

Міністерство освіти і науки України
Донбаська державна машинобудівна академія (ДДМА)

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти

Затверджено
на засіданні
методичної ради ДДМА
Протокол № 4 від 23.12.2021

Краматорськ – Тернопіль
ДДМА
2023

Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти / укладачі : Є. О. Підгора, О. О. Шевченко, С. В. Касьянюк, О. В. Латишева, Т. П. Гітіс. – Краматорськ–Тернопіль : ДДМА, 2023. – 205 с.

Навчальний посібник спрямований на формування системи теоретичних і прикладних знань про методи і процеси управління формуванням, функціонуванням та розвитком потенціалу підприємства як збалансованої соціально-економічної системи, набуття навичок і знань наукового підходу до вирішення проблем, що стосуються управління потенціалом підприємства. Розглядаються питання управління виробничим потенціалом підприємства, трудовим потенціалом, управління конкурентоспроможністю, ефективністю функціонування підприємства, інноваційним відтворенням потенціалу й антикризовим управлінням.

Укладачі:

Є. О. Підгора, доц.;
О. О. Шевченко, доц.;
С. В. Касьянюк, доц.;
О. В. Латишева, ст. виклад.;
Т. П. Гітіс, доц.

Відповід. за випуск

Є. О. Підгора, доц.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Проблеми наукової атрибуції поняття «потенціал підприємства».....	7
1.2 Формування механізму управління потенціалом підприємства.....	12
1.3 Особливості внутрішньофірмового управління потенціалом підприємства.....	15
Тести.....	17
Контрольні запитання.....	21
2 ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	22
2.1 Потенціал підприємства як відкрита економічна система.....	22
2.2 Структура потенціалу підприємства.....	25
2.3 Фактори, що впливають на структуру потенціалу підприємства.....	30
Тести.....	32
Контрольні запитання.....	35
3 ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗА ВАРТІСНИМИ КРИТЕРІЯМИ.....	36
3.1 Сутність вартісної оцінки потенціалу підприємства в сучасних умовах.....	36
3.2 Специфіка окремих видів вартості потенціалу підприємства.....	39
3.3 Характеристика основних методів оцінки вартості потенціалу підприємства.....	40
3.4 Поняття графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства.....	44
Задачі.....	48
Тести.....	63
Контрольні запитання.....	67
4 УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО- ТЕХНІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	68
4.1 Сутність та структура виробничого потенціалу підприємства.....	68
4.2 Загальні підходи управління активами підприємства.....	70
4.3 Управління необоротними активами підприємства.....	75
4.4 Управління оборотними активами підприємства.....	78
4.5 Управління матеріально–технічним потенціалом підприємства.....	80
Тести.....	81

Контрольні запитання.....	85
5 УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	86
5.1 Зміст трудового потенціалу підприємства.....	86
5.2 Методологія оцінювання та використання трудового потенціалу підприємства.....	94
5.3 Особливості мотиваційного потенціалу підприємства.....	100
5.4 Характеристика процесу управління трудовим потенціалом підприємства.....	104
Тести.....	109
Контрольні запитання.....	114
6 УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	114
6.1 Поняття конкурентоспроможності потенціалу підприємства та її рівні.....	114
6.2 Умови забезпечення конкурентоздатності потенціалу підприємства.....	117
6.3 Методи оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства.....	119
6.4 Методологія управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.....	121
6.5 Сутність комплексної системи підтримки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.....	123
Тести.....	125
Контрольні запитання.....	127
7 УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	127
7.1 Поняття ефективності.....	127
7.2 Критерії та показники ефективності діяльності підприємств...	133
7.3 Підходи щодо управління ефективністю діяльності підприємств.....	150
Тести.....	151
Контрольні запитання.....	154
8 ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ВІДТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	155
8.1 Сутність та формування інноваційного потенціалу.....	155
8.2 Структура інноваційного потенціалу підприємства.....	161
8.3 Управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства.....	163
Тести.....	168
Контрольні запитання.....	178
9 СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	178
9.1 Основні чинники та принципи антикризового управління потенціалом підприємства.....	178

9.2 Процеси антикризового управління потенціалом.....	185
9.3 Технологія антикризового управління потенціалом підприємства.....	197
Тести.....	200
Контрольні запитання.....	203
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	204

ВСТУП

Потенціал підприємства характеризує його виробничі можливості, внутрішні джерела розвитку, фінансові кошти, наявні запаси обмежених ресурсів, що використовуються для досягнення певних соціально-економічних цілей у відповідних умовах господарювання. Процес управління виробничим потенціалом підприємства відрізняється складністю функцій і елементів. Система управління потенціалом підприємства є складним управлінським процесом, інтегрованим у загальну систему менеджменту. Процес управління потенціалом підприємства підпорядкований стратегічній меті управління виробничим потенціалом і орієнтований на досягнення стратегічних та оперативних цілей розвитку підприємства загалом і на підвищення результативності діяльності підприємства зокрема. Механізм управління потенціалом використовується в практиці функціонування підприємств постійно і безперервно під час розробки та прийняття управлінських рішень, пов'язаних з виробничо-господарською діяльністю підприємства.

Мета вивчення дисципліни «Управління потенціалом підприємства» полягає в формуванні системи теоретичних і прикладних знань про методи і процеси управління формуванням, функціонуванням та розвитком потенціалу підприємства як збалансованої соціально-економічної системи, набуття навичок і знань наукового підходу до вирішення проблем, що стосуються управління потенціалом підприємства.

Завдання вивчення дисципліни «Управління потенціалом підприємства»:

- опанування термінологічним апаратом щодо процесів управління потенціалом підприємства з позицій економічного змісту та нормативно-правового визначення;

- вивчення новітніх підходів до управління формуванням, розвитком конкурентоспроможності потенціалу підприємства, результативності його використання за сучасними соціально-економічними критеріями;

- здатність визначати ключові тренди соціально-економічного та суспільного розвитку та з урахуванням цього формувати підходи до управління потенціалом підприємства;

- забезпечення вміння узагальнювати та деталізувати окремі факти, явища, механізми, тенденції, шляхи і методи розв'язання практичних завдань у сфері управління потенціалом підприємства;

- здатність застосовувати аналітичний та методичний інструментарій для обґрунтування управлінських рішень в сфері управління потенціалом підприємства;

- набуття вмінь обґрунтовувати і використовувати механізми запобігання кризам та антикризового управління суб'єктами господарювання.

1 ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Проблеми наукової атрибуції поняття «потенціал підприємства»

1.2 Формування механізму управління потенціалом підприємства

1.3 Особливості внутрішньофірмового управління потенціалом підприємства

1.1 Проблеми наукової атрибуції поняття «потенціал підприємства» [4]

В процесі функціонування підприємств в сучасних умовах важливим є задоволення економічних потреб з максимальним врахуванням інтересів усіх економічних суб'єктів з мінімальними ресурсними затратами. Для проведення подібних оціночних робіт сьогодні багато економістів–теоретиків пропонують використовувати показники економічного потенціалу господарської системи (національної економіки, галузі, регіону, підприємства), які враховують як величину накопичених нею ресурсів, так і міру використання її потенційних здібностей.

Виділяють наступні основні складові (фактори) успіху функціонування підприємства на ринку:

– правильний вибір виду діяльності підприємства (місії, стратегічних цілей);

– наявність достатньої кількості ресурсів;

– вміння зорієнтуватися в умовах ринкової економіки;

– підходи щодо управління підприємством.

В сучасних умовах зростає значення ефективного управління підприємством. Управління, як складний соціально–економічний процес в широкому розумінні розглядають як вплив на процес, об'єкт, систему для збереження її стійкості чи переведення із одного стану в інший у відповідності до заданих цілей. У вузькому розумінні управління – це конкретні способи (методи) впливу на об'єкт управління для досягнення конкретної цілі.

В сукупності усі перераховані чинники формують потенційні можливості підприємства, його економічний потенціал. Саме **економічний потенціал** підприємства є:

1) основою прийняття стратегічних рішень;

2) визначає напрямки розвитку підприємства виходячи із ринкових умов;

3) обумовлює формування конкретної програми дій на перспективу;

4) виступає базовим критерієм управління сучасним підприємством.

На сьогоднішній день відсутній єдиний підхід до визначення цього поняття. Поняття «потенціал» в науці почало широко використовуватися в кінці 70-х, на початку 80-х років ХХ століття. Термін «потенціал» у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова «potentia» і означає «потужність, сила, приховані можливості». З філософської та політичної точки зору **потенціал** тлумачать як засоби, запаси та джерела, які є у власності та можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певної цілі, здійснення плану, вирішення будь-якої задачі, а також можливості окремої особи, суспільства, держави в певній сфері.

Досить значного поширення набуло поняття «виробничий потенціал». При цьому чітко розмежовуються дві «ресурсні позиції»:

- 1) потенціал, як сукупність ресурсів без врахування їх взаємозв'язків та участі в процесі виробництва (економісти Абалкін, Лукінов, Черніков);
- 2) потенціал, як сукупність ресурсів, здатних виробляти певну кількість матеріальних цінностей (Фігурнов, Свободі, Шевченко).

Разом із **ресурсним** підходом до визначення сутності потенціалу підприємства існують також і інші теорії. Так, його ще ототожнюють із виробничою потужністю.

Однак, можна зробити висновок, що в сучасних умовах на думку більшості дослідників узагальнюючим показником є економічний потенціал. В ньому поєднуються:

- природні;
- виробничі;
- науково-технічні;
- соціально-культурні можливості економічної системи.

Величину економічного потенціалу оцінюють:

- 1) розмірами;
- 2) мірою досконалості;
- 3) структурою продуктивних сил.

Узагальнюючи вчення, можна виділити чотири основні підходи до поняття сутності економічного потенціалу.

1. Економічний потенціал, як сукупна здатність галузей національного господарства. В межах даного підходу економічний потенціал розглядають як загальну здатність суб'єктів економіки виробляти товари та надавати послуги. При цьому виділяється один із аспектів економічного потенціалу (здатність господарського механізму виконувати виробничу функцію), однак це не єдина його характеристика.

2. Економічний потенціал, як наявність економічних ресурсів. Класичним в економічній науці є визначення, згідно якому потенціал визначається як сукупність наявних засобів (залишків, джерел), які можуть бути використані для досягнення певних цілей організації (людини, держави, суспільства). В межах даного підходу зміст поняття «потенціал» замінюється терміном «ресурси». Таким чином не враховуються його суттєві відмінності від понять, як національне багатство, ресурси, матеріально-технічна база. Принциповою відмінністю між зазначеними термінами є те, що ресурси

існують незалежно від суб'єктів економічної діяльності, а потенціал є невід'ємним від його носіїв, тобто термін «потенціал» крім матеріальних засобів, включає в себе ще також знання та вміння.

3. Економічний потенціал, як результат економічних та виробничих відносин між суб'єктами господарювання (Самоуткін Л.І.), підкреслює важливу рису економічного потенціалу, однак, не слід ігнорувати його залежність від рівня розвитку продуктивних сил.

4. Ототоження термінів «економічний потенціал», «економічна потужність» та «народногосподарський потенціал». Потрібно розмежувати показники економічної потужності та потенціалу. Економічний потенціал підприємства (країни, галузі) характеризується максимально можливим обсягом матеріальних цінностей та послуг, якого можна досягти, якщо оптимально використовувати наявні ресурси. Економічна потужність характеризує фактично досягнутий рівень розвитку продуктивних сил. Виділяють досягнутий та перспективний економічні потенціали.

Рівень наявного у підприємства потенціалу визначається обсягом та якістю накопичених ресурсів, усю сукупність яких поділяють на види:

- 1) технічні ресурси (засоби та предмети праці);
- 2) технологічні ресурси (технології, їх динамічність, наявність конкурентоздатних ідей, наукові розробки тощо);
- 3) кадрові ресурси (кваліфікаційний та демографічний склад працівників, здатність персоналу адаптуватися до змін цілей підприємства);
- 4) просторові ресурси (характер виробничих приміщень та території підприємства, наявність та якість комунікацій, можливість розширення виробництва тощо);
- 5) ресурси організаційної структури управління (характер та гнучкість системи управління, швидкість проходження управлінських впливів тощо);
- 6) інформаційні ресурси (інформація про внутрішні можливості підприємства та про зовнішнє середовище);
- 7) фінансові ресурси (стан активів, рівень ліквідності, можливість та обсяги отримання кредитів тощо).

Термін «потенціал» стосовно підприємства характеризує не тільки його виробничі ресурси та можливості, але і здатність максимально задовольняти попит споживачів.

Такі відмінності у визначеннях поняття «потенціал» пояснюються тим, що кожен із розглянутих наукових підходів виділяє лише одну із рис економічного потенціалу, не враховуючи її повністю.

Щодо розвитку теоретичних вчень відносно сутності та управління потенціалом підприємства, можна зробити наступні висновки:

– в більшості випадків категорія «економічний потенціал» розглядається по відношенню до національної економіки, суспільства, регіону, адміністративної одиниці, рідше – на рівні окремого підприємства;

– по змісту економічний потенціал визначається кількісними та якісними характеристиками економічних ресурсів, величиною виготовленої продукції та послуг у виробничий та невиробничий сферах діяльності, сукупною здатністю наявних економічних ресурсів виготовляти певну кількість споживчих вартостей;

– потенціал залежить як від кількості та якості ресурсів, так і від умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які забезпечують реалізацію потенційних можливостей ресурсів.

Таким чином:

Потенціал підприємства – це сукупність економічних ресурсів, виробничих і ринкових можливостей, які можуть бути використані для досягнення цілей підприємства.

Економічний потенціал підприємства – це сукупні можливості підприємства визначати, формувати та максимально задовольняти запити споживачів в товарах та послугах в процесі оптимальної взаємодії із внутрішнім середовищем та раціональним використанням ресурсів.

Економічний потенціал підприємства – це максимально можливий випуск (як по якості, так і по обсягу) продукції (послуг) в умовах ефективного використання усіх засобів виробництва та ресурсів, які є в його розпорядженні.

Тобто, **економічний потенціал підприємства** характеризує не стільки виробничі можливості (потужності), а інтегральну здатність підприємства максимально задовольняти потреби споживачів та враховувати інтереси держави при оптимальному використанні наявних ресурсів.

Виробничий потенціал (це частка сукупного потенціалу) – це сукупність виробничих (матеріальних і трудових) ресурсів підприємства, які можуть бути використані для реалізації цілей виробничого підприємства.

На відміну від виробничої потужності, виробничий потенціал характеризується оптимальним за даних умов науково-технічного прогресу використанням усіх виробничих ресурсів підприємства. Ще більш ємним вважають поняття управління економічним потенціалом.

Вивчення дисципліни «Управління потенціалом підприємства» передбачає управління виробничим потенціалом.

Управління потенціалом підприємства – це процес цілеспрямованого впливу (планування, організація, мотивування, контролю та координування) на елементи та центри формування потенціалу (підприємства в цілому, структурні ланки, підрозділи, окремих працівників та трудовий колектив) з метою формування та розвитку здатності реалізувати можливості щодо здійснення статутної діяльності, досягнення максимального позитивного результату та забезпечення розвитку підприємства.

Існує декілька підходів до висвітлення поняття «управління потенціалом підприємства» (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 – Підходи до висвітлення поняття «управління потенціалом підприємства»

Підхід	Теоретичні положення підходу
Багаторівневий	Управління, спрямоване на визначення ключових факторів впливу та елементів, що формують потенціал вищого порядку
Процесно-орієнтований	Управління розглядається як процес, безперервна робота щодо реалізації стратегії з досягнення цілей підприємства. З метою управління потенціалом розмежовуються функції управління: організація, координація, облік, аналіз, оцінювання, регулювання, мотивація, прогнозування, планування, контроль та коригування
Поелементний	Управління визначається як комплексний процес, спрямований на розвиток елементів потенціалу підприємства: інформаційного, трудового, фінансового, ринкового, виробничого та максимізації результату діяльності підприємства
За етапами життєвого циклу	Управлінські рішення формуються у відповідності до фази життєвого циклу підприємства та його потенціалу Етап зародження – стартовий потенціал; етап зростання – прогресуючий потенціал; етап зрілості – продуктивний потенціал; етап спаду – згасаючий потенціал; етап рецесії – вичерпаний потенціал
Сценарний	Центральним моментом є розробка сценаріїв, врахування набору обставин і факторів, які впливають на підприємство в даний момент, та підбір сценарію розвитку подій на перспективу
Адаптивний	Основним моментом є ситуація – конкретний набір обставин, які впливають на підприємство у конкретний момент та його здатність адаптуватися до їх дії. Спрямований на виявлення точок очікування управлінських впливів з метою коригування траєкторії розвитку
Мотиваційний	Формування мотивації позиціонується ядром розвитку потенціалу
Синергійний	Для будь-якого підприємства існує така комбінація (поєднання) елементів його потенціалу, за якої його сукупний потенціал завжди буде або істотно більшим від простої суми елементів потенціалів, що входять до комбінації, або істотно меншим

Етапи формування стратегії управління потенціалом підприємства:

Етап 1 – Аналіз ринку, встановлення пріоритетів та визначення стратегії підприємства.

Етап 2 – Концентрація мети та оцінка впливу невизначеності і ризиків на потенціал.

Етап 3 – Адаптація до зовнішнього середовища.

Етап 4 – Визначення основних напрямів формування, накопичення, розподілу ресурсів і пошук нових джерел розвитку ресурсної складової потенціалу.

Етап 5 – Формування елементів стратегії управління потенціалом підприємства.

Етап 6 – Розробка стратегії щодо управління потенціалом на засадах ризик-менеджменту.

Етап 7 – Реалізація стратегії управління потенціалом підприємства.

Етап 8 – Аналіз і контроль реалізації стратегії управління потенціалом.

Етап 9 – Використання результатів аналізу для конкретизації стратегічних напрямків розвитку потенціалу підприємства.

1.2 Формування механізму управління потенціалом підприємства [4]

Концепція становлення та вдосконалення управління потенціалом підприємства передбачає неперервний взаємозв'язок із процесом вдосконалення *системи управління виробництвом*.

Управління потенціалом підприємства – є процесом, у якому діяльність, направлена на досягнення цілей, розглядається не як одночасна, а як серія безперервних, взаємопов'язаних дій – функцій управління, об'єднаних пов'язуючими процесами комунікацій та прийняття рішень.

Управління потенціалом має здійснюватися як в рамках загальних задач системи управління підприємством в цілому, так і спеціальної системи управління яка має всі необхідні атрибути (елементний склад, принципи функціонування, структуру, інформаційне, економічне, кадрове, правове та організаційне забезпечення).

У тих випадках, коли управління потенціалом проводиться в рамках загальних задач управління підприємством, виникають проблеми системного розвитку та використання наявних можливостей. Вирішення ж окремих блоків задач в рамках діючих функціональних підрозділів не дає того ефекту, який можна було б очікувати при їх поєднанні. Такий ефект називають **синергетичним ефектом** – це сумарний ефект, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів їхня дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої суми.

Такий ефект можна пояснити також проявом дії кібернетичного закону – емерджентності, виходячи з якого слідує, що нова якість та необхідні результати досягаються на основі налагодження певним чином зав'язків між елементами, а не шляхом простого додавання їх властивостей.

Управління потенціалом підприємства засновується на механізмі його управління.

Механізм управління розглядається в економічній літературі як складова частина системи управління, що забезпечує вплив на чинники, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкту.

Механізм управління потенціалом підприємства включає:

- 1) систему цілей підприємства та їх розподіл між різними функціональними підрозділами;
- 2) склад підрозділів, які знаходяться в певних зв'язках та відносинах;
- 3) розподіл задач та функцій по всіх ланках підприємства;
- 4) розподіл відповідальності, повноважень та прав всередині підприємства щодо питань забезпечення конкурентоспроможності;
- 5) комунікації тобто процес обміну інформацією.

Механізм управління підприємством – це сукупність способів забезпечення взаємопов'язаної діяльності функціональних підрозділів підприємства з метою ефективного використання можливостей підприємства для розвитку його конкурентних переваг в межах існуючої організаційної структури.

Механізм управління потенціалом повинен формуватися із врахуванням певних підходів та принципів.

Основні підходи щодо формування механізму управління потенціалом підприємства поділяються на два типи: *системний підхід і ситуаційний підхід*.

Системний підхід щодо формування механізму управління потенціалом підприємства передбачає:

- 1) розгляд усіх елементів системи у взаємозв'язку;
- 2) визначення цілей та критеріїв функціонування механізму управління та кожного їх елементу зокрема;
- 3) узгодження локальних критеріїв та підпорядкування їх глобальному критерію, загальній меті.

Важливою вимогою системного підходу є забезпечення однонаправленості цілей усіх елементів системи.

У відповідності із вимогами системного підходу механізму управління потенціалом підприємства характерні наступні властивості:

- 1) цілісність, яка передбачає, що зміни заплановані в одній частині системи обов'язково матимуть вплив на інші;
- 2) подільність – здатність декомпозиції системи;
- 3) ідентифікованість – складові підсистеми мають певні характеристики, відмінні від інших систем;
- 4) відкритість системи – яка передбачає вплив зовнішнього середовища на відповідну реакцію зовнішнього середовища на нього;

5) динамізм – неперервний розвиток системи.

Ситуаційний підхід передбачає, що при прийнятті управлінських рішень щодо формування, функціонування та розвитку потенціалу підприємства враховують лише ті чинники, зміна яких має вплив в конкретній ситуації. Із врахуванням цього і будують важелі адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Основні принципи функціонування механізму управління потенціалом підприємства є:

1) керованість – механізм повинен бути здатним вносити зміни в хід виконання робіт;

2) плановість – процес використання та розвитку повинен бути елементом стратегічного та поточного планування його діяльності;

3) адекватність – механізм управління потенціалом повинен мінятися у відповідності зі змінами цілей системи та структури його елементів;

4) неперервність розвитку – повинен постійно вдосконалюватись із підвищенням складності виробництва, появою технічних, організаційних, управлінських інновацій;

5) відповідність механізму управління системі, для якої його створено – він повинен охоплювати усі елементи системи, об'єктивно враховувати особливості їх функціонування в умовах конкретного підприємства;

б) економічність – раціоналізація затрат на управління, забезпечення отримання максимального економічного ефекту;

7) зворотній зв'язок – особливо важливо для виявлення відхилень, які необхідно постійно відстежувати та коригувати;

8) можливість моделювання – управління потенціалом у відповідності з певною моделлю розвитку підприємства, яка дає можливість прогнозувати в часі його економічний стан для вибору найкращої стратегії конкуренції для досягнення певної мети при мінімальних затратах ресурсів.

Суб'єкт управління механізмом управління потенціалом підприємства поділяється на такі блоки:

I. Статичний блок, до якого входять:

1. Правовий блок – означає створення нормативної бази управління по напрямках: загальні та часткові нормативи, нормативи оцінки впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. В ньому виділяють 4 групи правових норм: 1) які регулюють способи функціонування підприємств та процес їх організації; 2) які регулюють виробничо-господарську діяльність; 3) які регулюють правові відносини між органами державної влади та керівництвом підприємств різних організаційно-правових форм; 4) система норм антимонопольного законодавства.

2. Мотиваційний блок – забезпечує механізм зацікавленості працівників в досягненні максимальної економії та соціальних результатів діяльності підприємства.

II. Динамічний блок, що включає:

- блок стратегічного управління;
- блок економічного забезпечення;
- організаційно–функціональний блок;
- інформаційний блок;
- блок управління опором.

Об’єкт механізму управління потенціалом підприємства складається із наступних потенціалів:

- 1) виробничий;
- 2) інноваційний;
- 3) фінансовий;
- 4) маркетинговий;
- 5) управлінський;
- 6) комунікаційний;
- 7) трудовий;
- 8) мотиваційний.

Можна виділити **4 складові**, які забезпечують ефективність функціонування потенціалу підприємства:

- 1) чітко визначені цілі роботи механізму;
- 2) вибір критеріїв його роботи;
- 3) інструменти, за допомогою яких забезпечується робота всього механізму управління потенціалом підприємства;
- 4) ресурси, які дозволяють реалізувати поставлені цілі.

Під **критеріями** розуміють кількісні аналоги цілей. В якості основних можуть бути виділені – рівень конкурентоздатності підприємства, обсяг продаж, частка ринку, коефіцієнт оновлення асортименту тощо.

Таким чином, **механізм управління потенціалом підприємства** – це інструмент, правильне використання якого розширює вузькі міжфункціональні канали підприємства та створює можливість формувати і розвивати конкурентоздатний потенціал підприємства.

1.3 Особливості внутрішньофірмового управління потенціалом підприємства [4]

В теорії та практиці сьогодні виділяють **2 основних напрямки росту економічного потенціалу**:

- 1) зовнішній – досягнення якого є можливим на основі залучення ресурсів зі сторони (інвестиції, кадри, технології тощо);
- 2) перспективний напрямок – пошук внутрішніх невикористаних резервів.

Щодо першого напрямку: 1) поки що не існує дієвого механізму управління інвестиційною активністю підприємств; 2) в найближчому майбутньому підприємства не можуть розраховувати на активну допомогу

держави в проведенні інвестиційної політики (тобто на державні замовлення та централізовані капіталовкладення).

Як свідчить досвід, потреба в інвестиціях вища, ніж наявна можливість підприємства. Основним джерелом інвестування є амортизаційні відрахування, частка прибутку, яка накопичується, та кредити.

Таким чином, можливість максимальної реалізації потенціалу підприємства сьогодні, зосереджена на внутрішніх чинниках та залежить, в першу чергу, від усунення різних витрат, нераціонального використання ресурсів, тобто жорстким дотриманням режиму економії.

Основою цього є **резерви підприємства**, які виявляються в результаті аналізу його сильних та слабких сторін. Ці резерви класифікуються наступним чином:

1. В залежності від джерел утворення:
 - зовнішні;
 - внутрішні.
2. По кінцевих результатах, на які вони впливають:
 - такі, що підвищують обсяг випуску продукції;
 - такі, що вдосконалюють структуру та асортимент продукції;
 - такі, що покращують якість продукції;
 - такі, що знижують собівартість продукції по елементах затрат, по статтям калькуляції чи по центрах відповідальності;
 - такі, що підвищують прибутковість продукції;
 - такі, що укріплюють фінансовий стан;
 - такі, що підвищують рентабельність.
3. По стадіях процесу виробництва:
 - вдосконалюючи постачання;
 - вдосконалюючи виробництво;
 - вдосконалюючи збут.
4. По стадіях створення продукції:
 - перед виробничий етап: вдосконалення конструкторської та технологічної підготовки виробництва;
 - виробничий етап: вдосконалення освоєння нової продукції та технології виробництва;
 - експлуатаційний етап: вдосконалення процесу споживання продукції.
5. По терміну використання:
 - поточні – реалізація на протязі даного планового проміжку часу;
 - перспективні – можна використати у віддаленій перспективі.
6. По способу виявлення:
 - явні – приводять до усунення явних витрат та перевитрат;
 - приховані – можуть бути виявлені тільки шляхом глибокого фінансово-економічного аналізу.

Управління потенціалом сучасного підприємства потребує істотно нової інформаційно-аналітичної бази, методологічні, методичні та

прикладні основи якої повинні ґрунтуватися на комплексній основі синергетичного потенціалу. Розроблення такої системи управління і формування потенціалу підприємства найдоцільніше ув'язати з моделлю бізнесу.

Управління – це визначення мети діяльності і організації роботи таким чином, щоб ця мета досягалася по завершенню діяльності.

Управління потенціалом підприємства повинне включати наступні етапи [6]:

– формування інформаційного забезпечення та виявлення структури потенціалу підприємства: виділення процесів і ресурсів, що входять до складу потенціалу; встановлення місії та цілей організації; оперативне управління ресурсами на основі ситуаційного ресурсно-функціонального підходу;

– аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг та слабких сторін підприємства;

– формування методики діагностики потенціалу: кількісна оцінка складових потенціалу, аналіз помилок і похибок, аналіз життєвого циклу підприємства та його продукції;

– виявлення синергетичного впливу елементів один на одного та проведення інтегральної оцінки конкурентоздатності підприємства;

– формування загальної та локальних стратегій підприємства (планування поточної діяльності, стратегічне планування виробничої програми);

– використання механізму контролінгу з метою коригування поставлених цілей;

– моніторинг використання потенціалу;

– визначення основних напрямів розвитку потенціалу підприємства.

ТЕСТИ

I Які з перерахованих чинників формують складові економічного потенціалу підприємства:

1. Правильний вибір виду діяльності підприємства (місії, стратегічних цілей)

2. Наявність достатньої кількості ресурсів

3. Вміння зорієнтуватися в умовах ринкової економіки

4. Вміння вести ділові переговори

5. Вміння правильно робити відбір кадрів

6. Підходи щодо управління підприємством

II Які системи поєднуються в понятті «економічний потенціал»:

1. Товарно-інноваційні

2. Природні

3. Виробничі
4. Геополітичні
5. Науково-технічні
5. Соціально-культурні

III Які ресурси характеризують наявний у підприємства потенціал:

1. Технічні й технологічні ресурси
2. Кадрові ресурси
3. Мобілізаційні ресурси
4. Приховані ресурси
5. Ресурси організаційної структури управління
6. Інформаційні ресурси
7. Фінансові ресурси

IV Які можна виділити підходи до поняття сутності економічного потенціалу:

1. Економічний потенціал – це здатність суб'єктів економіки виробляти товари та надавати послуги
2. Економічний потенціал не враховує знання та вміння суб'єктів господарювання
3. Економічний потенціал – це сукупність наявних засобів, які можуть бути використані для досягнення певних цілей організації (людини, держави, суспільства)
4. Економічний потенціал не враховує кадрової складової

V Чи вірне твердження «Термін «потенціал» стосовно підприємства характеризує не тільки його виробничі ресурси та можливості, але і здатність максимально задовольняти попит споживачів»:

1. Так
2. Ні

VI Чи згодні Ви з таким визначенням поняття «економічний потенціал підприємства – це сукупні можливості підприємства максимально задовольняти запити споживачів в товарах та послугах в процесі оптимальної взаємодії із внутрішнім середовищем та раціональним використанням ресурсів»:

1. Так
2. Ні

VII Чи згодні Ви, що економічний потенціал підприємства характеризує тільки виробничі можливості (потужності) підприємства:

1. Так
2. Ні

VIII Чи згодні Ви, що економічний потенціал підприємства характеризує інтегральну здатність підприємства максимально задовольняти потреби споживачів та враховує інтереси держави при оптимальному використанні наявних ресурсів:

1. Так
2. Ні

IX Механізм управління потенціалом підприємства включає:

1. Систему цілей підприємства
2. Склад підрозділів підприємства
3. Розподіл задач, функцій, відповідальності, повноважень та прав по всіх ланках підприємства
4. Комунікації

X Чи згодні Ви з твердженням, що механізм управління підприємством – це сукупність способів забезпечення взаємопов'язаної діяльності функціональних підрозділів підприємства з метою ефективного використання можливостей підприємства для розвитку його конкурентних переваг в межах існуючої організаційної структури:

1. Так
2. Ні

XI Що означає системний підхід до формування механізму управління потенціалом підприємства:

1. Розгляд усіх елементів системи у взаємозв'язку
2. Формування штатного розкладу працівників підприємства
3. Визначення цілей та критеріїв функціонування механізму управління
4. Узгодження локальних критеріїв та підпорядкування їх глобальному критерію, загальній меті
5. Оперативне планування діяльності підприємства
6. Розробка заходів щодо мотивування й стимулювання працівників підприємства

XII Які властивості притаманні механізму управління потенціалом підприємством з точки зору системного підходу:

1. Цілісність, яка передбачає, що зміни заплановані в одній частині системи обов'язково матимуть вплив на інші
2. Відкритість системи
3. Динамізм – неперервний розвиток системи
4. Потужність
5. Продуктивність
6. Подільність – здатність декомпозиції системи
7. Ідентифікованість – складові підсистеми мають певні характеристики, відмінні від інших систем

XIII Якщо при прийнятті управлінських рішень щодо формування, функціонування та розвитку потенціалу підприємства враховують лише ті чинники, зміна яких має вплив в конкретній ситуації, то це:

1. Ситуаційний підхід
2. Системний підхід
3. Синергетичний підхід

XIV До основних принципів функціонування механізму управління потенціалом підприємства відносяться:

1. Керованість
2. Економічність
3. Різноманітність
4. Плановість
5. Неперервність розвитку

XV Об'єкт механізму управління потенціалом підприємства складається із наступних потенціалів:

1. Управлінський
2. Комунікаційний
3. Трудовий
4. Мотиваційний
5. Критичний
6. Граничний
7. Виробничий
8. Інноваційний
9. Фінансовий
10. Маркетинговий

XVI Які складові забезпечують ефективність функціонування потенціалу підприємства:

1. Ресурси роботи механізму управління потенціалом підприємства
2. Моделі роботи механізму управління потенціалом підприємства
3. Цілі роботи механізму управління потенціалом підприємства
4. Критерії роботи механізму управління потенціалом підприємства
5. Інструменти роботи механізму управління потенціалом підприємства

XVII Під економічним потенціалом підприємства слід розуміти:

1. Річний випуск продукції підприємства
2. Переваги підприємства, що забезпечують його конкурентоспроможність на ринку
3. Потенційні можливості підприємства щодо нарощування обсягів виробництва і освоєння нових ринків
4. Здатність підприємства забезпечувати своє довгострокове функціонування і досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів

XVIII Необхідність урахування технічних, економічних, психологічних, екологічних, організаційних та інших аспектів діяльності підприємств передбачена яким з нижче наведених підходів до формування потенціалу підприємства:

1. Системним
2. Комплексним
3. Маркетинговим
4. Функціональним

XIX Під потенціалом підприємства з точки зору управління ним слід розуміти:

1. Річний випуск продукції підприємства
2. Переваги підприємства, що забезпечують його конкурентоспроможність на ринку
3. Потенційні можливості підприємства щодо нарощування обсягів виробництва і освоєння нових ринків
4. Здатність підприємства забезпечувати своє довгострокове функціонування і досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Наведіть визначення понять «потенціал», «економічний потенціал», «виробничий потенціал», «управління потенціалом підприємства».
2. Розкрийте чотири основні підходи до поняття сутності економічного потенціалу.
3. Які ресурси характеризують поняття «потенціал підприємства»?
4. Які існують підходи до висвітлення поняття «управління потенціалом підприємства»?
5. Розкрийте етапи формування стратегії управління потенціалом підприємства.
6. Розкрийте сутність поняття механізм управління. Які складові включає механізм управління потенціалом підприємства?
7. Розкрийте сутність системного підходу до формування механізму управління потенціалом підприємства.
8. Перелічіть основні принципи функціонування механізму управління потенціалом підприємства.
9. Розкрийте складові об'єкту механізму управління потенціалом підприємства.
10. Розкрийте етапи управління потенціалом підприємства.

2 ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Потенціал підприємства як відкрита економічна система

2.2 Структура потенціалу підприємства

2.3 Фактори, що впливають на структуру потенціалу підприємства

2.1 Потенціал підприємства як відкрита економічна система [6]

Потенціал підприємства як економічну систему можна розглядати з різних точок зору, ґрунтуючись на ресурсній концепції (як сукупність ресурсів та зв'язків між ними), функціональній (як сукупність функцій, які забезпечують реалізацію здібностей і можливостей), ресурсно-цільовій (як сукупність ресурсів та здібностей щодо досягнення певних результатів, цілей) та інших концепціях. Залежно від завдань, які ставить перед собою дослідник, кожна з них має право на існування через свою відносність.

