зовнішні погрози з боку держави, конкурентів, злочинних елементів є найбільш небезпечними й мають бути пріоритетними при оцінюванні зовнішньої обстановки, розробленні заходів для зменшення зовнішньої вразливості фірми;

– створення дублювальних організаційних форм управління, що дає змогу підприємству оперативно перекинути вільні фінансові засоби й перевести працівників;

– підвищення гнучкості всередині фірми, наприклад структурної, завдяки забезпеченню всередині підприємства дивізіональної структури, дочірніх підприємств, а також малих підприємств шляхом виокремлення їх з великих;

– розроблення підготовчих планів при виникненні проблемних ситуацій і проблем, здійсненні попередніх заходів для їх забезпечення (створення страхових фондів, стратегічних резервів фінансових і технічних засобів, комплектування групи ситуаційного управління з кращих менеджерів у разі необхідності розв'язання проблемних ситуацій);

– упровадження планів практичних заходів при виникненні кризової ситуації.

### **8.3. Особливості прогнозування й планування в антикризовому управлінні**

Планування й прогнозування як інструменти управління на всіх рівнях підприємства є домінуючими організаційно-економічними факторами виробництва, які дають змогу з допомогою імітаційного моделювання швидко прораховувати варіанти майбутнього розвитку подій, урахувати ймовірність виникнення проблемних ситуацій і вживати необхідних превентивних заходів протидійного або адаптивного характеру на стратегічному й тактичному рівнях з найменшим ризиком.

**Прогнозування**, як відомо, є однією із функцій управління, що дає змогу передбачати можливість виникнення несприятливих виробничих ситуацій. З одного боку, прогнозування дає змогу передбачити можливість виникнення проблемних ситуацій і вжити превентивних заходів, а з іншого

– з виникненням небажаних подій ідентифікувати їх і виявити ступінь і глибину розвитку кризи з метою вироблення рішення щодо його ліквідації.

З виникненням кризової ситуації виникає необхідність спрогнозувати її розвиток (глибину й тривалість), виконати прогноз витрат і результатів, тобто виявити доцільність і спрямованість заходів для ліквідації погрози небезпеки існуванню фірми. При ухваленні рішення щодо виходу із ситуації, що виникла, є дуже важливим спрогнозувати ті наслідки (економічного, політичного, екологічного характеру), що очікують фірму після виходу її з кризи.

Виробничою фірмою, що розвивається як цілеспрямована система, неможливо ефективно управляти, якщо вона має лише жорстко спеціалізовану структуру й такі види робіт з управління, що постійно повторюються. Як було зазначено, завдання управління за своєю суттю є або функціональними, або ситуаційними (антикризовими).

**Функціональні методи** управління базуються на звичайних планах діяльності підприємства. **Ситуаційні антикризові методи** управління спираються на адаптивні плани, у яких ураховується можливість виникнення проблемних ситуацій, їх передбачення, заходи для запобігання їм та управління виробництвом при виникненні кризових і надзвичайних обставин. Інакше кажучи, планування здійснюється в період початку, розгортання, настання проблемних ситуацій і пов'язане з їх ліквідацією або переходом у новий стан. Однак адаптивні плани розробляються в обов'язковому порядку. При цьому можливі ситуації негативної властивості обов'язково прогнозуються, а наслідки — аналізуються й оцінюються.

*Адаптивні плани* (їх ще іноді називають альтернативними) являють собою альтернативи дій (системних методів) з досягнення поставлених цілей і мають відображати спрогнозовані варіанти розвитку подій у якісному й кількісному вираженні [2, 5].

Адаптивні плани роботи фірми мають містити такі варіанти розвитку ситуацій:

- можливість увійти в запланований графік шляхом ефективних дій керівника завдяки визначеному збільшенню витрат;
- прийняття позитивних результатів у разі антикризового управління;
- прийняття альтернативи, що відрізняється від основної, спрямована на досягнення нової мети й задовольняє фірму при настанні тих чи інших кризових ситуацій.

Процес розроблення адаптивних планів складається з таких етапів:

- аналіз діяльності фірми й зовнішнього середовища організації;
- виявлення проблем фірми на основі аналізу роботи підприємства за звітний період;
- виокремлення головної проблеми й постановка цілей;
- прогнозування (коротко- і довгострокове);
- вибір методів і можливих альтернатив досягнення цілей підприємства;



- визначення можливих техніко-економічних показників для кожного варіанта дій (2–3 найбільш імовірних);
- визначення можливих затрат (витрат) на розроблення того чи іншого плану (варіанта);
- розроблення альтернативних (адаптивних) планів і їх забезпечення;
- ситуаційний менеджмент на базі складених варіантів адаптивних планів і шляхів їх реалізації [5].

В адаптивних планах має приділятися серйозна увага соціально-психологічним факторам, питанням мотивації, інформаційному забезпеченню й системі їх проходження (комунікаціям). Тільки комплексне вирішення поставлених завдань дасть підприємствам змогу ефективно функціонувати в умовах стратегічних і тактичних несподіваностей.

### **Контрольні запитання**

1. Що таке криза, кризова ситуація, антикризове управління?
2. Наведіть класифікацію криз.
3. Які проблеми вирішує антикризове управління? Які фактори впливають на його ефективність?
4. Охарактеризуйте планування в антикризовому управлінні.

## **9. МЕХАНІЗМ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПРОТИДІЇ КРИЗОВИМ ПРОЦЕСАМ**

### **9.1. Причини криз**

Важливим у менеджменті є знання про кризу, її характер, можливі прояви у життєдіяльності системи, що є основою для розроблення заходів щодо запобігання негативним наслідкам або їх пом'якшення і посилення позитивних. Для глибокого розуміння кризової ситуації необхідно виявити причини її виникнення, а також фактори, що найбільшою мірою впливають на організацію і її систему управління.

В узагальненому вигляді *джерелами кризових ситуацій* можуть бути:

- природні явища;
- екологічні проблеми;
- виробничо-технічні (техногенні) процеси;
- державна й міжнародна політика;
- фінансово-економічна діяльність;
- соціально-психологічні відносини [2, 5].

*Причини криз*, що виникають на підприємствах, можуть бути різними. Їх поділяють на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і суб'єктивні, що відображають помилки в управлінні.

Причинами кризових ситуацій можуть бути фактори внутрішнього (що

залежать від організації роботи самої фірми) і зовнішнього (на які фірма не може вплинути) походження.

Важливою є система контролю й завчасного виявлення ознак майбутньої кризової ситуації. Основні ознаки передкризової ситуації:

– негативна реакція партнерів по бізнесу, постачальників, кредиторів, банків, споживачів продукції на ті чи інші заходи, проведені організацією, і їхні пропозиції;

– негативний характер змін фінансових показників діяльності підприємства, несвоєчасність подання фінансової звітності й проведення аудиторських перевірок і їх низька якість;

– позачергові перевірки підприємства, обмеження його комерційної діяльності органами влади, скасування й вилучення ліцензії і т. д.

Будь-які управлінські ситуації, у тому числі й кризові, є відображенням проходження й результатів виробничих, науково-технічних, економічних та інших процесів організаційно-економічного характеру. Виявлення їхніх характеристик, у принципі, є можливим і залежить насамперед від виду конкретного виробництва, його галузевої належності й продукції, що випускається, і, звичайно ж, від рівня знань, досвіду й компетенції керівників.

## 9.2. Моделі оцінювання ймовірності настання банкрутства

Універсальний рецепт від будь-якого банкрутства – проведення систематичного фінансового аналізу підприємства для оцінювання можливого банкрутства.

Структура балансу підприємства аналізується й оцінюється на основі коефіцієнтів ліквідності й забезпеченості власними коштами.

Структура балансу підприємства визнається незадовільною, а підприємство неплатоспроможним при таких значеннях фінансових показників:

– коефіцієнт поточної ліквідності  $K_{\text{пот.лікв}} < 2$  на кінець звітного року;

– коефіцієнт забезпеченості власними коштами  $K_{\text{заб.влас.кошт}} < 0,1$ .

При незадовільній структурі балансу для перевірки реальної можливості підприємства відновити свою платоспроможність розраховують коефіцієнт відновлення платоспроможності терміном на шість місяців за формулою

$$K_{\text{відн}} = \frac{K_{\text{ПЛК}} + \frac{6}{T}(K_{\text{ПЛК}} - K_{\text{ПЛН}})}{2}, \quad (9.1)$$

де  $K_{\text{ПЛК}}$ ,  $K_{\text{ПЛН}}$  – фактичне значення коефіцієнта поточної ліквідності на кінець і початок звітного періоду;

$6$  – період відновлення платоспроможності, міс.;

$T$  – звітний період, міс.;

$2$  – нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності.

Якщо  $K_{відн} < 1$ , то це свідчить про те, що підприємство найближчих шість місяців nebude мати реальної можливості відновити платоспроможність.

Якщо  $K_{відн} > 1$ , то це означає наявність у підприємства реальної можливості відновити свою платоспроможність і може бути прийнято рішення про відкладення визнання структури балансу незадовільною, а підприємство – платоспроможним на термін до шести місяців.

При задовільній структурі балансу ( $K_{пот.лікв} > 2$  і  $K_{заб.влас.кошт} > 0,1$ ) для перевірки стабільності фінансового становища розраховують коефіцієнт утрати платоспроможності на термін три місяці за формулою

$$K_{emp} = \frac{K_{ПЛК} + \frac{3}{T}(K_{ПЛК} - K_{ПЛН})}{2}, \quad (9.2)$$

де 3 – звітний період, міс.

Якщо  $K_{emp} > 1$ , то це означає наявність у підприємства реальної можливості не втратити платоспроможність протягом найближчих трьох місяців [11].

Якщо  $K_{emp} < 1$ , то це свідчить про те, що підприємство найближчих три місяці може стати неплатоспроможним.

Поточну ліквідність оцінюють із припущення своєчасного погашення державної заборгованості підприємству й розраховують за скоригованою формулою

$$K_{ПЛ} = \frac{ПА - \sum_{i=1}^n P_i}{ПЗ - \sum_{i=1}^n P_i}, \quad (9.3)$$

де ПА – поточні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання;

$P_i$  – обсяг державної заборгованості за  $i$ -м зобов'язанням держави, не виконаним у термін.

Установлена неплатоспроможність підприємства вважається безпосередньо пов'язаною із заборгованістю держави перед ним, якщо  $K_{пот.лікв} \geq 2$ . Якщо  $K_{пот.лікв} < 2$ , то встановлена неплатоспроможність підприємства вважається не пов'язаною безпосередньо із заборгованістю держави перед ним.

Така методика оцінювання банкрутства підприємства має певні недоліки.

1. Недосконалість алгоритму розрахунку. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами має реально відображати структуру джерел формування оборотних коштів, а коефіцієнт поточної ліквідності – ступінь платоспроможності підприємства.

2. Моментний характер розраховуваних показників.

3. Наявність взаємозв'язку між показниками. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами не відображає ніяких нових особливостей балансу підприємства, крім поточної ліквідності.

4. Екстраполяційний характер відновлення (утрати) платоспроможності. Не береться до уваги можливість вживання підприємством різних заходів для відновлення платоспроможності.

5. Невідповідність критичних значень показників реальній ситуації. У нормативному значенні коефіцієнта поточної ліквідності, взятому із світової практики, не враховуються реальні ситуації, що складаються на вітчизняних підприємствах, які мають значний дефіцит власних оборотних коштів, галузеві особливості й тип виробництва суб'єктів господарювання.

Перевагами цієї методики є простота розрахунків, можливість їх здійснення на базі зовнішньої звітності й наочність одержуваних результатів.

Широко використовуваними у західній практиці методами оцінювання ймовірності банкрутства підприємства є запропоновані відомим західним економістом Е. Альтманом багатофакторні Z-моделі. 1968 року він запропонував п'ятифакторну модель прогнозування ймовірності банкрутства:

$$Z = 1,2K_{об} + 1,4K_{НП} + 3,3K_{БП} + 0,6K_n + 1,0K_{ВА}, \quad (9.4)$$

де  $K_{об}$  – частка оборотних коштів в активах, тобто відношення поточних активів до загальної суми активів;

$K_{НП}$  – рентабельність активів, яку обчислено з нерозподіленого прибутку, тобто відношення нерозподіленого прибутку до загальної суми активів (нерозподілений прибуток попередніх років треба враховувати разом з нерозподіленим прибутком звітного року);

$K_{БП}$  – рентабельність активів, яку обчислено з балансового прибутку;

$K_n$  – коефіцієнт покриття за ринковою вартістю власного капіталу, тобто відношення ринкової вартості акціонерного капіталу (сумарна ринкова вартість акцій перед прийняттям) до короткострокових зобов'язань;

$K_{ВА}$  – віддача всіх активів, тобто відношення виторгу від реалізації до загальної суми активів.