Якщо провести аналогію у виділенні елементів потенціалу як відкритої економічної системи з підприємством, то, відповідно до такої концепції, потенціал описується такими системоутворюючими характеристиками:

1) зовнішнім оточенням – входом (постачальники ресурсів), виходом системи (клієнти), зв'язком із зовнішнім середовищем, зворотним зв'язком;

2) внутрішньою структурою – сукупністю взаємозалежних ресурсів і компетенцій, що забезпечуються за допомогою реалізації бізнес-процесів переробки входу у вихід і досягнення цілей системи.

Потенціал підприємства характеризується властивостями, типовими для будь-якої економічної системи: цілісністю, взаємозв'язком і взаємодією елементів, складністю, комунікативністю, ієрархічністю, множинністю опису, здатністю до розвитку, альтернативністю форм функціонування та розвитку, пріоритетом інтересів системи глобального рівня, пріоритетом якості, потужністю.

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

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

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

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

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

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

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

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

дозволяє найбільш повно задовольняти нові потреби, з одного боку, і забезпечувати стійку конкурентну перевагу, з іншого.

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

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

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

- якості та ресурсомісткості продукції, завантаженості технічних об'єктів, параметрів ринку тощо;
- ефективності використання ресурсного потенціалу;
- щодо розробки й ухвалення управлінських рішень.

Слід зазначити, що встановлені нормативи повинні відповідати вимогам обґрунтованості, комплексності, ефективності та перспективності застосування.

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

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

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

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

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

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

13. Ситуаційний підхід заснований на альтернативності досягнення

цілей і забезпеченні максимальної адаптації до умов конкретної ситуації в процесі формування потенціалу підприємства.

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

2.2 Структура потенціалу підприємства [6]

При формуванні та використанні потенціалу підприємства проводиться його декомпозиція на компоненти, встановлюються їх функції і зв'язки, тобто здійснюється структуризація.

Чіткого та однозначного уявлення про структуру потенціалу підприємства поки не сформовано. Це обумовлено тим, що дослідження з даної проблеми здійснюються в рамках окремих проявів потенціалу. У результаті накопичено багатий інструментарій оцінки ринкових, виробничих, фінансових можливостей підприємства, але разом з тим відчувається недолік повноти охоплення та систематизованого підходу в представленні структури його сукупного потенціалу.

Оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, але, разом з тим, вони повною мірою повинні виконувати задані функції.

Під *структурою системи*, якщо є потенціал підприємства, розуміють мережу найсуттєвіших, стійких (інваріантних) зв'язків між елементами.

В економічній літературі наявні різні підходи до визначення структури потенціалу підприємства. Більшість дослідників розглядає ресурсну структуру потенціалу, однак з урахуванням у ньому різної кількості складових. В одному випадку до його складу рекомендується включати тільки засоби праці, а в другому – засоби праці і робочу силу, а в третьому – засоби праці, робочу силу і природні ресурси, які застосовуються в процесі виробництва, у четвертому – засоби праці, робочу силу і предмети праці. Є й значно ширші поняття структури потенціалу підприємства, доповнені описами систем збирання, обробки і використання інформації, досвіду господарювання, використовуваної енергії тощо. Особливий науковий інтерес викликають дослідження багатоаспектного аналізу структури потенціалу, де поряд з ресурсним розглядаються ще й інші аспекти структури, що дає повніше уявлення про його елементний склад.

До елементів потенціалу підприємства можна віднести все, що пов'язане з функціонуванням і розвитком підприємства.

Структура потенціалу підприємства розмежовує його об'єктні та суб'єктні складові.

Об'єктні складові пов'язані з матеріально-речовинною та особовою формою потенціалу підприємства. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі в процесі функціонування. До них належить: інноваційний потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал та потенціал відтворення.

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

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

– **потенціал землі та природно-кліматичні умови** – можливості підприємства використовувати сукупні природні багатства у господарській діяльності.

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

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

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

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

Фінансовий потенціал – обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що ними воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат.

Головною складовою фінансового потенціалу є **інвестиційний потенціал**, тобто наявні та приховані можливості підприємства для здійснення простого і розширеного відтворення.

Відтворення потенціалу підприємства – це процес безперервного відновлення всіх його складових.

Просте відтворення потенціалу підприємства здійснюється в незмінних обсягах для відновлення споживчих факторів виробництва і забезпечення безперервності його функціонування.

Розширене відтворення потенціалу підприємства передбачає кількісний та якісний розвиток виробничих факторів та інших складових потенціалу, котрі забезпечують вищу результативність його діяльності.

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

За екстенсивного типу відтворення потенціалу збільшення масштабів виробництва досягається за рахунок додаткового залучення трудових, природних ресурсів і засобів виробництва і збереження сформованої техніко-технологічної основи.

За інтенсивного типу відтворення розвиток потенціалу досягається через якісне вдосконалення факторів виробництва: застосування прогресивних знарядь і предметів праці та видів енергетичних ресурсів, підвищення кваліфікації технологічного й управлінського персоналу, а також постійне поліпшення використання всіх наявних складових потенціалу підприємства.

Щодо змішаного типу розширеного відтворення потенціалу, то він характеризується збалансованістю або домінуванням одного з двох інших факторів розвитку. Тому розрізняють переважно екстенсивний, переважно інтенсивний чи змішаний характер економічного розвитку.

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

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

Отже, під **потенціалом відтворення** слід розуміти сукупність матеріально-технічних, нематеріальних, фінансових та інших ресурсів капіталу, які перебувають у розпорядженні підприємства або можуть бути додатково залучені й використані для простого чи розширеного відтворення факторів виробництва та інших складових потенціалу підприємства.

Суб'єктні складові пов'язані із суспільною формою їх виявлення. Вони не споживаються, а становлять передумову загальноекономічних, загальногосподарських, соціальних чинників раціонального споживання об'єктних складових. Усе це свідчить, що суб'єктивні складові потенціалу підприємства за їхнім впливом на розвиток основних чинників виробництва й ефективність функціонування економічних систем, у міру ускладнення останніх та їхнього «навколишнього середовища», набувають вирішальної ролі.

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

Науково-технічний потенціал – узагальнююча характеристика рівня наукового забезпечення виробництва (науки, техніки, технології, інженерної справи, виробничого досвіду, можливостей та ресурсів, у тому числі науково-технічних кадрів, які є в розпорядженні підприємства для розв'язання науково-технічних проблем).

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

Потенціал організаційної структури управління – це загально корпоративний управлінський (формальний та неформальний) механізм функціонування підприємства, який втілює в собі рівень організації функціональних елементів системи та характер взаємозв'язків між ними.

Маркетинговий потенціал – це здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту. У структурі маркетингового потенціалу окремо виділяють *логістичний потенціал*.

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

З урахуванням функціональних особливостей та структурного зрізу логістичних процесів за предметними ознаками (логістика персоналу, логістика матеріалів і готових товарів, логістика енергетичних та

інформаційних потоків) **логістичний потенціал** підприємства можна визначити як максимальну продуктивність (функціональну спроможність) системно інтегрованих підрозділів, які охоплюють усі види діяльності щодо пересування в просторі та руху в часі: персоналу – перевезення співробітників, розміщення їх у службових приміщеннях; пересуванню згідно з часовим графіком роботи матеріалів і готових виробів – транспортування, складування, збереження, сортування і перерозподіл; енергетичних та інформаційних потоків – передавання, обробка, збереження і трансформація.

На особливу увагу в структурі потенціалу підприємства заслуговують: *трудовий, інфраструктурний та інформаційний потенціали, їх не можна однозначно віднести чи то до суб'єктних, чи то 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, що є необхідним для активізації людського фактора, та, *по-друге*, забезпечити якісну (структурну) збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва.

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

Інформаційний потенціал є найважливішою складовою техніко-технологічної та управлінської бази сучасних підприємств. Розвинуті країни вже перейшли на новий постіндустріальний (інформаційний) рівень суспільного прогресу. Ефективне господарювання підприємств України, раціональне використання їхнього потенціалу неможливе без адекватного сучасним вимогам інформаційного забезпечення.

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

2.3 Фактори, що впливають на структуру потенціалу підприємства [6]

Структуру економічного потенціалу будь-якої господарюючої системи визначають чотири групи факторів щодо: пропозиції, попиту, ефективності та якості зовнішньої та внутрішньої економічної політики.

Фактори пропозиції зумовлюють фізичну здатність господарюючої системи до формування економічного потенціалу на принципах сталого зростання. Серед цих факторів виділяють об'єкти природних, майнових, трудових ресурсів та системи управління. Тільки наявність більшої кількості або кращих за якістю ресурсів, урахувавши управлінський аспект, дає змогу господарюючій системі нарощувати свій економічний потенціал.

Економічний потенціал залежить також від джерел попиту, тобто має забезпечуватися доходами покупців, а їх рівень визначає величину використання наявних факторів пропозиції.

Фактори пропозиції й попиту, які впливають на економічний потенціал взаємопов'язані. Так, неповне залучення підприємствами трудових ресурсів уповільнює темпи нагромадження ними майнових об'єктів, а низькі темпи впровадження інноваційних інвестицій можуть спричинити вивільнення працівників з господарської діяльності.

Формування максимального економічного потенціалу передбачає не тільки повне використання ресурсів і наявність попиту, а й досягнення ефективності при створенні об'єктів діяльності підприємств. Іншими словами підприємство має використовувати ресурси найекономічніше і забезпечувати оптимальне співвідношення витрат і доходів.

Значний вплив на економічний потенціал справляє сприятлива зовнішня і внутрішня політика.

Внутрішня політика підприємства щодо його економічного потенціалу формується інструментами реалізації функцій управління, які об'єднуються в замкнену систему, що забезпечує ефективність функціонування суб'єктів господарювання.

Основними напрямками **зовнішньої економічної** політики, що визначаються державою, є:

– структурно-галузева політика, спрямована на здійснення державою прогресивних змін у структурі народного господарства, удосконалення міжгалузевих та внутрішньогалузевих пропорцій, стимулювання розвитку галузей, які визначають науково-технічний прогрес, забезпечують конкурентоспроможність вітчизняної продукції та зростання рівня життя населення;

– інвестиційна політика, спрямована на створення суб'єктами господарювання необхідних умов для залучення і концентрації коштів на потреби розширеного відтворення основних засобів виробництва, переважно у галузях, розвиток яких визначено як пріоритети структурно-

галузевої політики, а також забезпечення ефективного і відповідального використання цих коштів та здійснення контролю за ними;

- амортизаційна політика, спрямована на створення суб'єктами господарювання найбільш сприятливих та рівноцінних умов забезпечення процесу простого відтворення основних виробничих і невиробничих фондів переважно на якісно новій техніко-технологічній основі;

- політика інституційних перетворень, спрямована на формування раціональної багатукладної економічної системи шляхом трансформування відносин власності, здійснення роздержавлення економіки, приватизації та націоналізації виробничих фондів, забезпечення на власній основі розвитку різних форм власності і господарювання, еквівалентності відносин обміну між суб'єктами господарювання, державну підтримку і захист усіх форм ефективного господарювання та ліквідацію будь-яких протизаконних економічних структур;

- цінова політика, спрямована на регулювання державою відносин обміну між суб'єктами ринку з метою забезпечення еквівалентності в процесі реалізації національного продукту, дотримання необхідної паритетності цін між галузями та видами господарської діяльності, а також забезпечення стабільності оптових та роздрібних цін;

- антимонопольно-конкурентна політика, спрямована на створення оптимального конкурентного середовища діяльності суб'єктів господарювання, забезпечення їх взаємодії на умовах недопущення проявів дискримінації одних суб'єктів іншими, насамперед у сфері монопольного ціноутворення та за рахунок зниження якості продукції, послуг, сприяння зростанню ефективної соціально орієнтованої економіки;

- бюджетна політика, спрямована на оптимізацію та раціоналізацію формування доходів і використання державних фінансових ресурсів, підвищення ефективності державних інвестицій у народне господарство, узгодження загальнодержавних і місцевих інтересів у сфері міжбюджетних відносин, регулювання державного боргу та забезпечення соціальної справедливості при перерозподілі національного доходу;

- податкова політика, спрямована на забезпечення економічно обґрунтованого податкового навантаження на суб'єктів господарювання, стимулювання суспільно необхідної економічної діяльності суб'єктів, а також дотримання принципу соціальної справедливості та конституційних гарантій прав громадян при оподаткуванні їх доходів;

- грошово-кредитна політика, спрямована на забезпечення народного господарства економічно необхідним обсягом грошової маси, досягнення ефективного готівкового обігу, залучення коштів суб'єктів господарювання та населення до банківської системи, стимулювання використання кредитних ресурсів на потреби функціонування і розвитку економіки;

- валютна політика, спрямована на встановлення і підтримання паритетного курсу національної валюти щодо іноземних валют, стимулювання зростання державних валютних резервів та їх ефективне використання;

– зовнішньоекономічна політика, спрямована на регулювання державою відносин суб'єктів господарювання з іноземними суб'єктами господарювання та захист національного ринку і вітчизняного товаровиробника.

Держава здійснює екологічну політику, що забезпечує раціональне використання та повноцінне відтворення природних ресурсів, створення безпечних умов життєдіяльності населення.

У соціально-економічній сфері держава здійснює соціальну політику захисту прав споживачів, політику заробітної плати і доходів населення, політику зайнятості, політику соціального захисту та соціального забезпечення. Важливим чинником економічного потенціалу підприємства є політична система держави. Суспільна думка має розглядати матеріальний успіх підприємств як бажану соціальну мету, і формувати позитивне ставлення до праці.

ТЕСТИ

I До об'єктних складових потенціалу підприємства відносять:

1. Фінансовий потенціал
2. Виробничий потенціал
3. Науково-технічний потенціал
4. Управлінський потенціал
5. Маркетинговий потенціал
6. Інноваційний потенціал

II До суб'єктних складових потенціалу підприємства відносять:

1. Фінансовий потенціал
2. Науково-технічний потенціал
3. Виробничий потенціал
4. Управлінський потенціал
5. Маркетинговий потенціал

III Сукупні можливості підприємства щодо генерації, сприйняття та впровадження нових ідей для його системного, технічного, організаційного та управлінського оновлення формують:

1. Виробничий потенціал
2. Фінансовий потенціал
3. Інноваційний потенціал

IV Наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції формують:

- 1 Інноваційний потенціал
- 2 Виробничий потенціал
- 3 Фінансовий потенціал

V Обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що ними воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат, формують:

1. Інноваційний потенціал
2. Виробничий потенціал
3. Фінансовий потенціал

VI Наявні та приховані можливості підприємства для здійснення простого і розширеного відтворення:

1. Інноваційний потенціал
2. Виробничий потенціал
3. Інвестиційний потенціал

VII Який потенціал характеризує привабливість місця розташування підприємства з погляду ринкових можливостей цехів, господарств і служб, транспортних комунікацій та інших факторів:

1. Потенціал відтворення
2. Інфраструктурний потенціал
3. Потенціал організаційної структури управління
4. Науково-технічний персонал

VIII У структурі якого потенціалу виділяють такий його підвид як логістичний?

1. Виробничого
2. Інформаційного
3. Науково-технічного
4. Маркетингового

IX Відтворення потенціалу підприємства, що здійснюється в незмінних обсягах для відновлення споживчих факторів виробництва і забезпечення безперервності його функціонування, називається:

1. Розширене
2. Просте
3. Інтенсивне
4. Екстенсивне

X Просте відтворення потенціалу підприємства:

1. Передбачає кількісний та якісний розвиток виробничих факторів та інших складових потенціалу, які забезпечують вищу результативність його діяльності

2. Характеризується повторенням об'єктів потенціалу в обсягах, що є меншими, ніж у попередньому періоді

3. Здійснюється в незмінних обсягах для відновлення спожитих факторів виробництва і забезпечення безперервності його функціонування

4. Передбачає зростання їх обсягів за рахунок залучення все нових трудових, матеріальних та фінансових ресурсів без поліпшення та вдосконалення технічної і технологічної основи виробництва та організації праці

XI Розширене відтворення потенціалу підприємства:

1. Здійснюється в незмінних обсягах для відновлення спожитих факторів виробництва і забезпечення безперервності його функціонування

2. Передбачає кількісний та якісний розвиток виробничих факторів та інших складових потенціалу, які забезпечують вищу результативність його діяльності

3. Характеризується повторенням об'єктів потенціалу в обсягах, що є меншими, ніж у попередньому періоді

4. Передбачає зростання їх обсягів за рахунок залучення все нових трудових, матеріальних та фінансових ресурсів без поліпшення та вдосконалення технічної і технологічної основи виробництва та організації праці

XII Звужене відтворення потенціалу підприємства:

1. Здійснюється в незмінних обсягах для відновлення спожитих факторів виробництва і забезпечення безперервності його функціонування

2. Передбачає кількісний та якісний розвиток виробничих факторів та інших складових потенціалу, які забезпечують вищу результативність його діяльності

3. Характеризується повторенням об'єктів потенціалу в обсягах, що є меншими, ніж у попередньому періоді

4. Передбачає зростання їх обсягів за рахунок залучення все нових трудових, матеріальних та фінансових ресурсів без поліпшення та вдосконалення технічної і технологічної основи виробництва та організації праці

XIII Екстенсивне відтворення потенціалу підприємства:

1. Здійснюється в незмінних обсягах для відновлення спожитих факторів виробництва і забезпечення безперервності його функціонування

2. Передбачає кількісний та якісний розвиток виробничих факторів та інших складових потенціалу, які забезпечують вищу результативність його діяльності

3. Характеризується повторенням об'єктів потенціалу в обсягах, що є меншими, ніж у попередньому періоді

4. Передбачає зростання їх обсягів за рахунок залучення все нових трудових, матеріальних та фінансових ресурсів без поліпшення та вдосконалення технічної і технологічної основи виробництва та організації праці

XIV Інтенсивне відтворення потенціалу підприємства:

1. Здійснюється в незмінних обсягах для відновлення спожитих факторів виробництва і забезпечення безперервності його функціонування

2. Передбачає кількісний та якісний розвиток виробничих факторів та інших складових потенціалу, які забезпечують вищу результативність його діяльності

3. Передбачає зростання їх обсягів за рахунок залучення все нових трудових, матеріальних та фінансових ресурсів без поліпшення та вдосконалення технічної і технологічної основи виробництва та організації праці

4. Передбачає розвиток потенціалу через якісне вдосконалення факторів виробництва: застосування прогресивних знарядь і предметів праці та видів енергетичних ресурсів, підвищення кваліфікації технологічного й управлінського персоналу, а також постійне поліпшення використання всіх наявних складових потенціалу підприємства

XV Необхідність урахування технічних, економічних, психологічних, екологічних, організаційних та інших аспектів діяльності підприємств передбачена яким з нижче наведених підходів до формування потенціалу підприємства:

1. Системним
2. Комплексним
3. Маркетинговим
4. Функціональним

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Опишіть потенціал підприємства системоутворюючими характеристиками.

2. Що представляє собою системний підхід у процесі формування потенціалу підприємства?

3. Що представляє собою маркетинговий підхід у процесі формування потенціалу підприємства?

4. Що представляє собою функціональний підхід у процесі формування потенціалу підприємства?

5. Що представляє собою відтворювальний підхід у процесі формування потенціалу підприємства?

6. Що відноситься до об'єктних складових потенціалу підприємства?

7. Що відноситься до суб'єктних складових потенціалу підприємства?

3 ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗА ВАРТІСНИМИ КРИТЕРІЯМИ

3.1 Сутність вартісної оцінки потенціалу підприємства в сучасних умовах

3.2 Специфіка окремих видів вартості потенціалу підприємства.

3.3 Характеристика основних методів оцінки вартості потенціалу підприємства

3.4 Поняття графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства

3.1 Сутність вартісної оцінки потенціалу підприємства в сучасних умовах [4]

Побудова ефективних, адаптованих до конкретно-історичних умов розвитку виробничих відносин механізмів управління підприємствами є неможливою без різнопланового, комплексного та системного дослідження економічного потенціалу підприємства, його структурних елементів та характеру взаємодії між ними. Тобто, виникає потреба визначити межі розвитку та функціонування підприємства. За названих умов важливу прогностичну функцію відіграє оцінка економічного потенціалу. Вона дає можливість встановити розбіжності, «відрив» між плановою та фактичною траєкторією розвитку як окремого підприємства, так і економіки держави в цілому. Звичайно, така оцінка завжди буде наближеною, оскільки врахувати усі чинники та їх динаміку практично неможливо.

В сучасних умовах особливої актуальності набуває потреба в оцінці потенціалу підприємства, а також і самого підприємства при вирішенні питань інвестування, кредитування, страхування, визначення бази оподаткування. Крім того, зростає значення даного питання для реалізації прав власності.

Оцінка бізнесу дозволяє визначити ринкову вартість власного (уставного) капіталу закритих підприємств чи відкритих акціонерних спілок із недостатньо ліквідними акціями.

Згідно Українському законодавству, визначення ринкової вартості акціонерного капіталу незалежними оцінками повинно проводитись при додатковій емісії та викупі акцій.

Крім зовнішнього використання результатів оцінки, важливою є і внутрішня потреба – для обґрунтування вибору напряму реструктуризації підприємства, а також задля максимізації ефективності та як наслідок – підвищення ринкової вартості підприємства.

Під **оцінкою потенціалу підприємства** розуміють процес визначення вартості із врахуванням потенційних та реальних доходів, які воно отримує за певний проміжок часу в умовах конкретного ринку.

Економісти Т. Коупленд, Т. Коллер та Д. Муринг стверджують, що «вартість – краща міра результатів діяльності тому, що її оцінка вимагає повної інформації».

Вартість, на відміну від інших показників, які характеризують результати діяльності підприємства, є довгочасовою. Особливістю процесу оцінки вартості потенціалу підприємства є необхідність її відповідності ринковій ситуації. Тобто вона не повинна обмежуватись обліком лише витрат на створення чи придбання потенціалу підприємства. Вона повинна враховувати вплив і таких чинників як: час, міру ризику, ринкову кон'юнктуру, рівень та модель конкуренції, економічні особливості об'єкту, що оцінюється, його ринкову репутацію, макро– та мікроекономічне середовище існування.

Основними із зазначених чинників є час і ризик.

Час. Ринкова економіка характеризується динамізмом. Тому час, на протязі якого повинні будуть здійсненні грошові потоки, має найважливіше значення при оцінці. Ринкова вартість підприємства швидко змінюється, тому вона повинна постійно уточнюватись та переоцінюватись.

Ризик. Під ним розуміють непостійність та невизначеність, пов'язані із кон'юктурою ринку та з макроекономічними процесами. Тобто, це ймовірність того, що доходи, які будуть отримані від інвестиційної діяльності, виявляться меншими ніж були прогнозовані.

При оцінці потенціалу підприємства необхідно враховувати, що воно є майновим комплексом, який включає усі види активів, необхідних для діяльності: земельні ділянки, будівлі та споруди, машини та обладнання, сировина та продукція, нематеріальні активи, майнові обов'язки, грошові кошти.

Таким чином, під **оцінкою потенціалу підприємства** розуміють визначення вартості, яка є найбільш ймовірною ціною продажу та повинна відображати такі властивості товару, підприємства, як корисність, а також затрати, необхідні для отримання цієї корисності.

У зв'язку з тим, що корисність залежить від конкретних інтересів покупців, виділяють наступні види вартості потенціалу підприємства:

- заставна;
- відновлювальна;
- ліквідаційна;
- інвестиційна.

При цьому оцінка не повинна обмежуватись обліком лише затрат, пов'язаних із забезпеченням наявного рівня активів підприємства та із виробництвом товарів. На відміну від бухгалтерської моделі необхідно визначити саме ринкову цінність потенціалу підприємства чи самого підприємства. Тобто ринкова ціна будь-якого об'єкту, який приносить

дохід, визначається шляхом приведення до поточного рівня очікуваного майбутнього потоку готівки за рахунок дисконтування його по нормі відсотку, який визначається виходячи із необхідної для інвестора норми прибутку.

При бухгалтерській оцінці вартість активів фірми дорівнює сумі пасивів та чистого власного капіталу:

$$A = П + ВК. \quad (3.1)$$

При ринковій оцінці ще додається вартість нематеріальних активів (цінні гарантії, страховки, ліцензії, досвід роботи, взаємовідносини із клієнтами, ефективність управління):

$$A + НА = П + ВК. \quad (3.2)$$

Тобто оцінка реального власного капіталу буде:

$$ВК = (A + НА) - П = (A - П) + НА. \quad (3.3)$$

Це рівняння пояснює, чому підприємства із від'ємним рівнем власного капіталу все ще мають певну ринкову цінність. Він компенсується значенням та цінністю нематеріальних активів. Якщо балансова оцінка власного капіталу і його реальна (ринкова) вартість не співпадають, це свідчить про наявність «прихованого» (позабалансового) капіталу.

Також необхідно враховувати ризик. Під час отримання доходів підприємства стикаються із різними рівнями ризиків. Крім того, усі рішення (про інвестування, кредитування та інші) приймаються людьми, які мають свою систему норм та цінностей, про допустиму міру ризику.

Таким чином, реальну картину оцінки перспектив роботи підприємства в майбутньому дає оцінка потенціалу підприємства на базі ринкової економічної концепції. Це є важливим для власників, керівників, споживачів, постачальників, банкірів, працівників страхових та податкових служб, стратегічних та рядових акціонерів. На рис. 3.1 угрупованні сторони, зацікавлені в оцінці вартості підприємства.

Основні принципи та методики оцінки потенціалу підприємства розроблялись в країнах з ринковою економікою в 40-х роках ХХ століття. Наука про оцінку вартості різних об'єктів власності формувалася на основі постулатів класичної економічної школи – теорії граничної корисності, факторів виробництва, теорії вартості. В 1981 р. було організовано Міжнародний комітет по стандартах оцінки майна. Його основними завданнями є формування, публікація стандартів та практичних рекомендацій по раціоналізації процедури оцінки власності, сприяння їх прийняттю та дотриманню на національному рівні. Задачею комітету також є адаптація стандартів до особливостей різних країн.

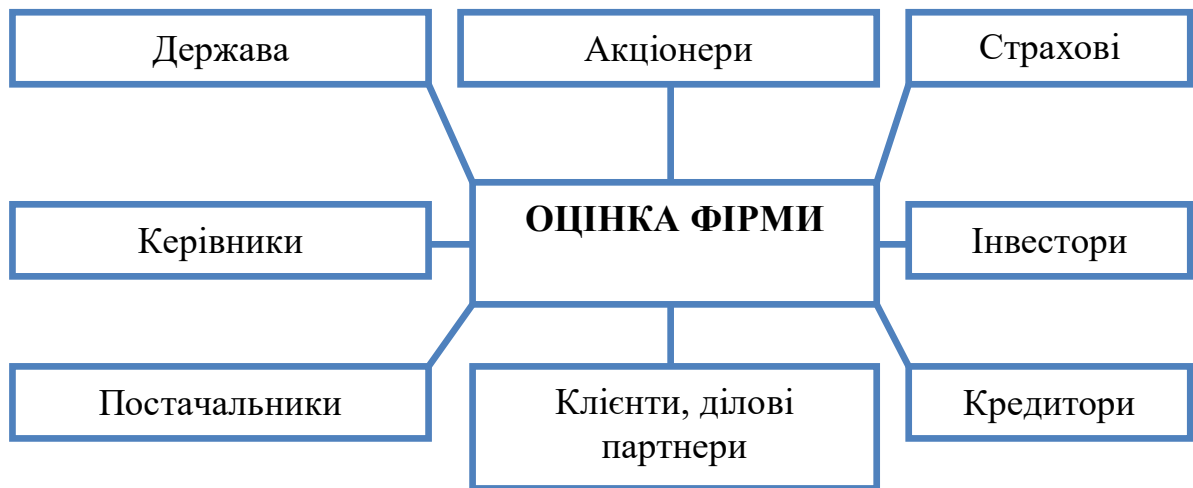


Рисунок 3.1 – Сторони, зацікавлені в оцінці вартості підприємства

3.2 Специфіка окремих видів вартості потенціалу підприємства [4]

В залежності від мети оцінки, що проводиться, кількості та підбору факторів, які враховуються, можуть розраховуватись різні види вартості потенціалу, що класифікуються за різними ознаками.

I. По мірі відповідності ринковій ситуації виділяють *ринкову вартість* та *нормативно розраховану вартість*.

Ринкова вартість розглядається як найбільш ймовірна ціна угоди між типовим покупцем та продавцем і визначається виходячи із ситуації на ринку на конкретну дату, тому при зміні ринкових умов ринкова вартість змінюється. В цьому випадку на покупця та продавця не здійснюється зовнішній тиск та обидві сторони достатньо інформовані про сутність та характеристику майна, яке продається.

Нормативно розрахункова вартість визначається на основі методик та нормативів, затверджених відповідними органами. При цьому застосовують єдину шкалу нормативів. Як правило, дана вартість відрізняється від ринкової, однак нормативи періодично оновлюються у відповідності із базою ринкової вартості.

II. З точки зору цілей та суб'єктів використання результатів оцінки виділяють *ринкову, інвестиційну, страхову, оподатковану та утилізаційну вартість*.

Інвестиційна вартість визначається для кожного інвестора зокрема із врахуванням конкретних цілей інвестування. Головними причинами відмінностей інвестиційної та ринкової вартості, в першу чергу, є відмінності в оцінці майбутньої прибутковості, відмінності в уявленнях про міру ризику, в податковій ситуації, в перспективах та потенціалі

підприємства та його ринку збуту. При визначенні **страхової вартості** враховують різні аспекти страхового контракту чи полісу.

III. В залежності від **характеру аналогу** виділяють **вартість відтворення**, яка використовується для оцінки вартості об'єкта власності, що створюється за тією ж схемою і з тих же матеріалів, що і оцінювана, але по теперішніх цінах, а також **вартість заміщення**, що розглядається як вартість аналогу оцінюваного об'єкту.

IV. В **бухгалтерському обліку** розрізняють балансову вартість та залишкову вартість. **Балансова вартість** включає в себе затрати на будівництво чи придбання об'єкта власності і поділяється на початкову та відновлювальну. Під **залишковою вартістю** розуміють початкову вартість за вирахуванням зносу.

V. В процесі оцінки вартості підприємства виділяють також **ефективну вартість**, тобто вартість активів, що дорівнює більшій із двох величин – споживчої вартості активів для даного власника та вартості їх реалізації.

Будь-який вид оціненої вартості є оцінкою конкретного об'єкту на певний момент у відповідності до певної мети.

Виділяють три групи взаємопов'язаних **принципів оцінки вартості потенціалу**:

1) принципи, що базуються на індивідуальних уявленнях власника (корисність, принцип заміщення, принцип очікування чи передбачення);

2) принципи, пов'язані із функціонуванням підприємства (обумовлені експлуатацією власності та уявленням виробників: принцип внеску, принцип оцінки бізнесу, граничної продуктивності, збалансованості (пропорційності));

3) принципи, обумовлені дією зовнішнього середовища (принцип відповідності, регресії та прогресії, принцип конкуренції, принцип залежності від зовнішнього середовища, принцип зміни вартості);

4) принцип найбільш ефективного використання – він виступає узагальнюючим принципом оцінки та повинен мати пріоритетний характер та визначати доцільність процесу оцінки в будь-яких ситуаціях.

В процесі визначення вартості підприємства необхідно враховувати наступні чинники: попит, дохід, час, ризик, міру контролю, ліквідність, обмеження попиту та пропозиції.

3.3 Характеристика основних методів оцінки вартості потенціалу підприємства [4]

Методи, які використовують при оцінці вартості потенціалу підприємства з точки зору підходу до оцінки, поділяють на:

- 1) витратні;
- 2) порівняльні;

3) дохідні (результативні).

Кожен із наведених підходів дозволяє підкреслити певні характеристики об'єкту оцінки та передбачає використання специфічних методів та принципів.

Стисло економічну суть трьох указаних підходів до оцінки майна підприємства, з огляду на необхідність врахування можливостей його ефективного використання, можна пояснити так [6]:

– **витратний (майновий)** – визначає вартість об'єкта за сумою витрат на його створення та використання;

– **порівняльний (ринковий)** – визначає вартість на базі зіставлення з аналогами, що вже були об'єктами ринкових угод;

– **результатний (дохідний)** – оцінює вартість об'єкта на засаді величини чистого потоку позитивних результатів від його використання.

Витратний підхід базується на постулаті, що потенційний власник – користувач не погодиться витратити на формування та реалізацію власних внутрішніх чи зовнішніх можливостей більше, ніж вартість очікуваного фінансово-майнового результату. Таким чином, методи цієї групи передбачають ресурсну оцінку всіх складових цілісного земельно-майнового та соціально-організаційного комплексу підприємства, на підставі обліку всіх витрат, необхідних для його відтворення (заміщення) на конкретну дату в робочому стані [6]. Витратний підхід базується на принципі заміщення, найкращого та найбільш ефективного використання, збалансованості, економічної величини та економічного розподілу. Відмінною рисою є одноразовий характер, оскільки враховуються лише затрати на створення потенціалу до конкретного часу. *Головні методи* – метод чистих активів та метод ліквідаційної вартості. Ринкова вартість бізнесу визначається методом чистих активів як різниця між сумами ринкових вартостей усіх активів підприємства та його зобов'язаннями. До переваг методів, що базуються на аналізі існуючих активів, слід віднести: усунення значної частини уявлень, які мають місце при інших методах; ефективність при оцінці підприємств, холдингових та інвестиційних компаній, що є новими, тільки виникли. Однак, вони не враховують майбутній прибуток, а також рівень віддачі на наявні активи, тобто перспективи бізнесу. Напевно найбільш специфічним елементом витратних методів оцінки потенціалу є різновиди кошторисів, які складаються з метою визначення повних витрат на той чи інший компонент земельно-майнової та соціально-організаційної системи підприємства. Базою для складання кошторисів служить проєктна документація, установлені нормативи витрат, робочі креслення, договори на придбання чи виконання робіт тощо. Варто зазначити, що витратний підхід був і залишається найпоширенішим (або й єдино можливим) у вітчизняній оціночній практиці.

Порівняльний підхід базується на інформації про недавні ринкові угоди з аналогічними об'єктами та її використання як бази визначення вартості об'єкта оцінки. В основу методів даної групи покладено

допущення про те, що суб'єкти ринкових відносин укладають угоди по аналогії із заведеними традиціями чи колишнім досвідом. Тобто об'єктивною необхідною умовою використання методів цієї групи є наявність розвинутого ринку об'єкта оцінки та існування на ньому об'єктів-аналогів. На жаль, абсолютних аналогів окремих елементів потенціалу не існує, тому слід використовувати різні механізми коригування вартості аналога. За базу порівняння традиційно беруть такі фінансово-економічні показники: сукупний капітал підприємства, сума його чистих активів, виторг від операційної діяльності (загальний валовий дохід), грошовий потік від функціонування об'єкта, чистий прибуток, середня сума виплачуваних дивідендів тощо [6].

Порівняльний підхід особливо перспективний у випадку існування активного ринку порівняльних об'єктів власності. Точність оцінки залежить від якості зібраних даних, оскільки застосовуючи даний підхід, оцінщик повинен зібрати достовірну інформацію про недавні продажі порівняльних об'єктів, що включають фізичні характеристики, час продаж, місце розташування, умови продажу та фінансування. Дієвість даного підходу знижується якщо угод було мало та моменти їх здійснення та оцінки розділяє тривалий період, якщо ринок знаходиться в аномальному становищі, оскільки швидкі зміни на ринку приводять до викривлення показників. Порівняльний підхід базується на застосуванні принципу заміщення. Для порівняння вибираються конкуруючі із оцінюваним підприємством види бізнесу. Зазвичай між ними існують відмінності, тому слід проводити відповідне коригування даних. В основу проведення поправок повинен покладатись принцип внеску.