Залежно від оцінки  $Z$  прогнозується ймовірність банкрутства: до 1,8 – дуже висока, від 1,81 до 2,7 – висока, від 2,8 до 2,9 – є можливою, понад 3,0 – дуже низька.

Точність прогнозу за цією моделлю в межах одного року становить 95 %, на два роки – до 83 %, що є її перевагою. Однак застосовувати цю модель важко через нестачу інформації (потрібні дані внутрішнього аналітичного обліку). Недолік моделі полягає також в тому, що її можна розглядати лише відносно великих компаній, які котирують свої акції на біржах.

### 9.3. Механізм виходу підприємства з кризи

У сучасних умовах економічної і соціально-політичної нестабільності в Україні ймовірність банкрутств різко підвищується. Проте для подолання кризової ситуації підприємство може використовувати кілька способів (методів, шляхів) виходу з банкрутства й фінансового оздоровлення, які апробовано на практиці. Ці способи й методи відображаються в антикризовій програмі підприємства, яку розробляють висококваліфіковані спеціалісти (експерти).

При **антикризовій стратегії** визначаються напрями, масштаби, моделі й алгоритми дій підприємства, які забезпечать вихід із кризової ситуації та відновлення його стабільного й ефективного функціонування. Пропонується розробляти антикризову стратегію у п'ять етапів (рис. 9.1) [13].

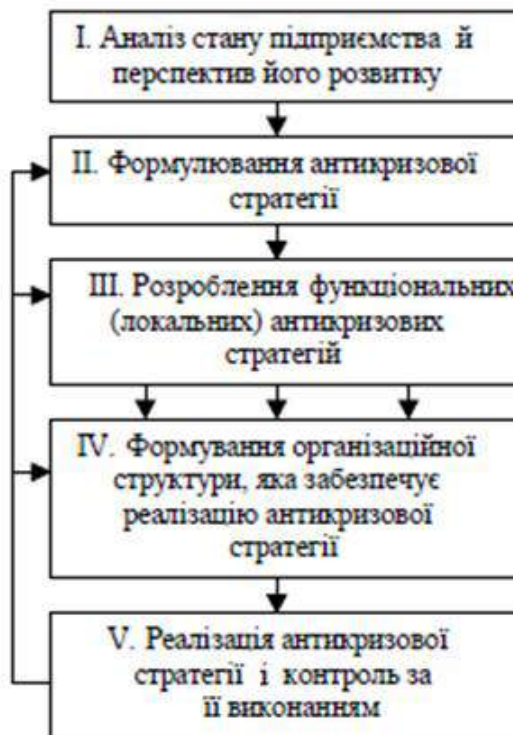


Рис. 9.1. Процес розроблення антикризової стратегії підприємства

При проектуванні механізму виходу підприємства з кризи передбачається розроблення **технології антикризового управління** – комплексу послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. При застосуванні цієї технології допускається як велика дослідно-аналітична робота, так і соціально-організаційна діяльність.

Технологічна схема антикризового управління складається з **восьми етапів**, які характеризують зворотно-поступальну послідовність різних операцій і їхніх груп при розробленні й здійсненні управлінського рішення і, таким чином, дають змогу розробити оптимальний варіант виходу підприємства із кризової ситуації (передбачуваної або такої, що стала

несподіваною).

1. Створюється спеціалізована робоча група (команда), яка може складатися як із власних кадрів організації, так і з запрошених фахівців. Вони повинні мати знання з теорії криз, прогнозування, конфліктології, розроблення управлінських рішень, дослідження систем управління, макроекономіки, мікроекономіки тощо.

2. Перевірка доцільності й своєчасності проведення заходів з антикризового управління. При констатуванні недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації — пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів.

3. Розроблення управлінських рішень антикризового характеру, основними з яких є збір вихідної інформації про ситуацію в організації, структурно-морфологічний аналіз ситуації, визначення шляхів виходу організації з кризової ситуації і необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей.

4. Створення системи реалізації управлінських рішень, визначення виконавців.

5. Організація виконання управлінських рішень. Це – конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дасть змогу досягти цілей, поставлених в антикризовому управлінні.

6. Оцінювання й аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації. Якщо виконання управлінського рішення не привело до яких-небудь змін (позитивних або негативних), то розглядають причини його незадовільного виконання, розробляють нове рішення з урахуванням отриманих результатів від уже проведених заходів. Якщо виконання управлінського рішення дало позитивні результати, але не в планованому обсязі, то вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень.

7. Перевірка доцільності проведення подальших робіт щодо виходу організації з кризової ситуації: визначається, на якій стадії виконання перебуває антикризова програма. Якщо фахівці дають висновок про виконання антикризової програми, а ситуація кризового стану організації на ринку не змінилася, то необхідно розробити заходи щодо змінення статусу організації, зокрема можливе визнання її банкрутом.

У випадку ж, коли антикризову програму виконано, а зовнішня ситуація становища організації змінилася, систему антикризового управління адаптують до умов, що змінилися на ринку.

8. Для певної технологічної схеми антикризового управління розробляють заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій.

Для здійснення процедури управління кризовим підприємством оцінюють такі характеристики:

- кредитний портфель;
- коефіцієнт важливості борга;

- якість фінансового стану;
- ознаки неспроможності.

Для складання характеристики кредитного портфеля розглядають суму кредиту (у тому числі відстрочення по платежах), кількість днів до погашення кредиту, ставку штрафу за прострочений термін погашення кредиту.

На основі цих показників формується показник важливості кредиту – коефіцієнт важливості боргу. Це – інтегральний показник, який розраховується за значеннями характеристик елемента кредитного портфеля, що дає змогу ранжувати всі кредити за ступенем важливості, тобто визначати пріоритети при здійсненні контролю за їх погашенням.

Як показник, за яким оцінюють стан підприємства щодо його спроможності, використовується якість фінансового стану – комплексна оцінка підприємства в момент аналізу, вимірювати яку слід не за фінансовою звітністю, а на основі аналізу договорів підприємства й зіставлення графіка платежів по кредиту з календарем. Використовують кілька ступенів якості: спроможне, передкризове, кризове, неспроможне підприємство (після ухвалення рішення Арбітражного суду). Часто важливо визначити глибину неспроможності підприємства.

При виявленні після попереднього аналізу ознак неспроможності необхідно використовувати антикризові заходи, метою чого є реалізація комплексу заходів щодо повернення підприємства до спроможності. Для цього проводиться комплексний аналіз фінансового стану. Аналізуються причини погіршення якості й розробляються заходи щодо стабілізації фінансового стану підприємства.

Відповідно до причин, які було виявлено під час аналізу, проводяться заходи щодо фіксації й мінімізації неспроможності, метою чого є виведення підприємства на рівень такого, що нормально функціонує.

Процес виходу підприємства з кризи є набором заходів, спрямованих на поступове поліпшення якості фінансового стану й перехід підприємства з розряду кризових до розряду спроможних:

- виявлення причин кризи;
- фінансова стабілізація неспроможного підприємства;
- жорстка фінансова політика підприємства для пошуку виходу із ситуації, що склалася;
- аналіз можливостей фінансового оздоровлення;
- пошук альтернатив, їх техніко-економічне обґрунтування, вибір кращого способу виходу з кризи;
- розроблення інвестиційної програми виходу з кризи;
- реалізація заходів щодо підготовки підприємства до фінансового оздоровлення;
- вихід підприємства з кризи;
- поліпшення якості фінансового стану й доведення підприємства до спроможності.

Заходи антикризового управління можна поділити на тактичні й стратегічні.

**Тактичні (оперативні) заходи** щодо виходу підприємства з кризи:

- усунення поточних збитків;
- виявлення внутрішніх резервів;
- залучення спеціалістів;
- кадрові зміни;
- отримання кредитів;
- отримання відстрочення платежів;
- зміцнення дисципліни.

**Стратегічні заходи:**

- аналіз та оцінювання виробничого потенціалу, виробничих програм, політики доходів та інвестицій;
- розроблення фінансової, маркетингової, технічної, управлінської, інвестиційної концепцій фінансового оздоровлення підприємства;
- розроблення плану заходів.

З огляду на те, що в умовах глибокої економічної кризи питання залучення істотних обсягів інвестицій для технічного переоснащення й відновлення виробництва не можна здійснити у найкоротший час, головну увагу необхідно зосередити на розв'язанні організаційно-економічних проблем стійкості й конкурентоспроможності підприємств, тому що вони зазвичай не пов'язані зі значними обсягами інвестицій.

До організаційно-економічних завдань, що не потребують великих фінансових витрат і можуть дати порівняно швидкий ефект, належать такі:

- розроблення гнучких систем планування й управління, що дають змогу переходити на адаптаційні (ситуаційні) схеми управління;
- забезпечення методами безперервності планування на основі послідовності стратегічних, поточних та оперативних планів виробництва в умовах обмеженості ресурсів;
- розроблення методів і підходів до вибору гнучких структур і ефективних комунікацій, що можуть допомогти організації швидко адаптуватися до мінливих умов зовнішнього й внутрішнього середовищ;
- розроблення ефективних прийомів і методів організаційно-економічного обґрунтування й прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості системи управління й організації в цілому.

### **Контрольні запитання**

1. Якими є причини й джерела кризових (проблемних) ситуацій?
2. Якими є моделі оцінювання ймовірності настання банкрутства? Наведіть їх переваги й недоліки.
3. Що таке антикризова стратегія і технологія антикризового управління?
4. Перелічіть етапи процесу виходу підприємства з кризи.



## 10. УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 10.1. Суть і види ефективності виробництва

**Ефективність виробництва** – це комплексне відображення кінцевих результатів використання засобів виробництва й робочої сили за певний проміжок часу.

У зарубіжних країнах з розвинутою ринковою економікою для окреслення результативності господарювання використовують інший термін – «продуктивність системи виробництва і обслуговування», під яким розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) при виробництві різноманітних товарів і послуг.

Отже, ефективність виробництва й продуктивність системи – це по суті терміни-синоніми, які характеризують одні й ті самі результативні процеси. При цьому слід усвідомлювати, що загальна продуктивність системи є поняттям набагато ширшим, ніж продуктивність праці й прибутковість виробництва.

Ефективність виробництва – це:

- виробництво продукції або послуг з найменшими витратами;
- найефективніше використання ресурсів при виробництві різних товарів і послуг.

Ефективність господарської діяльності визначається співвідношенням отриманих результатів, що відображають досягнення цілей розвитку підприємства й обсягів застосованих і використаних сукупних ресурсів.

Ефективність використання окремих видів ресурсів характеризується співвідношенням обсягу виробництва або прибутку з відповідним обсягом застосованих ресурсів.

**Економічний ефект** відображає різні вартісні показники, що характеризують проміжні й кінцеві результати виробництва на підприємстві. До таких показників належать обсяг товарної, чистої або реалізованої продукції, величина одержаного прибутку, економія тих чи інших видів виробничих ресурсів або загальна економія від зменшення собівартості продукції тощо.

**Соціальний ефект** зводиться до зменшення тривалості робочого тижня, збільшення нових робочих місць і рівня зайнятості людей, поліпшення умов праці й побуту, стану навколишнього середовища, загальної безпеки життя тощо. У зв'язку з цим на підприємствах визначають, оцінюють і регулюють (у межах своїх можливостей) як економічну, так і соціальну ефективність виробництва (рис. 10.1) [5].