До основних методів порівняльного підходу оцінки вартості потенціалу підприємства відносяться: *метод ринкового капіталу*, *метод угод*, *метод галузевих коефіцієнтів*. **Метод ринку капіталу** базується на ринкових цінах акцій аналогічних компаній. **Метод угод** враховує аналіз цін придбання контрольних пакетів акцій подібних компаній. **Метод галузевих коефіцієнтів** дозволяє розраховувати орієнтовану вартість бізнесу за формулами, виведеними на основі галузевої статистики.

Ефективність порівняльного підходу знижується, якщо кількість угод незначна, момент їх здійснення й оцінки розподіляє тривалий період або якщо ринок знаходиться в аномальному стані і швидкі зміни на ринку призводять до викривлення показників.

Дохідний (результатний підхід) базується на залежності вартості об'єкта оцінки від можливостей його ефективного використання, тобто можливих результатів. Це твердження впливає з тієї думки, що потенційний власник–користувач не заплатить за об'єкт більше, ніж він очікує отримати від його господарського використання. Отже, оцінка потенціалу згідно з результатною концепцією виходить з позицій корисності певних можливостей об'єкта. Хоча й існують особливості використання методів цієї групи для оцінки потенціалу збиткових підприємств проти прибуткових та перспективних, але у будь-якому разі

такий підхід користується поняттями «приплив» та «відплив» капіталу (cash flow – inflow and outflow). Традиційне поняття «грошового потоку» означає суму чистих доходів, пов'язаних з діяльністю підприємства, отриманих з усіх джерел. Традиційно виділяють дві моделі формування грошового потоку підприємства – потік для власного капіталу та потік для сукупного капіталу. Особливості визначення грошових потоків підприємства – це функція фінансового менеджменту та інвестиційного аналізу.

Оцінка вартості потенціалу безпосередньо пов'язана з теорією зміни вартості грошей у часі, тому для усунення впливу фактора часу та забезпечення порівняння вартісних показників, які прогнозуються на різні моменти часу, застосовується часова оцінка грошових потоків.

При оцінці з позицій **дохідного підходу** акцент робиться на величину доходу як головного чинника, що визначає вартість об'єкта. В основі даного підходу лежить визначення поточної вартості майбутніх доходів, які виникають в результаті використання власності та можливого її продажу (реверсії). При цьому можуть бути використані методи: капіталізації та дисконтування грошових потоків.

Згідно з методом капіталізації ринкова вартість визначається за формулою

$$D/R, \quad (3.4)$$

де D – чистий дохід бізнесу;

R – коефіцієнт капіталізації.

Метод дисконтування грошових потоків базується на прогнозуванні величини потоків від даного підприємства, які пізніше дисконтуються за ставкою дисконту, що відповідає необхідній для інвестора ставці доходу:

$$PV = \sum \frac{D_i}{(1+i)^n}, \quad (3.5)$$

де PV – поточна вартість підприємства;

D_i – грошові потоки;

i – ставка дисконтування;

n – прогнозний період, протягом якого підприємство буде приносити дохід до моменту реверсії.

Для сучасних українських умов обґрунтування норми дисконтування при оцінці конкретної фірми поки що є складним процесом. Крім того, однаково складно обґрунтовувати як без ризикову, так і середньо ринкову ставку доходу.

Таким чином, слід зазначити, що при виборі певного підходу оцінщик застосовує суб'єктивні переваги. Хоча всі підходи використовують дані, зібрані на одному ринку, кожен має справу з різними аспектами ринку. За умови ідеального ринку усі підходи повинні привести

до однієї і тієї ж величини вартості. Однак, на практиці існують похибки. Тому, як правило, використовують усі доступні методи, надаючи результату кожному з них свою суб'єктивну вагу, щоб отримати вузький діапазон ймовірних значень.

3.4 Поняття графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства [1, 2]

У 1998 р. в наукових працях І.М. Репіної було вперше запропоновано графоаналітичний метод діагностики підприємницького потенціалу підприємства, названий автором «Квадрат потенціалу». Даний метод дозволяє системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності і на підставі цього своєчасно обґрунтувати та реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства. Метод має кілька теоретичних аспектів, які необхідно враховувати при обґрунтуванні управлінських рішень.

У найзагальнішому вигляді графічна модель потенціалу, що призначена для проведення діагностики можливостей підприємства, має форму сфери (рис. 3.2).

Така форма репрезентує всі напрямки діяльності підприємства, тим самим розкриває діалектику його потенціалу. Але на практиці важко користуватися сферичною формою для оцінки потенціалу підприємства.

Тому для проведення аналізу можна спростити графічну модель до форми кола чи іншої фігури залежності від вибору кількості напрямків діагностики потенційних можливостей підприємства.

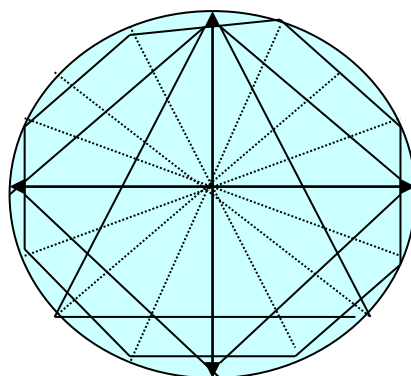


Рисунок 3. 2 – Графоаналітична модель потенціалу підприємства

Узагальнюючи наявний досвід у практиці діагностики, приходимо до висновку, що діагностику потенціалу підприємства доцільно проводити методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки за допомогою системи показників за певними функціональними блоками (рис. 3.3).

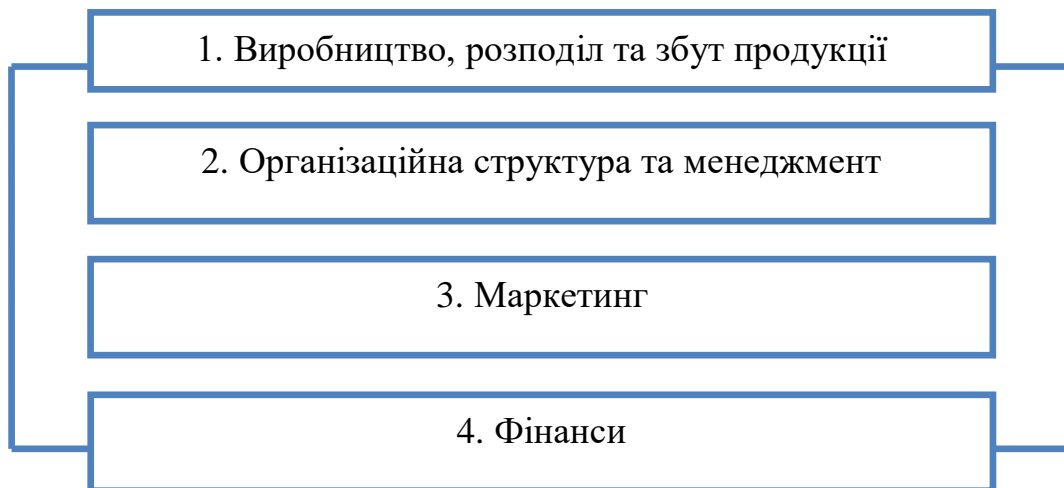


Рисунок 3.3 – Розподіл діяльності підприємства за функціональними блоками для оцінювання його потенціалу

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

1. Обсяг, структуру та темпи виробництва.
2. Фонди виробництва.
3. Наявний парк обладнання і рівень його використання.
4. Місцезнаходження виробництва та наявність інфраструктури.
5. Екологію виробництва.
6. Стан продажу.

За другим блоком – **«Організаційна структура та менеджмент»** необхідно проаналізувати:

1. Організацію і систему управління.
2. Кількісний і якісний склад працівників.
3. Рівень менеджменту.
4. Фірмова культура.

За третім блоком – **«Маркетинг»** необхідно проаналізувати:

1. Ринки, товари та канали збуту.
2. Нововведення.
3. Комунікаційні зв'язки, інформацію та рекламу.
4. Маркетингові плани і програми.

За четвертим блоком – **«Фінанси»** необхідно проаналізувати:

1. Фінансовий стан підприємства.
2. Рентабельність.
3. Ефективність.
4. Ділову активність.
5. Ринкову стійкість.

Даний перелік показників повинен задовольняти такі вимоги: якнайповніше охоплення усіх сторін виробничо-господарської, фінансової та інших видів діяльності підприємства; простота збирання показників, брак дублювання показників.

В основі розрахунку кінцевої рейтингової оцінки покладається порівняння підприємств за кожним показником з чотирьох названих функціональних блоків з умовним еталонним підприємством або з реальним підприємством, що має найкращі результати на ринку. Таким чином, базою для отримання рейтингової оцінки стану та рівня використання підприємницького потенціалу є не суб'єктивні думки експертів, що притаманні більшості методик оцінки, а найбільш високі результати, досягнуті в реальній конкурентній боротьбі з усією сукупністю об'єктів, що порівнюються. Цей підхід відповідає практиці ринкової конкуренції, де кожний товаровиробник намагається за всіма показниками діяльності бути кращим за свого конкурента.

Алгоритм графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу» передбачає:

1. Вихідні дані подаються у вигляді матриці (a_{ij}) , тобто таблиці, де в рядках записані 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 найкраще значення з урахуванням коефіцієнта чутливості і проводять ранжування підприємств з визначенням відповідного місця.

3. Для кожного підприємства знаходять суму місць (P_j) , отриманих у процесі ранжування за формулою

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij}. \quad (3.6)$$

4. Трансформуємо отриману в ході ранжування суму місць (P_j) у довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства (рис.3.4).

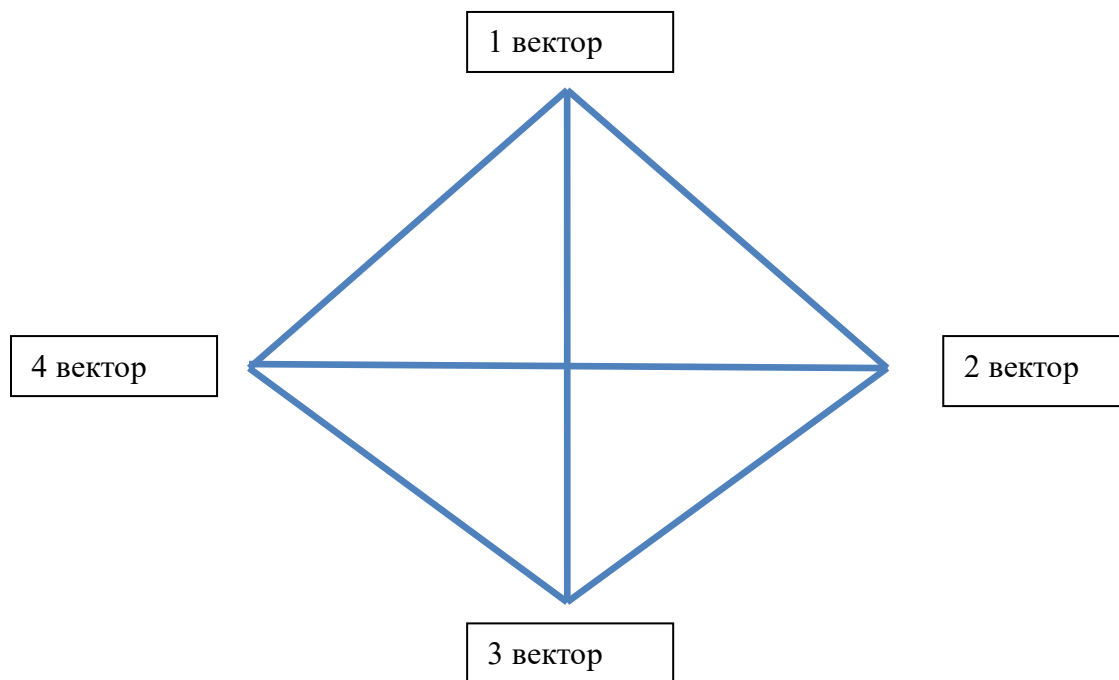


Рисунок 3.4 – Квадрат потенціалу підприємства

Квадрат потенціалу підприємства має чотири зони відповідно до розділів (k), які застосовані у розглянутій системі показників, та чотири вектори (B), що створюють його.

Отже, довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства (B_k , де $k = 1, 2, 3, 4$), знаходимо за допомогою формули

$$B_k = 100 - (P_j - n) \frac{100}{n(m-1)}. \quad (3.7)$$

5. Визначивши довжину усіх векторів, накреслюємо квадрат потенціалу підприємства і робимо відповідні висновки.

Графоаналітичний метод аналізу «квадрат потенціалу» дозволяє системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності і на основі цього своєчасно обґрунтувати та реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства. Він має кілька особливих теоретичних аспектів, які необхідно враховувати при його використанні.

1. Форма квадрату потенціалу може бути двох типів. *Перший тип* має правильну форму квадрата (тобто вектори, що створюють його, є однаковими або наближаються до цього). Таке підприємство матиме збалансований потенціал, що є запорукою успіху його діяльності. *Другий тип* має викривлену форму квадрату, причина цього може бути двояка: один вектор розвинутий більше за інші («хворобливий» вектор), або всі вектори розвинуті по різному (дисгармонія векторів). Якщо квадрат потенціалу підприємства наближається до другого типу, то підприємницький потенціал потребує негайних перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів.

2. Потенціали підприємств можна класифікувати за розміром як великі, середні та малі. Великий потенціал мають підприємства, коли довжина векторів, що створюють квадрат потенціалу підприємства, знаходиться в межах 70–100 умовних одиниць; середній – у межах 30–70; малий – до 30.

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

5. Другий та третій вектори квадрату потенціалу («Організаційна структура та менеджмент» і «Маркетинг») свідчать про наявність передумов подальшого розвитку потенціалу підприємства.

6. Четвертий вектор – «Фінанси» – є результативним і характеризує успішність функціонування підприємства.

Існує зв'язок між формою та розміром квадрата потенціалу підприємства і його життєвим циклом, який представлено на рис. 3.5.

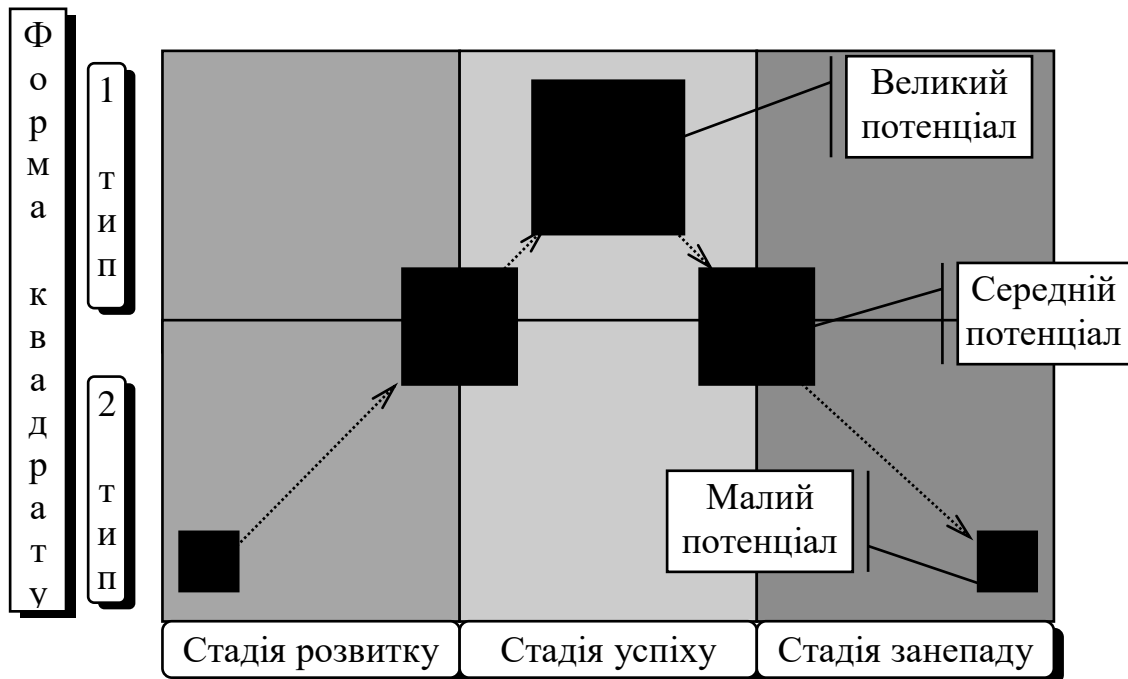


Рисунок 3.5 – Зв'язок форми та розміру квадрата потенціалу з життєвим циклом підприємства [6]

На основі рис. 3.5 можна зробити висновок, що на першій стадії – «стадії розвитку» перебувають підприємства з формою потенціалу другого типу і можливостями його перетворення від малого до середнього за час проходження стадій. На другій «стадії успіху» – розташовані підприємства, форма потенціалу яких належить до першого типу й існує можливість перетворення його із середнього на великий. Стадія занепаду свідчить про негативні явища, що відбуваються з потенціалом підприємства, тобто про перехід до другої форми потенціалу та зменшення його розміру від великого до середнього, а потім і до малого.

Таким чином, можна зробити висновок, що в процесі управління потенціалом підприємства оцінка його величини є впорядкованим, цілеспрямованим процесом визначення в грошовому виразі вартості об'єкту із врахуванням потенційного і реального доходу, який має місце в певний проміжок часу та за умов конкретного ринку.

ЗАДАЧІ

Задача 1. Проводиться порівняльний аналіз діяльності 25 підприємств. Діяльність підприємств аналізується за чотирма Розділами. Розділ 1 – Виробництво та збут продукції (таблиця 1); Розділ 2 – «Організаційна структура та менеджмент» (таблиця 2); Розділ 3 – «Маркетинг» (таблиця 3); Розділ 4 – «Фінанси» (таблиця 4).

У кожній строчці показника проставляються оцінки (місця підприємств) від 1 (перше місце – лідер) до 25 (останнє місце – аутсайдер).

Тобто 25 підприємств ранжуються за рядом показників, які угрупованні за чотирма розділам).

Якщо співставити діяльність всіх підприємств, з'явиться можливість, наприклад, виокремити групу підприємств, які є лідерами в галузі. Або з'ясувати, хто веде найбільш успішну виробничо-збутову діяльність; у кого найкраща організаційна структура й менеджмент; хто має успішну маркетингово-рекламну діяльність, чи пов'язана ця діяльність з рівнем збуту продукції; у якого підприємства стабільне фінансове становище і як це відображається на виробництві і збуті продукції. Крім того, можна виокремити підприємства, які мають гармонічний потенціал, що дозволяє їм успішно вести бізнес може й не на самому високому рівні, але стабільно. Можна також провести інші порівняльні зіставлення.

В рамках виконання учбової задачі необхідно провести аналіз діяльності тільки одного конкретного підприємства за показниками чотирьох розділів і зробити висновок щодо ефективності його діяльності, виокремити сильні й слабкі сторони його роботи.

Побудувати квадрат потенціалу підприємства № 1, що бере участь у ранжуванні 25 підприємств, які функціонують в одному секторі. Вихідні дані: підсумкові таблиці за відповідними розділами критеріальних показників.

Розв'язання

1. За кожним Розділом розраховується сума цифр для Підприємства 1.

За Розділом – Виробництво та збут продукції (таблиця 1) сума цифр 152.

За Розділом 2 – «Організаційна структура та менеджмент» (таблиця 2) сума цифр 99.

За Розділом 3 – «Маркетинг» (таблиця 3) сума цифр 93.

За Розділом 4 – «Фінанси» (таблиця 4) сума цифр 147.

Всі ці цифри переносяться в таблицю.

№	Найменування розділу	P_j	n
1	Виробництво та збут продукції	152	12
2	Організаційна структура та менеджмент	99	9
3	Маркетинг	93	9
4	Фінанси	147	12

Таблиця 1 – Підсумкова таблиця за розділом «Виробництво та збут продукції»

№	Показник	Номер підприємства																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	Потужність підприємства й рівень використання	10	7	6	14	19	20	25	2	1	3	17	18	11	13	24	22	23	4	5	8	12	15	21	16	9
2	Обсяг капіталовкладень	7	5	12	17	22	15	23	6	3	9	10	14	16	20	4	21	19	8	2	1	11	23	24	18	13
3	Якість продукції	13	12	4	5	21	23	7	9	10	15	16	20	1	22	11	18	13	24	14	6	8	17	2	3	19
4	Рівень використання устаткування	6	7	10	14	19	20	17	2	1	3	25	18	24	13	11	4	5	22	23	16	15	12	21	8	9
5	Фондовіддача	17	22	12	7	5	15	23	3	6	9	20	14	16	10	21	4	8	19	1	2	11	23	24	18	13
6	Відповідність еталону структури витрат на виробництво	2	20	12	23	22	13	5	21	7	9	1	8	15	6	14	24	10	16	11	25	17	3	18	19	4
7	Витрати на 1 грн. товарної продукції	25	14	18	4	7	9	10	5	23	24	13	17	19	15	12	6	8	11	18	16	20	21	1	2	3
8	Екологія виробництва	12	4	5	2	1	7	23	21	10	15	16	20	1	22	11	18	24	13	14	19	6	17	2	3	8
9	Втрати виробництва	10	12	14	16	18	20	1	2	15	17	19	6	7	8	9	25	24	23	22	21	11	13	3	4	5
10	Стан продажу	20	13	23	14	2	1	3	15	24	21	6	7	5	18	12	8	10	9	16	4	15	11	19	22	25
11	Дохід	15	20	10	4	8	17	25	5	6	11	21	16	22	12	19	7	9	13	1	2	14	23	24	18	3
12	Рентабельність	15	20	10	4	8	17	25	5	6	11	21	16	22	12	19	7	9	13	1	2	14	23	24	18	3

Таблиця 2 – Підсумкова таблиця за розділом «Організаційна структура та менеджмент»

№	Показник	Номер підприємства																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	Ділові якості менеджерів	13	22	12	17	5	15	23	6	3	9	10	14	16	20	4	21	19	8	2	1	11	23	24	18	7
2	Ефективність витрат на управління	19	21	4	9	10	23	7	5	12	15	16	20	1	22	11	18	13	24	14	6	8	17	2	3	13
3	Ефективність організаційної структури управління	9	19	10	2	1	20	17	14	7	3	25	18	24	13	11	4	5	22	23	16	15	12	21	8	6
4	Віковий склад персоналу	13	5	12	3	6	15	23	7	22	9	20	14	16	10	21	4	8	19	1	2	11	23	24	18	17
5	Плинність кадрів	4	22	12	21	7	13	5	23	20	9	1	8	15	6	14	24	10	16	11	25	17	3	18	19	2
6	Задоволення працею	3	7	18	5	23	9	10	4	14	24	13	17	19	15	12	6	8	11	18	16	20	21	1	2	25
7	Рівень освіти	8	1	5	21	10	7	23	2	4	15	16	20	1	22	11	18	24	13	14	19	6	17	2	3	12
8	Продуктивність праці	5	18	14	2	15	20	1	16	12	17	19	6	7	8	9	25	24	23	22	21	11	13	3	4	10
9	Середньомісячна оплата праці	25	2	23	15	24	1	3	14	13	21	6	7	5	18	12	8	10	9	16	4	15	11	19	22	20

Таблиця 3 – Підсумкова таблиця за розділом «Маркетинг»

№	Показник	Номер підприємства																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	Обсяги поставок на внутрішній ринок	6	7	10	14	19	20	25	2	1	3	8	12	15	21	24	22	23	4	9	17	18	11	13	16	5
2	Місце експорту	12	5	7	17	22	15	23	6	3	9	1	11	23	24	4	21	19	8	13	10	14	16	20	18	2
3	Торгове сальдо	4	12	13	5	21	23	7	9	10	15	6	8	17	2	11	18	13	24	19	16	20	1	22	3	14
4	Коефіцієнт задоволення попиту на товар	10	7	6	14	19	20	17	2	1	3	16	15	12	21	11	4	5	22	9	25	18	24	13	8	23
5	Фінансування рекламної діяльності	12	22	17	7	5	15	23	3	6	9	2	11	23	24	21	4	8	19	13	20	14	16	10	18	1
6	Фірмовий стиль	12	20	2	23	22	13	5	21	7	9	25	17	3	18	14	24	10	16	4	1	8	15	6	19	11
7	Рівень розвитку прогресивних форм забезпечення споживачів	18	14	25	4	7	9	10	5	23	24	16	20	21	1	12	6	8	11	3	13	17	19	15	2	18
8	Ціноутворення	5	4	12	2	1	7	23	21	10	15	19	6	17	2	11	18	24	13	8	16	20	1	22	3	14
9	Інноваційна діяльність	14	12	10	16	18	20	1	2	15	17	21	11	13	3	9	25	24	23	5	19	6	7	8	4	22

Таблиця 4 – Підсумкова таблиця за розділом «Фінанси»

№	Показник	Номер підприємства																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Коефіцієнт ліквідності																										
1	Коефіцієнт поточної оцінки	17	22	12	7	5	15	23	3	6	9	20	14	16	10	21	4	8	19	1	2	11	23	24	18	13
2	Коефіцієнт критичної оцінки	7	5	12	17	22	15	23	6	3	9	10	14	16	20	4	21	19	8	2	1	11	23	24	18	13
3	Оборот товарно-матеріальних запасів	13	12	4	5	21	23	7	9	10	15	16	20	1	22	11	18	13	24	14	6	8	17	2	3	19
4	Строк погашення дебіторської заборгованості	6	7	10	14	19	20	17	2	1	3	25	18	24	13	11	4	5	22	23	16	15	12	21	8	9
Коефіцієнти рентабельності																										
5	Рентабельність продажу	2	20	12	23	22	13	5	21	7	9	1	8	15	6	14	24	10	16	11	25	17	3	18	19	4
6	Рентабельність активів	25	14	18	4	7	9	10	5	23	24	13	17	19	15	12	6	8	11	18	16	20	21	1	2	3
7	Рентабельність власного капіталу	12	4	5	2	1	7	23	21	10	15	16	20	1	22	11	18	24	13	14	19	6	17	2	3	8
Показники ефективності																										
8	Оборотність активів	10	12	14	16	18	20	1	2	15	17	19	6	7	8	9	25	24	23	22	21	11	13	3	4	5
9	Прибуток на одного працівника	10	20	15	4	8	25	17	5	6	11	21	22	16	12	7	19	13	9	1	2	14	24	23	3	18
10	Виручка на одного працівника	15	20	10	4	8	17	25	5	6	11	21	16	22	12	19	7	9	13	1	2	14	23	24	18	3
Коефіцієнти залежності																										
11	Коефіцієнт заборгованості	10	7	6	14	19	20	25	2	1	3	17	18	11	13	24	22	23	4	5	8	12	15	21	16	9
12	Коефіцієнт капіталізації	20	13	23	14	2	1	3	15	24	21	6	7	5	18	12	8	10	9	16	4	15	11	19	22	25

2. Розрахуємо довжину вектору квадрату потенціалу B_k , де $k = 1,2,3,4$):

$$B_k = 100 - (P_j - n) \cdot \frac{100}{n \cdot (m-1)},$$

де B_k – величина вектору, що характеризує k -й розділ;

P_j – сума місць j -го підприємства, отримана в ході ранжування;

n – число показників ранжування;

m – число підприємств, що аналізуються.

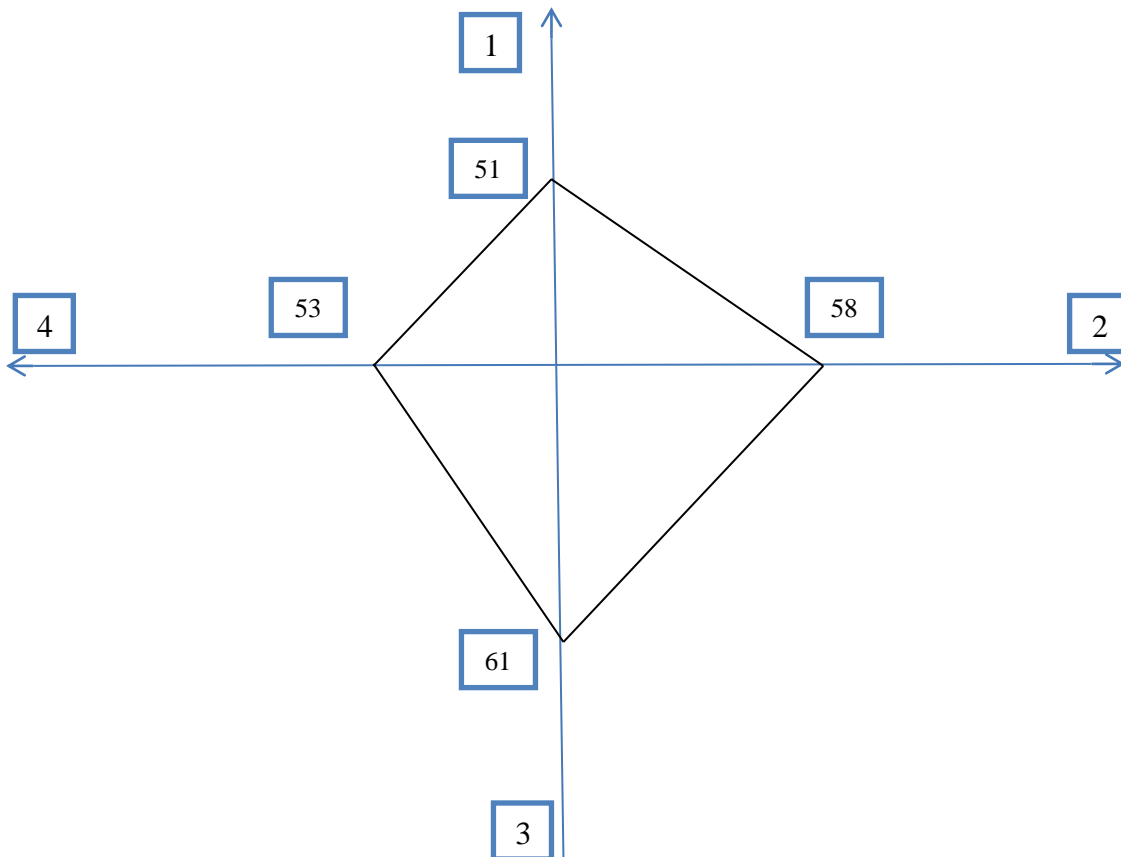
$$B_1 = 100 - (152 - 12) \cdot \frac{100}{12 \cdot (25 - 1)} = 51,4;$$

$$B_2 = 100 - (99 - 9) \cdot \frac{100}{9 \cdot (25 - 1)} = 58,3;$$

$$B_3 = 100 - (93 - 9) \cdot \frac{100}{9 \cdot (25 - 1)} = 61,1;$$

$$B_4 = 100 - (147 - 12) \cdot \frac{100}{12 \cdot (25 - 1)} = 53.$$

3. Будується квадрат потенціалу.



Висновок. Квадрат потенціалу має правильну форму. Отже потенціал підприємства, що аналізується, використовується рівномірно й збалансовано. Усі вектори, що утворюють квадрат, мають середню величину.

Розглянутий в задачі 1 метод називається методом «Квадрату потенціалу».

Далі для учбових цілей скорочуємо вихідні дані за задачею 1. В якості вихідних даних приводимо вже розраховані цифри рангу підприємства за розділами.

Задача 2. Побудувати квадрат потенціалу підприємства, якщо в ході ранжування 20 підприємств, що функціонують в одному секторі, отримані наступні суми місць за відповідними розділами критеріальних показників.

№	Найменування розділу	P_j	n
1	Виробництво та збут продукції	110	10
2	Організаційна структура та менеджмент	120	15
3	Маркетинг	100	12
4	Фінанси	90	8

Розв'язання

1. Розрахуємо довжину вектору квадрату потенціалу:

$$B_k = 100 - (P_j - n) \cdot \frac{100}{n \cdot (m-1)},$$

де B_k – величина вектору, що характеризує k-й розділ;
 P_j – сума місць j-го підприємства, отримана в ході ранжування;
 n – число показників ранжування;
 m – число підприємств, що аналізуються.

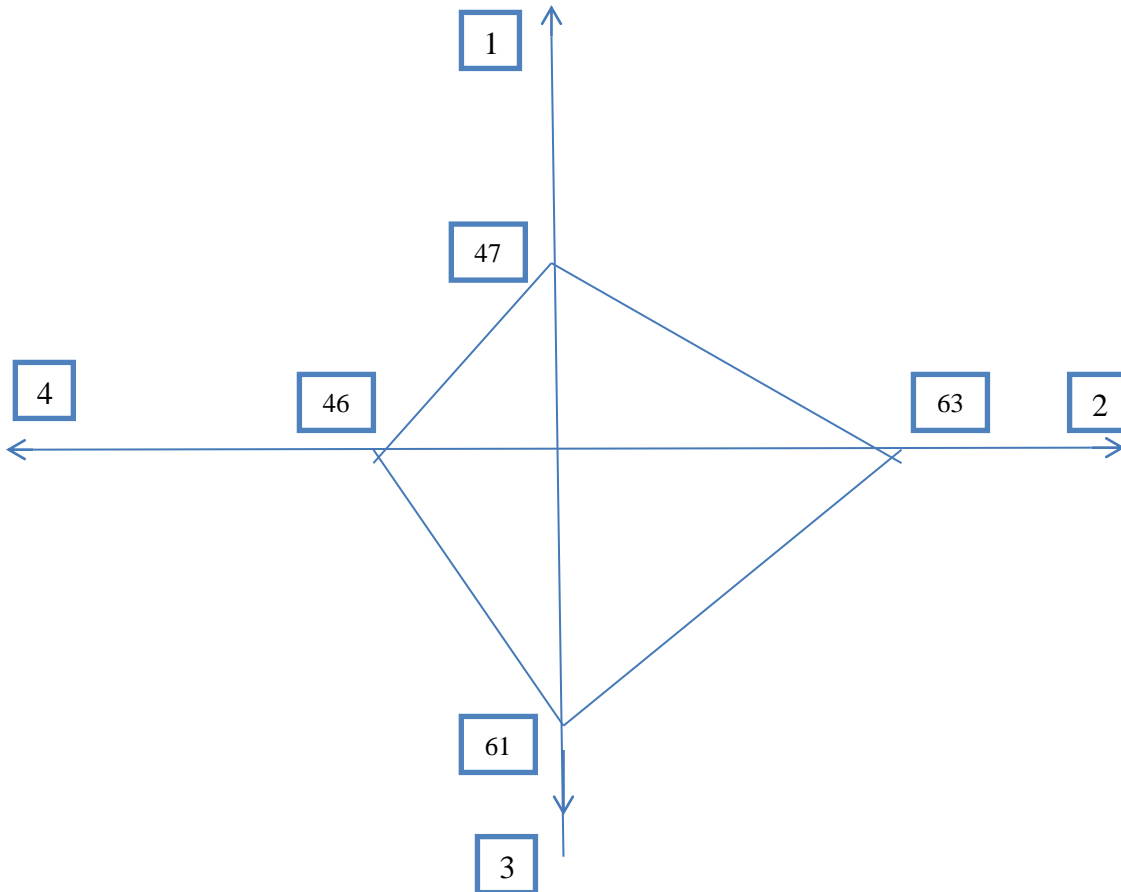
$$B_1 = 100 - (110 - 10) \cdot \frac{100}{10 \cdot (20 - 1)} = 47;$$

$$B_2 = 100 - (120 - 15) \cdot \frac{100}{15 \cdot (20 - 1)} = 63;$$

$$B_3 = 100 - (100 - 12) \cdot \frac{100}{12 \cdot (20 - 1)} = 61;$$

$$B_4 = 100 - (90 - 8) \cdot \frac{100}{8 \cdot (20 - 1)} = 46.$$

2. Будується квадрат потенціалу:



Висновок. Квадрат потенціалу має майже правильну форму. Отже потенціал підприємства, що аналізується, використовується рівномірно й збалансовано. Всі вектори, що утворюють квадрат, мають середню величину. Перспективи подальшого розвитку підприємства достатньо непогані (середній рівень), про що свідчать вектори 2 «Менеджмент» й 3 «Маркетинг». Поточну успішність функціонування підприємства можна охарактеризувати, як нижче середнього (вектор 4 «Фінанси»). Скоріше за все дане підприємство знаходиться на стадії спаду. Отже керівництву підприємства слід розробити схему більш ефективного використання наявних ресурсів.