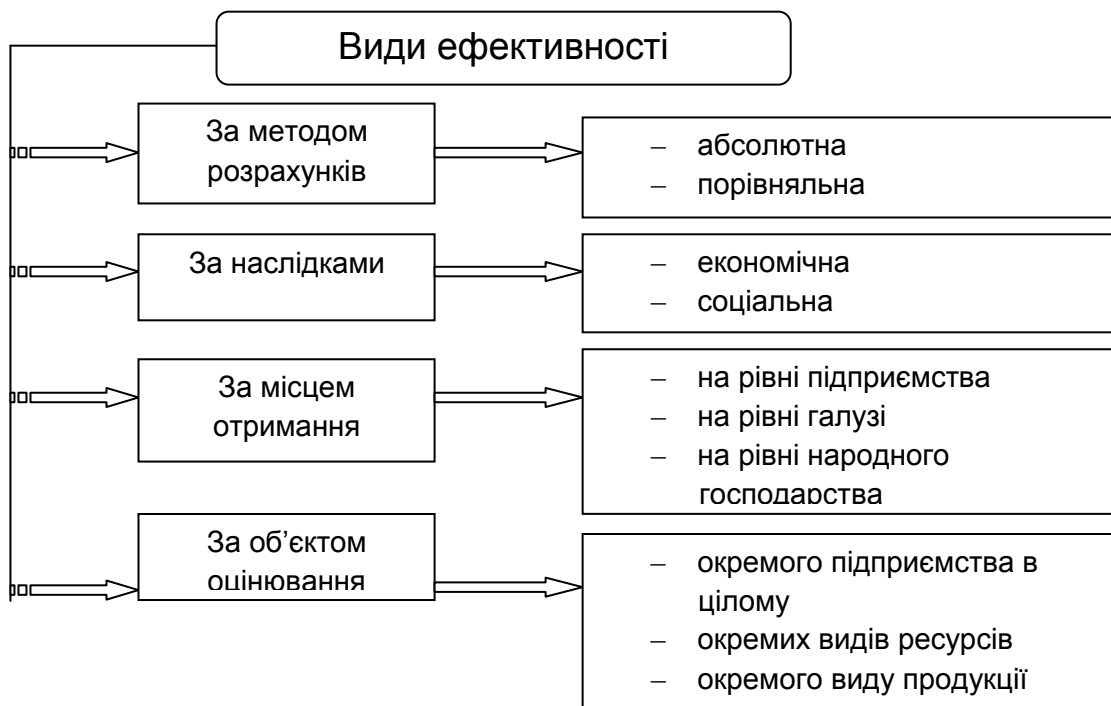


Рис. 10.1. Види ефективності

## 10.2. Показники використання потенціалу підприємства

**Узагальнювальний показник ефективності** застосовуваних ресурсів підприємства можна визначити за формулою

$$E_{зр} = \frac{P}{K + (\Phi_{oc} + \Phi_{об})K_{пеп}}, \quad (10.1)$$

де  $E_{зр}$  – ефективність застосовуваних ресурсів;

$P$  – чиста продукція за зіставлюваними цінами (обсяг реалізації продукції у звітному році за відрахунком матеріальних витрат, плати за ресурси, відсотків за кредит);

$K$  – кількість працівників підприємства;

$\Phi_{oc}$  – середньорічний обсяг основних виробничих фондів за відновною вартістю;

$\Phi_{об}$  – вартість оборотних фондів підприємства;

$K_{пеп}$  – коефіцієнт повних витрат праці.

Узагальнювальним показником ефективності ресурсів, які споживаються, може бути показник витрат на одиницю товарної продукції, що характеризує рівень поточних витрат на виробництво (собівартість виготовлення певних виробів). До найважливіших узагальнювальних показників ефективності підприємства належить частка приросту обсягу продукції, що виробляється, завдяки інтенсивним чинникам (шляхом не збільшення обсягу ресурсів, що застосовуються, а кращого використання наявних ресурсів).

Частку збільшення обсягу продукції, %, завдяки інтенсифікації виробництва підприємства можна визначити за формулою

$$\Delta O_{в, \text{int}} = 100 \left( 1 - \frac{\Delta P}{\Delta O_{в}} \right), \quad (10.2)$$

де  $\Delta P$  – збільшення використаних ресурсів за певний період, %;

$\Delta O_{в}$  – збільшення обсягу виробництва продукції за певний період, %.

Чистий дохід розраховується як різниця між доходом від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і податком на додану вартість, акцизним збором та іншими відрахуваннями з доходу:

$$D_{ч} = D_{р} - ПДВ - A_{к} - D_{і}. \quad (10.3)$$

З розвитком ринкових відносин у практиці господарської діяльності підприємств усіх форм власності постійно збільшується обсяг використання цінних паперів. Отже, аналізуючи фінансові результати, особливу увагу треба звернути на доходи від цінних паперів.

Курс акцій розраховується як відношення суми дивідендів до відсоткової ставки, помноженої на 100:

$$K_{A} = \frac{\sum D}{CT} \cdot 100. \quad (10.4)$$

Однак дивіденди не можуть бути достатньо точним критерієм розрахунку курсу акцій. У таких випадках використовують показник чистого прибутку, розрахований на одну акцію.

Рентабельність є показником економічної ефективності виробництва на підприємствах у різних галузях і народному господарстві в цілому й відображає частку прибутку в кожній грошовій одиниці витрат або частку товарної продукції в її собівартості.

До показників рентабельності продукції належать:

- рентабельність окремих виробів, що розраховується як відношення прибутку від виробу до собівартості самого виробу;
- рентабельність реалізованої продукції, яка розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції (або чистого прибутку) до виручки від реалізації продукції;
- рентабельність виробництва, що розраховується як відношення прибутку від реалізації до вартості основних фондів і матеріальних оборотних коштів.

Завданнями аналізу рентабельності є такі:

- оцінювання виконання певних параметрів (плану, прогнозу тощо);

- вивчення динаміки показників;
- визначення факторів змінення рівня показників;
- пошук резервів підвищення рентабельності;
- розроблення заходів для використання виявлених резервів.

Є дві загальні й постійно існуючі цілі:

– виявлення, оцінювання й узагальнення відносної ефективності виробничих підрозділів і діяльності функціональних ланок з наступним пошуком пріоритетних напрямів мотивації і реальних механізмів впливу на позитивну динаміку мотивації у майбутньому;

– порівняння ступеня ефективності, досягнутого певним підприємством і його конкурентами на ринку, для недопущення зниження престижу й конкурентоспроможності у сфері бізнесу.

Постійне підвищення **соціальної ефективності** має бути кінцевою метою сукупної виробничо-господарської і комерційної діяльності підприємства. Кількісне вимірювання соціальної ефективності зводиться до розрахунку непрямого економічного ефекту й витрат на його досягнення з наступним їх порівнянням.

Під якісною характеристикою ефективності соціальних заходів має передбачатися більш-менш детальний словесний опис їх реального впливу на результативність виробництва й життєдіяльність населення.

При формуванні системи показників ефективності, виробничо-господарської і комерційної діяльності підприємства бажано дотримуватися певних принципів:

– забезпечення взаємозв'язку критерію і системи конкретних показників ефективності;

– відображення ефективності використання усіх видів ресурсів, що застосовуються у виробництві;

– застосування показників ефективності в управлінні різними ланками виробництва на підприємстві;

– виконання найбільш важливими показниками стимулювальної функції під час використання наявних резервів підвищення ефективності виробництва, того чи іншого виду діяльності підприємств.

**Система показників ефективності**, яку побудовано з урахуванням певних принципів, має містити декілька груп:

– узагальнювальні показники ефективності виробництва (діяльності підприємств);

– показники ефективності використання праці (персоналу);

– показники ефективності використання виробничих основних і оборотних фондів;

– показники ефективності використання фінансових коштів (оборотних коштів і капітальних вкладень).

Кожна з перелічених груп складається з певної кількості конкретних

абсолютних або відносних показників, що характеризують загальну ефективність виробництва (діяльності підприємства) або ефективність використання окремих видів ресурсів.

### **10.3. Резерви підвищення результативності використання потенціалу підприємства**

Для діагностики результативності (ефективності) використання потенціалу підприємства й управління нею найбільш удалими є такі комбіновані методи аналізу.

1. Методи потенціалу й помилок – передбачається порівняння результатів розвитку підприємства в минулих роках з цільовим проектом, тобто з бажаним розвитком підприємства.

2. Метод виявлення сильних і слабких сторін підприємства – порівнюються ресурси базового підприємства з ресурсами його найважливіших конкурентів. За цим методом визначають, які слабкі сторони необхідно коригувати, щоб у майбутньому це зменшило ризик утрат. Проте існує суб'єктивність характеру добору факторів, що характеризують сильні й слабкі сторони підприємства.

3. Матричний метод, який базується на формуванні матриці спостереження об'єкта, що досліджується, але недоліком цього методу є те, що різні властивості об'єкта, які вписуються в матрицю, утруднюють виконання арифметичних процедур.

Щоб постійно забезпечувати збільшення прибутку, треба шукати невикористані можливості (резерви). Резерви виявляються на стадіях планування й безпосереднього виробництва продукції і її реалізації.

Процес виявлення резервів поділяють на три етапи:

– аналітичний — на цьому етапі виявляють і кількісно оцінюють резерви;

– організаційний — розробляють комплекс інженерно-технічних, організаційних, економічних і соціальних заходів, які мають забезпечити використання виявлених резервів;

– функціональний — на практиці реалізують заходи й контролюють їх виконання.

Резерви збільшення прибутку є можливими завдяки:

– збільшенню обсягу випуску продукції (робіт, послуг);  
– зменшенню витрат на виробництво й реалізацію продукції;  
– економії і раціональному використанню коштів на оплату праці робітників і службовців;

– запровадженню досягнень науково-технічного прогресу, унаслідок чого підвищується продуктивність праці [5].

Розгляньмо деякі з цих напрямів детальніше.

Резерв збільшення прибутку завдяки збільшенню обсягу продукції

розраховується за формулою

$$PZ_o = \sum_{i=1}^n \Pi_i^n \Delta P, \quad (10.5)$$

де  $\Pi_i^n$  – планова сума прибутку на одиницю  $i$ -ї продукції;  
 $\Delta P$  – додатково реалізована продукція, тис. грн.

Якщо прибуток розраховано на 1 грн продукції, то сума резерву його збільшення внаслідок збільшення обсягу реалізації визначатиметься за формулою

$$PZ_o = \frac{\Pi_p^\phi}{P_\phi} \Delta P_{(pz)}, \quad (10.6)$$

де  $\Pi_p^\phi$  – фактичний прибуток від реалізації продукції;  
 $P_\phi$  – фактичний обсяг реалізації;  
 $\Delta P_{(pz)}$  – резерв збільшення реалізації продукції.

Для пошуку й підрахунку резервів збільшення прибутку завдяки зменшенню витрат на виробництво й реалізацію продукції аналізують звітні дані про витрати, користуючись методом порівняння фактичного рівня витрат з прогресивними науково обґрунтованими нормами й нормативами за видами витрат (сировини й матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів), нормативами використання виробничих потужностей, обладнання, нормами непрямих матеріальних витрат, капітальних вкладень тощо.

Кількісна величина резерву зменшення собівартості продукції завдяки зменшенню використання  $i$ -го виду ресурсів визначається порівнянням досягнутого рівня з нормативною величиною:

$$PZ_i = C_{\phi_i} - C_{н_i}, \quad (10.7)$$

де  $C_{\phi_i}$  – фактична величина використаного  $i$ -го виду ресурсу;  
 $C_{н_i}$  – нормативна величина використаного  $i$ -го виду ресурсу.

Тоді загальна величина виявлених резервів зменшення собівартості продукції визначатиметься за такою формулою:

$$\sum C^{заг}_{(pz)} = \sum_{i=1}^n PZ_i. \quad (10.8)$$

Резерви зменшення собівартості продукції будуть водночас і резервами збільшення прибутку, а отже, розрахунки резерву збільшення прибутку проводять за формулою:

$$\sum PZ_{np} = C_m \cdot (P_\phi + P_m), \quad (10.9)$$

де  $C_m$  – можливе зменшення витрат на 1 грн продукції;

$P_\phi$  – реалізована продукція за звітом;

$P_m$  – можливе збільшення обсягу реалізації.

Після розрахунку загальної величини резервів зменшення собівартості продукції за всіма калькуляційними статтями необхідно деталізувати резерви збільшення прибутку завдяки *зменшенню затрат живої та уречевленої праці за окремими напрямками*.