Задача 3. За допомогою існуючого алгоритму графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу» і наданої нижче економічної інформації (таблиці 1–4) дати оцінку потенціалу підприємства в динаміці (або на ринку).

Таблиця 1 – Виробництво та збут продукції

№	Показник	Роки					
		1-й		2-й		3-й	
		значення	місце	значення	місце	значення	місце
1	Чистий дохід підприємства, тис. грн.	774372,2		792656,8		798442,3	
2	Виробнича витратомісткість чистого доходу	0,72		0,69		0,8	
3	Фондовіддача	1,32		1,25		1,07	
4	Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	0,89		0,78		0,9	
5	Чистий прибуток, тис. грн.	12637,2		14926,6		5675,3	
6	Рентабельність продажу, %	8,01		8,58		7,16	
7	Рівень покриття витрат на збут	36,49		40,3		37,06	

Таблиця 2 – Організаційна структура та менеджмент

№	Показник	Роки					
		1-й		2-й		3-й	
		значення	місце	значення	місце	значення	місце
1	Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	0,04		0,03		0,04	
2	Коефіцієнт витратомісткості управління	0,04		0,04		0,04	
3	Прибутковість адміністративних витрат	3,6		4,8		1,4	
4	Структура управлінського персоналу в загальній, %	13		14		15	
5	Інноваційна діяльність, тис.грн.	100		115		80	
6	Норма керівництва на підприємстві	8		7		6	

Таблиця 3 – Кадри

№	Показник	Роки					
		1-й		2-й		3-й	
		значення	місце	значення	місце	значення	місце
1	Продуктивність праці, тис. грн./ особу	1286,33		1179,5		1190,49	
2	Фонд оплати праці, тис. грн.	83632,2		93647,2		98176,4	
3	Питома вага працівників з вищою освітою в загальній структурі, %	72		80		81	
4	Частка оплати праці в структурі операційних витрат підприємства, %	13,5		16,9		18,2	
5	Трудомісткість чистого доходу	0,12		0,13		0,18	
6	Доход 1 працівника підприємства, тис.грн.	11577		11613		12211	
7	Плинність кадрів	0,01		0,03		0,02	

Таблиця 4 – Фінанси

№	Показник	Роки					
		1-й		2-й		3-й	
		значення	місце	значення	місце	значення	місце
1	Коефіцієнт покриття	3,15		2,97		3,89	
2	Коефіцієнт автономії	0,88		0,92		0,84	
3	Рентабельність активів	5,57		5,63		4,46	
4	Рентабельність власного капіталу	6,8		7,03		5,93	
5	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,83		0,8		0,81	
6	Абсолютна ліквідність активів	0,0006		0,0006		0,0008	
7	Коефіцієнт фінансової стабільності	11,42		11,06		5,32	

Розв'язання

1. Виконаємо ранжування показників.

Таблиця 1 – Виробництво та збут продукції

№	Показник	Роки					
		1-й		2-й		3-й	
		значення	місце	значення	місце	значення	місце
1	Чистий дохід підприємства, тис. грн.	774372,2	3	792656,8	2	798442,3	1
2	Виробнича витратомісткість чистого доходу	0,72	2	0,69	1	0,8	2
3	Фондовіддача	1,32	1	1,25	2	1,07	3
4	Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	0,89	2	0,78	1	0,99	3
5	Чистий прибуток, тис. грн.	12637,2	2	14926,6	1	5675,3	3
6	Рентабельність продажу, %	8,01	2	8,58	1	7,16	3
7	Рівень покриття витрат на збут	36,49	3	40,3	1	37,06	2
РАЗОМ			15		9		17

Таблиця 2 – Організаційна структура та менеджмент

№	Показник	Роки					
		1-й		2-й		3-й	
		значення	місце	значення	місце	значення	місце
1	Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	0,04	1	0,03	2	0,04	1
2	Коефіцієнт витратомісткості управління	0,04	1	0,04	1	0,04	1
3	Прибутковість адміністративних витрат	3,6	2	4,8	1	1,4	3
4	Структура управлінського персоналу в загальній, %	13	1	14	2	15	3
5	Інноваційна діяльність, тис.грн.	100	2	115	1	80	3
6	Норма керівництва на підприємстві	8	3	7	2	6	1
РАЗОМ			10		9		12

Таблиця 3 – Кадри

№	Показник	Роки					
		1-й		2-й		3-й	
		значення	місце	значення	місце	значення	місце
1	Продуктивність праці, тис. грн./ особу	1286,33	1	1179,5	3	1190,49	2
2	Фонд оплати праці, тис. грн.	83632,2	3	93647,2	2	98176,4	1
3	Питома вага працівників з вищою освітою в загальній структурі, %	72	3	80	2	81	1
4	Частка оплати праці в структурі операційних витрат підприємства, %	13,5	3	16,9	2	18,2	1
5	Трудомісткість чистого доходу	0,12	1	0,13	2	0,18	3
6	Доход 1 працівника підприємства, тис.грн.	11577	3	11613	2	12211	1
7	Плинність кадрів	0,01	1	0,03	3	0,02	2
РАЗОМ			14		16		11

Таблиця 4 – Фінанси

№	Показник	Роки					
		1-й		2-й		3-й	
		значення	місце	значення	місце	значення	місце
1	Коефіцієнт покриття	3,15	2	2,97	3	3,89	1
2	Коефіцієнт автономії	0,88	3	0,92	1	0,84	2
3	Рентабельність активів	5,57	2	5,63	1	4,46	3
4	Рентабельність власного капіталу	6,8	2	7,03	1	5,93	3
5	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,83	1	0,8	3	0,81	2
6	Абсолютна ліквідність активів	0,0006	2	0,0006	2	0,0008	1
7	Коефіцієнт фінансової стабільності	11,42	1	11,06	2	5,32	3
РАЗОМ			13		13		15

2. Побудуємо підсумкову таблицю для побудови квадрату потенціалу підприємства, якщо в ході ранжування показників його діяльності за три роки, отримані наступні суми місць за відповідними розділами критеріальних показників:

№	Найменування розділу	P_j			n
		1-й рік	2-й рік	3-й рік	
1	Виробництво та збут продукції	15	9	17	7
2	Організаційна структура та менеджмент	10	9	12	6
3	Маркетинг	14	16	11	7
4	Фінанси	13	13	15	7

1. Розрахуємо довжину вектору квадрату потенціалу:

$$B_k = 100 - (P_j - n) \cdot \frac{100}{n \cdot (m-1)},$$

де B_k – величина вектору, що характеризує k-й розділ;
 P_j – сума місць j-го підприємства, отримана в ході ранжування;
 n – число показників ранжування;
 m – число підприємств, що аналізуються.

Розділ 1 – «Виробництво та збут продукції»:

$$B_{1 \text{ 1-й рік}} = 100 - (15 - 7) \cdot \frac{100}{7 \cdot (3 - 1)} = 42,9;$$

$$B_{1 \text{ 2-й рік}} = 100 - (9 - 7) \cdot \frac{100}{7 \cdot (3 - 1)} = 85,7;$$

$$B_{1 \text{ 3-й рік}} = 100 - (17 - 7) \cdot \frac{100}{7 \cdot (3 - 1)} = 28,6;$$

Розділ 2 – «Організаційна структура та менеджмент»:

$$B_{2 \text{ 1-й рік}} = 100 - (10 - 6) \cdot \frac{100}{6 \cdot (3 - 1)} = 66,7;$$

$$B_{2 \text{ 2-й рік}} = 100 - (9 - 6) \cdot \frac{100}{6 \cdot (3 - 1)} = 75;$$

$$B_{2 \text{ 3-й рік}} = 100 - (12 - 6) \cdot \frac{100}{6 \cdot (3 - 1)} = 50;$$

Розділ 3 – «Кадри»:

$$B_{3 \text{ 1-й рік}} = 100 - (14 - 7) \cdot \frac{100}{7 \cdot (3 - 1)} = 50;$$

$$B_{3 \text{ 2-й рік}} = 100 - (16 - 7) \cdot \frac{100}{7 \cdot (3 - 1)} = 35,7;$$

$$B_{3 \text{ 3-й рік}} = 100 - (11 - 7) \cdot \frac{100}{7 \cdot (3 - 1)} = 71,4;$$

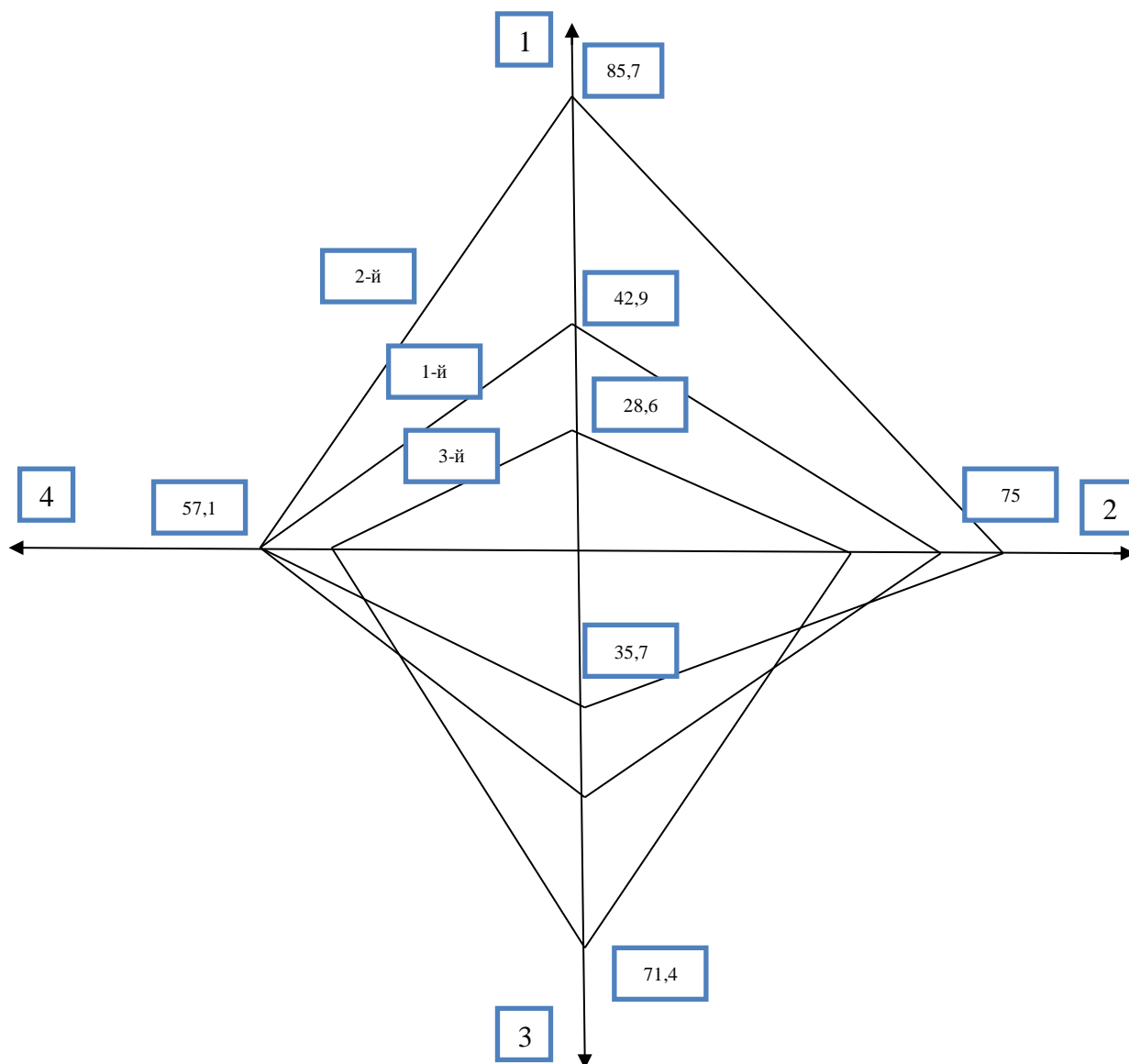
Розділ 4 – «Фінанси»:

$$B_{4 \text{ 1-й рік}} = 100 - (13 - 7) \cdot \frac{100}{7 \cdot (3 - 1)} = 57,1;$$

$$B_{4 \text{ 2-й рік}} = 100 - (13 - 7) \cdot \frac{100}{7 \cdot (3 - 1)} = 57,1;$$

$$B_{4 \text{ 3-й рік}} = 100 - (15 - 7) \cdot \frac{100}{7 \cdot (3 - 1)} = 42,8.$$

2. Будеться квадрат потенціалу:



Висновок. 1-й рік аналізу – потенціал підприємства, що аналізується, використовувався рівномірно й збалансовано. Всі вектори, що утворюють квадрат, мали середню величину. Перспективи подальшого розвитку підприємства були достатньо непогані (середній рівень), про що свідчать вектори 2 «Менеджмент» й 4 «Фінанси».

2-й рік аналізу – підприємство змогло значно збільшити обсяги продажу (вектор 1 «Виробництво та збут продукції»), зміцнити організаційну структуру та менеджмент (вектор 2), попри те, що кадровий потенціал знизився (вектор 3). Це найбільш успішний рік функціонування підприємства з трьох років, що аналізуються).

3-й рік аналізу – найгірша ситуація. Значно, майже в 3 рази знизився обсяг виробництва та збуту (вектор 1). Квадрат потенціалу має неправильну форму. Підприємство наростило кадровий потенціал (він найвищий серед трьох періодів, що аналізуються), але це не спасло ситуацію на ринку збуту. Фінансовий стан підприємства став знижуватись і все це може привести до катастрофічних наслідків.

ТЕСТИ

I Які види вартості потенціалу підприємства Вам відомі:

1. Ліквідаційна
2. Інвестиційна
3. Глобальна
4. Заставна
5. Відновлювальна
6. Беззбиткова

II Хто, з переліченого, зацікавлений в оцінці вартості підприємства:

1. Власники
2. Інвестори
3. Кредитори
4. Природоохоронні організації
5. Керівники підприємства
6. Клієнти
7. Постачальники
8. Акціонери
9. Заклади вищої освіти

III До основних концепцій дослідження потенціалу підприємства як об'єкта управління належать:

1. Витратна і дохідна
2. Ресурсна, витратна і результатна
3. Ресурсна і результатна
4. Витратна, дохідна і порівняльна

IV При оцінці вартості потенціалу підприємства використовують такі методи:

1. Затратний
2. Ресурсний

3. Порівняльний
4. Дохідний
5. Результативний

V Метод оцінки вартості потенціалу підприємства, що базується на принципі заміщення, найкращого та найбільш ефективного використання, збалансованості, економічної величини та економічного розподілу:

1. Затратний
2. Порівняльний
3. Дохідний

VI Метод оцінки вартості потенціалу підприємства, для якого вибираються конкуруючі із оцінюваним підприємством види бізнесу; зазвичай між ними існують відмінності, тому слід проводити відповідне коригування даних:

1. Затратний
2. Порівняльний
3. Дохідний

VII До основних методів порівняльного підходу оцінки вартості потенціалу підприємства відносяться:

1. Метод галузевих коефіцієнтів
2. Метод бальних оцінок
3. Метод мозкового штурму
4. Метод ринкового капіталу
5. Метод угод

VIII Метод оцінки вартості потенціалу підприємства, в основі якого лежить визначення поточної вартості майбутніх доходів, які виникають в результаті використання власності та можливого її продажу; при цьому можуть використовуватись метод капіталізації та дисконтування грошових потоків:

1. Затратний
2. Порівняльний
3. Дохідний

IX Які блоки виокремлюють для оцінювання потенціалу підприємства методом «квадрат потенціалу»?

1. Маркетинг
2. Фінанси
3. Планування діяльності підприємства
4. Виробництво, розподіл та збут продукції
5. Організаційна структура та менеджмент
6. Стратегічний аналіз діяльності підприємства
7. Інновації

X Що аналізується в блоці «Виробництво, розподіл та збут продукції» в «квадраті потенціалу»?

1. Організація і система управління
2. Кількісний і якісний склад працівників
3. Місцезнаходження виробництва та наявність інфраструктури
4. Екологія виробництва
5. Рівень менеджменту
6. Обсяг, структура, темпи виробництва та стан продажу
7. Основні й обігові засоби виробництва
8. Ринки, товари, канали збуту, реклама
9. Фінансовий стан підприємства, ділова активність

XI Що аналізується в блоці «Організаційна структура та менеджмент» в «квадраті потенціалу»?

1. Обсяг, структура, темпи виробництва та стан продажу
2. Основні й обігові засоби виробництва
3. Організація і система управління
4. Кількісний і якісний склад працівників
5. Рівень менеджменту
6. Ринки, товари, канали збуту, реклама
7. Фінансовий стан підприємства, ділова активність
8. Рентабельність

XII Що аналізується в блоці «Маркетинг» в «квадраті потенціалу»?

1. Обсяг, структура, темпи виробництва та стан продажу
2. Основні й обігові засоби виробництва
3. Організація і система управління
4. Кількісний і якісний склад працівників
5. Рівень менеджменту
6. Ринки, товари, канали збуту, реклама
7. Фінансовий стан підприємства, ділова активність
8. Рентабельність

XIII Що аналізується в блоці «Фінанси» в «квадраті потенціалу»?

1. Обсяг, структура, темпи виробництва та стан продажу
2. Основні й обігові засоби виробництва
3. Організація і система управління
4. Кількісний і якісний склад працівників
5. Рівень менеджменту
6. Ринки, товари, канали збуту, реклама
7. Фінансовий стан підприємства, ділова активність
8. Рентабельність
9. Ефективність

XIV Які вектори «квадрату потенціалу» свідчать про наявність передумов подальшого розвитку потенціалу підприємства:

1. Виробництво, розподіл та збут продукції
2. Організаційна структура та менеджмент
3. Маркетинг
4. Фінанси

XV Який вектор «квадрату потенціалу» характеризує успішність функціонування підприємства:

1. Виробництво, розподіл та збут продукції
2. Організаційна структура та менеджмент
3. Маркетинг
4. Фінанси

XVI Який вектор «квадрату потенціалу» є результативним, характеризує результати діяльності підприємства:

1. Виробництво, розподіл та збут продукції
2. Організаційна структура та менеджмент
3. Маркетинг
4. Фінанси

XVII Середній потенціал мають підприємства, коли довжина векторів, що створює його квадрат, знаходиться в межах:

1. 20—80 одиниць
2. 40—60 одиниць
3. 30—70 одиниць
4. 40—70 одиниць

XVIII Ідеалістична графічна модель потенціалу підприємства має форму:

1. Квадрата
2. Піраміди
3. Ромба
4. Кола

IX Якщо квадрат потенціалу має правильну форму то це означає, що

1. Підприємницький потенціал потребує негайних перетворень
2. Існують передумови дальшого розвитку потенціалу
3. Підприємство має збалансований потенціал
4. Він завжди має бути правильним

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Розкрийте сутність вартісної оцінки потенціалу підприємства: поняття оцінки потенціалу; фактор часу і фактор ризику в оцінці потенціалу.
2. Види вартості потенціалу підприємства. Бухгалтерська оцінка, ринкова оцінка потенціалу підприємства.
3. Перелічіть сторони, зацікавлені в оцінці вартості підприємства. Сформулюйте причини їх зацікавленості.
4. На яких принципах ґрунтується оцінка вартості потенціалу підприємства?
5. Відомі такі методи оцінки вартості потенціалу підприємства: затратний, порівняльний, дохідний. Охарактеризуйте їх.
6. У чому полягає затратний підхід оцінки вартості потенціалу підприємства?
7. У чому полягає порівняльний підхід оцінки вартості потенціалу підприємства?
8. У чому полягає дохідний підхід оцінки вартості потенціалу підприємства?
9. Які блоки виокремлюють для оцінювання потенціалу підприємства методом «квадрат потенціалу»?
10. Що аналізується в блоці «Виробництво, розподіл та збут продукції» в «квадраті потенціалу»?
11. Що аналізується в блоці «Організаційна структура та менеджмент» в «квадраті потенціалу»?
12. Що аналізується в блоці «Маркетинг» в «квадраті потенціалу»?
13. Що аналізується в блоці «Фінанси»?
14. Розкрийте алгоритм графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства «квадрат потенціалу».
15. Про що свідчить правильна форма «квадрату потенціалу»?
16. Про що свідчить неправильна форма «квадрату потенціалу»?
17. Про що свідчать границі довжини векторів «квадрату потенціалу»: «70–100»; «30–70»; «до 30»?
18. Які вектори «квадрату потенціалу» свідчать про наявність передумов подальшого розвитку потенціалу підприємства? Охарактеризуйте їх складові.
19. Який вектор «квадрату потенціалу» характеризує успішність функціонування підприємства? Охарактеризуйте його складові.
20. Розкрийте суть зв'язку між формою та розміром квадрату потенціалу і життєвим циклом підприємства.

4 УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

- 4.1 Сутність та структура виробничого потенціалу підприємства*
- 4.2 Загальні підходи управління активами підприємства*
- 4.3 Управління необоротними активами підприємства*
- 4.4 Управління оборотними активами підприємства*
- 4.5 Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства*

4.1 Сутність та структура виробничого потенціалу підприємства [4]

Економічний потенціал підприємства є складною, багато ступеневою структурою. Він включає:

1. Кадровий потенціал.
2. Виробничий потенціал.
3. Інтелектуальний потенціал.
4. Фінансовий потенціал.
5. Підприємницький потенціал.

Виробничий потенціал – це сукупність вартісних та натурально-вартісних характеристик виробничої бази, які виражаються в потенційній здатності виробляти продукцію та надавати послуги певного складу, технічного рівня та якості в необхідному обсязі. Ресурси, які входять до складу виробничого потенціалу в процесі виробництва приймають форму факторів виробництва.

Виділяють дві «ресурсні» позиції щодо сутності виробничого потенціалу:

1) виробничий потенціал є сукупністю ресурсів без врахування їх взаємозв'язків та участі в процесі виробництва (Абалкін, вважає, виробничий потенціал – узагальнена, сукупна характеристика ресурсів, Черніков – виробничий потенціал – сукупність ресурсів без їх зав'язків);

2) виробничий потенціал – сукупність ресурсів, здатних виробляти певну кількість матеріальних цінностей (Фігурнов, Свободі, Шевченко);

3) Донець вважає виробничий потенціал синонімом виробничої потужності та визначає його, як максимально можливий річний, добовий та інші обсяги випуску продукції;

4) ряд економістів вважають, що поняття «виробничий потенціал» доцільно використовувати стосовно регіону, галузі, країни.

Враховуючи зазначені концепції існують і різні підходи до визначення складу виробничого потенціалу підприємства. Елементами виробничого потенціалу необхідно вважати усі ресурси, які будь-яким

чином пов'язані із функціонуванням та розвитком потенціалу підприємства. Складною проблемою є вибір найбільш важливих з них. Найбільш об'єктивним методом дослідження виробничого потенціалу підприємства є системний підхід.

Узагальнюючи різні вчення найбільш доцільно виділити наступні елементи виробничого потенціалу підприємства:

- 1) виробничий та управлінський персонал;
- 2) інформацію;
- 3) відносини власності;
- 4) основні виробничі фонди (активна та пасивна частина);
- 5) технологія;
- 6) предмети праці;
- 7) енергетичні ресурси.

Техніко-економічні показники основних виробничих засобів відтворюються шляхом капітального ремонту та модернізації. Характеристики засобів праці адекватні характеристикам продукції, яка виготовляється. Розвиток НТП характеризується радикальними змінами засобів праці та технології виготовлення продукції. Технологія не виступає речовим елементом виробництва і завжди матеріалізується в тій чи іншій системі засобів праці. Однак, саме вона визначає форми зав'язків елементів виробництва, просторові та часові зв'язки між речовими елементами та стадіями виробництва. В цьому полягає її вплив на розвиток продуктивних сил.

До кількісних характеристик виробничого потенціалу підприємства відносяться:

- 1) виробнича функція;
- 2) виробнича потужність.

Сутність виробничої функції полягає в тому, що певна кількість продукції може бути виготовлена на протязі 1 робочого дня. При певній комбінації робітників та обладнання.

Загальний вид виробничої функції:

$$x = f(A, B, C, \dots, N), \quad (4.1)$$

де x – результативна кількість за одиницю часу;

A, B, C, \dots, N – кількість різних факторів виробництва, які були використані в процесі виготовлення продукції.

Спрощений варіант функції:

$$x = f(L, K), \quad (4.2)$$

де L – кількість робітників;

K – величина капіталу в натуральному вираженні, необхідного для виготовлення продукції.

Дану функцію трактують, як максимальну кількість виробів, які можуть бути виготовлені щоденно.

Для комплексного аналізу та оцінки виробничого потенціалу використовують показники, які характеризують кінцеві результати роботи підприємства. Саме вони дозволяють комплексно, системно оцінити його в заданому напрямку, визначити рівень реалізації можливостей.

До показників, які виражають оцінку виробничого потенціалу, відносяться:

- 1) обсяг виготовленої продукції чи послуг;
- 2) виробнича потужність;
- 3) міра використання основних засобів;
- 4) термін окупності затрат;
- 5) величина загальних затрат на виробництво;
- 6) забезпечення активності підприємства на ринку.

До критеріїв виробничого потенціалу підприємства відносять:

- 1) пропорційність діяльності підприємства;
- 2) збалансованість системи показників діяльності підприємства;
- 3) мотиваційний механізм розвитку потенціалу.

Оскільки виробничий потенціал підприємства має подвійну ресурсно-економічну сутність йому притаманні ряд особливостей:

- 1) цілісність – усі елементи направлені на досягнення мети функціонування підприємства;
- 2) складність – в структурі є складні складові;
- 3) взаємозаміщення та альтернативність елементів;
- 4) взаємозв'язок та взаємодія елементів (кількісний та якісний);
- 5) здатність до розвитку;
- 6) гнучкість – здатність переорієнтовуватись на випуск нової продукції, на використання інших видів матеріалів без суттєвої зміни матеріально-технічної бази;
- 7) потужність – кількісна оцінка виробничої здатності потенціалу підприємства. Вона характеризує місце конкретного підприємства в галузевому та загальноекономічному потенціалі. Потужність пов'язує виробничий, науково-технічний та економічний потенціал підприємства.

4.2 Загальні підходи управління активами підприємства

Діяльність будь-якого підприємства заснована на **активах**. Господарюючий суб'єкт повинен мати у своєму розпорядженні реально функціонуюче майно, представлене **необоротними й оборотними** активами. В табл. 4.1 наведено визначення активів підприємства в інтерпретації різних вчених.

Таблиця 4.1 – Визначення поняття «активи підприємства»

Автори	Визначення поняття «активи»
Словник фінансових й банківських термінів	Активи – майно підприємства, що включає до складу матеріальні, фінансові та немайнові активи.
Юридичний словник	Активи – сукупність майна, майнових та немайнових прав, що належать фізичній або юридичній особі.
Р.М. Нуриєв	Активи підприємства – це засоби, які забезпечують грошові надходження їх власнику у формі прибутку, дивідендів, рентних платежів тощо.
І.А. Бланк	Активи є економічними ресурсами підприємства в формі сукупних майнових цінностей, що використовуються в господарській діяльності з ціллю отримання прибутку.
Ю.В. Воробьйов	Активи – це економічна категорія, що характеризує ресурси, що має підприємство й використовує в фінансово–господарській діяльності для досягнення поставленої мети, які відображаються відповідним чином в бухгалтерському балансі.
Міжнародні системи фінансової звітності (МСФЗ)	Активи – це ресурси, що контролюються організацією в результаті подій минулих періодів, від яких очікується отримання економічної вигоди у майбутньому.
Концепція бухгалтерського обліку	Активи – це господарські засоби, контроль над якими організація отримала в результаті фактів, що відбулися в її господарській діяльності і які повинні принести їй економічні вигоди у майбутньому.

Таким чином, **активи підприємства** – це сукупність його майнових прав, які є результатом минулих подій, використовуються у фінансово–господарській діяльності, відображаються у грошовому виразі в бухгалтерському балансі, здатні принести підприємству економічні вигоди у майбутньому.

Для ідентифікації активів враховують такі їх особистості:

- безпосередньо використовуються в процесі здійснення господарської діяльності;
- формуються для конкретних цілей діяльності;
- є майновими цінностями, що мають вартість;
- повністю контролюються підприємством;
- є економічним ресурсом, що генерує дохід;
- знаходяться в процесі постійного обороту;
- їх використання пов’язане з фактором ризику;

- залежні від фактору ліквідності;
- являють собою результат раніше здійснених угод, тобто не знаходяться на стадії виготовлення чи доставки, а готові до використання в даний момент часу.

Управління активами – це система методів розробки і реалізації управлінських рішень у сфері формування й ефективного використання активів підприємства.

Головна мета управління активами – це забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному й перспективному періоді.

Завдання управління активами:

1. Формування достатнього обсягу й необхідного складу активів для забезпечення заданих темпів економічного росту.

2. Забезпечення максимальної доходності (рентабельності) активів, що використовуються у операційній та фінансовій діяльності підприємства при передбаченому рівні фінансового ризику за рахунок використання їх в найбільш ефективних видах діяльності й господарських операціях підприємства.

3. Забезпечення мінімізації фінансового ризику використання активів при передбаченому рівні їх доходності (рентабельності).

4. Забезпечення постійної платоспроможності підприємства за рахунок підтримки достатнього рівня ліквідності активів, і зокрема за рахунок ефективного управління залишками грошових активів.

5. Оптимізація обороту активів за рахунок ефективного управління грошовими й матеріальними потоками активів в процесі окремих циклів їх кругообігу; мінімізацією сукупних витрат на організацію обороту активів у всіх їх формах.

Складові процесу управління активами.

1. Управління формуванням активів підприємства.

Передбачає:

- оптимізацію обсягу і складу активів, що використовуються в господарській діяльності підприємства;

- вибір найбільш ефективних схем фінансування розвитку активів;

- управління залученням позикових фінансових коштів до формування активів підприємства.

2. Управління використанням активів в операційній діяльності підприємства.

Передбачає:

- оптимізацію пропорцій оборотних і необоротних активів, що використовуються в операційній діяльності підприємства;

- обґрунтування напрямків найбільш ефективного використання й своєчасного оновлення окремих видів основних засобів підприємства;

- пошук й реалізація резервів підвищення ефективності використання оборотних активів підприємства.

3. Управління використанням активів в інвестиційному процесі підприємства.

Передбачає:

- оптимізація пропорцій активів, що формуються за напрямками інвестиційної діяльності;
- оцінка інвестиційної привабливості окремих реальних проєктів і їх вибір за критерієм рівня доходності й ризику;
- формування реальних інвестиційних програм і портфеля фінансових інвестицій.

4. Управління рухом активів в процесі їх обороту.

Передбачає:

- формування грошових й матеріальних потоків активів на підприємстві;
- синхронізація потоків за обсягом і часом;
- пошук і реалізація резервів прискорення обороту активів підприємства.

5. Управління фінансовими ризиками пов'язаними з використанням активів.

Передбачає:

- виявлення складу основних фінансових ризиків, пов'язаних з використанням активів даного підприємства;
- здійснюється оцінка рівня ризиків й пов'язаних з ними фінансових втрат;
- обґрунтовується система заходів з мінімізації фінансових ризиків й їх страхування.

Моделі управління активами підприємства:

Модель 1. Вплив активів на кінцевий результат діяльності підприємства (побудована на моделі Дюпона) (Du Pont).

$$P_A = K_{об} \cdot P_{продаж}, \quad (4.3)$$

де P_A – рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування;

$K_{об}$ – коефіцієнт обороту активів підприємства, об.; ($K_{об} = \frac{B}{A}$) (характеризує ділову активність підприємства);

$P_{продаж}$ – рентабельність продаж за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування ($P_{продаж} = \frac{П_{зв. діял. до оподат.}}{B}$);

A – середньорічна сума активів підприємства за бухгалтерським балансом, грн;

B – виручка від реалізації продукції (робіт, послуг), грн.

Модель 2. Модель залежності рентабельності активів за показником прибутку від продаж.

$$P_A = \left[\frac{B}{B_{оп}} - 1 \right] \cdot \frac{OA}{A} \cdot \frac{З}{OA} \cdot \frac{B_{оп}}{З}, \quad (4.4)$$

де $\frac{B}{B_{оп}}$ – чиста виручка від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг, що припадає на 1 грн операційних витрат підприємства ($B_{оп} = C_{вир} + AB + BЗ$);

$\frac{OA}{A}$ – частка оборотних активів бухгалтерського балансу в формуванні сукупних активів балансу;

$\frac{З}{OA}$ – частка сировини, матеріалів, запасів за бухгалтерським балансом в формуванні оборотних активів бухгалтерського балансу;

$\frac{B_{оп}}{З}$ – обертання сировини, матеріалів, запасів, об.

Перший фактор ($\frac{B}{B_{оп}}$) відображає базову націнку, яка закладена безпосередньо в ціні продукції (робіт, послуг) (частку прибутку). Другий і третій фактори відображають реальну економію оборотного капіталу, що досягається за рахунок оптимально підібраної структури сукупних і оборотних активів. Четвертий фактор відображає кількість оборотів, що здійснюють запаси за звітний період; залежить від обсягу продукції і свідчить про ефективність використання виробничих запасів і витрат.

Модель 3. Оцінка ефективності необоротних активів. Залежність виручки, фондівіддачі активної частини основних засобів, питомої ваги активної частини основних засобів й середньорічної вартості основних засобів.

$$B = \Phi_{в\ акт.ч} \cdot ПВ_{акт.ч} \cdot \Phi_{ср.р}, \quad (4.5)$$

де B – виручка від реалізації, грн;

$\Phi_{в\ акт.ч}$ – фондівіддача активної частини основних засобів, грн;

$ПВ_{акт.ч}$ – питома вага активної частини основних засобів в загальній сумі основних засобів підприємства, грн;

$\Phi_{ср.р}$ – середньорічна вартість основних засобів підприємства, грн.

Модель 4. Оцінка ефективності використання оборотних активів. Залежність суми валового прибутку від показників використання оборотних засобів.

$$П = \Phi_{обор.зас} \cdot K_{об} \cdot P_{продаж}, \quad (4.6)$$

де $П$ – валовий прибуток, грн;

$\Phi_{осн.зас}$ – середньорічні залишки оборотних засобів, грн;

$K_{об}$ – коефіцієнт обороту оборотних засобів, об.;

$P_{продаж}$ – рентабельність продаж.

4.3 Управління необоротними активами підприємства

Ефективність діяльність підприємства насамперед залежить від доцільного управління як самим підприємством, так і основними засобами, які являються ваговою складовою необоротних активів.

Управління необоротними активами передбачає дослідження питань формування, оновлення, використання та вибуття основних засобів, і ґрунтується на результативному механізмі управління основними засобами підприємства.

Механізм управління основними засобами підприємства спрямований на вирішення наступних завдань:

1. Вивчення складу і динаміка основних засобів, технічного стану і темпів оновлення їх активної частини, технічного переозброєння і модернізації, реконструкції підприємства, впровадження нової техніки.