Підрахунок збільшення прибутку завдяки виявленим резервам зменшення собівартості можна проводити за такими напрямками.

1. Здійснення організаційно-технічних заходів. Завдяки цьому можна одержати економію протягом 12 місяців з моменту повного впровадження цих заходів:

$$\sum PZ_{omz} = \sum (C_1 - C_2) ВП, \quad (10.10)$$

де  $C_1, C_2$  – собівартість одиниці продукції відповідно до і після здійснення організаційно-технічного заходу, грн;

$ВП$  – річний обсяг випуску продукції після здійснення організаційно-технічного заходу, грн.

До цих напрямів належать упровадження нових технологій, інтенсифікація виробничих процесів.

*Напрямок інтенсифікації виробництва.* Останніми роками на більшості підприємств різних галузей народного господарства України спостерігається низький рівень ефективності відтворюваних процесів. Цим і пояснюється невідкладність задачі прискорення й підвищення ефективності відтворювання основних фондів. У цілому систематизовану модель забезпечення ефективного використання основних фондів підприємства для збільшення обсягу виробництва продукції зображено на рис. 10.2 [17].

2. Зменшення кількості робітників. Цей захід може забезпечити економію за багатьма напрямками через таке:

– збільшення продуктивності праці, а отже, збільшення обсягу виробництва з меншою кількістю робітників;

– змінення трудомісткості продукції;

– більш повне використання фонду робочого часу.



Рис. 10.2. Модель ефективного використання основних фондів підприємства

Для всіх цих напрямів можна використовувати формулу розрахунку резерву, одержаного завдяки зменшенню кількості робітників:

$$PZ_q = (K \cdot Z_o) + \Phi_c, \quad (10.11)$$

де  $K$  – середньорічна кількість скорочених робітників, осіб;

$Z_o$  – середня заробітна плата звільненого робітника, грн;

$\Phi_c$  – сума відрахувань до соціальних та інших фондів, грн.

3. Економія коштів на оплату праці завдяки запровадженню досягнень науково-технічного прогресу (зменшення трудомісткості) розраховується за такою формулою:



$$\sum PZ_{HTT} = \sum_{i=1}^n (Z_0 - Z_1) ВП_1^{nam}, \quad (10.12)$$

де  $Z_0, Z_1$  – витрати на оплату праці відносно одиниці продукції до і після впровадження науково-технічних досягнень, грн;

$ВП_1^{nam}$  – обсяг виробництва продукції після впровадження досягнень до кінця року в натуральних одиницях виміру.

4. Зменшення прямих матеріальних витрат. Для розрахунку суми можливого прибутку завдяки зменшенню матеріальних витрат користуються формулою

$$\sum PZ_{nm} = (H_1^m Ц_m - H_0^m Ц_m) ВП_1, \quad (10.13)$$

де  $H_0^m, H_1^m$  – норма витрат прямих матеріальних ресурсів до і після впровадження заходів у натуральних одиницях виміру;

$Ц_m$  – ціна прямих матеріальних витрат, грн;

$ВП_1$  – обсяг виробництва продукції після впровадження досягнень НТП, грн.

Економія матеріальних ресурсів, що характеризується зменшенням абсолютної і питомої витрати окремих видів ресурсів, дає змогу з однієї й тієї самої кількості сировини й матеріалів виготовляти більше продукції без додаткових витрат суспільної праці, підвищувати ефективність виробництва в цілому на кожному підприємстві (рис. 10.3) [17].

5. Збільшення прибутку завдяки зменшенню умовно-постійних витрат, яке може статися у зв'язку зі збільшенням обсягу випуску продукції:

$$\sum PZ_{yn} = (C_{kc} ПВ_{yn} - A_o) K_{yn}, \quad (10.14)$$

де  $C_{kc}$  – сума витрат за однією із комплексних статей, грн;

$ПВ_{yn}$  – питома вага умовно-постійних витрат у статтях витрат;

$A_o$  – сума амортизаційних відрахувань у собівартості базового періоду, грн;

$K_{yn}$  – коефіцієнт збільшення обсягу випуску продукції (темп приросту).

Після закінчення аналізу пошуку резервів збільшення прибутку його результати узагальнюються. Під час пошуку резервів прибутку протягом звітного року можуть раптово виявлятися резерви короткострокової дії. Використання цих резервів можливе завдяки розробленню системи оперативних заходів.



Рис. 10.3. Джерела і шляхи економії матеріальних ресурсів на виробничих підприємствах

### Контрольні запитання

1. Дайте означення ефективності виробництва. Якими показниками її можна виразити?
2. У чому полягає суть соціальної ефективності?
3. Які є резерви підвищення результативності використання потенціалу підприємства? З яких етапів складається процес виявлення цих резервів?

## 11. ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 11.1. Система управління підприємством та організаційна структура

**Сучасне підприємство** і його основна організаційна структура – виробництво – належать до категорії складних систем. Під поняттям

«система» розуміється цілісність об'єкта, що складається з багатьох взаємозв'язаних і взаємодіючих елементів. Функціонування цього об'єкта визначається сформульованими місією і цілями.

Більшість підприємств належить до багаторівневих ієрархічних структур з такими характеристиками:

- автономність окремих підсистем (елементів);
- пріоритет вищих за рівнем підсистем порівняно з нижчими;
- керованість нижчих за рівнем підсистем з боку вищих.

З умови зв'язаності підсистем підприємства між собою можна визначити певні вимоги до відношень між підсистемами, що суттєво впливають на ефективність управління підприємством:

- необхідність чіткого узгодження цілей між рівнями підсистем і системою в цілому;
- забезпечення інформаційної сумісності підсистем, можливості оперативного оброблення й передання даних у наступні ланки системи;
- застосування єдиної формалізації структури інформації у вигляді типових документів, форм обліку, показників контролю функціонування підсистем і підприємства в цілому;
- оброблення інформації, що надходить у режимі реального часу.

Організація управління підприємством залежить від складності його структури, масштабу й виду діяльності, наявності зв'язків з іншими суб'єктами господарської діяльності. Для більшості підприємств характерними є три основні види управління їх діяльністю: виробниче, організаційне й економічне.

**Організаційна структура управління** будь-яким суб'єктом господарювання – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію і підпорядкованість її елементів.

Організаційна структура відображає сферу відповідальності кожного працівника і його взаємини з іншими працівниками структурних підрозділів. Якщо всі взаємозв'язки згідно з організаційною структурою управління, застосовано правильно, то це буде сприяти гармонічному співробітництву й загальному бажанню виконати поставлені перед підприємством завдання.

Структура організації залежить від такого:

- масштаб виробництва;
- обсяги виробництва, продажів і номенклатури виробів, що випускаються;
- форма виробництва;
- розвиток інфраструктури регіону.

Усі оргструктури можна умовно поділити на такі типи: бюрократична, функціональна, дивізіональна, продуктова, регіональна, адаптивна, органічна, проектна, матрична, конгломератна, централізована, децентралізована, інтеграційна.

Організаційні структури управління підприємства в Україні не відповідають сучасним вимогам. Недоліки в організаційній структурі мають понад 70 % підприємств [19]. Типовими є такі недоліки:

- орієнтація структур на першу особу;
- наявність великої кількості заступників генерального директора й відсутність чітких посадових обов'язків, через що «розмивається» їх відповідальність;
- недостатній рівень розвитку інформаційної бази;
- відсутність особистої відповідальності за фінансові результати діяльності підприємства;
- відсутність служби управління змінами, зорієнтованої на урахування змін макросередовища.

Перелічені фактори гальмують розвиток підприємства й збільшують термін його адаптації до ринкових умов.

## **11.2. Суть організаційного проектування. Розроблення оргструктури управління**

**Організаційне проектування** – це комплекс робіт зі створення підприємства, формування його структури, системи менеджменту й забезпечення його діяльності усім необхідним.

При організаційному проектуванні передбачається поділ оргструктури (організації) на блоки за напрямками діяльності відповідно до розробленої підприємством стратегії, його спрямовано на оптимізацію цієї оргструктури управління.

### **Етапи організаційного проектування:**

- формування ідей організаційного проекту на основі маркетингових досліджень;
- системний аналіз;
- розроблення виробничої структури організації;
- розроблення організаційної структури (управління);
- розроблення посадових інструкцій і положень;
- розроблення норм і нормативів використання ресурсів;
- добір персоналу й комплектація штату;
- техніко-економічне обґрунтування проекту;
- узгодження й затвердження проекту.

**Відповідно організаційний проект структури** складається з таких розділів:

- ідея організаційного проекту структури;
- виробнича структура організації;
- організаційна структура підприємства;
- персонал організації;
- визначення потреби в матеріальних ресурсах;

- визначення фінансів;
- інформаційне забезпечення;
- взаємодія структур організації;
- ефективність цього проекту.

#### **Методи організаційного проектування:**

- метод аналогій;
- дослідно-статистичний метод;
- розрахунково-аналітичний метод [7].

**Розроблення оргструктур управління** починається з детального аналізу діючої структури з урахуванням накопиченого досвіду, її ефективності, сильних й слабких форм функціонування. Потім здійснюється процес створення нової оргструктури з урахуванням специфіки роботи підприємства, форми власності, розроблених цілей і стратегій.

При проектуванні оргструктури з урахуванням цілей і завдань, які постають перед підприємством, передбачається певна послідовність практичних дій:

1. Здійснення розподілу підприємства на загальні блоки за напрямками діяльності з урахуванням поставлених завдань.
2. Установлення співвідношень повноважень різних рівнів управління.
3. Розроблення посадових інструкцій конкретно для кожного виконавця.
4. Оцінювання потенціалу спільного керівництва, від чого залежить ефективність нової структури.

При виконанні четвертої дії визначаються відповідні компоненти управлінського потенціалу за такими напрямками:

- настрої;
- повноваження;
- компетенція;
- можливості;
- клімат;
- культура (ставлення до змін, готовність до ризику, часова перспектива, перспективна діяльність, мотиваційна модель тощо).

При організації оргструктур управління передбачається наявність кількох оцінених параметрів:

- витрати на утримання систем управління;
- інформаційне навантаження на працівника;
- час на оброблення інформації;
- витрати часу на виробничі роботи;
- час на вирішення завдань управлінських рішень.

У загальному вигляді корпоративний алгоритм розроблення оргструктур управління показано на рис. 11.1 [10, 19].



Рис. 11.1. Алгоритм розроблення оргструктури управління

Для оцінювання можливостей організаційної структури управління доцільно виробити кілька критеріїв:

- ступінь здатності оргструктури управління забезпечити одержання норми прибутку;
- ступінь здатності існуючої структури управління забезпечити умови для підвищення норми прибутку із затосуванням заходів НТП;
- ступінь здатності швидко реагувати на змінення попиту, відповідно до цього виконувати дії, спрямовані на своєчасне перебудування виробництва;
- ступінь здатності організаційної структури управління забезпечувати підвищення продуктивності праці завдяки подетальній спеціалізації суспільної праці й виробництва;
- ступінь ефективності системи виробничого контролю при існуючій організаційній структурі управління.

### 11.3. Напрями вдосконалення систем управління потенціалом підприємства. Оптимізація структури управління

Удосконалення управління підприємством має відбуватися за такими основними напрямками:

- 1) удосконалення організаційної структури управління підприємством;
- 2) оптимізація організації менеджменту й бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку й контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- 3) удосконалення управління виробничими ресурсами й запасами;

4) підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості вироблюваної продукції.

Удосконалення організаційної структури підприємства означає насамперед необхідність установаження оптимальної кількості управлінського апарату, а також працівників виробничих підрозділів згідно з діючими нормативами.

**Ознаки оптимальної структури:**

- 1) невеликі підрозділи з висококваліфікованим персоналом;
- 2) невелика кількість рівнів виробництва;
- 3) наявність у структурі груп фахівців;
- 4) орієнтація графіків роботи на споживачів;
- 5) швидка реакція на зміни;
- 6) висока продуктивність;
- 7) низькі витрати.

Наскільки структура підприємства є оптимальною, чи потребуються зміни – визначити дуже складно. Рекомендується застосовувати три більш-менш ефективні способи визначення доцільності оптимізації.