2. Визначення показників ефективності використання основних засобів – Фв, Фм, Фозбр і факторів, що на них впливають.

3. Встановлення ступеню екстенсивності та інтенсивності роботи найважливіших груп устаткування.

4. Забезпечення інтенсивного зростання обсягів виробництва продукції підприємства та рівня прибутковості його діяльності.

5. Забезпечення належних умов для забезпечення якості продукції.

6. Збільшення прибутковості власного капіталу підприємства.

Механізм управління основними засобами включає 4 етапи управління, на яких основні засоби формуються, використовуються, оновлюються та вибувають.

Управління основними засобами розпочинається з визначення цільових орієнтирів та установок управління: узгодження роботи всіх цехів і дільниць, забезпечення ритмічності виробництва, пропорційність завантаження устаткування, скорочення тривалості виробничого циклу, формування якісної сировинної бази, зниження собівартості продукції тощо.

I етап управління основними засобами підприємства – Формування основних засобів. На цьому етапі проводиться управління процесом формування основних засобів, визначаються джерела надходження основних засобів на підприємства. Дане питання регулюється Господарським Кодексом України.

Основні засоби формуються наступним чином.

1. Придбання необхідних основних засобів – найпоширеніший спосіб отримання об'єктів основних засобів. Придбані за плату основні засоби зараховуються на баланс за первісною вартістю.

2. Будівництво нових споруд здійснюється господарським (власними силами) або підрядним способом. Підрядний спосіб будівництва більш прогресивний, бо його виконують спеціалізовані будівельні організації.

Але великий обсяг робіт виконується підприємством господарським способом.

3. Грошові та матеріальні внески засновників. За рахунок майнових внесків (вступних, членських, цільових тощо) учасників формується майно господарських товариств. Пайовий внесок – представляє собою суму грошового внеску, оплачену юридичною або фізичною особою при вступі до ТОВ (товариства з обмеженою відповідальністю), до спільного українсько-іноземного товариства. Пайовий внесок вноситься: грошовими коштами; шляхом передачі у власність підприємства майна; прав користування землею, водою, іншими природними ресурсами, майнових прав на нематеріальні активи.

4. Доходи, одержані від реалізації продукції.

5. Доходи від цінних паперів – це доходи, отримані від продажу цінних паперів. Цінні папери представляють собою грошові документи. До них відносяться акції, облігації, заставні свідоцтва, страховий поліс тощо.

6. Оперативний та фінансовий лізинг.

7. Кредити банків та інших кредитів. Кредити мають велике значення для економії. За допомогою кредиту можна перебороти труднощі, пов'язані з тим, що на одній ділянці визволяються тимчасово вільні кошти, а на інших виникає потреба в них. Кредит акумулює капітал, що вивільнився, тим самим обслуговує прилив капіталу, що забезпечує нормальний відтворювальний процес.

8. Капітальні вкладання і дотації з бюджету.

9. Надходження від роздержавлення і приватизації власності.

10. Безоплатні або благодійні внески, пожертвування.

II етап управління основними засобами підприємства – Використання основних засобів. На цьому етапі проводиться управління використанням основних засобів підприємства. Управління процесом використання основних засобів охоплює ряд напрямів:

1. Збільшення екстенсивного завантаження в межах календарного фонду часу включає такі складові, як скорочення простоїв машин і устаткування, підвищення коефіцієнту змінності роботи виробничого устаткування, зниження кількості недіючого і виведення з експлуатації непотрібного і зайвого устаткування.

2. Підвищення інтенсивного навантаження (продуктивності в одиницю часу) розглядає такі складові, як впровадження нових високоефективних технологій, застосування прогресивних форм і методів організації виробництва.

3. Автоматизація і механізація виробництва. Передбачає заміну ручної праці машинною як на основних, так і на допоміжних взаємопов'язаних операціях, на роботах по створенню певного виробу.

4. Вибір правильних методів амортизації.

5. Застосування прогресивних форм організації та управління виробництвом.

Внутрішній контроль ефективності використання основних засобів, правильність вибору методів нарахування акумульованих коштів забезпечують раціональне управління необоротними активами підприємства і забезпечують стратегічний розвиток підприємства.

III етап управління основними засобами підприємства – Оновлення основних засобів. Процес оновлення основних засобів, який є наслідком інтенсивного відтворення та використання діючих основних засобів. Ці процеси сприяють підтримуванню належного технічного рівня кожного підприємства та дають змогу збільшувати обсяг виробництва продукції без додаткових інвестиційних ресурсів, знижувати собівартість виробів за рахунок скорочення витрат на утримання та експлуатацію устаткування, підвищувати фондівдачу й прибутковість.

Оновлення основних засобів відбувається за рахунок таких мір:

- модернізація;
- розширення;
- реконструкція;
- технічне переозброєння.

Фінансування оновлення основних засобів є важливою ланкою процесу управління і зводиться до п'яти варіантів:

1. Перший варіант – власні кошти – ґрунтується на тому, що весь обсяг оновлення необоротних активів фінансується за рахунок власних коштів.

2. Другий варіант – довгостроковий варіант.

3. Третій варіант – залучені інвестиції.

Другий і третій варіанти засновані на змішаному фінансуванні оновлення основних засобів за рахунок власного й довгострокового позикового капіталу.

4. Четвертий варіант – кредитування – це оновлення за рахунок кредиту. Кредит – це економічні відносини між юридичними та фізичними особами з приводу перерозподілу вартості на засадах повернення і, як правило, з виплатою процента.

5. П'ятий варіант – фінансовий або оперативний лізинг.

IV етап управління основними засобами підприємства – Вибуття основних засобів.

Це етап, на якому основні засоби вибувають із підприємства, об'єкт перестає визнаватися активом, а тому не очікуються майбутні економічні вигоди від його використання або продажу.

Основні засоби вибувають наступним чином:

- фізичний та моральний знос;
- продаж (реалізація) іншій юридичній або фізичній особі;
- дарування, безоплатна передача;
- вилучення засновником;
- обмін, нестачі, крадіжки;
- внесок до статутного капіталу іншого підприємства;
- передача в розрахунок сплати заборгованості;
- ліквідація при аваріях, стихійних лихах.

4.4 Управління оборотними активами підприємства

Управління оборотними активами підприємства полягає в забезпеченні їх достатності для нормального функціонування підприємства, а також найефективнішому їх використанні у виробничо–господарській діяльності.

Завдання підприємства в процесі управління оборотними активами:

1. Формування оптимального складу і структури оборотних засобів.
2. Обґрунтоване визначення потреби підприємства в оборотних засобах.
3. Формування складу і раціоналізація структури джерел фінансування оборотних коштів.
4. Максимізація ефективності використання оборотного капіталу в діяльності підприємства.

Виокремлюють *зовнішні й внутрішні чинники* впливу на управління оборотними активами.

Зовнішні чинники, що впливають на управління оборотними активами:

- конкурентне середовище;
- ступінь розвитку фінансового ринку;
- законодавча база регулювання;
- відносини з контрагентами.

Внутрішні чинники, що впливають на управління оборотними активами:

- виробнича технологія підприємства;
- облікова політика підприємства;
- кваліфікація фінансових менеджерів;
- організаційна структура підприємства;
- стратегічні цілі підприємства.

Напрями управління оборотними активами наведені на рис. 4.1.

Система управління оборотними активами підприємства розробляється за такими основними етапами.

1. Аналіз оборотних активів підприємства в попередньому періоді:
 - аналіз динаміки загального обсягу та складу оборотних активів підприємства;
 - аналіз оборотності окремих видів оборотних активів у загальній їх сумі;
 - аналіз рентабельності оборотних активів;
 - аналіз основних джерел фінансування оборотних активів.

2. Вибір політики формування оборотних активів підприємства.

Виділяють три принципові підходи щодо формування оборотних активів підприємства – консервативний, агресивний, помірний.

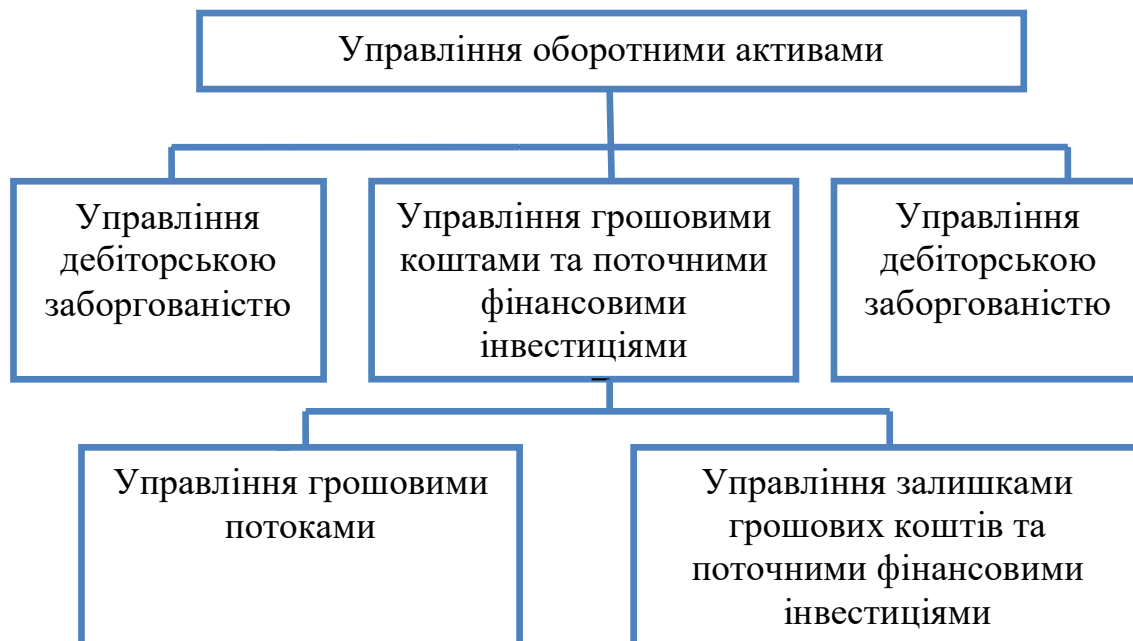


Рисунок 4.1 – Напрями управління оборотними активами

Консервативний підхід при формуванні оборотних активів передбачає не тільки повне задоволення поточної потреби у всіх їхніх видах, необхідних для нормального ходу виробничої діяльності, але і створення значних розмірів їхніх резервів на випадок непередбачених складнощів в процесах постачання, виробництва і реалізації продукції. Консервативний підхід використовується в умовах фінансової стійкості, платоспроможності, гарантує мінімізацію операційних ризиків. Проте консервативний підхід негативно позначається на ефективності використання оборотних активів (рентабельність, оборотність), а також, у результаті відволікання значних сум з обороту в запасах, дебіторській заборгованості і грошових коштах.

Агресивний підхід полягає в мінімізації всіх страхових резервів за окремими елементами оборотних активів. В умовах відсутності збоїв у виробничій діяльності такий підхід дозволяє одержати найбільш високий рівень ефективності використання оборотних активів. Нажаль метод не застрахований від збоїв в процесі постачання.

Помірний підхід полягає в забезпеченні повного задоволення потреби у всіх видах оборотних активів і створення середніх страхових запасів на випадок типових збоїв в ході постачання виробничих запасів.

3. Оптимізація обсягів оборотних активів. Така оптимізація повинна виходити з вибраного підходу щодо формування оборотних активів, забезпечуючи заданий рівень співвідношення ефективності їх використання і ризику.

4. Оптимізація співвідношення постійної та змінної частини оборотних активів. Постійна частина – це необхідний мінімум оборотного

капіталу, що постійно знаходиться у розпорядженні підприємства і необхідний для здійснення виробничої діяльності.

5. Забезпечення необхідної ліквідності оборотних активів. Усі види оборотних активів є ліквідними, крім дебіторської заборгованості й витрат майбутніх періодів.

6. Забезпечення мінімізації втрат оборотних активів у процесі їх використання. Усі види оборотних активів повною мірою схильні до ризику втрат.

8. Формування принципів, що визначають фінансування окремих видів оборотних активів.

9. Оптимізація структури джерел фінансування оборотних активів.

Здійснивши управління оборотними активами за цими статтями, як результат, отримаємо наслідки:

- збереження безперебійної роботи підприємства;
- зниження обсягів вільних поточних активів, і, як наслідок, зниження витрат на їх фінансування;
- прискорення оборотності оборотних активів;
- максимізацію прибутку підприємства та збереження ліквідності.

4.5 Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства

Управління матеріально–технічним потенціалом підприємства в сучасних умовах виступає основним об'єктом вивчення науки «логістика».

У дологістичний період (до 50-х років ХХ ст.) управління матеріальними ресурсами носило фрагментарний характер. Тоді транспорт та матеріально–технічне постачання розглядається, як дві окремі сфери діяльності. Сьогодні суттєво змінилась роль транспортних перевезень.

В сучасних умовах управління матеріально–технічним потенціалом підприємства суттєво змінилось:

1) на перше місце в порівнянні із «валовими показниками» виступають якісні показники, спрямовані на підвищення якості обслуговування споживачів (на перше місце виступають проблеми ефективного управління матеріальними потоками на протязі усього періоду їх існування);

2) відбувається поступова інтеграція постачально–виробничих та виробничо-розподільних процесів у єдину систему управління інформаційно-матеріальними потоками;

3) широко застосовується загальна теорія економічних компромісів як методологічне підґрунтя при розв'язанні складних задач щодо ефективного управління рухом матеріальних потоків.

Основними відмінностями логістичної системи управління матеріально-технічним потенціалом є:

- 1) високий рівень виробничої інтеграції;
- 2) максимальна гнучкість виробництва;
- 3) оптимізація матеріального потоку;
- 4) висока пропускна здатність виробництва;
- 5) скорочений цикл виробництва;
- 6) середній або низький рівень готовності продукції до кінцевого споживання;
- 7) орієнтація виробництва на попит споживача (замовника).

В сучасних умовах особлива увага звертається на 6 основних правил управління матеріально–технічним потенціалом підприємства (шість правил логістики):

- 1) товар за потребою;
- 2) якість товару – висока;
- 3) кількість – достатня;
- 4) час доставки – найзручніший;
- 5) місце доставки – куди потрібно;
- 6) витрати – мінімальні.

ТЕСТИ

I Виробничий потенціал підприємства – це:

1. Сукупність вартісних та натурально–вартісних характеристик виробничої бази, які виражаються в потенційній здатності виробляти продукцію та надавати послуги певного складу, технічного рівня та якості в необхідному обсязі
2. Сукупність здатностей усіх людей, які зайняті в певній організації та вирішують деякі завдання
3. Сукупність фінансових ресурсів, що беруть участь у виробничо-господарській діяльності підприємства

II До елементів виробничого потенціалу відносяться:

1. Виробничий та управлінський персонал
2. Прибуток
3. Технологія
4. Оборотні кошти
5. Основні виробничі засоби
6. Витрати підприємства

III Які показники оцінюють виробничий потенціал підприємства:

1. Показники руху персоналу підприємства
2. Обсяг виготовленої продукції чи послуг
3. Виробнича потужність
4. Показники ліквідності й платоспроможності

5. Міра використання основних засобів
6. Величина загальних витрат на виробництво

IV Які особистості притаманні поняттю «активи підприємства»:

1. Безпосередньо використовуються в процесі здійснення господарської діяльності
2. Їм притаманна беззбитковість
3. Є майновими цінностями, що мають вартість
4. Їх характеризує коефіцієнт змінності
5. Є економічним ресурсом, що генерує дохід
6. Знаходяться в процесі постійного обороту

V Які завдання вирішує управління активами:

1. Забезпечення беззбитковості активів підприємства
2. Забезпечення мінімізації фінансового ризику використання активів
3. Забезпечення плинності активів в процесі виробничої діяльності
4. Формування достатнього обсягу активів для забезпечення заданих темпів економічного росту
5. Забезпечення максимальної дохідності (рентабельності) активів

VI Рентабельність активів залежить від таких показників:

1. Середньооблікова чисельність персоналу
2. Рентабельність продаж за прибутком від звичайної діяльності
3. Залишки готової продукції на складі підприємства
4. Коефіцієнт обороту активів підприємства

VII Рентабельність активів залежить від таких показників:

1. Чиста виручка від реалізації продукції
2. Середньооблікова чисельність персоналу
3. Величина оборотних активів
4. Величина сукупних активів в балансі
5. Величина сировини, матеріалів, запасів
6. Залишки готової продукції на складі підприємства

VIII Які завдання вирішує механізм управління основними засобами підприємства:

1. Вивчення складу і динаміка основних засобів
2. Розрахунок показників оборотності
3. Збільшення прибутковості власного капіталу підприємства
4. Виявлення розподілу витрат підприємства на постійну й змінну частини
5. Визначення показників ефективності використання основних засобів
6. Забезпечення належних умов для забезпечення якості продукції

IX Механізм управління основними засобами передбачає дослідження таких етапів:

1. Вибуття
2. Ліквідність
3. Оновлення
4. Беззбитковість
5. Формування
6. Використання

X Які завдання вирішує підприємство в процесі управління оборотними активами:

1. Максимізація ефективності використання оборотного капіталу в діяльності підприємства
2. Формування оптимального складу і структури оборотних засобів
3. Поділ витрат підприємства на постійні й змінні
4. Визначення механізму преміювання працівників підприємства
5. Обґрунтоване визначення потреби підприємства в оборотних засобах
6. Формування складу і раціоналізація структури джерел фінансування оборотних коштів

XI Які зовнішні чинники впливають на управління оборотними активами підприємства:

1. Законодавча база регулювання
2. Відносини з контрагентами
3. Виробнича технологія підприємства
4. Кваліфікація фінансових менеджерів
5. Конкурентне середовище
6. Ступінь розвитку фінансового ринку
7. Організаційна структура підприємства

XII Які внутрішні чинники впливають на управління оборотними активами підприємства:

1. Конкурентне середовище
2. Ступінь розвитку фінансового ринку
3. Кваліфікація фінансових менеджерів
4. Організаційна структура підприємства
5. Законодавча база регулювання
6. Відносини з контрагентами
7. Виробнича технологія підприємства

XIII Які етапи включає система управління оборотними активами підприємства:

1. Оптимізація структури джерел фінансування оборотних активів
2. Аналіз оборотних активів підприємства в попередньому періоді

3. Оптимізація обсягів оборотних активів
4. Забезпечення вмотивованості персоналу підприємства до ефективної праці
5. Пошук шляхів підвищення ефективності використання необоротних активів підприємства
6. Забезпечення необхідної ліквідності оборотних активів
7. Забезпечення мінімізації втрат оборотних активів у процесі їх використання

XIV Якщо при формуванні оборотних активів використовується не тільки повне задоволення поточної потреби у всіх видах оборотних активів, необхідних для нормального ходу виробничої діяльності, але і створюються резерви на випадок непередбачених складностей в процесах постачання, виробництва і реалізації продукції, то це:

1. Консервативний підхід формування оборотних активів
2. Агресивний підхід формування оборотних активів
3. Помірний підхід формування оборотних активів

XV Якщо при формуванні оборотних активів використовується мінімізація всіх страхових резервів за окремими елементами оборотних активів, то це:

1. Консервативний підхід формування оборотних активів
2. Агресивний підхід формування оборотних активів
3. Помірний підхід формування оборотних активів

XVI Якщо при формуванні оборотних активів використовується повне задоволення потреби у всіх видах оборотних активів і створюються середні страхові запаси на випадок типових збоїв в ході постачання виробничих запасів, це:

1. Помірний підхід формування оборотних активів
2. Консервативний підхід формування оборотних активів
3. Агресивний підхід формування оборотних активів

XVII Основні правила управління матеріально–технічним потенціалом підприємства (шість правил логістики):

1. Час доставки – найзручніший
2. Місце доставки – куди потрібно
3. Витрати – мінімальні
4. Продуктивність праці – висока
5. Фондовіддача – зростає
6. Доходи – перевищують витрати
7. Товар за потребою
8. Якість товару – висока
9. Кількість – достатня

XVIII Найбільш точно характеризує логістику в економічній сфері таке визначення:

1. Організація перевезень
2. Матеріально-технічне постачання
3. Управління матеріальними і супутніми їм інформаційними та фінансовими потоками
4. Мистецтво комерції
5. Підприємницька діяльність

XIX Основним об'єктом вивчення логістики є:

1. Процеси, здійснювані під час торгівлі
2. Матеріальні та супутні їм інформаційні фінансові потоки
3. Ринки і кон'юнктура конкретних товарів та послуг

XX Здатність до стабільної виробничої діяльності в межах обраної стратегії в умовах складного і мінливого зовнішнього середовища – це:

1. Виробничо-технічний потенціал підприємства
2. Інноваційний потенціал підприємства
3. Конкурентний потенціал підприємства
4. Технічний потенціал підприємства

XXI Для економічного обґрунтування черговості заміни обладнання використовують:

1. Коефіцієнт оновлення обладнання
2. Коефіцієнт ефективності витрат на проведення капітального ремонту обладнання
3. Коефіцієнт ефективності використання робочого часу обладнання
4. Термін експлуатації обладнання

XXII Сигналом до здійснення технологічних змін є:

1. Зменшення обсягу продажу продукції підприємства
2. Погіршення фінансових показників підприємства
3. Погіршення показників ефективності виробництва

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Розкрийте зміст поняття «виробничий потенціал підприємства».
2. Які елементи входять до складу виробничого потенціалу підприємства?
3. Які показники оцінюють виробничий потенціал підприємства?
4. Наведіть декілька визначень поняття «активи підприємства».
5. Які особистості притаманні поняттю «активи підприємства»?
6. Які завдання вирішує управління активами?

7. Які складові формують процес управління активами?
8. Які моделі управління активами підприємства Вам відомі?
9. Які завдання вирішує механізм управління основними засобами підприємства?
10. Розкрийте механізм управління основними засобами підприємства.
11. Які завдання вирішує підприємство в процесі управління оборотними активами?
12. Які зовнішні й внутрішні чинники впливають на процес управління оборотними активами?
13. Наведіть й розкрийте суть етапів системи управління оборотними активами.
14. Які підходи використовуються в процесі формування оборотних активів підприємства?
15. Розкрийте основні правила управління матеріально-технічним потенціалом підприємства.

5 УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

5.1 Зміст трудового потенціалу підприємства

5.2 Методологія оцінювання та використання трудового потенціалу підприємства

5.3 Особливості мотиваційного потенціалу підприємства

5.4 Характеристика процесу управління трудовим потенціалом підприємства

5.1 Зміст трудового потенціалу підприємства [4]

Трудовий потенціал формується сукупною чисельністю громадян працездатного віку, які за певних ознак (стан здоров'я, психофізіологічні особливості, освітній, фаховий та інтелектуальний рівні, соціально-етнічний менталітет) здатні та мають намір провадити трудову діяльність [6].

Поняття «трудовий потенціал» слід відокремлювати від економічних категорій «трудові ресурси» і «персонал».

Трудові ресурси – це економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка володіє фізичними і культурно–освітніми можливостями для участі у економічній діяльності підприємства (організації).

Персонал – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку і мають досвід практичної роботи.

Трудовий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства.

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

Поняття **кадровий (трудовий) потенціал** відображає ресурсний аспект соціально–економічного розвитку, який в останні роки відіграє все більше значення в підвищенні конкурентоздатності підприємства. Соціальний аспект трудових ресурсів відображається в їх тлумаченні з позицій обліку людського потенціалу, економічним проявом якого є по суті кадровий потенціал.

Під **трудовим потенціалом** розуміють елемент людського чинника виробництва, тобто соціально–економічне явище. При цьому в понятті «трудовий потенціал» є «потенціал», тобто можна говорити про його накопичення (в т.ч. у вигляді людського капіталу), про його величину (міра накопичення), про його реалізацію, в т.ч. у вигляді використання трудових ресурсів.

Часто трудовий потенціал ототожнюють із кадровим потенціалом.

Однак, **кадровий потенціал** – це можливості певної категорії робітників, спеціалістів, які можуть бути приведені у дію в процесі трудової діяльності у відповідності з їх обов'язками та поставленими задачами (тобто поняття ширше ніж трудовий потенціал).

Трудовий потенціал підприємства можна визначити, як сукупність здатностей усіх людей, які зайняті в певній організації та вирішують деякі завдання. Економічний аспект кадрового потенціалу підприємства означає результативність, ефективність діяльності і відповідний підхід з цих позицій до усіх якостей робітника.

До конкретних якісних характеристик трудового потенціалу відносять:

- 1) його чисельність;
- 2) структуру;
- 3) знання;
- 4) професійний склад;
- 5) кваліфікацію;
- 6) навички;
- 7) накопичений виробничий досвід;
- 8) особисті якості працівників: здоров'я, освіти, професіоналізм, здатність до творчості, мораль, різноплановість розвитку, активність тощо.

Трудовий потенціал підприємства розглядає працівників не просто як учасників виробництва, а як носіїв суспільних потреб; як виконавців функції цілепокладання у діяльності підприємства та розвитку суспільства.

Трудовий потенціал являє собою сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства.

Основними складовими, що формують кадровий потенціал підприємства, є:

– оплачувана праця найманих працівників по створенню товарів (послуг), що реалізуються на ринку;

– створювана оплачуваною працею працівників інтелектуальна власність (секрети виробництва, технології, патенти і т. ін.), що відображується в балансі підприємства, але не призначена для продажу як товар;

– створювана працівниками підприємства, але не оплачувана і, відповідно, не відбивана в балансі інтелектуальна власність у вигляді бізнес-ідей, а також ділові зв'язки й особистий імідж співробітників;

– організаційна культура підприємства – унікальна для кожної організації сукупність формальних і неформальних норм або стандартів поведінки, яким підкоряються члени організації; структура влади та її компетентність; система винагород і способів їхнього розподілу; цінності, унікальні для даної організації; моделі комунікації; базисні переконання, що розділяються членами організації, які діють підсвідомо та визначають спосіб бачення себе й оточення [6].

Одним із основних моментів ефективного використання потенціалу є його відтворення. Процес відтворення кадрового потенціалу можна поділити на 4 фази, які включають процеси:

- виробництво;
- споживання робочої сили;
- розподіл робочої сили;
- фаза обміну.

Таким чином, **кадровий потенціал** – це можливості певної категорії працівників, які можуть бути реалізовані в процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків із поставленими перед ними та організацією цілями. Такий підхід до визначення кадрового потенціалу дозволяє провести всебічний аналіз будь-якої категорії працівників на основі об'єктивних економічних законів відповідно до обраного об'єкту та предмету дослідження.

Зміст кадрового чи трудового потенціалу й основні його риси залежать від визначення поняття «кадри», або «трудові ресурси».

Кадри – це кваліфіковані, спеціально підготовлені працівники. Доцільне їхнє використання припускає максимальну віддачу фахівця, залежно від його підготовки, особистих якостей, досвіду роботи та інше.

Аналіз трудового потенціалу варто проводити, з огляду на економічні передумови, у тісному взаємозв'язку з науково-технічним, трудовим і виробничим потенціалом, які безпосередньо впливають на

кількісні і якісні його параметри, на закономірності його розвитку й ефективного використання.

Досвід зарубіжних країн підтверджує висновок, що там де вдосконалюються та оптимізуються відносини в колективі, значно підвищується продуктивність праці, покращується якість продукції, стабілізується ринок, покращується фінансовий стан. Розвиток трудового потенціалу підприємства сьогодні розглядають не як статтю затрат, а як напрямок інвестування.

На думку багатьох дослідників, до основних **напрямків роботи з персоналом** слід віднести:

- ресурсну орієнтацію – використання індивідуальних здатностей робітників у відповідності із стратегічними цілями організації;
- інтеграцію спрямувань, потреб та запитів працівників із інтересами організації.

До основних **принципів кадрової політики** підприємств повинно відноситися:

- повна довіра співробітнику та надання йому повної самостійності;
- центром економічного управління є людина та її ініціатива, а не гроші;
- результат діяльності підприємства визначається мірою дружності колективу;
- максимальне делегування функції управління керівниками співробітникам;
- визначення мотиваційної структури робітників та розвиток мотивації.

Активна кадрова політика передбачає, що підприємство має не лише прогнози кадрової ситуації, але і засоби впливу на неї, а кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми та має засоби впливу на кадрову ситуацію.

Сучасні концепції управління персоналом обумовлюють існування нових **вимог до менеджерів**:

- цілеспрямованість;
- масштабність;
- комунікативність;
- здатність аналізувати і вирішувати комплексні проблеми;
- синтезувати рішення в умовах невизначеності та обмеженості інформації.

Розмір трудового потенціалу підприємства вимірюється **чотирма видами одиниць**:

1) часова одиниця – час, необхідний працівнику на виконання професійних обов'язків;

2) натуральна оцінка – кількість виробів, обсяг виконання роботи, чисельність обслуговуваних клієнтів, оцінює фактичні трудові затрати працівника;

3) вартісний вимір трудового потенціалу – оцінює витрати та результати діяльності підприємства;

4) умовні одиниці виміру трудового потенціалу – система суб'єктивних суджень про трудовий потенціал – синтетичні коефіцієнти, рейтинги, бальні оцінки.

Вихідною одиницею аналізу **трудового потенціалу підприємства** є трудовий потенціал працівника (індивідуальний потенціал), який містить такі складові.

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

До нього відносяться: здатності, схильності, стан здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи працівника.

2. Кваліфікаційний потенціал працівника – це обсяг, глибина та різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що обумовлюють здатність працівника до праці визначеного змісту і складності.

Складові кваліфікаційного потенціалу:

а) рівень підготовки: рівень базової освіти, широкий профіль, вузька спеціалізація;

б) творчі здібності: організатор, експериментатор, теоретик, змішаний тип;

в) прагнення до підвищення особистого потенціалу: знання, навички, уміння, вік, тип нервової системи, стать, досвід роботи (загальний і за фахом);

г) трудова активність: творчий працівник, виконавець;

д) трудова мобільність: макромобільний, мікромобільний;

е) результативність праці: якість праці, кількість праці, ефективність праці, раціональне використання робочого часу.

3. Соціальний потенціал працівника – це рівень громадської свідомості та соціальної зрілості, ступінь засвоєння працівником норм відношення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити в сфері праці, виходячи з ієрархії потреб людини. Ця складова акцентує увагу на потенційних, перспективних можливостях працівника, характеризує здатність людини до самоперетворення і саморозвитку.

Оцінка трудового потенціалу підприємства має на меті зіставити реальний зміст, якість, обсяги й інтенсивність робіт з їх потенційно можливими параметрами.

Оцінка трудового потенціалу працівника повинна передбачати визначення кількості, якості, відповідності і міри використання потенціалу у цілях організації.

Трудовий потенціал організації відрізняється від трудового потенціалу працівника, тому що система завжди більше суми складових її частин – індивідуальних трудових потенціалів працівників – у силу

виникнення нової якості синергічного ефекту, обумовленого взаємодією складових елементів системи.

Працівник своєю працею спонукає інших працівників ефективніше використовувати їхній особистий трудовий потенціал, а з іншого боку – він сам випробував такий же вплив.

Розглядаючи трудовий потенціал підприємства треба звернути увагу, що трудові колективи мають різні потенціали в залежності від:

- територіального розташування;
- галузевої приналежності;
- розмірів виробництва;
- віку;
- трудових традицій;
- джерел формування виробничого колективу.

Трудовий потенціал підприємства – це складне структурне соціально–економічне явище, яке містить в собі наступні компоненти:

- кадрову;
- професійну;
- кваліфікаційну;
- організаційну.

Найбільш складним об'єктом управління на підприємстві, що є провідним фактором виробництва, який володіє можливістю самостійно вирішувати, оцінювати вимоги, діяти і мати суб'єктивні інтереси – це **персонал підприємства**.

Результативність (ефективність) господарювання на підприємстві великою (якщо не вирішальною) мірою залежить від якості чинної системи управління персоналом. Під **системою управління** розуміють багатовекторну діяльність відповідних рівнів (служб) підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади; вона охоплює низку функціональних підсистем.

Найбільший успіх господарювання (діяльності) досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі та просторі й застосовуються одночасно [6].

Управління персоналом – це система заходів щодо формування, управління та ефективного використання сукупних можливостей у сфері праці осіб, що вступають у трудові відносини з даним підприємством, реалізовані кадровими службами та керівниками різних рівнів.

Суб'єктами управління персоналом на підприємстві виступають кадрові служби та керівники різних рівнів в межах наданих їм повноважень.

Ресурсне забезпечення управління персоналом включає наступні складові: нормативно-правове, науково-методичне, кадрове, матеріально-технічне, інформаційне, фінансове.

Таким чином, ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього майнового потенціалу, але і від компетенції персоналу й ефективності його

внутрішньої організації. Для успішного формування та реалізації будь-яких елементів потенціалу потрібні, насамперед, правильно підібрані кадри, якісне їх навчання, організаційна культура, тісне співробітництво, можливості для вияву ініціативи, база знань, матеріальне та нематеріальне стимулювання [6].

Традиційно використовують **чотири типи одиниць виміру розміру трудового потенціалу підприємства** – часові, натуральні, вартісні та умовні [6].

Часові одиниці виміру базуються на використанні часових проміжків для характеристики рівня трудового потенціалу працівника чи підприємства. Часова оцінка трудового потенціалу працівника може свідчити, скільки часу йому потрібно на виконання звичайних професійних обов'язків (функцій) та вирішення екстраординарних завдань у рамках конкретної організації виходячи з наявних умов.

Натуральні одиниці виміру (кількість виробів, обсяг виконаних робіт, чисельність обслужених клієнтів тощо) визначають трудовий потенціал на основі кількості генерованих і передбачуваних матеріальних економічних благ. Як приклад можна навести кількість виробів, які може виготовити працівник на своєму робочому місці (враховуючи його можливий професійний розвиток).

Вартісний вимір трудового потенціалу дає змогу інтегрувати на цій основі всі фінансові витрати та результати від діяльності підприємства (організації), але разом з цим передбачає врахування спектра обмежень. Найбільшими проблемами під час використання вартісних оцінок трудового потенціалу є уникнення зміни вартості грошей у часі, а також адекватний вираз вартості нефінансових складових.

Умовні одиниці виміру трудового потенціалу по своїй суті відображають суб'єктивні судження щодо природи та чинників, що визначають розмір трудового потенціалу. До них відносять різноманітні синтетичні коефіцієнти, рейтинги, бальні оцінки тощо.

Трудовий потенціал підприємства – кількісні та якісні характеристики працівників підприємства. Основними критеріями, за якими оцінюється трудовий потенціал підприємства є: кількість, віковий склад, рівень освіти та кваліфікації персоналу та ін.

Приховані особливості зумовлюють необхідність опису трудового потенціалу як за допомогою кількісних, так і за допомогою якісних показників.

До **кількісних** відносяться показники:

- чисельності працівників;
- професійно-кваліфікаційного складу кадрів;
- статевовікового складу;
- середнього віку працівників;
- стажу роботи на підприємстві в цілому й у певній посаді;
- рівня ротації (руху) кадрів;
- укомплектованості підприємства кадрами (рівня заміщення посад) та ін.

До **якісних показників** відносяться:

- індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника;
- індивідуальні професійні характеристики;
- соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура та цінності підприємства.

Під **індивідуально-кваліфікаційним потенціалом працівника** розуміють його професійні характеристики, які визначаються відповідно до кваліфікаційних довідників посад керівників, фахівців, технічних службовців і робітників. При цьому виділяють чотири рівні освоєння професійних знань, що впливають на рівень індивідуально-кваліфікаційного потенціалу працівника:

1-й рівень – працівник має загальне уявлення про предмет праці та професійні обов'язки;

2-й рівень – працівник знає основи тієї чи іншої професійної діяльності та розуміє галузь застосування цих знань;

3-й рівень – працівник має необхідні знання та вміє застосовувати їх на практиці;

4-й рівень – працівник має необхідні знання, вміє застосовувати їх на практиці та передавати ці знання іншим (уміє консультивати).