1. На основі галузевих показників. У конкурентів, що використовують аналогічні стратегії, визначаються затрати (через кількість персоналу, середню заробітну плату, обсяг виробництва, величину націнки тощо) і валові надходження (через обсяг збуту). Показники конкурентів і підприємства порівнюються. Значне відставання підприємства в ефективності – передумова для проведення оптимізації. Однак з допомогою цього методу можна визначити лише відносну оптимальність: якщо підприємство-конкурент є неефективним, то непогані власні показники не відображають ефективності підприємства.

2. На основі внутрішньої інформації. Незалежно один від одного керівники підрозділів підприємства і ключові співробітники заповнюють таблицю оцінок (табл. 11.1) [6].

Таблиця 11.1

Оцінювання оптимальності оргструктури

Функції	Оцінка									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Управління на всіх рівнях										
Планування фінансів										
Планування виробництва (закупівель)										
Планування збуту										
Інформаційна забезпеченість підрозділів										
Кваліфікація кадрів підприємства										

По підприємству в цілому розраховується середня оцінка. Якщо вона

знаходиться в діапазонах 0...6 і 9...10, то це – передумова до оптимізації.

За цим методом не можна оцінити ефективність взаємодії підприємства з ринком. Неефективна, але скоординована взаємодія дасть «гарні» оцінки.

3. На основі зовнішнього оцінювання. Підприємство може запросити консультанта для визначення доцільності оптимізації. Такий метод також має обмеження: консультант зацікавлений в отриманні замовлення на значну суму; його висновки можуть бути недостатньо об'єктивними.

У загальному випадку оптимізація оргструктури змінює ефективність підприємства таким чином, як показано на рис. 11.2 [6].

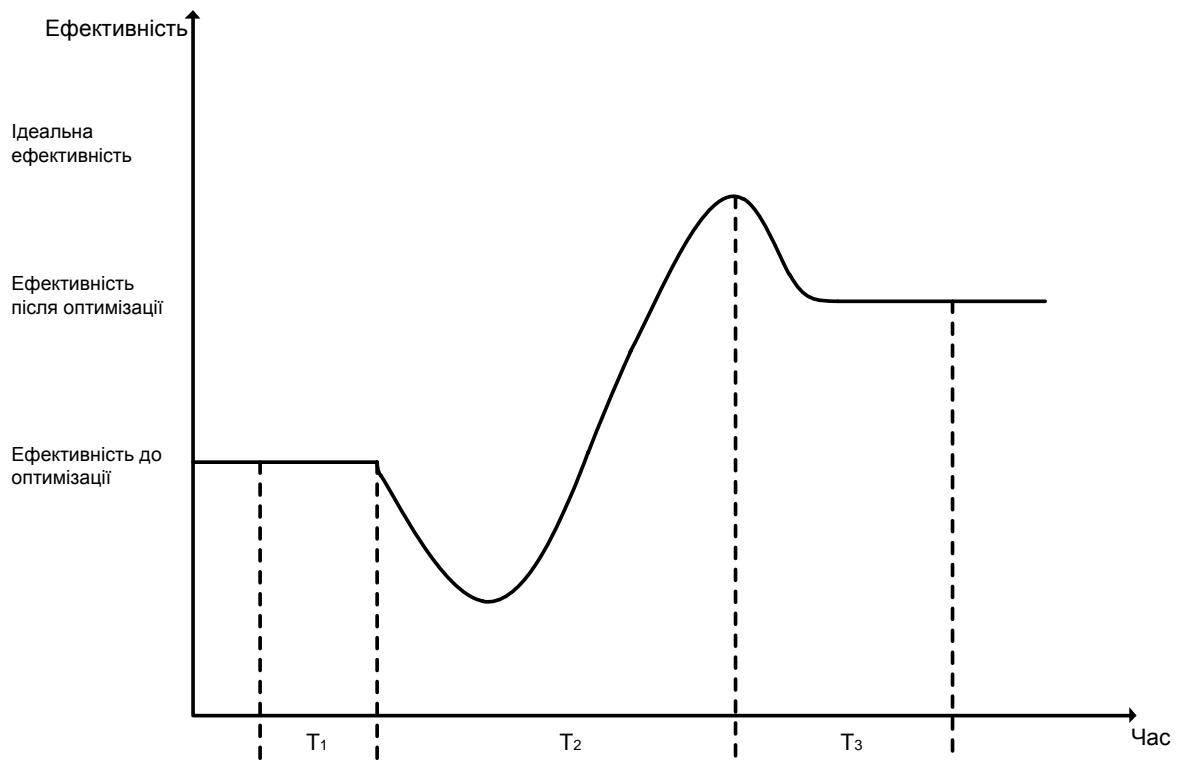


Рис. 11.2. Змінення ефективності підприємства завдяки оптимізації оргструктури:  
 $T_1$  – етап діагностики й розроблення рекомендацій;  $T_2$  – етап упровадження змін;  
 $T_3$  – етап адаптації

Ідеальної ефективності не можна досягти ні за яких обставин; упровадження нових технологій спочатку знижує ефективність, а лише потім – підвищує її. Етап адаптації також характеризується певним зниженням ефективності.

Іншими способами підвищення ефективності оргструктури є оптимізація інформаційних потоків, упровадження автоматизації, нової системи стимулювання персоналу, коригування систем планування.

При оптимізації оргструктури вдосконаленню структури управління приділяється значна увага. Будь-яка закінчена структура підприємства залишається мертвою схемою без забезпечення її адекватною системою управління.

Для завдань оптимізації **систему управління підприємством** зручно схематично зобразити так, як на рис.11.3 [6].





Рис. 11.3. Система управління підприємством

**Складові системи управління підприємством** – система інформації, система рішень і система планування – тісно взаємозв'язані, їх аналізують як окремо, так і в комплексі.

*Фінансова інформація.* Підприємство, що здійснює господарську діяльність і має налагоджений бухгалтерський облік, не обов'язково має фінансову інформацію, придатну для управління.

*Маркетингова інформація* – інформація про учасників ринку (постачальників, покупців і конкурентів).

Система поширення *внутрішньої інформації* (проходження інформації «вниз» і «нагору») значною мірою впливає на якість взаємодії між підрозділами підприємства, сприяє або перешкоджає еволюційній оптимізації оргструктури.

*Планування.* Ця управлінська функція може мати різну організацію залежно від специфіки діяльності підприємства. Основним правилом, що працює на практиці, є доручення розробити план тому підрозділу, що відповідає за його виконання.

*Прийняття рішень.* Рішення, що приймаються підприємством під час діяльності, можна поділити на дві підгрупи:

- ключові (стратегічні, важливі тактичні, пов'язані зі значним ризиком);
- повсякденні.

Виконання прийнятих рішень є тим ефективнішим, чим більше персоналу залучено в процес їх розроблення. Повсякденні рішення можуть зазвичай приймати виконавці, хоча відповідальність за них покладено на керівництво.

*Делегування повноважень.* Це – серйозна галузь управління, яка в основному визначає можливість розподілу функцій. Для оптимізації оргструктури обмеження в можливостях делегування є важливими, але не настільки критичними.

Зазвичай якість виконання рішень визначається саме якістю *контролю*. Для кожного завдання необхідно чітко сформулювати: що треба

виконати, яких результатів досягнути, у які терміни, за якими критеріями буде оцінюватися робота.

### Контрольні запитання

1. Дайте означення організаційної структури управління.
2. У чому суть організаційного проектування?
3. Перелічіть етапи розроблення оргструктури управління.
4. Яким чином можна вдосконалити систему управління потенціалом підприємства?
5. Яким чином можна визначити, чи є структура управління оптимальною?
6. Як змінюється в часі ефективність підприємства завдяки оптимізації оргструктури?

## 12. ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ВІДТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 12.1. Система інноваційного управління й інноваційний потенціал підприємства

Систему інноваційного управління підприємством має бути спрямовано на формування ефективної політики нововведень, що дає йому змогу функціонувати, уникаючи кризових ситуацій, і стояти на провідних позиціях у своїй галузі.

Інновації на сучасному етапі розвитку економіки стають головним засобом збереження конкурентоспроможності і невід'ємною частиною підприємницької діяльності. Управління нововведеннями здійснюється паралельно з управлінням діючим традиційним виробництвом.

Слід ураховувати, що час постійно знецінює існуючі продукти й технології, тому для уникнення технологічного відставання слід визначати перспективні нововведення і реалізовувати їх постійно, а не тільки тоді, коли настають критичні обставини. Продуктові, технологічні й організаційні нововведення є взаємозв'язаними, тому впроваджувати їх треба комплексно.

Отже, головними **принципами управління нововведеннями** є такі:

- принцип постійного прогнозування інноваційних ситуацій;
- принцип динамічного попередження технологічного відставання;
- принцип системного впровадження нововведень у взаємозв'язаних сферах підприємницької діяльності;
- принцип поєднання інвестицій з інноваціями;
- принцип поєднання фінансового й інженерного аналізу результативності нововведень [5].

Розвиток ринку і конкуренція не тільки стимулюють, але й заставляють

комерційні організації брати участь у формуванні ринку нововведень за такими **напрямами**:

- розвиток власної наукової, науково-технічної й експериментальної бази для проведення науково-дослідних робіт;
- проведення досліджень на коопераційних засадах з іншими організаціями;
- оформлення замовлень на проведення науково-дослідних або експериментальних робіт з іншою організацією;
- придбання ліцензій на право виробництва товарів або послуг;
- купівля готового виробу, технології, ноу-хау та іншої інтелектуальної власності;
- придбання нематеріальних активів шляхом випуску акцій, облігацій, іноземного капіталу й організація спільного виробництва.

Період часу від зародження ідеї і її розроблення до впровадження інновації називають **життєвим циклом нововведення**. З урахуванням послідовності проведення робіт життєвого циклу нововведення всю цю діяльність розглядають як інноваційний процес.

Інноваційний процес можна розглядати з різних позицій і з різним ступенем деталізації:

- паралельно-послідовне виконання науково-технічної інновації, виробничої діяльності й маркетингу;
- тимчасові етапи життєвого циклу інновації від виникнення ідеї до її розроблення й упровадження;
- процес фінансування й інвестування розробки і впровадження й розповсюдження нового виду продукту або послуги [5].

Інноваційний процес, будучи частиною життєвого циклу продукції, здійснюється за такими **стадіями**.

*Фундаментальні дослідження* в академічних інститутах, вищих навчальних закладах, спеціалізованих лабораторіях, які фінансуються як з бюджету, так і за рахунок замовників. Дослідження не завжди є передбаченими і тому мають ризиковий характер. Під час *прикладних досліджень* нові знання втілюються в оригінальних зразках техніки й технології або окремих елементах, що підтверджують можливість їх практичного застосування.

*Проектно-конструкторське розроблення* – заключний етап для стадії дослідження. Дослідження має завершуватися пошуком дієвих форм упровадження у виробництво отриманих знань, здатних забезпечити його якісні зміни.

На етапі *проектно-конструкторських, дослідно-технологічних робіт*, під час яких формується нова науково-технічна інформація, що відображається у відповідній документації, часто виготовляється перший зразок (прототип) нової техніки або іншого нововведення, що є формою відтворення отриманої інформації. Ці роботи фінансуються як з державного бюджету, так і за рахунок замовників, а також за власні кошти.

*Технологічне освоєння виробництва*, основними цілями якого є підготовка до впровадження результатів розроблення й забезпечення необхідних для цього умов. Тут здійснюється безпосередня взаємодія науки й виробництва, від якої залежать темпи освоєння прогресивних нововведень, терміни їх упровадження й початок масового виробництва нових продуктів.

*Тиражування нових продуктів*. Стабільне виробництво має забезпечити задоволення потреб суспільства в конкретних видах виробів заданої якості й кількості.

Після компенсації всіх стартових витрат, пов'язаних з НДДКР, що потребують великих інвестицій, збільшення прибутку є значним. Однак інноваційний процес характеризується умовами невизначеності, і завжди існує великий ризик невдачі нововведення на ринку. Перший успіх залежить багато в чому від здатності розробити дійсно новий продукт, що буде задовольняти попит ринку, тоді як наступний прибуток залежить в основному від маркетингу й рівня виробництва, що забезпечує необхідний обсяг продажів з найменшими витратами.

*Освоєння масштабного виробництва нової продукції* потребує реконструкції виробничих потужностей, удосконалення технології, підготовки персоналу, рекламної діяльності й т. д. На фінансування робіт на цьому етапі буде потрібно значно більше (приблизно в 6–8 разів) витрат, ніж на дослідження й розроблення. Величина цих витрат також залежить від обсягів освоєння нових видів продукції. Однак інвестиції все ще продовжують мати ризиковий характер, тому що реакція ринку на цьому етапі є ще невідомою і ризики відторгнення пропонованого товару – дуже імовірними.

*Комерціалізація* – дуже важливий етап, де через маркетинг формується попит на нову продукцію, здійснюється зворотний зв'язок зі споживачами виробленого нового продукту й визначаються подальші дослідження й розроблення. Невчасне здійснення нововведень призводить до ефекту «футу-рошоку», тобто до такої ситуації, коли через деякі обставини відбуваються вимушені різкі зміни в короткий період часу з великими витратами ресурсів і надзвичайним напруженням. Наслідком цього може стати не тільки втрата прибутку, а й взагалі руйнування підприємства або організації.

Під час усіх розглянутих етапів інноваційного процесу допускається застосування своїх методів організації праці, управління, фінансування, кадрового навчання. Для зменшення ризику й забезпечення успіху підприємство має інтегрувати різні етапи інноваційного процесу в єдиний ланцюг, кожна ланка якого виконує важливе завдання для досягнення загальної мети – одержання нововведення, а потім нового виробу або технології.

В умовах загального прискорення науково-технічного прогресу, глобалізації й інтернаціоналізації ринку, посилення конкуренції, що

супроводжується зменшенням термінів дії конкурентних переваг, інноваційність стає ключовим фактором успіху. Стратегічне управління нововведеннями є найважливішим завданням, виконання якого багато в чому залежить від якості прийнятих інноваційних рішень, від можливості знаходити такі рішення, що організаційно й економічно зможуть забезпечити досягнення поставленої мети зі створення конкурентоспроможної продукції.

Стрижнем економічної політики всіх розвинених держав є інноваційна політика, сприяння діяльності підприємців-інноваторів, які визначають здатність національної економіки до інноваційного розвитку, ефективного використання найновіших технологій.

Негативні наслідки кризових явищ в економіці України зумовили істотне гальмування інноваційних процесів. Бюджетне фінансування науково-технічної сфери невпинно зменшується, залишається низьким рівень упровадження у виробництво результатів досліджень і розробок, наука поступово перестає бути суспільно визнаною пріоритетною діяльністю держави.

Державна інноваційна політика повинна стати основою діяльності, спрямованої на виведення економіки України з кризи. Найважливішим сучасним фактором стимуляції і підтримки інноваційного процесу є заохочення виробництва високоякісної, високотехнологічної і наукомісткої продукції. Якість продукції і її конкурентоспроможність значною мірою залежать від стратегічних можливостей підприємства, його інноваційного потенціалу.

**Інноваційний потенціал** – це здатність підприємства (у цілому) або суб'єкта господарювання (зокрема) виробляти нову, наукомістку продукцію, що відповідає вимогам ринку (особливо світового) і містить:

- потужності для виготовлення засобів виробництва;
- наукові проектні й дослідно-конструкторські розробки;
- потужності експериментальної бази, пов'язаної з підготовкою нового виробництва;
- інструмент і оснащення для проведення наукомістких операцій;
- можливості впровадження нововведень і їх контроль.

Головними складовими інноваційного потенціалу залишаються все-таки люди, їх кваліфікація, компетентність, професіоналізм і новаторство.

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 або виду сировини, енергії;
- уведення нових принципів організації діяльності фірми.

Від стану інноваційного потенціалу підприємства залежить вибір тієї чи іншої стратегії розвитку організації. Хоча зі свого боку будь-які стратегічні

заходи, що запроваджує підприємство, мають інноваційний характер. І навпаки: майже всі інновації зазвичай є поєднаними зі стратегічним вибором, що має довгостроковий характер.

## **12.2. Інноваційне відтворення потенціалу підприємства. Інноваційна стратегія**

Інноваційне відтворення потенціалу підприємства великою мірою залежить від маркетингової і виробничої стратегій, за якими визначають планові заходи щодо устаткування й технології, необхідних для випуску певного продукту.

Важливим завданням планування інноваційного відтворення потенціалу підприємства є визначення межі експлуатації виробничого устаткування. Технічні засоби виробництва слід підтримувати у стані, при якому забезпечується дотримання всіх параметрів технологічного процесу й виготовлення продукції високої якості. Цього можна досягти профілактичними заходами і своєчасним ремонтом і модернізацією обладнання.

Альтернативою капітальному ремонту й модернізації виробничого об'єкта є його заміна новим. Важливо порівняти результати обох варіантів відтворення з огляду на економічну віддачу.

Для цього необхідно врахувати таке:

1) під час заміни застарілого обладнання новим виникатимуть додаткові одноразові капітальні витрати й утрати від недоамортизації старої машини;

2) здійснення капітального ремонту і збільшення таким чином терміну служби машини ще на один ремонтний цикл зумовлює збільшення собівартості виготовлення продукції відремонтованим обладнанням порівняно з її величиною при використанні нових машин.

Щоб визначити, що буде економічно вигіднішим, необхідно порівняти загальну величину витрат і втрат у першому й другому випадках. У першому випадку це – вартість капітального ремонту і втрати на експлуатаційних витратах, а в другому – витрати, пов'язані з придбанням нової техніки й утрати від неповної амортизації застарілої. До того ж необхідно врахувати різницю в продуктивності, а також тривалості ремонтних циклів нової і відремонтованої машин.

При впровадженні нового технологічного процесу потрібно урахувати, що він має бути економічно ефективним, забезпечувати мінімізацію витрат на всіх технологічних стадіях. Рівень витрат виробництва на одиницю виготовленої продукції є важливим індикатором економічної доцільності впровадження нової технології. Для визначення ефективнішого варіанта достатньо розрахувати технологічну собівартість виробу, яка змінюється під час переходу від одного технологічного процесу до іншого.

У деяких випадках виникає необхідність зіставлення альтернативних

варіантів технології, порівняльна ефективність яких при різних річних обсягах виробництва буде різною. У такому разі передусім необхідно визначити критичну величину обсягу виробництва, при якій порівнювані варіанти технології будуть рівноцінними.

Управління технологіями потребує великих витрат ресурсів, накопичення великого обсягу знань та інформації, координації значної кількості виконавців, формування попиту на нову продукцію. Збільшення витрат спочатку не дає адекватних результатів. Коли технологія починає розвиватися швидкими темпами, відбувається різке підвищення результатів при порівняно невеликих витратах. Подальші витрати на вдосконалення технології вже не дають змоги отримувати суттєвого збільшення прибутку, оскільки технологія досягла межі результативності і її необхідно замінити новою.

Нововведення пов'язані з перерозподілом ресурсів між діючим і новим виробництвом, порушенням рівноваги в економічній системі, реорганізацією виробництва, перекваліфікацією робітників.

Щоб розвиток був ефективним, необхідно:

- на кожному кроці впровадження нововведень здійснювати вибір ділянки виробництва, на якій нововведення може бути впроваджено окремо від інших ділянок з найбільшим підвищенням ефективності виробництва в цілому;

- сформувати й постійно оновлювати банк ідей і технічних нововведень;

- добирати з кількох однотипних нововведень найефективніші.

Інноваційна стратегія задає мету інноваційної діяльності, вибір засобів їх досягнення і джерел цих засобів. У цьому значенні стратегічне управління інноваціями орієнтують на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес (стадія дослідження, впровадження нововведень у виробниче використання, введення нового продукту в ринкове середовище). При стратегічному управлінні інноваціями вирішуються питання планування й реалізації інноваційних проектів і процесів, розрахованих на значний якісний стрибок у підприємстві, виробництві або соціальному середовищі підприємства.

Основу вироблення інноваційної стратегії становлять теорія життєвого циклу продукту, ринкова позиція підприємства й проведена нею науково-технічна політика.

За ринковою позицією як модель беруть такі типи інноваційної стратегії:

*Наступальна* – є характерною для фірм, діяльність яких базується на принципах підприємницької конкуренції. Така стратегія є властивою для малих інноваційних фірм.

*Оборонна* – спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції фірми на вже наявних ринках. Головна мета – активізувати співвідношення витрати – результат в інноваційному процесі.

*Імітаційна* – використовується корпораціями або фірмами, які мають сильні ринкові й технологічні позиції і не є піонерами у створенні тих чи інших нововведень. При виробництві копіюються основні споживчі властивості (але не обов'язково технічні особливості) нововведень, випущених на ринок малими інноваційними підприємствами.

Вибір інноваційної стратегії з *урахуванням життєвого циклу продукту* здійснюється по кожному напрямку, виокремленому при постановці мети. Вибираючи варіанти інноваційного відтворення свого виробничого потенціалу, підприємство може скористатися матрицею «продукція/ринок» (рис. 12.1).

	Продукція, що випускається сьогодні, %	Нова продукція на основі тієї, що випускається, %	Зовсім нова продукція, %
Наявний ринок	90	60	30
Новий ринок, але пов'язаний з наявним	60	40	20
Зовсім новий ринок	30	20	10

Рис. 12.1. Матриця «продукція/ринок»

Приймаючи ту або іншу стратегію, керівництво підприємства має враховувати такі фактори:

1. Ризик. Який рівень ризику корпорація вважає прийнятним для кожного з прийнятих рішень?

2. Знання попередніх стратегій і результатів їх застосування дасть корпорації змогу більш успішно розробляти нові.

3. Фактор часу. Часто гарні ідеї зазнавали невдачі тому, що їх було запропоновано до здійснення в невідповідний момент.

4. Реакція на власників. Стратегічний план розробляється менеджерами підприємства, але часто акціонери можуть застосовувати силовий тиск для його змінення.

Розроблення стратегії може здійснюватися трьома шляхами: зверху вниз, знизу вгору, із залученням спеціалізованої консалтингової фірми.

При формуванні стратегії *науково-технічного розвитку виробництва* слід враховувати стратегію активної реакції підприємства на технологічні зрушення.

Виокремлюють такі стратегії:

1. Стратегія розроблення нових технологій, що можуть забезпечити лідерство на широкому ринку, який ґрунтується на пошуку радикальних нововведень у широкому спектрі технологій.

2. Розроблення технологій, що можуть забезпечити лідерство в одному із сегментів ринку. НДДКР проводять у вузькому спектрі систем продукції технологій. Реалізація цієї стратегії потребує меншого виробничого й творчого потенціалу, ніж першої. Проте технологічні зрушення в цьому спектрі технологій можуть не давати нових рішень для задоволення потреб



певної ніші ринку.

3. Стратегія проходження за лідером, який указав магістральний шлях технологічного розвитку. Здійснюється адаптація технології лідера до умов підприємства, яке перейняло цю технологію. Таку стратегію застосовують підприємства з невисоким виробничим потенціалом, оскільки не потребується великих витрат на НДДКР. Однак при цьому підприємства ніколи не стануть лідерами.

4. Стратегія технологічного стрибка, яка забезпечує довгострокові переваги в конкуренції. Пошук нових технічних принципів створення продукції для задоволення нових потреб, пошук нових технологій на основі нових технічних принципів.

### **Контрольні запитання**

1. У чому полягає суть інноваційного потенціалу підприємства?
2. З яких стадій складається інноваційний процес?
3. Що розуміється під інноваційним відтворенням потенціалу підприємства?
4. Дайте означення інноваційної стратегії і перелічіть її типи.

## **13. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **13.1. Організаційне забезпечення вдосконалення і впровадження систем управління потенціалом підприємства**

Аналіз еволюції систем управління підприємством дає змогу виявити тісний зв'язок між змінами зовнішніх умов і системами управління. Тому перехід від застарілих методів управління промислової епохи до методів епохи інформаційної треба здійснювати в межах нових систем управління підприємством, орієнтованих на конкурентне середовище.

Удосконалення системи управління є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств як соціально-економічної системи й має базуватися на економічному аналізі, обліку й контролі, методичному забезпеченні постійного розвитку підприємства, урахування вимоги нестабільного конкурентного середовища.