До **індивідуальних професійних характеристик працівника** також відносять:

- професійний досвід, що накопичується протягом багатьох років;
- соціально-психологічні властивості особистості, що мають безпосередній стосунок до професійної діяльності (контактність, самоконтроль, систематичність мислення та вчинків, ініціативність, здатність до навчання та розвитку, активність, гнучкість, переконаність, організаторські здібності та виконавські якості, рівень культури, система морально-етичних цінностей і ін.);

– конкурентоспроможність працівника – ступінь розвитку здібностей працівника, які використовуються в його професійній діяльності, та його готовність до реалізації можливостей підприємства. Цей параметр показує, якою мірою фізіологічні, професійно-кваліфікаційні, соціально-психологічні характеристики конкретного працівника відповідають вимогам, що висуваються до даної категорії працівників на ринку праці й відображують кон'юнктуру попиту та пропозиції на робочу силу певної якості.

Трудовий потенціал характеризується мінливістю (нестабільністю), що закономірно пов'язана з його активністю як відповідною реакцією на зміну умов зовнішнього середовища (макроекономічних, політичних, соціальних, демографічних, правових, ринкових і т. ін.) і внутрішньої структури підприємства.

Зміна величини трудового потенціалу відбувається за рахунок:

- руху кадрів (звільнення, додаткового прийому працівників);
- зміни кваліфікації як через її підвищення, так і через зниження (застарівання знань, втрати вмінь);

- зміни (підвищення або зниження) мотивації працівників;
- створення умов, що сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик працівника;
- виникнення конфліктних ситуацій у колективі [6].

5.2 Методологія оцінювання та використання трудового потенціалу підприємства

Оцінювання трудового потенціалу підприємства відбувається на основі економічної **оцінки здібностей людей** створювати певний дохід. Чим вище продуктивність праці робітника і триваліший період його діяльності, тим більший дохід він приносить і представляє цінність для підприємства.

Використовуючи вартісну оцінку трудового потенціалу підприємства, слід враховувати зміну вартості грошей у часі, так само як і дисконтування чистих потоків економічного прибутку від експлуатації підприємства.

Формула вартісної оцінки трудового потенціалу:

$$\begin{aligned} & \text{Приведена вартість трудового потенціалу} = \\ & [\text{Вартість потенціалу управлінського персоналу} + \\ & \text{Вартість потенціалу технологічного персоналу}] \times kd \times \\ & \text{Коефіцієнт приведення} \end{aligned} \quad (5.1)$$

де kd – коефіцієнт поступового зростання величини трудового потенціалу.

Технологічний персонал приймає безпосередню участь у процесі виробництва, тобто це всі працівники підприємства, що забезпечують виробництво необхідними ресурсами, приймають участь у їх обробці і реалізації готової продукції, відображають результат **горизонтального поділу праці**.

Управлінський персонал (менеджери підприємства) відображають результат **вертикального розподілу праці**, їх здібності наближаються до нематеріальних активів підприємства.

Потенціал технологічного персоналу – це сукупність можливостей працівників промислового підприємства, задіяних у профільних, суміжних виробничо–господарських процесах та виконують технічні функції апарату управління.

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

Серед наукових підходів оцінки трудового потенціалу підприємства існує витратний підхід, порівняльний та результативний.

I. Витратні методики оцінки трудового потенціалу підприємства чи окремого працівника прирівнюють розмір трудового потенціалу підприємства (працівника) до суми минулих витрат на його підготовку, поточне утримання та майбутній розвиток, перш за все заробітна плата, яку виплачують працівнику. Трудовий потенціал підприємства ототожнюється з сумою витрат на утримання його персоналу.

Показники, що оцінюють розмір трудового потенціалу підприємства:

1. Продуктивність праці промислово–виробничого персоналу (ПВП):

$$\text{ПП} = \frac{\text{ЧВ} - \text{МВ} - \text{ВЕ} - \text{А}}{\text{Ч}_{\text{ср.об ПВП}}}, \quad (5.2)$$

де ЧВ – чиста виручка від реалізації, грн.;

МВ – матеріальні витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції, грн.;

ВЕ – вартість енергоносіїв спожитих у процесі виробництва та реалізації продукції, грн.;

А – сума амортизаційних відрахувань основних засобів, грн.;

$\text{Ч}_{\text{ср.об ПВП}}$ – середньооблікова чисельність ПВП, ос.

2. Коефіцієнт змінності робочої сили:

$$\text{К}_{\text{зр}} = \frac{\text{ФРЧ}_{\text{дійсн}}}{\text{ФРЧ}_{\text{мах навч}}}, \quad (5.3)$$

де $\text{ФРЧ}_{\text{дійсн}}$ – кількість людино–днів, фактично відпрацьованих працівниками у всіх змінах (чи за планом) протягом аналізованого періоду;

$\text{ФРЧ}_{\text{мах навч}}$ – кількість людино–днів, відпрацьованих у найбільш завантажену зміну.

3. Коефіцієнт віддачі повної заробітної плати:

$$\text{К}_{\text{ВЗП}} = \frac{\text{ЧВ}}{\text{ФЗП} + \text{ФМС}}, \quad (5.4)$$

де ЧВ – чиста виручка від реалізації, грн.;

ФЗП – фонд заробітної плати технологічного персоналу, грн.;

ФМС – фонд матеріального стимулювання персоналу підприємства, грн.

4. Коефіцієнт творчої активності працівників:

$$\text{К}_{\text{ТА}} = \frac{\text{П}(\text{ЕВ})}{\text{В}_\text{А}}, \quad (5.5)$$

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

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

5. Коефіцієнт повних витрат праці:

$$K_{\Pi} = \frac{Ч_{ПВП} \cdot \frac{P}{C}}{\Phi_{осн} + \Phi_{обор}}, \quad (5.6)$$

де $Ч_{ПВП}$ – чисельність ПВП (використана у виробництві жива праця), грн;

P – результат виробництва, визначений за чистою продукцією у співставних цінах, грн. ($ЧП=ТП-M-A$);

C – собівартість виробничої програми (сума використаних для виробництва та реалізації економічних ресурсів), грн;

$\Phi_{осн}$ – середньорічна вартість задіяних основних засобів, грн;

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

Оцінка потенціалу на основі одиниці живої праці. Передбачає оцінку трудового потенціалу за наступними етапами.

1. Визначається **одиниця оцінки живої праці** одного робітника:

$$A = \Pi_{\Pi} \cdot \frac{\Delta\Phi_{озбр}}{\Delta\Pi_{\Pi}}, \quad (5.7)$$

де Π_{Π} – продуктивність праці співробітника у звітному році, грн;

$\Delta\Phi_{озбр}$ – зростання фондоозброєності праці у розрахунку на одного працівника порівняно з базовим роком, %;

$\Delta\Pi_{\Pi}$ – зростання продуктивності праці працівника порівняно з базовим роком.

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

$$ТП_{тех} = A \cdot Ч_{сп.об ПВП} \cdot E_{\phi}, \quad (5.8)$$

де E_{ϕ} – коефіцієнт реалізації трудового потенціалу технологічного персоналу підприємства.

3. Управлінський персонал у вартісному виразі визначається на основі частини витрат на адміністративно-управлінський апарат у загальній структурі витрат підприємства.

4. **Загальний трудовий потенціал** підприємства визначається шляхом додавання вартості трудового потенціалу технологічного персоналу і вартості управлінського потенціалу.

II **Порівняльний підхід до оцінки трудового потенціалу** представлено у наступних методах.

Методи оцінки трудового потенціалу окремих працівників

Назва методу	Коротка характеристика								
1. Метод анкетування	Трудовий потенціал працівника оцінюється на основі заповнених ним самим анкет , розроблених оцінювачем і де фіксуються усі істотні позитивні та негативні характеристики діяльності підприємства								
2. Описовий метод	Оцінювач самостійно визначає й описує позитивні та негативні характеристики своєї діяльності								
3. Метод класифікації	Трудовий потенціал окремого працівника визначається на основі ранжування усіх працюючих підприємства за визначеними критеріями, а також вибір трудових характеристик найкращого з них у якості еталонного значення								
4. Метод порівняння парами	Трудовий потенціал окремого працівника визначається шляхом багатоетапного співставлення продуктивності, освітньо–культурних та інших характеристик з аналогічними параметрами інших працівників підприємства, які виконують схожі роботи								
5. Рейтинговий метод	Оцінюються трудові якості працівників за оціночними шкалами , які розроблені оцінювачем за певними критеріями (в залежності від мети аналізу)								
6. Метод визначеного розподілу	Трудовий потенціал працівника встановлюється експертом–оцінювач у рамках допустимих інтервалів <table border="1" data-bbox="555 1406 1428 1630"> <thead> <tr> <th>Продуктивність праці, тис.грн./ос.</th> <th>Кількість осіб, ос.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>80 – 100</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>101 – 120</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>121 – 140</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table>	Продуктивність праці, тис.грн./ос.	Кількість осіб, ос.	80 – 100	0	101 – 120	90	121 – 140	30
Продуктивність праці, тис.грн./ос.	Кількість осіб, ос.								
80 – 100	0								
101 – 120	90								
121 – 140	30								
7. Метод оцінки за вирішальною ситуацією	Трудовий потенціал працівника визначається на основі його поведінки чи вирішення основних виробничо–господарських ситуацій								
8. Метод шкали спостереження за поведінкою	Метод схожий з попереднім, але фіксуються не бажані характеристики, а відсутність негативних (деструктивних) дій, специфічної поведінки. Оцінка «від негативного»								
9. Метод інтерв'ю	Трудовий потенціал працівника визначається на основі його усних відповідей на запитання								

	компетентних експертів-оцінювачів, які виносять суб'єктивні судження щодо коректності чи некоректності відповідей на вузькоспеціалізовані запитання
10. Метод «360 градусів»	Трудовий потенціал працівника оцінюється на основі суджень його професійно-трудового оточення (співробітниками які з ним працюють)
11. Тестування	Трудовий потенціал працівника визначається за результатами розв'язання психологічних, фізіологічних та кваліфікаційно-освітніх завдань (тестів)
12. Метод ділових ігор	Трудовий потенціал працівника визначається на основі спостережень та результатів його участі у імітаційних (ситуаційних) іграх, змодельованих під конкретну організацію
13. Метод оцінки на базі моделей компетентності	Трудовий потенціал працівника визначається за допомогою формалізованих (математичних) моделей компетентності, які представляють собою оцінку інтелектуальних, професійних та інших характеристик в умовах конкретних організацій

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

III. Коефіцієнтна методика оцінки трудового потенціалу підприємства (представляє собою гібрид витратних та порівняльних підходів до оцінки).

Коефіцієнти цієї методики входять в такі групи:

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

Основні коефіцієнти оцінки трудового потенціалу

1. Коефіцієнт освіти:

$$K_{\text{осв}} = \frac{A}{60}, \quad (5.9)$$

де A – тривалість роботи працівника по спеціальності, визначеної у дипломі, за аналізований період, місяців;

60 – максимальна нормативна тривалість роботи за спеціальністю визначеною у дипломі про вищу освіту, місяців.

2. Коефіцієнт посадового досвіду:

$$K_{\text{досв}} = \frac{B}{60}, \quad (5.10)$$

де B – досвід роботи на певній посаді, місяців;
 60 – максимальна нормативна тривалість роботи на певній посаді, місяців.

3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації:

$$K_{\text{квал}} = \frac{H}{\text{ПН}}, \quad (5.11)$$

де H – фактична тривалість навчання з підвищення кваліфікації за період роботи по спеціальності, місяців;

ПН – нормативна тривалість навчання з підвищення кваліфікації, виходячи з необхідності щорічного навчання тривалістю $0,5$ місяця, місяців.

4. Коефіцієнт раціоналізаторської активності:

$$K_{\text{РА}} = \frac{\text{РП}}{\text{СП}/12}, \quad (5.12)$$

де РП – число раціоналізаторських пропозицій та винаходів, генерованих співробітником протягом терміну роботи за спеціальністю;

СП – тривалість роботи працівника за спеціальністю, місяців.

5. Коефіцієнт оперативності виконання робіт:

$$K_{\text{опр}} = \frac{M}{P}, \quad (5.13)$$

де M – фактична кількість робіт виконаних у встановлені строки;

P – число робіт виконаних за аналізований період.

IV Результативний підхід до оцінки трудового потенціалу засновується на корисності праці персоналу підприємства; як правило в якості ефекту роботи працівників підприємства приймають кількість чи вартість виготовленої продукції.

При цьому важко визначені конкретні результати праці окремих категорій персоналу.

Формула визначення управлінського потенціалу підприємства:

$$\text{Управлінський потенціал} = \left[\text{Чисельність менеджерів певної категорії} \times \frac{n}{\sum \frac{1}{K_i}} \right] \times K_{\text{ефект.роботи}}, \quad (5.14)$$

де n – кількість показників, що формують систему якісної оцінки ділових якостей менеджерів;

K_i – оціночний коефіцієнт певного виду;

$K_{\text{ефект.роботи}}$ – показник, що відображає величину додаткової доданої вартості, що отримує підприємство від використання управлінців певної категорії, кваліфікації тощо, у грошовому вимірі.

Трудовий потенціал технологічного персоналу

$$\left[\text{Чисельність працівників певної категорії} \times (\text{Продуктивність праці} \times K_0 \times K_{\frac{c}{\text{пс}}} \times K_D) \times R_p \right] / I_p, \quad (5.15)$$

де K_0 – поправочний коефіцієнт, що враховує відмінності освітньо–професійної підготовки співробітників;

$K_{\frac{c}{\text{пс}}}$ – поправочний коефіцієнт, що враховує відмінності соціально–психологічного та культурного характеру в механізмі мотивації;

K_D – поправочний коефіцієнт, що враховує відмінності в практичному досвіді співробітників на певній посаді;

I_p – індекс капіталізації прибутку;

R_p – рентабельність продукції, роботи чи послуги.

$$I_p = \frac{\text{Прибуток, що йде в фонд накопичення}}{\text{Загальний чистий прибуток}}. \quad (5.16)$$

Висновок. Найбільшу практичну цінність мають оцінки трудового потенціалу на основі моделі корисності. Перевагами даних методів є точність і простота та наочність оцінки.

У закордонному менеджменті загальноприйнятим є використання коефіцієнтного методу на базі тестових оцінок – тести на загальний рівень інтелекту, професійну придатності тощо.

5.3 Особливості мотиваційного потенціалу підприємства [4]

Ефективність діяльності працівників підприємства суттєво залежить від рівня компетенції й мотивації персоналу (бажання реалізувати наявний потенціал).

Традиційно важливе місце в мотивації праці займають матеріальні стимули. Значний вплив на мотивацію працівників робить не тільки величина матеріальної винагороди, але й механізм її формування (базові ставки, преміальні виплати, соціальні програми тощо).

Базова ставка. Базова оплата повинна бути достатньою, щоб «притягувати» в організацію працівників потрібної кваліфікації й

відповідного рівня підготовки. Загально прийнято, що вона не повинна перевищувати 70–90 % загального доходу, отриманого працівником. Збільшення розміру базової заробітної плати повинне проводитися строго у відповідності до підвищення продуктивності праці, яке мало місце, по окремим працівникам, підрозділам або організації в цілому.

Розмір базової ставки повинен бути пов'язаний з рівнем відповідальності працівника та ефективністю його роботи. Співвідношення базових ставок по рівнях відповідальності носить східчастий характер. Індивідуальна сходишка може коливатися від 80 до 120 % по відношенню до базової.

Додаткові виплати (премії) керівництво організації проводить, виходячи із цілей, які поєднуються в програму стимулювання праці, наприклад:

- стимулювання інновацій;
- оплата за кваліфікацією (оплачується не сама праця, а ріст кваліфікації й число освоєних спеціальностей).

На підприємстві безпосередньо впливають на процес зростання продуктивності праці працівників такі заходи, як збільшення розміру заробітної плати, підвищення кваліфікації персоналу, оновлення обладнання; покращення умов та організації праці тощо.

В організаціях, що впровадили систему оплати за кваліфікацію, значно зростають витрати на навчання персоналу. Проте вони компенсуються ростом продуктивності праці (підвищення кадрового потенціалу й ступеня його реалізації).

Крім традиційних (зовнішніх матеріальних) способів мотивації, велике значення надається **внутрішній** мотивації, коли в якості мотивів виступають не тільки гроші, але й усе, що сприяє зміцненню почуття самоповаги, корпоративної культури та бажання трудитися в рамках даного трудового колективу.

Певні результати в підвищенні ефективності діяльності організації й стимулюванні праці може дати випуск високоякісної продукції з акцентуванням на фірмовій марці, регулярне залучення працівників до реалізації своєї продукції, до управління, підтримки різних видів активності персоналу, посилення організаційної культури.

Важливою умовою ефективності такої стратегії стимулювання є відкритість і довіра у відносинах між керівництвом і працівниками, що забезпечується постійним і точним інформуванням про виробничо–економічну ситуацію, яка складається на підприємстві, про зміни у відповідних секторах ринку, про очікувані перспективи й намічувані дії.

Нематеріальне стимулювання й нетрадиційні способи мотивації (наприклад, оплата за кваліфікацію) дозволяють значно підвищити рівень кадрового потенціалу організації й міру його реалізації.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що роль мотиваційного потенціалу в розвитку підприємств може вважатися позитивною при вмілому поєднанні шляхів і способів досягнення цілей його діяльності,

головною із яких є підтримка конкурентоздатного потенціалу, що забезпечує задоволення потреб персоналу підприємства.

Основними компонентами **мотиваційного потенціалу** є:

– суб'єкти й об'єкти мотивації, які володіють системою внутрішніх біосоціальних факторів мотивації, економічної поведінки людей (творчість, потреби, установки, інтереси, цінності орієнтації, мотиви й цілі);

– зовнішні мотиватори поведіння – економічні й соціально–політичні умови, фінансова й податкова політика, законодавчо–правові умови, продуктивне середовище, житло-побутові й сімейні умови, духовне середовище тощо.

Основні **критерії** мотиваційного потенціалу підприємства:

– особиста причетність до результатів роботи;
– відчуття працівниками своєї значимості;
– долучення працівників до формування й прийняття управлінських рішень;

– право на матеріальне й моральне визнання;
– необхідність знати точку зору людей на можливе поліпшення їхньої роботи;

– доступ до всієї необхідної для виконання завдання інформації;
– рішення про зміну в режимі й змісті роботи співробітників повинні прийматися при їхній участі, з опорою на їхні знання й досвід;

– самоконтроль;
– можливість придбання у процесі роботи нових знань;
– заохочення ініціатив.

Розвиток мотиваційного потенціалу підприємства породжує **синергію господарювання** – ефект об'єднання творчих потенціалів керівників і безпосередніх учасників виробничого процесу. Ці ефекти проявляються в підвищенні працездатності персоналу, якості й конкурентоздатності продукції, ефективності й гнучкості виробництва.

Нижче наведені найпоширеніші мотиви, згруповані по характеру поведіння учасників трудових колективів у процесі роботи підприємства.

Мотиви відповідальності:

– виживання – прагнення забезпечити виживання підприємства в конкуренції й уникнути руйнування й безробіття;

– стабільність – прагнення до стабільності виробничого процесу, його результативність на конкретному етапі життєвого циклу/ попиту;

– лідерство й престиж – бажання зберегти або підвищити престиж підрозділу або зайняти лідируюче становище.

Мотиви участі в керуванні:

– творчість – прагнення реалізувати досвід, знання й ідеї в організації НДДКР, виробництва, маркетингу й у керуванні;

– наукове керування – прагнення забезпечити своєчасність й обґрунтованість рішень, прийнятих на рівні компанії або її підрозділів;

– реалізація накопиченого потенціалу – бажання реалізувати свій потенціал у керуванні організацією, в реалізації запропонованого проєкту.

Мотиви професійного росту:

– заробіток – бажання підвищити поточний заробіток і доходи в майбутньому;

– престиж професії, просування по службі й кар’єрі – прагнення до підвищення або підтримки престижу професії, розширенню можливостей просування по службовим сходам, виконання більш кваліфікованої роботи;

– технічна творчість – бажання більш повно реалізувати свої знання та вміння, зробити вклад в раціоналізацію продукції та виробничого процесу.

Мотиви раціоналізації організаційних структур і систем керування:

– демократизація керування – найбільш повне використання можливостей акціонерної демократії в інтересах підвищення прибутковості, росту й науково–технічного розвитку виробництва;

– гнучкість виробництва – підвищення гнучкості перебудови виробництва відповідно до вимог ринку;

– науковість і гнучкість керування – повноцінне використання знань й умінь керівників і фахівців, раціоналізація й сполучення стилів керування, розвиток ініціативи в керуванні.

Мотивація праці відноситься до числа проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Як показали дослідження, мотивація праці на більшості підприємств України зводиться, в основному, до оплати праці, причому, використовуються принципи й установки, властиві адміністративно–централізованій системі господарювання. Поряд із цим існує багатий закордонний досвід по розробці систем мотивації праці, що якоюсь мірою може бути використаний після певної адаптації до умов українських підприємств.

Певний інтерес у рамках розглянутої проблеми має теорія Ф. Герцберга, у відповідності з якою існує дві групи факторів мотивації. Одну становлять так звані гігієнічні фактори, зовнішні стосовно процесу роботи. Це політика компанії й практика діяльності адміністрації, нагляд, міжособистісні взаємини, умови праці й заробітна плата. Якщо дані фактори мають негативний характер для людини, то це збільшує його незадоволеність роботою. Однак при наявності сприятливих гігієнічних факторів виникає лише нейтральний стан.

Задоволення роботою визначається іншою паралельною групою факторів, які називаються мотиваційними, пов’язаними із самим змістом праці. Це досягнення в роботі, визначення з боку інших працівників, інтерес до роботи, ділова кар’єра. Позитивний вплив таких факторів збільшує задоволеність роботою й мотивує в напрямку більш активної трудової діяльності. Відсутність цих факторів не обов’язково приводить до незадоволеності. Відповідно до мотиваційної теорії Ф. Герцберга для збільшення позитивної мотивації персоналу на промислових

підприємствах адміністрація повинна піклуватися про сприятливий вплив не стільки гігієнічних факторів, а головним чином факторів мотиваційних.

Останнього можна досягти шляхом збагачення роботи – наділяючи працівників додатковою владою, повноваженнями й відповідальністю, надаючи їм більше можливостей для творчості, відзначаючи їхні заслуги просуванням по службовій сходинці. Досвід показує, що працівники, сильно мотивовані характером виконуваної роботи, краще переносять несприятливі гігієнічні фактори та отримують задоволення від своєї роботи.

Проведені в 80-ті роки емпіричні дослідження кваліфікаційною комісією з Нью-Йорка показали, що 81 % факторів, які впливають на задоволення роботою – мотивовані, а 19 % факторів, що впливають на незадоволеність роботою – гігієнічні.

Таким чином, розвиток мотиваційного потенціалу підприємства для зміцнення конкурентоздатного трудового потенціалу та потенціалу підприємства в цілому, повинен включати крім матеріальної мотивації працівників механізм надання їм більш змістовної, важливої, цікавої, соціально значимої роботи із широкими перспективами посадового й професійного росту, що б створювало умови для здійснення контролю над ресурсами й умовами власної праці.

5.4 Характеристика процесу управління трудовим потенціалом підприємства

Управління трудовим потенціалом – це сукупність принципів, методів, засобів, і форм впливу на інтереси, поведінку і діяльність працівників підприємства спрямованих на підвищення кадрового потенціалу підприємства [6].

Процес управління трудовим потенціалом підприємства можна представити у вигляді багатьох взаємопов'язаних етапів:

- створення ефективної системи кадрової роботи на виробництві та механізму керування нею;
- відбір та підготовка кваліфікованих спеціалістів та менеджерів по кадрах;
- розробка та формування оптимальної структури служби персоналу;
- визначення основних принципів та методів стратегічного та оперативного управління трудовим потенціалом підприємства;
- планування трудового потенціалу підприємства;
- підбір, відбір та навчання персоналу;
- адаптація та оцінка працівників;
- атестація та оцінка працівників;
- управління діловою кар'єрою;
- мотивація персоналу;

– організація кадрового діловодства на основі використання сучасних ІТ-технологій.

Оскільки трудовий потенціал не є величиною постійною, на підприємстві існує можливість його систематичного вдосконалення, підвищення за допомогою навчання й професійного розвитку працівників. Розуміння цілей навчання роботодавцем і самим фахівцем істотно відрізняється.

З позиції роботодавця цілями безперервного навчання є:

- організація й формування персоналу керування;
- освоєння персоналом навичок визначення, аналізу й рішення проблем;
- відтворення кадрового потенціалу;
- інтеграція персоналу;
- гнучке формування персоналу;
- адаптація;
- впровадження нововведень.

З погляду **найманого працівника** головною метою безперервного навчання може бути наступне:

- підтримка й підвищення професійної кваліфікації;
- придбання професійних знань поза сферою професійної діяльності;
- придбання професійних знань про організацію, що впливають на роботу підприємства, на якому він працює;
- розвиток знань в області планування й організації виробництва.

Розділяють дві основні **моделі підготовки кадрів**:

- навчання без відриву від основної діяльності (теоретичний курс у професійно-технічній школі, практична підготовка на підприємстві тощо);
- навчання з відривом від основної діяльності (спеціалізовані професійно-технічні навчальні заклади, центри підготовки кадрів).

Професійне навчання являє собою комплексний безперервний і циклічний процес, що також включає кілька етапів.

Ефективна організація навчання дозволяє підтримувати відповідність рівня кадрового потенціалу організації умовам її діяльності. Реалізація потенціалу здійснюється за допомогою впровадження в життя політики стимулювання працівників.

У цілому можна зробити висновок, що конкурентні переваги підприємства визначаються наступними людськими якостями його працівників:

- інтелектуальний розвиток;
- висока професійна компетентність;
- різнопланова винахідливість;
- інноваційна активність;
- самостійність творчого пошуку.

До **елементів технології роботи з персоналом** відносять: набір, відбір, адаптація, кар'єропросування, оцінка результатів праці, сучасні форми мотивації і організації праці.

Управління адаптацією персоналу – це активний вплив на фактори, які визначають хід та строки пристосування працівників до підприємства та зниження несприятливих наслідків.

Моніторинг персоналу як один із етапів розробки кадрової політики передбачає відстеження стану та діагностику кадрової ситуації на підприємстві.

Аудит персоналу – це система консультативної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи трудового потенціалу підприємства.

Оснoву концепції управління трудовим потенціалом підприємства складають: зростаюча роль особливості працівника, знання його мотиваційних спрямувань, вміння їх формулювати та направляти у відповідності із задачами, які стоять перед підприємством.

Алгоритм управління трудовим потенціалом підприємства.

1. Розподіл працівників підприємства на однорідні групи за професійними, кваліфікаційними, статевовіковими критеріями. Кінцевим результатом даного кроку є створення мінімальних трудових сегментів підприємства, що дозволить уникнути зайвих витрат на дослідження трудового потенціалу кожного окремого працівника.

2. Створення системи факторів, що впливають на розмір трудового потенціалу окремих сегментів підприємства.

3. Комплексна оцінка трудового потенціалу окремих сегментних груп і підприємства у цілому.

4. Розробка заходів з впливу на підвищення рівня трудового потенціалу окремих сегментів і підприємства у цілому.

Система управління трудовим потенціалом базується на трьох засадах – інновації, інтеграції та інтернаціоналізації.

Інновації – це значні капітало- та наукомісткі нововведення у розвиток працівників, у техніку, технології, предмети праці, що зумовлюють формування нового технологічного способу виробництва.

Інтеграція – процес зближення і поступового об'єднання національних економічних систем.

Інтернаціоналізація продуктивних сил зумовлена процесом переростання продуктивними силами кожної з країн, що інтегруються, своїх національних меж.

Шляхи підвищення трудового потенціалу підприємств [6].

Розвиток трудового потенціалу в Україні спрямовано на процеси модернізації у сфері зайнятості відповідно до потреб структурної перебудови господарського комплексу країни і розбудови соціально орієнтованої економіки.

Основні напрями розвитку трудового потенціалу мають передбачати:

1. У сфері поліпшення природної бази – забезпечення розширеного відтворення населення і збільшення тривалості його активного трудового періоду шляхом:

– забезпечення сприятливих умов для всебічного розвитку сім'ї та її членів, найповнішої реалізації сім'єю своїх функцій, заохочення сімей, особливо молодих, мати дітей;

– поліпшення стану здоров'я населення і зниження його смертності, особливо в працездатному віці;

– створення умов для забезпечення загальнодоступної, своєчасної та якісної медичної допомоги для всіх верств населення, запровадження системи загальнообов'язкового державного соціального медичного страхування;

– розширення можливостей загальнодоступного повноцінного відпочинку і оздоровлення населення;

– поліпшення умов праці жінок шляхом вивільнення їх з виробництва з важкими та шкідливими умовами праці, надання можливості для роботи на умовах гнучкого режиму праці;

– розвитку ринку житла, забезпечення функціонування сім'ї на всіх етапах її життєдіяльності за рахунок створення розвинутої соціальної інфраструктури, державних та недержавних служб соціальної допомоги;

– створення системи соціального захисту найбільш уразливих верств населення шляхом їх соціальної реабілітації, психологічної, медичної підтримки, розширення мережі притулків.

2. У сфері розвитку освітньої бази – всебічний розвиток інтелектуальних, духовних та фізичних здібностей особистості, забезпечення ринку праці висококваліфікованою робочою силою шляхом:

– забезпечення доступної та безоплатної повної загальної середньої освіти у державних та комунальних навчальних закладах і надання можливостей отримання якісних знань в системі недержавних навчальних закладів;

– сприяння професійному самовизначенню та ефективній адаптації молоді до умов ринкової економіки;

– формування ринку освітніх послуг;

– посилення орієнтації системи професійно-технічної, вищої та післядипломної освіти на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів відповідно до потреб перш за все регіональних ринків праці;

– створення умов для забезпечення доступності професійно-технічної та вищої освіти для всіх верств населення шляхом підготовки робітників і спеціалістів за державним замовленням;

– формування системи безперервного навчання шляхом впровадження ступеневої підготовки, забезпечення реалізації програм підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів, створення умов для самоосвіти;

– удосконалення нормативно-правової бази для професійного навчання персоналу на підприємствах відповідно до їх планів соціального розвитку, надання цим підприємствам державної підтримки;

– інтеграції професійно-технічної, вищої та післядипломної освіти України у міжнародну освітню систему.

3. У сфері зайнятості – створення матеріально-технічних і соціально-економічних передумов для продуктивної зайнятості населення. Головним у створенні таких передумов є здійснення державного регулювання ринку праці з метою постійного розширення сфери прикладання праці і забезпечення надійного соціального захисту працюючого і непрацюючого населення шляхом:

– оцінки загальної потреби в робочих місцях в економіці країни і формування ринку професій;

– визначення і забезпечення підтримки регіональних та галузевих пріоритетів, що стимулюють процес створення нових, додаткових та збереження наявних високопродуктивних робочих місць;

– створення робочих місць на базі широкого розвитку малого і середнього бізнесу, самозайнятості за умов формування дійового інвестиційного і фінансового механізму;

– максимальної легалізації нерегламентованої зайнятості за рахунок створення малих підприємств аналогічного профілю діяльності за умови вжиття необхідних економічних, організаційних і законодавчих заходів;

– впровадження механізму стимулювання створення робочих місць для окремих соціально-демографічних груп населення (молоді, жінок, інвалідів, військовослужбовців, звільнених з військової служби тощо);

– здійснення заходів щодо перерозподілу зайнятого населення між державним та недержавним секторами економіки у зв'язку із зміною форм власності підприємств та впровадженням механізму їх банкрутства;

– зниження рівня та тривалості безробіття шляхом реалізації заходів активної політики зайнятості, зокрема через громадські роботи;

– реформування системи соціального захисту безробітних через запровадження системи загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття;

– підвищення територіальної мобільності населення з метою перерозподілу робочої сили між трудонедостатніми та трудонадлишковими регіонами;

– створення правових і соціально-економічних засад щодо регулювання зовнішніх трудових міграцій громадян України, а також контролювання

– впливу імміграційних процесів на національний і регіональні ринки праці.

4. У сфері регулювання соціально-трудова відносин – забезпечення захисту прав і гарантій громадян шляхом:

– посилення нагляду і контролю за додержанням законодавства про працю;

– розроблення правових норм регулювання соціально-трудова відносин в альтернативних секторах економіки;

– приведення законодавства з питань соціально-трудових відносин у відповідність з нормами міжнародного права.

5. У сфері політики доходів – посилення відтворювальної, стимулюючої та регулюючої функцій заробітної плати, на підвищення трудових доходів шляхом:

– посилення контролю за додержанням законодавства про оплату праці;

– створення умов для стимулювання продуктивної праці, підприємницької та ділової активності;

– забезпечення залежності розмірів заробітної плати від складності виконуваних робіт, кваліфікації та професійного досвіду працівника, його особистого внеску в кінцевий результат роботи;

– посилення державних гарантій в оплаті праці шляхом поетапного наближення розміру мінімальної заробітної плати до величини вартості межі малозабезпеченості;

– подальшого розвитку ринкових механізмів регулювання оплати праці і підвищення ролі колективних договорів та угод на всіх рівнях соціального партнерства в забезпеченні мінімальних гарантій оплати праці.

6. У сфері охорони праці – зниження рівня виробничого травматизму та професійних захворювань, зменшення факторів шкідливого впливу на організм працюючих та скорочення кількості робочих місць з шкідливими та важкими умовами праці шляхом:

– виведення з експлуатації будівель та споруд, що перебувають в аварійному стані, зменшення кількості робочих місць з небезпечними, шкідливими та несприятливими умовами праці;

– стимулювання інвестування екологічно чистих технологій та створення безпечних умов праці;

– підвищення ефективності діючої системи управління охороною праці на всіх рівнях;

– створення та впровадження системи загальнообов'язкового державного соціального страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричиняють втрату працездатності;

– створення системи навчання з питань охорони праці для працівників підприємств, установ та організацій всіх форм власності.