**Основним призначенням організаційних механізмів у складі комплексного механізму управління потенціалом підприємства є формування й посилення організаційного потенціалу підприємства як складової частини ресурсів управління, що забезпечують вплив на чинники виробництва.**

За природою основних параметрів організаційного процесу є такі конкретні організаційні механізми:

- організаційно-структурні, які здійснюють керівні впливи шляхом формування організаційних структур і їх реструктуризації;
- організаційно-технічні, що впливають на технічні, соціотехнічні й технологічні параметри виробничого процесу;
- організаційно-економічні, що впливають на економічні параметри виробничо-господарської діяльності;
- організаційно-адміністративні, що впливають на діяльність персоналу;
- комплексні, які мають всі або декілька наведених ознак [7, 10].

Більшість організаційних механізмів на нижчому й середньому рівнях організації виробництва й управління ними є комплексними. Для цих рівнів управління характерним є склад організаційних механізмів, показаний на рис. 13.1 [7, 10, 14, 19].



Рис. 13.1. Склад механізмів організаційного потенціалу підприємства

**Структурні механізми** дають змогу визначити склад і характеристики чинників виробництва й виробничого процесу, необхідних для виготовлення потрібної продукції, шляхом формування системи цілей підприємства й визначення пріоритетів у їх досягненні, формування адекватної цим цілям структури діяльності, формування структури організації або її реструктуризації, структуризації і (або) реструктуризації ринків.

Метою **організації управління** є мобілізація можливостей впливу всієї системи механізмів управління різної природи на всі сторони діяльності компанії (підприємства). У практиці мають місце організація стратегічного управління, для якої через нестабільність зовнішнього середовища компанії характерними є специфічні моделі програмного управління; організація оперативного й поточного управління, при якій об'єднуються цільове й функціональне управління.

**Механізм корпоративного планування** є однією з основних функцій управління. З огляду на організацію стратегічного управління доцільно виокремити стратегічне й оперативне планування, формування стратегічних програм і розроблення бізнес-планів.

**Організаційно-технічні й організаційно-адміністративні механізми** містять стандартизацію продукції і організації виробництва, що здійснюється з метою 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 й технології, поліпшення умов і безпеки роботи; сертифікацію відповідності продукції або послуг певному стандарту або технічній умові, що здійснюється для добросовісної конкуренції і захисту споживача; ліцензування діяльності компанії, здійснюване державою за окремими видами діяльності з метою забезпечення й захисту життєво важливих інтересів особи, суспільства й держави.

**Інформаційні механізми** дають змогу використовувати інформацію як специфічний ресурс, що впливає на науково-технічний розвиток і потоки чинників виробництва.

До інформаційних механізмів належать механізм економічної інформації глобального, народногосподарського й галузевого характеру, який дає змогу формувати ефективну систему стратегій; механізм науково-технічної інформації, що забезпечує повноцінне використання досягнень світового науково-технічного прогресу; механізм дифузії нововведень, основою якого є інформація про радикальність нововведення й можливості його адаптації до конкретних умов; механізм маркетингової інформації, що дає змогу спрямувати функції виробництва на досягнення успіху на ринках [7, 10].

Ефективність системи управління залежить не тільки від чіткого вибору методів, принципів і функцій управління, а й чинників, які сприяють підвищенню інтенсивності процесу управління. На рис. 13.2 показано основні чинники інтенсифікації процесу управління організаційним потенціалом [7, 10, 14].

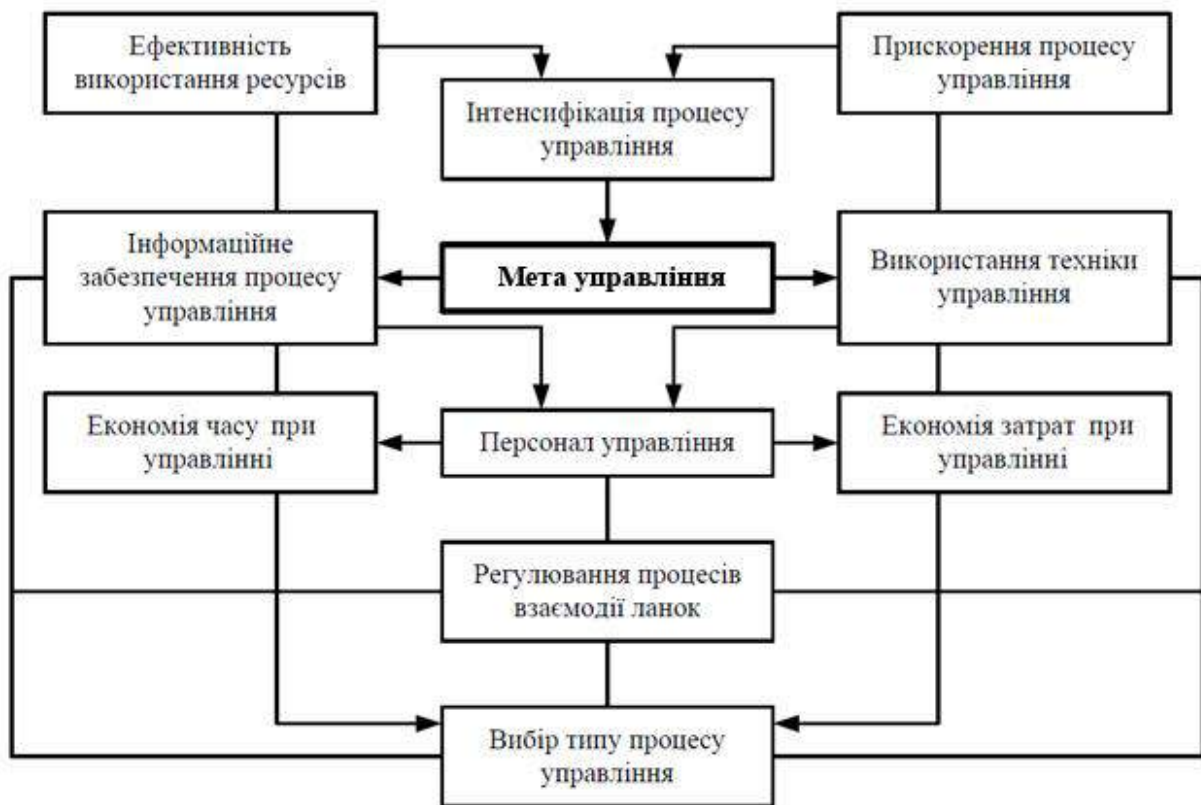


Рис. 13.2. Чинники інтенсифікації процесу управління організаційними можливостями

### 13.2. Сучасні інструменти управління виробництвом

Упровадження сучасної системи управління потенціалом підприємства є обґрунтованою основою для розроблення програми розвитку підприємства і сприятиме посиленню його конкурентних позицій у ринковому середовищі завдяки більш повному використанню внутрішніх можливостей. Упровадження **збалансованої системи показників** (Balanced Scorecard, далі – BSC) є одним із напрямів, що дасть змогу зробити вагомий внесок у підвищення ефективності управління підприємством шляхом виявлення нових способів підвищення ефективності діяльності й досягнення цілей підприємства.

Збалансована система показників – це система стратегічного управління організацією на основі вимірювання й оцінювання її ефективності з допомогою набору певних вибраних показників для урахування стратегічних аспектів її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові). Вибрані показники мають характеризувати як досягнуті результати, так і основні чинники, що їх зумовили.

У моделі BSC окрім причинно-наслідкових зв'язків між групами показників існує взаємозв'язок між показниками підприємства і його господарських підрозділів, а також між показниками результативності й винагород. BSC дає змогу зв'язати стратегічний та операційний рівні управління, а також зони колективної та індивідуальної відповідальності.

**S and Op** – процес управління балансом виробничого потенціалу – це система підтримки інтегрованих продажів і виробництва (Sales & Operation Planning), що дає змогу узгоджувати обсяги виробництва (пропозиції) з існуючим попитом. Процес управління виробничим балансом оцінюється за трьома основними категоріями: попит, виробництво й постачання (табл. 13.1) [19]. Ці категорії якості управління виробничим балансом мають забезпечувати гармонізацію процесів прогнозування попиту й процесу створення продукту.

Таблиця 13.1

Система оцінювання процесу управління виробничим потенціалом

Категорія для оцінювання	Приклади коефіцієнтів
Попит	Виконання плану продажів у грошовому еквіваленті Забезпечення бізнес-плану контрактами Виконання відвантажень у зазначені терміни Точність прогнозування попиту
Виробництво	Виконання виробничого графіка в зазначені терміни Виконання плану виробництва за видами продукції Виконання бюджету заробітної плати Відношення фактично відпрацьованих годин до планових
Постачання	Відхилення за закупівельними цінами Виконання плану закупівель у зазначені терміни

У розділі 4 було визначено роль корпоративних інформаційних систем в управлінні виробництвом великого підприємства.

Проведений аналіз наявних інформаційних систем дав змогу зробити висновок, що корпоративні інформаційні системи підприємств, орієнтовані на випуск інноваційної продукції, мають щонайменше такі компоненти: *ERP* (Enterprise Resource Planning) – система планування й управління всіма ресурсами підприємства; *MES* (Manufacturing Execution System) – виробнича виконавча система, яка містить активізацію виробничих потужностей; відстеження виробничих потужностей; збирання інформації, пов'язаної з виробництвом; *APS* (Advanced Planning & Scheduling) – система, з допомогою якої вирішуються завдання складання оптимізованих виробничих розкладів; *EAM* (Enterprise Asset Management) – система управління основними фондами підприємства, яка відповідає за управління технічним обслуговуванням і ремонтом обладнання; *PLM* (Product Life-cycle Management) – технологія управління життєвим циклом виробу; *CALS* (Continuous Acquisition and Life-cycle Support) – система безперервної інформаційної підтримки життєвого циклу виробу; *Work Flow* – технологія управління рухом проекту; інтернет-технологія створення внутрішньої корпоративної мережі; інтернет-глобальна комп'ютерна

мережа; *BPM* (Business process Modeler) – технологія моделювання бізнес-процесів; *CASE* (Computer Aided Software Engineering) – система автоматизованого розроблення програмного забезпечення; *DOORS* (Dynamic Object-Oriented Requirements System) – динамічна об'єкто-орієнтована система управління вимогами; *SADT* (Structured Analysis and Design Technique) – метод структурного аналізу й проектування; *COCOMO* (Constructive Cost Model) – конструктивна вартісна модель виробу; *TQM* (Total Quality Management) – тотальне управління якістю; *PDM* (Product Data Management) – технологія управління даними виробу; *SCM* (Supply Chain Management) – системи управління процесом поставки (постачання); *CPC* (Collaborative Product Commerce) – системи підтримки спільного бізнесу при виробництві й реалізації виробу; *CAD, CAE, CAM, CAID* – системи комп'ютерної підтримки проектування, інженерних розрахунків і моделювання, підготовки виробництва, промислового дизайну й віртуальної реальності; *EDM* – системи управління даними інженерних розрахунків; *EDMS* – системи електронного документообігу й управління завданнями; *LSAR* – система логічного забезпечення; *IETM* – система розроблення й підтримки електронної експлуатаційної документації; *IPPD* – інтегроване розроблення продукції і процесів; *PM* – система управління проектами; офісні програми – текстові процесори, електронні таблиці, презентаційна графіка, органайзери тощо; розвинені системи телекомунікацій, що реалізують спільну роботу географічно розділених колективів і груп на принципах «віртуального офісу».

### **13.3. Теоретичні основи визначення економічної ефективності систем управління потенціалом підприємства**

Існуючі в літературі підходи не дають змоги оцінити ефективність системи управління як цілісного утворення, що складається з власних підсистем. Управління оцінюється як процес, а це по суті – різні речі. Більше того, ніколи не розглядалося питання оцінювання ефективності її окремих підсистем – організаційної структури, функцій, кадрів, технічних засобів.

Сьогодні не існує комплексного узагальнювального показника, який би дав змогу оцінити ефективність системи управління в цілому й системи управління потенціалом зокрема. Для промислового підприємства оцінювання ефективності – це важливий елемент розроблення проектних і планових рішень, що дає змогу визначити рівень прогресивності діючої системи і проводиться з метою вибору найбільш раціонального варіанта її розвитку або вдосконалення.