ТЕСТИ

I Вибрати найбільш повне визначення поняття «управління персоналом» як виду діяльності. Управління персоналом – це:

1. Сукупність заходів, реалізованих державними службами зайнятості щодо працевлаштування осіб, що знаходяться на обліку та зайняті пошуком роботи

2. Сукупність функцій управління, реалізованих керівниками різних рівнів

3. Система заходів з найму, вивільнення та оформлення трудових відносин працівника з підприємством, реалізована різними функціональними підрозділами апарату управління

4. Система заходів щодо формування, управління та ефективного використання сукупних можливостей у сфері праці осіб, що вступають у трудові відносини з даним підприємством, реалізовані кадровими службами та керівниками різних рівнів

II Суб'єктами управління персоналом на підприємстві виступають:

1. Працівники підприємства, які задіяні у виробничих підрозділах

2. Функціональні підрозділи апарату управління діяльністю підприємства

3. Кадрові служби та керівники різних рівнів в межах наданих їм повноважень

4. Керівники низових рівнів менеджменту

III Найбільш складний об'єкт управління на підприємстві: провідний фактор виробництва, який володіє можливістю самостійно вирішувати, оцінювати вимоги, діяти і мати суб'єктивні інтереси – це:

1. Капітал

2. Персонал

3. Праця

4. Немає правильної відповіді

IV Виберіть варіант управління кадрами, який відповідає активній кадровій політиці:

1. Керівництво організації не має чітко вираженої програми дій щодо персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків

2. Кадрова служба не лише володіє засобами діагностики персоналу, але і прогнозує кадрову ситуацію на середньостроковий період

3. Підприємство має не лише прогнози кадрової ситуації, але і засоби впливу на неї, а кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми

4. При такій політиці керівництво здійснює контроль за симптомами погіршення фінансового стану підприємства, причинами і напрямками розвитку кризи; приймає міри по її локалізації та усуненню

V Визначте тип кадрової політики, при якій кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми та має засоби впливу на кадрову ситуацію:

1. Пасивна

2. Реактивна
3. Превентивна
4. Активна

VI Кодекс Законів про працю відноситься до:

1. Нормативних актів децентралізованого регулювання трудових відносин
2. Нормативних актів централізованого регулювання трудових відносин
3. Нормативних актів локального характеру, що використовуються для регулювання трудових відносин
4. Документів нормативного характеру, що використовуються для регулювання трудових відносин на рівні окремого підприємства

VII Визначте, який з варіантів розкриває поняття «управління адаптацією»:

1. Перевірка професійних знань та навичок працівників
2. Допомога працівникам у виборі професії з врахуванням бажань людини і потреб підприємства
3. Визначення кола професій, які найбільшою мірою підходять для кожного працівника
4. Активний вплив на фактори, які визначають хід та строки пристосування працівників до підприємства та зниження несприятливих наслідків

VIII Моніторинг персоналу як один із етапів розробки кадрової політики передбачає:

1. Відстеження стану та діагностику кадрової ситуації на підприємстві
2. Розробку заходів по покращенню кадрової ситуації на підприємстві
3. Розробку норм праці та вимог до умов праці
4. Відстеження змін у кадрових та інформаційних ресурсах підприємства

IX Ресурсне забезпечення управління персоналом включає наступні складові:

1. Виробниче, технічне, методичне, управлінське, фінансове
2. Нормативно-правове, науково-методичне, кадрове, матеріально-технічне, інформаційне, фінансове
3. Наукове, технологічне, інформаційне
4. Законодавче, організаційне, фінансово-економічне

X Визначте сукупність заходів, застосування яких сприяє росту продуктивності праці окремого робітника:

1. Збільшення обсягів виробництва; вивільнення надлишкового персоналу
2. Застосування ротації кадрів, збільшення питомої ваги адміністративного персоналу в загальній чисельності персоналу
3. Збільшення розміру заробітної плати, підвищення кваліфікації персоналу, оновлення обладнання; покращення умов та організації праці
4. Підвищення привабливості праці за рахунок зниження її інтенсивності, збільшення норм виробітку, надання додаткових організаційних та технологічних перерв

XI Аудит персоналу – це:

1. Система комплексної перевірки стану роботи з персоналом в організації, що здійснюється рекрутинговими кадровими агентствами
2. Постійне обстеження та дослідження стану роботи з персоналом в організації
3. Система надання консультативних послуг з удосконалення системи управління персоналом організації
4. Система консультативної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи трудового потенціалу підприємства

XII Навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства характеризують:

1. Управлінський потенціал
2. Виробничий потенціал
3. Інфраструктурний потенціал
4. Маркетинговий потенціал

XIII Управління трудовим потенціалом є:

1. Процес формування та вдосконалення техніко-технологічної бази підприємства, що має постійно бути зорієнтована на кінцеві результати його виробничо-господарської діяльності
2. Сукупність принципів, методів, засобів, і форм впливу на інтереси, поведінку і діяльність працівників підприємства спрямованих на підвищення кадрового потенціалу підприємства
3. Система управління організацією за умов нестабільного середовища, що забезпечує динамізм, адаптованість і конкурентоспроможність розвитку
4. Процес, який реалізується суб'єктом управління й визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації

XIV Показник ступеня відповідності здібностей працівника умовам наймання робочої сили на ринку праці, – це:

1. Заробітна плата працівника
2. Конкурентоспроможність працівника
3. Продуктивність праці
4. Ефективність праці

XV До кількісних характеристик працівників підприємства належать:

1. Чисельність працівників
2. Професійний досвід
3. Професійно-кваліфікаційний склад кадрів
4. Соціально-психологічні властивості особистості

XVI Який тип одиниць не використовується для виміру трудового потенціалу:

1. Часові
2. Натуральні
3. Вартісні
4. Якісні

XVII До якісних характеристик працівників підприємства належать:

1. Чисельність працівників
2. Рівень ротації кадрів
3. Професійні характеристики працівників
4. Соціально–психологічний клімат у колективі

XVIII Кадровий потенціал – це:

1. Сукупність взаємодіючих між собою працівників
2. Сукупність постійних працівників, що мають необхідну професійну підготовку та певний досвід практичної діяльності
3. Сукупність постійних, тимчасових і сезонних працівників, які забезпечують досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства
4. Сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати ефективне функціонування підприємства

XIX Що не являється складовою формування кадрового потенціалу підприємства:

1. Оплачувана праця найманих працівників
2. Використані основні засоби
3. Інтелектуальна власність
4. Організаційна культура підприємства

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Як Ви розумієте поняття «трудоий потенціал», «кадровий потенціал»? Які показники характеризують ці поняття?
2. Відомо, що розмір трудового потенціалу оцінюється часовими, натуральними, вартісними і умовними одиницями. Охарактеризуйте їх.
3. Які показники розглядає витратний підхід оцінки трудового потенціалу?
4. Які методи оцінки трудового потенціалу виокремлюються у порівняльному підході оцінки?
5. Що представляє собою коефіцієнтний метод оцінки трудового потенціалу? Які основні коефіцієнти розраховуються?
6. Що представляє собою результативний підхід оцінки трудового потенціалу?
7. Як Ви розумієте поняття «мотиваційний потенціал підприємства»? Які основні критерії мотиваційного потенціалу розглядаються?
8. Що собою представляє процес управління трудовим потенціалом підприємства? Які етапи він включає?
9. Наведіть алгоритм управління трудовим потенціалом.
10. Наведіть шляхи підвищення трудового потенціалу підприємства.

6 УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

6.1 Поняття конкурентоспроможності потенціалу підприємства та її рівні

6.2 Умови забезпечення конкурентоздатності потенціалу підприємства

6.3 Методи оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства

6.4 Методологія управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства

6.5 Сутність комплексної системи підтримки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

6.1 Поняття конкурентоспроможності потенціалу підприємства [1, 2]

Конкурентоспроможність товару споживач оцінює з точки зору своїх потреб і повноти їх задоволення. Ціна реалізації продукції є критерієм визначення конкурентоспроможності продукції.

Конкуренентоспроможність підприємства оцінюється споживачем з точки зору положення підприємства на ринку (відоме / невідоме, чи давно працює, яку частку ринку займає, які гарантії дає, який ступінь довіри підприємству у інших споживачів, які відгуки про якість його продукції).

Конкуренентоспроможність галузі оцінюється споживачем з точки зору пріоритетності його власних потреб, що підлягають задоволенню. Як тільки споживачем віддається пріоритет конкретній галузі, конкуренція з точки зору споживача переходить в площину конкуренції підприємств, а потім і товарів.

Конкуренентоспроможність країни з точки зору споживача оцінюється як рівень якості життя, який забезпечується споживачеві.

Таким чином, конкурентоспроможність – це:

- 1) здатність впливати на ринкову ситуацію у власних цілях;
- 2) здатність виробляти продукцію, яка задовольняє вимогам ринку при відносно низьких витратах виробництва;
- 3) здатність виробляти нову продукцію з найменшими витратами.

У загальному **виді конкурентоспроможність** – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення їм конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що діють на даному ринку. Конкуренентоспроможність визначає можливості виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби на ринку і відбиває продуктивність використання його ресурсів. Тому для забезпечення конкурентоздатності підприємства повинні постійно піклуватися про найбільш повне й ефективне використання ресурсів.

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

Конкуренентоспроможність потенціалу підприємства охоплює багато складових елементів функціонування підприємства: виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси тощо.

Особливості прояву поняття конкурентоспроможності потенціалу підприємства:

1. Конкуренентоспроможність не є внутрішньою, природною якістю підприємства. Вона може бути виявлена і оцінена тільки при наявності конкурентів (реальних або потенційних).

2. Конкуренентоспроможність це відносне поняття, тобто буде мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів.

3. Визначається конкурентоспроможність потенціалу підприємства продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів.

4. Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових елементів, у

першу чергу – продукції, а також визначається конкурентоспроможністю галузі та країни.

Як і у загальній стратегії розвитку підприємства можна виділити наступні рівні **стратегії управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства:**

1) корпоративна стратегія – на рівні вищого рангу управління (створюються та управляються високопродуктивні господарські портфелі структурних підрозділів підприємств; досягається синергізм серед компонентів потенціалу підприємства та перетворення його в конкурентну перевагу; встановлюються інвестиційні пріоритети та напрямки корпоративних ресурсів);

2) ділова стратегія – генеральний директор, керівники великих підрозділів (розробка заходів, направлених на посилення конкурентоздатності потенціалу підприємства та збереження конкурентних переваг; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів);

3) функціональна стратегія – керівники середньої ланки (дії, по підтримці ділової стратегії та досягнення цілей підрозділів, формування структурних компонентів потенціалу підприємства);

4) операційна стратегія – керівники на місцях: функціональних служб та інших відділів (дії по вирішенню вузькоспеціальних та проблем, пов'язаних із досягненням цілей окремих підрозділів та компонентів потенціалу підприємства).

Таким чином, ефективна конкурентна стратегія закладена в основу конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Процес управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства включає **етапи:**

1) діагностику потенціалу підприємства у тому числі:
– стратегічний аналіз загальної ситуації в галузі, на ринку та конкурентоздатності потенціалу підприємства в ній;

– стратегічний аналіз потенціалу підприємства всередині підприємства, в розрізі його окремих складових;

2) формування стратегій (загальної та локальних) щодо основних напрямків підтримки стану та потенціалу підприємства: в тому числі цілей, механізму забезпечення;

3) впровадження стратегії (програми, бюджети, процедури);

4) оцінка результативності та ефективності стратегії, контроль та коригування.

Часто для оцінки можливостей та загроз потенціалу підприємства використовують відомий SWOT-аналіз. При цьому особлива увага приділяється аналізу складових:

– аналізу середовища (і особливо макросередовища);

– аналізу та оцінці конкурентів;

– прямих;

– потенційних;

- продуктів-замінників;
- аналізу внутрішніх складових потенціалу підприємства;
- інноваційного потенціалу;
- виробничого потенціалу;
- маркетингового потенціалу;
- трудових ресурсів.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства є основною складовою системи управління підприємством, яка формується із врахуванням усіх видів діяльності підприємства.

Узагальнюючи теоретичні розробки можна виділити 4 основні напрямки досліджень в області конкурентоздатності потенціалу підприємства:

- 1) забезпечення конкурентоздатності потенціалу підприємства та продукції на основі вдосконалення науково–технічних параметрів;
- 2) розвиток динаміки продукції, та подача продукції в такому виді, щоб забезпечити її привабливість на ринку; більш інтенсивний розвиток маркетингової складової потенціалу підприємства;
- 3) мінімізація витрат конкурування та зниження цін на продукцію;
- 4) вдосконалення обладнання, яке забезпечує необхідну якість та точність обробки, задану продуктивність, технологічні чинники, які в кінцевому варіанті впливають на конкурентоздатність продукції (виробничий потенціал).

В цілому **організаційно–управлінська модель** конкурентоздатного потенціалу передбачає реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства; формування механізмів, які дозволяють контролювати та підтримувати конкурентоздатність усіх складових потенціалу підприємства та усіх рівнях управління від моменту виникнення причин зниження чи підвищення її – до підсумкових результатів, коли продукція доходить до споживача.

6.2 Умови забезпечення конкурентоздатності потенціалу підприємства [4]

У сучасних умовах важливо розробити механізм вибору таких прийомів та методів управління конкурентоздатністю, які б із однієї сторони відповідали особливостям розвитку конкретного виробництва, а з іншої – ринковій ситуації, що склалася, її тенденціям.

Адаптація підприємств до умов конкуренції повинна проводитись в ході роботи по різноплановому аналізу діяльності конкурентів, власного потенціалу та оцінки ефективності його використання, визначення положення підприємства відносно конкурентів, а також по розробці стратегії конкурентної поведінки на ринку та її реалізації.

Найважливішою задачею управління формуванням конкурсного потенціалу підприємства в умовах ринку є забезпечення підприємству можливості досягнення найбільш ефективними засобами необхідних переваг перед іншими конкурентами.

Для визначення рівня конкурентних переваг необхідно оцінити потенціал підприємства та його конкурентний статус серед фактично присутніх в сегменті ринку конкурентів. Тобто сукупність показників та факторів, що характеризують силу підприємства, їх джерел, можливості, засоби, запаси, здатності, ресурси які можуть бути використані в економічній діяльності.

Стан та розвиток елементів, які утворюють конкурентний потенціал підприємства обумовлюється його цілями, стратегіями, вибраними засобами їх досягнення, наявними ресурсами, впливом умов зовнішнього середовища.

До найважливіших **зовнішніх чинників** відноситься:

- державне регулювання економіки;
- кредитно-фінансова система країни, галузі;
- ринкова інфраструктура;
- природно-ресурсний потенціал країни, галузі;
- соціальна ситуація та інші.

Внутрішні чинники:

- характер та швидкість впровадження нововведень;
- ефективність комунікацій;
- трудовий потенціал;
- мотивація персоналу;
- організаційна структура підприємства;
- ефективність технології;
- маркетинг;
- фінансове забезпечення;
- організаційна культура;
- якість аналізу конкурентів.

У відповідності із цим формується стратегія та тактика розвитку потенціалу підприємства.

Основними домінантами **конкурентоздатності підприємства** при цьому виступають:

- монополізація економіки;
- розвинутість товарних ринків;
- стратегія конкуренції;
- конкурентоздатність продукції;
- стійкість підприємства.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства існує два підходи.

За першим підходом виділяють наступні рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства: світове лідерство, світовий стандарт, національне лідерство, національний стандарт, галузеве

лідерство, галузевий стандарт, граничний рівень. Якщо підприємство знаходиться нижче граничного рівня, то його потенціал вважається зовсім не конкурентоспроможним.

За другим підходом виокремлюють 4 рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

1-й рівень – найнижчий. Топ менеджмент компанії не піклується про проблеми конкурентоспроможності та про задоволення потреб споживача, технічний рівень продукції не підвищується, не відбувається удосконалення служби маркетингу й збуту продукції.

2-й рівень – потенціал підприємства досягає певного стандарту, який встановлений основними конкурентами.

3-й рівень – потенціал удосконалюється, стандарт перевищується, топ менеджмент шукає інноваційні підходи до продукції і ведення бізнесу.

4-й рівень – досягнення у виробництві і організації виробництва значно випереджають конкурентів.

Більшість національних підприємств нажаль знаходяться на першому рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

6.3 Методи оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства [6]

У загальному вигляді процес оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства складається з наступних етапів:

1. Визначення мети оцінки конкурентоспроможності (обґрунтування претензій на зовнішні інвестиційні ресурси, виявлення резервів економічного зростання, інші цілі поточного управління).

2. Вибір групи підприємств-конкурентів з урахуванням можливостей отримання необхідної первинної інформації для цілей оцінки конкурентоспроможності.

3. Визначення груп ключових показників конкурентоспроможності, які підлягають оцінюванню (групування доцільно здійснювати за складовими потенціалу підприємства, а саме: показники маркетингового потенціалу, виробничого, фінансового, інноваційного, кадрового, організаційної структури управління та ін.).

4. Розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності для кожного підприємства.

5. Обґрунтування висновку про рівень конкурентоспроможності об'єкта оцінки та розробка заходів, спрямованих на поліпшення або утримання конкурентних позицій.

Існує декілька методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Розглянемо два з них.

1. Індикаторний метод. У його основу закладена система індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка

конкурентоспроможності потенціалу підприємства (фірми) і національної економіки в цілому.

Індикатор – це сукупність характеристик, які дозволяють у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на їх основі сформулювати рекомендації по підвищенню результативності його функціонування. Кожен індикатор, в свою чергу, ділиться на ряд показників, які відображають стан окремих елементів піддослідного об'єкту.

У наш час індикаторний метод широко використовують зарубіжні інвестори для оцінки конкурентоспроможності потенціалу країн, в які потенційно можна направити інвестиції.

При цьому використовується система індикаторів, яка нараховує біля 340 показників і більш ніж 100 оцінок експертів.

Дані аналізу групуються за 10 основними факторами:

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

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

2. Теорія конкурентних переваг М. Портера.

Найбільш значним в 90-х роках були дослідження професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, який розробив теорію конкурентних переваг.

Він визначає, що **конкурентні переваги** підприємства можна поділити на два основних види:

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

Підприємство досягає менших витрат ніж його конкуренти і має можливість встановлювати таку ж ціну (має більший прибуток) і навіть ціну нижче конкурентів.

Диференціація передбачає широкий вибір товарів, у тому числі і нові. Нові товари мають переваги на ринку, за них можна отримати більше прибутку.

В рамках своєї теорії М. Потер виділяє декілька типів стратегій фірми. Конкурентні переваги та відповідні типи стратегій за М. Портером наведені на рис. 6.1.

Сфера конкурентності	Малі витрати	Диференціація
	Лідер в економії витрат	Диференціація товару
	Концентрація на витратах	Фокусування диференціації

Рисунок 6.1 – Конкурентні переваги та відповідні типи стратегій за М. Портером

Лідер в економії витрат виготовляє продукцію не високої, але задовільної якості, при цьому собівартість його продукції нижча, ніж у підприємства, яке спеціалізується на диференціації товару.

Підприємство, що спеціалізується на диференціації товару, пропонує широкий вибір високоякісної продукції.

Конкуренція на витратах передбачає, що підприємство пропонує прості і стандартні товари з низькими витратами і низькими цінами.

«Фокусування» – це пропонування підприємством на ринок товару, на якому був зроблений акцент, за високою ціною.

Ця теорія враховує лише дві конкурентні переваги, не враховується імідж, торгова марка, досвід, частка ринку фірми, не враховується вплив зовнішнього середовища на діяльність фірми.

6.4 Методологія управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства [4]

Оскільки кожен із елементів конкурентного потенціалу підприємства має специфічні цілі використання та розвитку, піддається впливу різних чинників та складає сильну чи слабку сторону підприємства, приймаючи рішення про розвиток конкурентоздатності потенціалу підприємства особлива увага менеджерів повинна приділятися вивченню потенціалоутворюючих елементів.

Система управління конкурентоздатністю потенціалу підприємства повинна бути достатньо різноплановою по орієнтації, здатною врахувати інтереси підприємства в різних аспектах його діяльності, демократичною по відношенню до внутрішніх підрозділів. В основі системи управління повинна бути науковообґрунтована концепція, яка б враховувала специфіку діяльності підприємства та його положення на ринку, стан зовнішнього середовища.

Методологія управління конкурентного потенціалу підприємства – органічно поєднує загальнотеоретичні, загальнометодологічні принципи та загальнонаукові методи пізнання.

До **основних принципів** управління конкурентоздатним потенціалом підприємства відносяться:

- 1) достатність для забезпечення конкурентоздатності та стратегічного потенціалу підприємства;
- 2) адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;
- 3) стабільність, що визначається життєвим циклом підприємства та заданим періодом часу;
- 4) саморегулювання та саморозвиток у відповідності із динамікою внутрішнього середовища;
- 5) гнучкість задля забезпечення конкурентоздатності та розвитку підприємства.

Основні характеристики конкурентоздатного потенціалу підприємства:

- 1) структура, тобто елементи, їх зв'язок та взаємозалежність;
- 2) можливості конкурентоздатності потенціалу підприємства як реалізовані, так і не реалізовані;
- 3) ресурси, необхідні для реалізації можливостей конкуренції потенціалу;
- 4) знання, навички та вміння менеджерів, які дозволяють використовувати ресурси конкурентного потенціалу підприємства.

Найбільш доцільним та ефективним для забезпечення управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства є застосування сучасних концепцій менеджменту, які використовують взаємодію *процесного, системного та ситуаційного підходів*.

Процесний підхід визначає управління конкурентоспроможного потенціалу підприємства у вигляді низки послідовних, неперервних, взаємопов'язаних дій, направлених на досягнення цілей підприємства.

Системність – характеризує впорядкованість системи управління, її цільову орієнтацію. А комплексність підкреслює взаємодію та взаємообумовленість потенціалоутворюючих елементів.

Ситуаційний підхід – передбачає врахування реакції на різні ситуації, що виникають як за межами підприємства так і всередині нього. Роль інформації, та адекватності оцінок ситуації. Порівняння цілей та ситуації показує відмінності бажаного від дійсності.

У відповідності із цим, можна виділити основні **принципи формування та функціонування конкурентного потенціалу підприємства:**

- 1) системний підхід – усі явища розглядаються та оцінюються у взаємодії з іншими явищами;
- 2) комплексне вирішення проблеми – досягнення пропорційності та збалансованості виробничих ресурсів як по обсягам та і по часу їх використання на основі глибокого аналізу організаційних, економічних, технічних та соціально–умовних факторів виробництва;
- 3) розгляд організації як цілеспрямованої системи, яка має декілька цілей в напрямку розробки нових ідей, виробництва, фінансів, збуту;
- 4) моделювання цілісної системи управління конкурентним потенціалом підприємства із врахуванням того, що зміна одного

потенціалоутворюючого елементу обов'язково проявляється на функціонуванні інших, пов'язаних з ним безпосередньо, чи через інші елементи.

Інструментарій формування конкурентоздатного потенціалу підприємства включає наступні елементи:

- методи створення нових виробництв – застосовуються при сприятливих економічних умовах, достатності інвестиційних ресурсів, високого розвитку інвестиційного комплексу;

- модернізацію діючих виробництв – при несприятливих економічних умовах, необхідності усунення окремих недоліків, що знижують конкурентоздатний потенціал, локальних змін потенціалоутворюючих елементів. Сьогодні це більш допустиме та ефективне.

Детально стратегічне управління конкурентоздатністю потенціалу підприємства передбачає проведення наступних дій:

- вияв структури конкурентоздатності потенціалу;
- аналіз конкурентних переваг та слабких сторін підприємства;
- формування методики діагностики потенціалу, оцінку елементів, що утворюють конкурентний потенціал;
- вияв синергічного впливу елементів;
- інтегральну оцінку конкурентоздатності підприємства;
- розробку загальної та локальної стратегії по укріпленню конкурентоздатного потенціалу.

6.5 Сутність комплексної системи підтримки конкурентоспроможності потенціалу підприємства [4]

В умовах ускладнення виробничих зав'язків підприємствам необхідно формувати організаційно–економічний **механізм управління конкурентним потенціалом** підприємства. Саме цей механізм повинен бути здатний здійснювати ефективну комплексну підтримку конкурентоздатного потенціалу підприємства, бути адекватним сучасним вимогам, враховувати динаміку кон'юнктури ринку, базуватись на принципах адаптивності та створювати можливості для гнучкого та швидкого прийняття управлінських рішень.

Організаційно–економічний механізм управління конкурентоздатністю потенціалу підприємства із чітко визначеною метою функціонування повинен включати комплекс постійно діючих інноваційних, інвестиційних, маркетингових, матеріальних, організаційно–управлінських, соціальних, кадрових заходів, направлених на встановлення, забезпечення та підтримку необхідного рівня конкурентоздатності підприємства.

Таким чином, **комплексна система підтримки** конкурентоздатного потенціалу підприємства повинна бути складною, динамічною, імовірнісною, відкритою системою, оскільки:

- процес організації конкурентного функціонуючого виробництва складається із великої кількості числа етапів;
- здійснення усіх етапів, відбувається в їх тісному взаємозв'язку, який відображає принципи зворотного зв'язку;
- процес, що розглядається, характеризується наявністю численних зв'язків із зовнішніми системами.

Таким чином, **основними задачами** забезпечення конкурентоздатності потенціалу підприємства на базі організаційних зусиль є:

- 1) вияв, систематизація та класифікація усієї сукупності чинників, що визначають конкурентоздатний потенціал підприємства;
- 2) розробка методики зміни кількісних характеристик впливу цих чинників;
- 3) формування на цій основі методологічної бази управління конкурентоздатністю.

Узагальнюючи, можна зробити висновки, що **концепція формування конкурентоздатного потенціалу** підприємства включає такі елементи:

- 1) використання загальних методологічних підходів та принципів до процесу стратегічного управління конкурентоздатного потенціалу підприємства;
- 2) обґрунтування використання інструментарію модернізації підприємств;
- 3) трактування конкурентоздатного потенціалу підприємства як взаємодії різних елементів, кожен із яких характеризує можливості підприємства, має внутрішню структуру та особливості;
- 4) використання загальних та специфічних функцій менеджменту, серед яких виділяється функція діагностики конкурентоздатного потенціалу підприємства;
- 5) оцінка елементів, що утворюють конкурентоздатний потенціал підприємства та інтегральна оцінка його загалом;
- 6) аналіз синергетики елементів.

Реалізація стратегії управління конкурентоздатним потенціалом підприємства передбачає мобілізацію усіх ресурсів підприємства на реалізацію стратегії та проведення стратегічних змін. Виконання цих завдань вимагає від керівництва високого рівня професіоналізму, вміння адаптуватись в ситуаціях, що складаються, та приймати нестандартні управлінські рішення.

ТЕСТИ

I Особливості прояву поняття конкурентоспроможності потенціалу підприємства полягають у наступному:

1. Визначається конкурентоспроможність потенціалу підприємства продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів
2. Не є внутрішньою, природною якістю підприємства
3. Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від продуктивності праці працівників підприємства
4. Конкурентоспроможність буде мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів

II Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає наступні етапи:

1. Формування стратегій основних напрямків підтримки стану та потенціалу підприємства
2. Інформування всіх зацікавлених сторін підприємства в питаннях щодо формування резервного фонду
3. Стратегічний аналіз загальної ситуації в галузі, на ринку та конкурентоздатності потенціалу підприємства в ній
4. Стратегічний аналіз потенціалу підприємства всередині підприємства
5. Моніторинг ситуації щодо можливих ринків постачання комплектуючих
6. Впровадження й оцінка результативності та ефективності стратегії, контроль та коригування

III Які зовнішні чинники впливають на конкурентоспроможність підприємства:

1. Природно–ресурсний потенціал країни
2. Характер та швидкість впровадження нововведень
3. Трудовий потенціал
4. Ринкова інфраструктура
5. Організаційна структура підприємства
6. Кредитно-фінансова система
7. Якість аналізу конкурентів

IV Які внутрішні чинники впливають на конкурентоспроможність підприємства:

1. Кредитно-фінансова система
2. Трудовий потенціал
3. Ринкова інфраструктура
4. Організаційна структура підприємства
5. Якість аналізу конкурентів
6. Природно-ресурсний потенціал країни
7. Характер та швидкість впровадження нововведень

V До основних принципів управління конкурентоздатним потенціалом підприємства відносяться:

1. Адаптивність до змін
2. Гнучкість
3. Самоокупність
4. Стабільність
5. Саморегулювання та саморозвиток

VI До основних принципів формування та функціонування конкурентного потенціалу підприємства відносять:

1. Розгляд організації як цілеспрямованої системи
2. Комплексне вирішення проблеми
3. Пропорційності розвитку управлінського потенціалу
4. Системний підхід

VII До аспектів конкурентоспроможності підприємства відносять:

1. Висока професійна підготовка персоналу
2. Високий рівень оплати праці персоналу
3. Ефективна конкурентна стратегія
4. Широкий асортимент продукції

VIII Ціна реалізації продукції є критерієм визначення:

1. Конкурентоспроможності підприємства
2. Конкурентоспроможності країни
3. Рівня розвитку продуктивних сил
4. Конкурентоспроможності продукції

IX Базою для порівняння при оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства можуть бути підприємства, які:

1. Належать до однієї області
2. Працюють на одному сегменті
3. Мають однакову кількість персоналу

X Конкурентні переваги підприємства передбачають передумови для:

1. Досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства
2. Інноваційної діяльності підприємства
3. Інвестиційної діяльності підприємства

XI Конкурентоспроможність – це:

1. Здатність впливати на ринкову ситуацію у власних цілях
2. Здатність виробляти продукцію, яка задовольняє вимогам ринку при відносно низьких витратах виробництва
3. Здатність виробляти нову продукцію з найменшими витратами

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Розкрийте сутність поняття конкурентоспроможність потенціалу підприємства. Охарактеризуйте особливості прояву поняття конкурентоспроможність.
2. Які етапи включає процес управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства?
3. Які зовнішні й внутрішні чинники впливають на конкурентоспроможність потенціалу підприємства?
4. Які два підходи існують для оцінки конкурентоспроможності підприємства?
5. У чому суть індикативного методу оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства?
6. У чому суть теорії конкурентних переваг М. Портера щодо оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства?
7. Які принципи управління конкурентоздатністю потенціалу підприємства Вам відомі?
8. У чому полягає процесний, системний та ситуаційний підходи в процесі управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства?
9. Перелічіть основні принципи формування та функціонування конкурентного потенціалу підприємства.
10. Які етапи включає концепція формування конкурентоздатного потенціалу підприємства?

7 УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

7.1 Поняття ефективності

7.2 Критерії та показники ефективності діяльності підприємств

7.3 Підходи щодо управління ефективністю діяльності підприємств

7.1 Поняття ефективності

Слово «ефект» (від лат. effectus – дія, результат), що є коренем поняття «ефективність», в широкому сенсі означає **результат будь-якої дії**, не обов'язково виробничої, або користь.

Під **економічним ефектом** розуміють результат виробництва, уречевлену споживчу вартість, валовий дохід, валову продукцію, зростання прибутку, зниження витрат тощо. Але сам по собі ефект не

дає уявлення про результати виробництва, так як не показує якою ціною досягнуто цей результат.

Поняття «**ефективність**» (від лат. *effectivus* – дає певний результат, дійовий) – це властивість або характеристика певних явищ, що у **співвідношенні ефекту, результату до витрат**, що забезпечили цей результат.

З **економічної** точки зору природною є **проблема**, яка завжди поставала перед людством – **досягти бажаного результату з найменшими витратами**.

На відміну від ефекту, ефективність – це відносна величина.

Фактично визначення ефективності господарської діяльності підприємства полягає в оцінці її результатів. Такими **результатами** можуть бути **обсяги виготовленої продукції в натуральному чи вартісному виразі або прибуток**. Але сама по собі величина цих результатів не дає змоги робити висновки про ефективність або неефективність роботи підприємства, оскільки невідомо, якою ціною отримані ці результати. Звідси для **отримання об'єктивної оцінки ефективності господарської діяльності підприємства** необхідно також урахувати **оцінку тих витрат**, що дали змогу одержати ті чи інші результати.

В економічній енциклопедії подається визначення **економічного ефекту**, як «...кількісна та якісна характеристика впливу елементів економічної системи на результативність її функціонування».

На відміну від технічного, технологічного та інших неекономічних ефектів, **економічних ефект** існує переважно у **грошовій формі** й є **грошовим доходом**. Виділяють позитивний (плюс ефект), негативний (мінус ефект) і нульовий ефект.

Існуючи визначення поняття «**ефективність діяльності підприємства**» (табл. 7.1)

Таблиця 7.1 – Існуючи визначення поняття «ефективність діяльності підприємства»

Джерело	Трактування поняття
Економічна енциклопедія Г. Саймона, Д. Смитбурга, В. Томпсона	Ефективність визначається як здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту, тощо, яка визначається як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат.
Г. Емерсон	Ефективність – це максимально вигідне співвідношення між сукупними витратами і економічними вигодами.
В. Парето (італійський економіст)	Економічна ефективність господарської системи – це стан, при якому неможливо збільшити міру задоволення потреб хоча б однієї людини, не погіршуючи при цьому

	положення іншого члена суспільства. Тобто розподіл ресурсів вважається неефективним, якщо існує можливість виробляти більшу кількість якого–небудь товару або послуг при наявних ресурсах без скорочення випуску інших товарів або послуг.
Болотін Б.М.	Економічна ефективність – це результат, який відповідає цілям, поставленим в сфері виробництва, розподілу, споживання, тобто в процесі відтворення в цілому.
Майстро Р.Г., Ковальов В.В., Щербак Ю.С., Богацька Н.М., Ковальчук І.В.	Ефективність діяльність підприємства – це категорія, яка виражає відповідність результатів і витрат підприємства цілям діяльності та інтересам власників.
Олександренко І.В.	Ефективність діяльності підприємства – це сукупність досягнення поставлених цілей, що відбиває оптимальне поєднання затрат і результатів діяльності.
Соколова С.Є., Татаренко В.О.	Ефективність діяльності підприємства – це повне й широке відбиття кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів, нематеріальних активів за певний проміжок часу, та їх відповідність цілям діяльності та інтересам власників.
Жучкова Г.А.	Ефективність діяльності підприємства – це відношення виготовленої продукції за певний проміжок часу до кількості ресурсів, які необхідні для створення цієї продукції.
Флек М.Б.	Ефективність діяльності підприємства – це характеристика багатогранної діяльності підприємства, яка може розглядатися з позицій трьох її основних аспектів: цільового, технологічного та економічного.
Куцаренко Н.В.	Ефективність діяльності підприємства – це багатоаспектне поняття, що означає відповідність вироблених підприємством товарів і послуг умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки по своїм якісним, технічним, економічним, естетичним характеристикам, а й по комерційним і іншим умовам їх реалізації, що включає такі поняття, як ціна, строки поставки, канали збуту, сервіс, реклама тощо.
Блейк Р.	Економічна ефективність – це результативність економічної діяльності, економічних програм і заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту, результату до витрат, ресурсів, що зумовило отримання цього результату, досягнення

	найбільшого обсягу виробництва із застосуванням ресурсів певної вартості.
Андрейчук Р.В.	Економічна ефективність – це відношення між отриманими результатами виробництва – продукцією і матеріальними послугами, з одного боку, і витратами праці та засобами виробництва – з іншого.
П. Друкер	Ефективність – є наслідком того, що правильно створюються речі. Правильно відбиває напрям вектору, в правильному напрямі розвивається виробництво, рухається до успіху організація. Заміна категорії «ефективність – коефіцієнт» на категорію «ефективність – вектор».
Батракова Т.І.	Ефективність діяльності підприємства – це властивість і здатність підприємства формулювати і досягати свої цілі з урахуванням впливу зовнішніх чинників і використання внутрішніх умов функціонування і досягати поставлених цілей, використовуючи всі наявні ресурси та засоби, орієнтуючись на розв'язання соціальних, екологічних, бюджетних та інших проблем як суспільства, так і підприємства за встановленого співвідношення витрат і результатів.

Можна також розглянути трактування поняття «ефективність» з точки зору різних підходів (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Трактування поняття «ефективність» з точки зору різних підходів

Підхід	Трактування
Альтернативна вартість	Відношення того, що підприємство виробляє, до того, що дане підприємство могло б виробляти при наявних ресурсах, знаннях та здібностях
Оптимум за Паретто	Такий стан, при якому не можливо поліпшити становище хоча б одного суб'єкта, не погіршуючи при цьому становища інших
Продуктивність факторів виробництва	Використання мінімальної кількості ресурсів для виробництва даного обсягу продукції при мінімальних середніх загальних витратах
Ресурсний	Отримання певного результату на одиницю використовуваних ресурсів
Витратний	Співвідношення результатів роботи підприємства та величини ресурсів, або величини їх витрат у процесі виробництва
Результативний	Результативність діяльності відносно ресурсів, які витрачено для досягнення цих результатів

Цільовий	Здатність системи досягати визначених цілей за допомогою раціональних дій й складових
Потребний	Відношення цілей до потреб, ідеалів або норм
Статико–динамічний	Базується на розгляді ефективності у часі, де визначається статична й динамічна ефективність

Необхідно розрізняти категорії «ефективність» і «результативність».