Систему управління потрібно розглядати й оцінювати з двох сторін – у статичі й динаміці. У статичі об'єктом оцінювання має бути стан її підсистем, у динаміці – цілеспрямованість функціонування. Тоді принципово різними будуть завдання й критерії оцінювання. У першому

випадку завдання буде полягати в тому, щоб визначити, чи спроможна організаційна структура зосередити функції управління, чи наближено її до структури об'єктів управління, чи є узгодженою з нею, у якому стані перебувають функції з огляду на методичну самодостатність, раціональності інформаційних потоків тощо, чи відповідає склад кадрів управління вимогам часу й завданням, які постали перед системою, чи достатньою мірою забезпечено робочі місця засобами обчислювальної техніки і в якому стані ця техніка перебуває. В другому випадку необхідно оцінити динамічність системи, а якщо можливо – результативність зусиль.

Щоб оцінити раціональність упровадження систем управління потенціалом підприємства, необхідно співвіднести всі витрати з майбутньою корисністю використання такої системи, тобто розрахувати її ефективність.

Крім того, як уважають західні фахівці, основою оцінювання ефективності системи мають бути такі принципи:

- аналіз змінення вартості в часі;
- аналіз динаміки співвідношення результатів і ресурсів, залучених для їх досягнення;
- аналіз рентабельності інвестицій, їх повернення.

Щоб оцінити майбутні результати змінення діяльності компанії, необхідно провести повноцінний колсалтинговий аналіз існуючої діяльності й прогноз можливих змін. Це досить тривалий і дорогий процес, а головне, вкрай суб'єктивний: для оцінювання можливих наслідків упровадження потрібні дуже висококваліфіковані фахівці у сфері інформаційних систем та управління бізнес-процесами. Тому проведення детального аналізу наслідків упровадження системи виявляються у більшості випадків нераціональною витратою коштів. Однак оцінити ефективність упровадження необхідно, оскільки будь-які великі витрати мають бути обґрунтованими. Тому оцінювання результативності впровадження проводиться за середніми галузевими результатами, які зазвичай і наводяться в маркетингових матеріалах (підвищення продуктивності на 15–25 %, зменшення складських запасів на 10–20 %, зменшення термінів виконання замовлень на 20–50 %).

### ***Особливості оцінювання ефективності впровадження інформаційних систем управління потенціалом***

*Досить тривалий термін окупності витрат.* На величину цього показника впливають такі фактори, як клас системи (великоінтегрована, середньоінтегрована, малоінтегрована або локальна), а отже, і її вартість; можливість інтеграції системи з офісним програмним забезпеченням, готовність підприємства до проведення організаційних змін, професійний

рівень спеціалістів компанії-розробника відповідного програмного забезпечення; наявність галузевого підходу до автоматизації, кількість успішних проектів упровадження цього програмного комплексу на інших вітчизняних підприємствах цієї галузі та ін.

*Наявність соціального ефекту.* Окрім покращання фінансово-економічних показників діяльності підприємства має бути наявність організаційних (якісних) складових, таких, як прозорість обліку й аналізу, підвищення мобільності бізнесу й швидке реагування на зміни внаслідок оптимізації бізнес-процесів.

Ефективність упровадження інформаційних систем управління потенціалом повинна оцінюватися на основі не одного будь-якого узагальненого критерію, а комплексу різних *характеристик системи*, що мають *кількісний і якісний характер*. Ефективність упровадження інформаційних систем управління потенціалом можна комплексно оцінити, використовуючи таку модель:

$$U = F(E, C), \quad (13.1)$$

де  $E, C$  – показники економічного й соціального ефектів.

Показник економічного ефекту, %, розраховується за формулою

$$E = \frac{(\Pi_1 - \sum ПВ_a - \sum НВ_a) - \sum_{i=1}^m (\Pi_{риз_i} P_i)}{\Pi_0} \cdot 100 \%, \quad (13.2)$$

де  $\Pi_1$  – прибуток підприємства після впровадження інформаційної системи управління;

$\Pi_0$  – прибуток підприємства до впровадження системи;

$ПВ_a$  – сума прямих витрат на автоматизацію;

$НВ_a$  – сума непрямих витрат на автоматизацію;

$\Pi_{риз_i}$  – вартість ризику;

$P_i$  – імовірність виникнення ризикової ситуації.

Показник соціального ефекту  $C$  визначається на основі експертних методів (метод переліку критеріїв, метод експертного аналізу тощо) [20].

### Контрольні запитання

1. Опишіть склад механізмів організаційного потенціалу підприємства.
2. Перелічіть сучасні інструменти управління виробництвом.
3. У чому полягає складність оцінювання ефективності системи управління потенціалом підприємства?



## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] : пер. с англ. / И. Ансофф ; под ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Василенко, В. О. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / В. О. Василенко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
3. Зеленська, М. О. Система управління потенціалом підприємства [Текст] / М. О. Зеленська // Наукові праці. Сер. Економіка. – 2009. – № 39. – С. 46–50.
4. Кулакова, С. Ю. Потенціал і розвиток підприємства [Текст] : навч. посіб. / С. Ю. Кулакова, І. В. Міняйленко. – Полтава : ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2015. – 214 с.
5. Маслак, О. І. Управління потенціалом підприємства [Електронний ресурс] : консп. лекцій / О. І. Маслак. – Електрон. дані. – Режим доступу : [http://econ.kdu.edu.ua/sites/default/files/files/UPP\\_LK%20%28mag%29.docx](http://econ.kdu.edu.ua/sites/default/files/files/UPP_LK%20%28mag%29.docx).
6. Осовська, Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика [Текст] : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. Л. Фішук, І. В. Жалінська. – Київ : Кондор, 2003. – 194 с.
7. Пан, М. П. Управління потенціалом підприємства [Текст] : консп. лекцій / М. П. Пан, В. І. Торкатюк, О. С. Вороніна. – Харків : ХНАМГ, 2011. – 159 с.
8. Рябенко, В. В. Необхідність управління потенціалом підприємства в умовах трансформації економічних відносин [Текст] / В. В. Рябенко // Наукові праці НУХТ. – 2010. – № 36. – С. 51–55.
9. Тарасенко, С. І. Формування системи факторів вартості підприємства [Текст] / С. І. Тарасенко // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 80. – С. 149–153.
10. Тарасюк, А. В. Управління потенціалом підприємства [Текст] : навч.-метод. посіб. / А. В. Тарасюк. – Херсон : ХНТУ, 2007. – 120 с.
11. Тітяєв, В. В. Управління потенціалом підприємств [Текст] : консп. лекцій / В. В. Тітяєв. – Харків : ХНАМГ, 2011. – 105 с.
12. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась та ін. – Київ : КНЕУ, 2008. – 520 с.
13. Управління потенціалом підприємства [Електронний ресурс] : опорний консп. лекцій. – Електрон. дані. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 100 с. – Режим доступу : <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/10047>.
14. Управління потенціалом підприємств [Текст] : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих та ін. – Київ : Центр учбової л-ри, 2006. – 362 с.
15. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2005. – 448 с.
16. Федонін, О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] : навч.-метод. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. –

Київ : КНЕУ, 2005. – 261 с.

17. Філатова, С. О. Управління потенціалом підприємства [Текст] / С. О. Філатова, В. М. Шаповал. – Дніпропетровськ, 2005. – 117 с.

18. Хомяков, В. І. Управління потенціалом підприємства [Текст] / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. – Київ : Кондор, 2007. – 400 с.

19. Цибульська, Е. І. Управління потенціалом підприємства [Текст] / Е. І. Цибульська. – Харків : НУА, 2011. – 384 с.

20. Черваньов, Д. М. Оцінка ефективності впровадження інформаційних систем управління на підприємстві [Текст] / Д. М. Черваньов, І. О. Нетреба // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Сер. Економіка. – 2005. – № 74. – С. 38–40.

21. Шелегеда, Б. Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства [Текст] / Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький. – Донецьк : ДонУЕП, 2007. – 219 с.

22. Шилова, О. Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління [Текст] / О. Ю. Шилова, Є. С. Чермошенцева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 220–227.

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства.....	4
1.1. Загальнотеоретична модель формування потенціалу підприємства.....	4
1.2. Сучасні тенденції формування потенціалу підприємств.....	7
1.3. Особливості формування потенціалу підприємств залежно від сфери бізнесу.....	8
1.4. Підходи до формування потенціалу підприємства.....	12
1.5. Основні фактори і передумови формування й розвитку потенціалу підприємства.....	14
2. Оптимізація структури потенціалу підприємства.....	15
2.1. Структура потенціалу підприємства.....	15
2.2. Оптимізація структури потенціалу підприємства.....	20
2.3. Оцінювання перспективних можливостей розвитку потенціалу підприємства на основі графоаналітичної моделі .	23
3. Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями.....	25
3.1. Вартісне оцінювання потенціалу підприємства. Принципи визначення вартості підприємства.....	25
3.2. Ключові фактори формування вартості, підходи й методи оцінювання вартості потенціалу підприємства.....	27
3.3. Методичні інструменти вартісного підходу.....	31
4. Інформаційне забезпечення і сучасні технології управління складними виробничими системами.....	35
4.1. Інформаційне забезпечення системи управління потенціалом підприємства.....	35
4.2. Сучасні технології управління складними виробничими системами.....	37
5. Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства.....	40
5.1. Завдання управління матеріально-технічним потенціалом підприємства.....	40
5.2. Методи управління матеріальними ресурсами і показники ефективності їх використання.....	41
5.3. Резерви раціонального використання матеріальних ресурсів.....	45
5.4. Сучасні логістичні концепції управління виробництвом.....	46
6. Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу.....	49
6.1. Суть трудового потенціалу.....	49
6.2. Методики оцінювання трудового потенціалу підприємства.....	53
6.3. Основи управління трудовим потенціалом підприємства.....	60
7. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.....	62

7.1. Конкуреноспроможність потенціалу підприємства і її рівні.....	62
7.2. Методи оцінювання конкуреноспроможності потенціалу підприємства.....	64
7.3. Управління конкуреноспроможністю підприємства.....	69
8. Система антикризового управління.....	71
8.1. Суть кризи й антикризового управління.....	71
8.2. Необхідність і проблематика антикризового управління.....	74
8.3. Особливості прогнозування й планування в антикризовому управлінні.....	77
9. Механізм та інструменти протидії кризовим процесам.....	79
9.1. Причини криз.....	79
9.2. Моделі оцінювання ймовірності настання банкрутства.....	80
9.3. Механізм виходу підприємства з кризи.....	83
10. Управління результативністю використання потенціалу підприємства.....	87
10.1. Суть і види ефективності виробництва.....	87
10.2. Показники використання потенціалу підприємства.....	88
10.3. Резерви підвищення результативності використання потенціалу підприємства.....	91
11. Проектування систем управління потенціалом підприємства.....	96
11.1. Система управління підприємством та організаційна структура.....	96
11.2. Суть організаційного проектування. Розроблення оргструктури управління.....	98
11.3. Напрями вдосконалення систем управління потенціалом підприємства. Оптимізація структури управління.....	100
12. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства...	104
12.1. Система інноваційного управління й інноваційний потенціал підприємства.....	104
12.2. Інноваційне відтворення потенціалу підприємства. Інноваційна стратегія.....	108
13. Організаційно-економічне забезпечення вдосконалення і впровадження систем управління потенціалом підприємства.....	111
13.1. Організаційне забезпечення вдосконалення і впровадження систем управління потенціалом підприємства.....	111
13.2. Сучасні інструменти управління виробництвом.....	114
13.3. Теоретичні основи визначення економічної ефективності систем управління потенціалом підприємства.....	116
Бібліографічний список.....	119

Навчальне видання

**Турко Дар'я Олександрівна**

## **УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Редактор О. Ф. Серьожкіна

Зв. план, 2017

Підписано до видання 07.11.2017

Ум. друк. арк. 6,8. Обл.-вид. арк. 7,67. Електронний ресурс

---

Видавець і виготовлювач

Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського

«Харківський авіаційний інститут»

61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17

<http://www.khai.edu>

Видавничий центр «ХАІ»

61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17

[izdat@khai.edu](mailto:izdat@khai.edu)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів  
видавничої продукції сер. ДК № 391 від 30.03.2001