Підприємства можуть бути дуже ефективними, але абсолютно не результативними. Підприємства машинобудування можуть досягти низької собівартості, проте через відсутність попиту на цей вид продукції вони можуть працювати не результативно.

Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догайло Я.М. під результативністю розуміють категорію, що характеризує успіх підприємства, направлений на досягнення економічних цілей.

На думку Д.С.Сінка результативність системи визначається сімома критеріями.

Критерії результативності за Д. С. Сінком.

1. **Дієвість** – ступінь досягнення цілі.
2. **Економічність** – ступінь використання ресурсів.
3. **Якість** – це відповідність результатів функціонування системи вимогам, специфікаціям та очікуванням клієнтів.
4. **Прибутковість** – співвідношення між валовими доходами та сумарними витратами.
5. **Продуктивність** – співвідношення кількості продукції до витрат на її випуск.
6. **Якість праці** – сукупність задоволення потреб та очікувань учасників виробництва в процесі трудової діяльності.
7. **Інноваційність** – сукупність використання науково–технічного потенціалу підприємства, впровадження виробничих та організаційних новацій.

Для того, щоб бути успішними протягом тривалого часу, щоб розвиватися і досягти своїх цілей, підприємство повинно бути як ефективним, так і результативним.

Результативність проявляється на всіх етапах господарювання та характеризується створенням результату.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин у суспільстві одним із найважливіших результатів ведення бізнесу є **вартість підприємства**.

Отже, **результативність** – це формування результату, який виникає за максимальної віддачі ресурсів, що задовольняє «зацікавлене коло осіб» та призводить до генерування **вартості підприємства**.

У табл. 7.3 представлена класифікація видів ефективності.

Таблиця 7.3 – Класифікація видів ефективності

Ознака ефективності (результативності)	Вид ефективності (результативності)
1. За рівнем об'єкту господарювання	Ефективність економіки Ефективність галузі Ефективність підприємства Ефективність структурного підрозділу підприємства Ефективність виробництва окремих видів продукції
2. За видами господарської діяльності	Ефективність виробничої діяльності Ефективність торговельної діяльності Ефективність банківської діяльності Ефективність страхової діяльності
3. За типом процесу	Ефективність виробничих процесів Ефективність управління Ефективність інвестиційної діяльності Ефективність інноваційної діяльності Ефективність фінансової діяльності
4. За метою визначення	Абсолютна ефективність Порівняльна ефективність
5. За видом діяльності підприємства	Ефективність операційної діяльності Ефективність інвестиційної діяльності Ефективність фінансової діяльності
6. За ступенем охоплення ресурсів	Результативність використання окремих видів ресурсів (витрат) Результативність використання сукупності ресурсів
7. За стадією руху авансованої в ресурси вартості	Ефективність використання застосованих ресурсів Ефективність використання виробничо-спожитих ресурсів
8. За вкладом у формування загального економічного ефекту	Ефективність масштабу Ефективність розміщення ресурсів Ефективність структури виробництва
9. За умовами оцінки	Ефективність реальна Ефективність умовна
10. За наслідками отриманих результатів	Економічна Соціальна Соціально-економічна
11. За рівнем оцінювання	Ефективність рівня суспільства Ефективність рівня суб'єкта господарювання
12. За вірогідністю зміни вартості підприємства	Результативність виражена зростанням вартості Результативність виражена зменшенням вартості

Формула визначення економічної ефективності:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Ефект}}{\text{Витрати на досягнення ефекту}} = \frac{E \rightarrow \max}{B \rightarrow \min}, \quad (7.1)$$

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результати}}{\text{Ресурси (Витрати)}}. \quad (7.2)$$

Підвищення ефективності виробництва може досягатися як за рахунок економії поточних витрат (споживчих ресурсів), так і шляхом кращого використання діючого капіталу і нових вкладень в капітал (вживаних ресурсів).

7.2 Критерії та показники ефективності діяльності підприємств

Критерій – це ознака, на основі якої проводиться оцінка. Критерій ефективності характеризує рівень ефективності системи.

Критерій оптимальності – її наближення до оптимального стану.

Прийнято виділяти **три основні системи критеріальних показників ефективності господарської діяльності:**

1. Система, заснована на остаточних **результатах** господарської діяльності підприємства, яка містить показники: **прибуток** від звичайної діяльності до оподаткування; **чистий прибуток**; **собівартість**; **рівень рентабельності**; **виручка** від реалізації; **обсяг виробництва**; **якість продукції**; **термін окупності інвестицій**; **рентабельність інвестицій**.

2. Система, заснована на результативності, якості та складності **трудої діяльності**, яка містить показники: **продуктивність** праці; **темпи** продуктивності і заробітної плати; **частка фонду оплати праці** в собівартості продукції; **витрати робочого часу**; **частка браку**; **фондоозброєність праці**; **трудомісткість** продукції.

3. Система, заснована на формах і методах роботи з персоналом, яка охоплює показники: **плинність кадрів**; **рівень кваліфікації персоналу**; **рівень трудової дисципліни**; **професійно-кваліфікаційна структура**; **співвідношення виробничого й адміністративно-управлінського персоналу**; **рівномірність завантаження персоналу**; **витрати на одного працівника**; **витрат на управління**; **соціально-психологічний клімат у колективі**; **привабливість праці**.

У системі показників ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання можна виділити такі групи показників (табл. 7.4).

Таблиця 7.4 – Система показників ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання

Показники	Характеристика показників	Формула
I Показники ефективності використаних основних засобів		
Фондовіддача основних засобів	Виражає ефективність використання засобів праці, тобто показує скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих засобів	$\Phi_B = \frac{O}{\Phi_{\text{ср.р}}}$ $\Phi_B \rightarrow \text{max}$
Фондомісткість продукції	Характеризує вартість основних виробничих засобів, яка припадає на одиницю вартості валової (товарної) продукції	$\Phi_M = \frac{\Phi_{\text{ср.р}}}{O}$ $\Phi_M \rightarrow \text{min}$
Рентабельність основних засобів (фондорентабельність)	Характеризує рівень ефективності використання основних засобів. Показує, скільки прибутку було отримано у розрахунку на одну гривню вартості основних засобів підприємства	$P_{OЗ} = \frac{\Pi}{\Phi_{\text{ср.р}}}$ $P_{OЗ} \rightarrow \text{max}$
Коефіцієнт введення основних засобів		
Коефіцієнт вибуття основних засобів		
Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання	Визначається відношенням фактичної продуктивності основного технологічного устаткування до його нормативної продуктивності	$K_{\text{інт}} = \frac{\Pi_{\text{ф}}}{\Pi_{\text{н}}}$
Коефіцієнт змінності устаткування	Показує, скільки змін працює устаткування	
II Показники ефективності використаних оборотних засобів		
Показники	Характеристика показників	Формула
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Показник ефективності використання оборотних коштів. Показує, скільки	$K_{\text{об}} = \frac{B}{\Phi_{OЗ}}$ $K_{\text{об}} \rightarrow \text{max}$

	виручки прикладає на одиницю оборотних коштів	
Коефіцієнт завантаження	Характеризує величину оборотних засобів на 1 грн. реалізованої продукції	$K_3 = \frac{1}{K_{об}}$ $K_3 \rightarrow \min$
Тривалість одного обороту нормованих оборотних коштів	Тривалість в днях одного обороту. Показує середній період від витрачання коштів для виробництва продукції до отримання коштів за реалізовану продукцію	$T_{об} = \frac{Д}{K_{об}}$ $T_{об} \rightarrow \min$
Рентабельність оборотних коштів	Відношення прибутку, одержаного за певний період до середніх нормованих залишків оборотних коштів за той самий період	$P_{обз} = \frac{\Pi}{\Phi_{03}}$ $P_{обз} \rightarrow \max$
Відносне вивільнення оборотних коштів		
Коефіцієнт мобільності активів	Скільки обігових коштів припадає на одиницю необігових; потенційна можливість перетворення активів у ліквідні кошти	$K_M = \frac{OA}{A}$ <p>A – активи підприємства</p> $K_M = 0,5$
Коефіцієнт покриття	Дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, скільки гривень поточних активів припадає на одну гривню поточних зобов'язань	$K_{\Pi} = \frac{OA}{KЗ}$ $1,0-1,5$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Враховує якість оборотних активів. При його розрахунку враховують найбільш ліквідні поточні активи	$K_{шл} = \frac{OA - З}{KЗ}$ <p>З – залишки запасів</p> > 1
Матеріаломісткість продукції		
Матеріаловіддача		
Питома вага матеріальних ресурсів у		

собівартості продукції		
Оборотність матеріальних запасів		
Співвідношення темпів росту обсягу продукції і матеріальних витрат		
Коефіцієнт споживання матеріалів		
III Показники ефективності використаної праці (трудових ресурсів)		
Показники	Характеристика показників	Формула
Продуктивність праці	Відображає кількість продукції, що виготовляється за досліджуваний період	$ПП = \frac{O}{\tau}$ $ПП \rightarrow \max$
Трудомісткість одиниці продукції	Обернений до продуктивності праці показник. Характеризує затрати робочого часу на виробництво одиниці або всього обсягу виготовленої продукції	$T_p = \frac{1}{ПП}$ $T_p \rightarrow \min$
Фондоозброєність праці	Вартість основних виробничих засобів, що припадає на одного працівника	$\Phi_{озб} = \frac{\Phi_{ср.р}}{\tau}$
Зарплатомісткість продукції	Визначає, скільки гривень заробітної плати припадає на 1 гривню виготовленої продукції	$З_m = \frac{\Phi_{ОП}}{O}$ $З_m \rightarrow \min$
Зарплатовіддача	Демонструє залежність розміру ФОП від обсягу виготовленої продукції	$З_v = \frac{O}{\Phi_{ОП}}$ $З_v \rightarrow \max$
Фінансова продуктивність праці	Показує який розмір чистого прибутку припадає на одного працівника	$ПП\Phi = \frac{\Pi}{\tau}$ Π – обсяг отриманого за досліджуваний період прибутку $ПП\Phi \rightarrow \max$
Відносне вивільнення працівників		

Темпи росту продуктивності праці		
Частка приросту продукції за рахунок росту продуктивності праці		
Коефіцієнт ефективності використання робочого часу		
IV Показники ефективності використаних капітальних вкладень і інвестицій		
Показники	Характеристика показників	Формула
Показник ефективності капітальних вкладень	Визначає абсолютну ефективність капітальних вкладень (інвестицій) Розраховані значення коефіцієнта E_p порівнюються з нормативним коефіцієнтом E_n (наприклад, облікова відсоткова ставка Національного банку України). $E_n = 0,2$ Проект капітальних вкладень, що розглядається, буде ефективний за умови якщо $E_p > E_n$	$E_p = \frac{\Delta\Pi(\Delta C)}{KB}$ $\Delta\Pi$ –приріст прибутку (різниця величини прибутку розрахункового та попереднього періоду) $(\Pi_2 - \Pi_1)$; ΔC –зниження собівартості $(C_1 - C_2)$; KB –капітальні вкладання.
Термін окупності капітальних вкладень	Показник, зворотній E_p Період часу в роках, за який побудоване чи реконструйоване підприємство забезпечує накопичення прибутку в розмірах, що дорівнюють здійсненим капітальним вкладанням $T_{окн} = 5 \text{ років}$ $T_{окр} < T_{окн}$	$T_{ок} = \frac{KB}{\Delta\Pi} = \frac{1}{E_p}$
Приведені витрати	Визначає порівняльну ефективність капітальних	$Z_i = C_i + E_n \cdot K_i$ $\rightarrow \min$

	<p>вкладень. Приведені витрати – це приведені до однієї розмірності (до одного року) поточні витрати і капітальні вкладання через нормативний показник ефективності.</p> <p>Дорівнює сумі поточних витрат (собівартості продукції) на одиницю продукції за і-м проектом та добутку нормативного коефіцієнта ефективності (E_n) та питомих (на одиницю продукції) капітальних вкладень за і-м варіантом.</p> <p>Проект з найменшими зведеними витратами має вважатись найкращим з економічного погляду.</p>	
Чистий дисконтований дохід	Це різниця між притоком готівки і відтоком	$NPV = PVd - Id$, де PVd – поточна вартість дисконтована, яка включає чистий прибуток підприємства та амортизаційні відрахування; Id – інвестиції дисконтовані. $d = \frac{1}{(1 + i)^n}$ де i – відсоток; n – роки. [$d = 15-18\%$]
Питомі капіталовкладання		
Капіталовкладання на одиницю введених потужностей		
Рентабельність інвестицій		

Строк окупності інвестицій		
V Узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства		
Рентабельність підприємства (виробництва) (норма прибутковості)	Характеризує величину чистого прибутку, що приходиться на одиницю інвестиційних вкладень	$R_{\text{підпр (вир)}} = \frac{\text{ЧП}}{\Phi_{\text{ср.р}} + \Phi_{\text{ОЗ}}}$ $R_{\text{підпр(вир)}} \rightarrow \text{max}$
Рентабельність продукції	Характеризує ефективність витрат на виробництво продукції	$R_{\text{прод}} = \frac{\Pi_{\text{вал}}}{C}$ $R_{\text{прод}} \rightarrow \text{max}$
Рентабельність активів (фінансових ресурсів)	Показує скільки прибутку від звичайної діяльності припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи	$R_A = \frac{\Pi_{\text{зв.д}}}{CA}$ де CA – середньорічна вартість активів $R_A \rightarrow \text{max}$
Рентабельність продажу продукції	Показує скільки припадає чистого прибутку на одиницю виручки	$R_{\text{продаж чиста}} = \frac{\Pi_{\text{чиста}}}{\text{ЧД}}$ де ЧД – чистий дохід $R_{\text{продаж чиста}} \rightarrow \text{max}$
Рентабельність власного капіталу	Показує скільки припадає чистого прибутку на одиницю власного капіталу	$R_{\text{ВК}} = \frac{\Pi_{\text{чиста}}}{\text{ВК}}$ $R_{\text{ВК}} \rightarrow \text{max}$
Коефіцієнт фінансової незалежності	Характеризує можливість підприємства виконана зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів; його незалежність від позикових джерел	$R_{\text{фін.нез}} = \frac{\text{ВК}}{\Pi}$ де ВК – власний капітал; Π – пасиви підприємства $> 0,5$
Коефіцієнт фінансової стабільності	Забезпеченість заборгованості власними коштами; перевищення власних коштів над позиковими свідчить про фінансову стійкість підприємства	$K_{\text{фін.стаб}} = \frac{\text{ВК}}{\text{ПК}}$ де ПК – позиковий капітал > 1
Коефіцієнт фінансового ризику	Характеризує залежність підприємства від зобов'язань. Збільшення $K_{\text{ф.р}}$ свідчить про підвищення фінансового ризику	$K_{\text{ф.р}} = \frac{\text{ПК}}{\text{ВК}}$ $\leq 0,5$

Коефіцієнт реінвестування	Показує скільки чистого прибутку капіталізовано; скільки чистого прибутку спрямовано на збільшення власного капіталу	$K_p = \frac{РП}{ЧД}$ де РП – реінвестований прибуток [Збільшення в межах, що не суперечить бажанню акціонерів отримувати підвищені дивіденди]
Коефіцієнт стабільного економічного зростання	Характеризує темп збільшення власного капіталу за рахунок чистого прибутку	$K_{с.е.з} = \frac{РП}{ВК}$ $K_{с.е.з} \rightarrow max$
Коефіцієнт трансформації (ресурсовіддачі)	Характеризує скільки отримано чистої виручки від реалізації продукції на одиницю коштів, інвестованих в активи	$K_T = \frac{ЧД}{А}$ $K_T \rightarrow max$
Рівень задоволення потреб ринку		
Виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів		
Витрати на одиницю товарної продукції		
Прибуток на одиницю загальних витрат		
Рентабельність виробництва		
Господарських ефект від використання одиниці продукції		
Норма прибутковості		
Коефіцієнт ефективності застосовуваних ресурсів		
VI Показники якості продукції		
Економічний ефект від поліпшення якості продукції		

Частка прогресивних видів виробів у загальному випуску		
Сортність		
Частка продукції, яка відповідає кращим світовим і вітчизняним зразкам		

Крім того, можна також виокремити наступні види ефективності діяльності підприємств (організацій, установ) (табл. 7.5).

Таблиця 7.5 – Види ефективності діяльності підприємств (організацій, установ)

Вид ефективності	Показники
Економічна ефективність	<ul style="list-style-type: none"> – приріст обсягів продажу; – покращення використання виробничих потужностей; – приріст процесів капітального будівництва; – зростання продуктивності праці ПВП та зменшення показника плинності кадрів на підприємстві; – підвищення ефективності використання матеріальних та нематеріальних ресурсів; – прискорення процесу оборотності оборотних засобів.
Комерційна ефективність	<ul style="list-style-type: none"> – зростання прибутку; – зниження витрат на виробництво і собівартості продукції.
Фінансово-економічна ефективність	<ul style="list-style-type: none"> – зростання прибутку; – підвищення рентабельності.
Маркетингова ефективність	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення показника ринкової частки; – збільшення ефективності передпродажної підготовки та зміни обсягів продажу; – збільшення показника доведення нового продукту до кінцевого споживача; – підвищення ефективності рекламної діяльності; – збільшення ефективності показника використання зав'язків із громадськістю.
Соціальна ефективність	<ul style="list-style-type: none"> – зростання рівня оплати праці; – зростання рівня задоволеності фізіологічних, соціальних і духовних потреб працівників; – підвищення показника участі підприємства у соціальній підтримці працівників; – підвищення частки новостворених робочих місць за рахунок реалізації інноваційних проєктів;

	– динаміка кількості робочих місць.
Ефективність гуманізації праці	– підвищення рівня кваліфікації працівників; – підвищення ефективності показника витрат на навчання персоналу; – підвищення показника саморозвитку працівників та їх професійного і творчого зростання; – зниження показника соціальної напруженості та конфліктності в колективі; – підвищення показника активної участі працівників в управлінні підприємством.
Ефективність системи безпеки та охорони праці	– підвищення показника відповідності робочих місць санітарно–гігієнічним вимогам; – підвищення показника рівня безпеки та охорони праці на підприємстві; – підвищення показника енергомічності виробництва.
Екологічна ефективність	– підвищення показника ефективності екологізації виробництва; – зменшення шкідливого впливу виробничих процесів, задіяних у реалізації інноваційного проєкту, на навколишнє середовище; – зменшення розмірів шкідливих викидів у воду, ґрунт та повітря при реалізації проєкту; – збільшення показника екологічності інноваційних товарів; – відповідність реалізації інноваційного проєкту нормам санітарно–гігієнічних, радіаційних, екологічних, архітектурних, установлених законодавством України; – збільшення штрафних санкцій за порушення екологічного законодавства України.
Виробничо–технологічна ефективність	– збільшення показників оновлення продукції та основних виробничих фондів; – підвищення показника фондівіддачі та зниження показника матеріалоемності продукції; – підвищення показників автоматизації та комп'ютеризації виробництва; – збільшення показника прогресивності технологій.
Науково–технічна ефективність	– збільшення показника наукомісткості; – збільшення частки співробітників з науковим ступенем; – збільшення ефективності науково–дослідних та експериментальних лабораторій та відділів; – збільшення кількості об'єктів інтелектуальної власності, на які є відповідні документи; – підвищення показників обсягів науково–дослідних та

	дослідно–конструкторських робіт; – збільшення ефективності робіт з розвитку, модернізації та реконструкції науково–технологічної та дослідно–промислової бази.
--	---

Інвестиції – це всі види активів (коштів), що вкладаються в господарську діяльність з метою отримання доходу.

Капіталовкладення, як вид інвестицій, – це матеріальні, грошові й трудові затрати на створення нових, а також на розширення, реконструкцію й модернізацію діючих основних засобів підприємства. Тобто всі вкладання, пов’язані зі створенням й відновленням основних засобів.

Недоліки показників E_p , $T_{ок}$, Z

– не враховують зміну вартості грошей в часі, які насправді знецінюються;

– враховує грошові потоки впродовж періоду проєкту як стабільні, що не відповідає дійсності;

– не включає у розрахунки амортизаційні відрахування як джерело фінансування підприємства;

– не враховують господарські ризики та інфляцію.

Показник ефективності інвестиційного (інноваційного) проєкту – **чистий приведений дохід** – це різниця між приведеною до дійсної вартості сумою потоку коштів за період експлуатації інвестиційного проєкту і сумою витрат на його реалізацію.

Показник ефективності інноваційного проєкту – **індекс дохідності** – це відношення приведеної до дійсної вартості суми потоку коштів за період експлуатації інвестиційного проєкту і суми витрат на його реалізацію.

Показник ефективності інноваційного проєкту – **індекс рентабельності** – це відношення середньорічного чистого прибутку і суми витрат на реалізацію проєкту.

Показник ефективності інноваційного проєкту – **внутрішня ставка дохідності** – це дисконтна ставка, за якої чистий приведений дохід у процесі дисконтування дорівнюватиме нулю.

Формування потенціалів підприємства є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію із зовнішнім середовищем і забезпечення високої якості реалізації їх чинників.

Тому, очевидно, що в основі аналізу рівня ефективності розвитку майнового потенціалу підприємства повинні лежати співвідношення темпів зміни показників наявності активів, їх окремих елементів та результативних ознак господарювання. Процеси і явища, які формують розвиток майнового потенціалу підприємства і дають можливість оцінити його конкурентоспроможність, визначаються такою системою показників як середньорічна вартість: активів (ТА), основних засобів і нематеріальних активів (ТО) та власного капіталу (ТК), а також інтервальними річними

показниками чистого доходу (ТЧ), доданої вартості (ТД) і чистого прибутку (ТП). Про ефективність розвитку потенціалу підприємства і його поліпшення може свідчити наступна пропорція [4]:

$$100 \% < TA < TO < TK < TC < TD < TP. \quad (7.3)$$

Перша нерівність ($100\% < TA$) показує, що підприємство нарощує вкладення фінансових ресурсів і розміщення їх в активах з метою збільшення обсягів господарської діяльності та нарощення власного потенціалу. Можна стверджувати, що саме рівень розвитку і динамізм інвестиційних процесів формують у сучасних умовах стратегічну основу сталого економічного зростання.

Друга нерівність ($TA < TO$) характеризує оновлення технічної бази господарської діяльності і забезпеченість підприємства основними засобами та нематеріальними активами як найважливішими факторами господарювання. Головною умовою забезпечення і підтримування протягом довгострокової перспективи стабільного розвитку підприємств є високий рівень інноваційного змісту формування основних засобів. Саме у такий спосіб приріст активів стає визначальним чинником ефективного розвитку діяльності підприємства.

Третя нерівність ($TO < TK$) формує оптимальну структуру джерел фінансових ресурсів, яка вважається одним з основних індикаторів фінансової стійкості. На найближчу перспективу підприємства України мають збільшувати власний капітал швидшими темпами, ніж приріст необоротних активів за рахунок чистого прибутку і амортизаційної політики.

Четверта нерівність ($TK < TC$) свідчить про те, що обсяги господарювання зростають швидше, ніж формування власних фінансових ресурсів і це забезпечується підвищенням інтенсивності використання ресурсів.

П'ята нерівність ($TC < TD$) забезпечується ефективним формуванням фінансових ресурсів для потреб всіх учасників господарської діяльності і свідчить про зменшення споживання виробничих запасів, робіт, послуг на одиницю створеного чистого доходу.

Шоста нерівність ($TD < TP$) означає, що у підприємства в структурі напрямів використання доданої вартості більшими темпами відбувається накопичення фінансових ресурсів у порівнянні з їх споживанням.

Якщо ці пропорції дотримуються, то це свідчить про динамічність розвитку підприємства і збільшення його економічного потенціалу.

Результативними показниками господарського потенціалу підприємства є абсолютні величини чистого прибутку і власного капіталу та відносна величина їх співвідношення – прибутковість власного капіталу. Для дослідження формування цих показників в системі ресурсного та господарського потенціалу можна використати модель DuPont [4].

У моделі **DuPont** використовуються наступні показники:

1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) є результатом господарського потенціалу і визначається шляхом вирахування з доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відповідних податків і зборів.

2. Витрати як зменшення економічних вигід у вигляді вибуття активів формуються від використання ресурсів на створення об'єктів діяльності підприємства, які забезпечують надходження чистого доходу.

3. Власний капітал є величиною, яка формує вартісний потенціал підприємства.

4. Зобов'язання – заборгованість підприємства, яка виникла внаслідок минулих подій і погашення якої, як очікується, призведе до зменшення ресурсів і потенціалу підприємства, що втілюють в собі економічні вигоди.

5. Чистий прибуток (збиток) розраховується як алгебраїчна різниця між господарським потенціалом підприємства за чистим доходом і витратами ресурсів на його формування.

6. Активи – ресурси, контрольовані підприємством в результаті минулих подій, формують майновий потенціал, використання якого, як очікується, приведе до надходження економічних вигід у майбутньому.

7. Прибутковість чистого доходу – це рівень генерування чистим доходом чистого прибутку. Цей показник визначається відношенням чистого прибутку як якісного показника господарського потенціалу до його абсолютного показника – чистого доходу. Показник є обґрунтованим критерієм якісної оцінки господарського потенціалу.

8. Завантаженість активів характеризує величину чистого доходу, що може бути генерований вартісною одиницею активів. Він показує, наскільки ефективно використовуються активи або скільки разів сумарний капітал обертається на підприємстві. Оборотність активів визначається відношенням обсягу чистого доходу до середньорічної вартості (первісної, балансової) активів. Щоб максимізувати цей показник необхідно мінімізувати поточні і постійні активи та максимізувати господарський потенціал.

9. Прибутковість (рентабельність) активів характеризує узагальнений результат діяльності підприємства, показує частку відтворення, яка генерується середньорічною вартістю активів, що використовуються в господарській діяльності. Цей показник дозволяє контролювати ефективність господарювання і показує рівень якісного результату господарського потенціалу на вартісну одиницю майнового потенціалу.

10. Загальна залежність активів (майнового потенціалу) – характеризується відношенням середньорічної вартості активів до середньорічної вартості власного капіталу.

Показник визначає межу, до якої може бути покращена діяльність підприємства за рахунок залучених фінансових ресурсів. Основним критерієм оцінки ефективності загальної залежності активів є вартість

залучених ресурсів. Якщо вартість нижча показника рентабельності активів, то збільшення долі залучених ресурсів у структурі постійного капіталу призводить до зростання показника рентабельності власного капіталу і навпаки, якщо рівень вартості вище рентабельності активів, то збільшення долі залучених зобов'язань у структурі капіталу призводить до зниження рентабельності власного капіталу.

Збільшення частки позикових коштів супроводжується підвищенням ризику втрати підприємством фінансової незалежності.

З огляду на цей ризик у процесі аналізу необхідно визначати і регулювати рівень залежності майнового потенціалу, з'ясувати на скільки відсотків зміниться рентабельність власного капіталу при зміні чистого прибутку на 1% за умов різних часток позикового капіталу в пасивах підприємства.

Дія рівня залежності майнового потенціалу полягає в тому, що незначні зміни чистого прибутку можуть спричинити істотні зміни рентабельності власного капіталу.

Слід, зважати також на зворотній напрямок дії показника залежності активів. При незначному зменшенні чистого прибутку рентабельність власного капіталу істотно знизиться на підприємстві з високою залежністю активів і несуттєво - з низькою.

Залежність активів відображає потенційні можливості підприємства впливати на темпи зміни чистого прибутку шляхом зміни господарського потенціалу та структури власного і позикового капіталу.

Ефект рівня залежності активів показує, на скільки відсотків підвищується рентабельність власного капіталу підприємства за рахунок залучення в господарський оборот позикового капіталу, незважаючи на його платний характер. Нарощення фінансової рентабельності (тобто рентабельності власного капіталу) може мати місце лише у випадку, коли економічна рентабельність використання всього інвестованого капіталу більша від середнього рівня фінансових витрат, пов'язаних із залученням позикових коштів.

11. Прибутковість (рентабельність) власного капіталу є найбільш важливим показником з точки зору власників підприємства, характеризує частину чистого прибутку, яка припадає на середньорічну величину власного капіталу.

З моделі DuPont видно, що рентабельність власного капіталу залежить від 3 чинників: рентабельність чистого доходу, завантаженість активів і структури джерел коштів, авансованих в дане підприємство. Істотність виділених чинників з позиції поточного управління пояснюється тим, що вони в певному значенні узагальнюють всі сторони потенціалу підприємства, його статику і динаміку і, зокрема, показники: перший чинник узагальнює якість господарського потенціалу, другий – майновий потенціал, третій – фінансові ресурси.

Необхідно додати, що цим чинникам властива специфіка діяльності підприємства, наприклад, в капіталомістких господарюючих системах

показник капіталовіддачі, як правило, має невисоке значення, а рентабельність може бути відносно високою. Високе значення залежності активів можуть дозволити собі підприємства, які мають стабільне і прогнозоване надходження грошей або велику частку ліквідних активів (підприємства торгівлі).

Показник рентабельності власного капіталу має свої особливості:

- по-перше, він визначається поточною результативністю господарського потенціалу, отже вірогідний ефект довгострокових інвестицій, що плануються, не відображає;

- по-друге, він є індикатором ризикованості бізнесу, тобто його високе значення може триматися протягом тривалого періоду часу, але містити прихований ризик для власників і кредиторів;

- по-третє, чисельник показника (чистий прибуток) – динамічний, відображає результати діяльності і рівень цін, що склалися в минулому періоді, а знаменник (середньорічний власний капітал) – складався протягом ряду років, тобто його балансова оцінка може дуже відрізнятися від ринкової оцінки.

Таким чином, рентабельність власного капіталу значною мірою залежить від умілого маневрування величиною ефекту залежності активів. До певного моменту підвищити ефект залежності активів можна екстенсивно за рахунок збільшення частки позикових коштів. Але при цьому потрібно враховувати такі правила фінансового менеджменту:

1. Не можна надмірно збільшувати частку позикових коштів у структурі капіталу, оскільки при цьому значно підвищується ризик втрати фінансової стійкості, і будь-які затримки у виробничому процесі або несприятливі зміни ринкової кон'юнктури (на ринках кредитних ресурсів, готової продукції, сировини тощо) можуть призвести до значного від'ємного значення ефекту залежності активів.

2. Регулювати величину позикових фінансових ресурсів можна лише залежно від значення диференціала (різниця між економічною рентабельністю активів та середньою розрахунковою ставкою відсотку по позикових коштах). Більші можливості для нарощення позикового капіталу мають ті підприємства, у яких значний запас диференціала. Але при цьому потрібно пам'ятати, що зміна рівня залучених фінансових ресурсів в свою чергу впливає і на величину диференціала. Чим більше залучених ресурсів, тим дорожче будуть коштувати вони для підприємства за рахунок включення до їх вартості витрат за ризик.

3. Підприємство завжди повинно залишати певний резерв позикової місткості, щоб у разі необхідності мати змогу покрити потребу у фінансових ресурсах за рахунок нових залучених зобов'язань і при цьому не змінити знак диференціала з "+" на "-". Досвідчені фінансові менеджери намагаються маневрувати у межах оптимального діапазону частки позикових коштів у структурі капіталу (від 30 до 50 %). Як свідчить досвід високорозвинутих країн, найкраще підтримувати частку позикового капіталу на рівні 40 % (що відповідає значенню залежності активів 0,67),

оскільки у цьому випадку ринок найкраще оцінює власний і статутний капітали підприємства.

4. Показник сили дії залежності активів характеризує фінансовий ризик, пов'язаний зі структурою капіталу. Чим більше значення цього показника, тим більший ризик неповернення зобов'язань з процентами для позичальників та ризик невиконання дивідендів для власників. Ситуація ще більше ускладнюється, коли одночасно підвищується комерційний ризик, тобто ризик недоотримання чистого прибутку від діяльності підприємства.

5. Виділення у складі загального ризику власників капіталу комерційного та фінансового ризиків має принципове значення при обґрунтуванні оптимальної структури капіталу. В цьому випадку комерційний ризик розглядається як ризик не гарантованості фінансового результату (чистого прибутку) при 100% фінансуванні майнового потенціалу за рахунок власного капіталу.

Отже, модель DuPont – це ефективний інструмент управління ресурсним, господарським і вартісним потенціалами підприємства.

Вартісний потенціал підприємства характеризується наступними показниками:

1. Вартість власного капіталу – визначається сумою першого розділу пасиву балансу. На його величину впливають численні фактори, які формують витрати і доходи підприємства.

Вартість власного капіталу можна визначити за розрахунком як різницю між сумою активів та сумою всіх зобов'язань. При цьому, сукупна вартість активів і зобов'язань потребує певних уточнень, зокрема:

- необоротні активи щодо залишкової вартості;
- запаси на оцінку їхньої вартості на умовах реалізації;
- зобов'язання на утворення резервів.

Власний капітал підприємства оцінюється за балансовою, реальною і ринковою вартістю.

Балансова вартість – визначається величиною, яка відображена в балансі підприємства.

Реальна вартість – формується з урахуванням коригувань вартості активів відповідно до величини сум регулювання балансу. Особливістю даного методу оцінки є використання не облікових величин елементів майнового потенціалу підприємства, а їх скоригованих вартостей. При цьому розрахунки проводяться за цінами на момент часу аналізу. Власний капітал, а відповідно, вартісний потенціал підприємства, за реальною вартістю, більш точно ніж балансова вартість характеризують оцінку власного майна господарюючої системи як окремих об'єктів.

Ринкова вартість – відображає вплив на оцінку власного майна підприємства синергетичного союзу всіх елементів економічного потенціалу за внутрішніми і зовнішніми факторами симбіозу. Інвестори купують не просто власний капітал підприємства, а надії на майбутні прибутки з відповідними ризиками.

2. Величина статутного капіталу за номінальною, балансовою і ринковою вартістю.

Номінальна вартість – це певна абстрактна цифра, що позначає сумарну вартість створеного статутного капіталу. Для власника значення має не номінал статутного капіталу, а його частка.

Балансова вартість, або забезпеченість активами – визначається величиною активів, які дорівнюють сумі власного капіталу за балансом.

Ринкова вартість – визначається при продажі майнового комплексу, коли кожен елемент потенціалу знаходить своє вираження в конкретних вартісних показниках з урахуванням стану і результативності використання та майбутніх прогнозів. За абсолютною величиною ринкова вартість статутного капіталу дорівнює ринковій вартості власного капіталу.

3. Величина прибутку на одиницю (прибутковість) статутного капіталу – обчислюється шляхом ділення чистого прибутку на номінальну вартість статутного капіталу. Про ефективність роботи підприємства свідчить не так абсолютна величина показника, як зростання його протягом певного часу. Більш того, зростання величини показника значною мірою впливає на збільшення ринкової вартості потенціалу підприємства. Важливим є не лише темп зростання прибутковості статутного капіталу, але й стабільність цього показника. Інвестори дуже уважно вивчають якість прибутку. Як правило, їм не дуже подобаються підприємства, що працюють хаотично, з нерівномірними, хай навіть час від часу високими прибутками, але різкими змінами. Пріоритет віддається тим підприємствам, які демонструють стабільне зростання прибутковості статутного капіталу.

4. Величина дивіденду на одиницю статутного капіталу (власна прибутковість вкладень для інвесторів) – розраховується як відношення частини прибутку, що виплачується власникам до номінальної вартості статутного капіталу. І хоча для власників на першому місці стоїть зростання вартісного потенціалу підприємства, багато з них, а також потенційні інвестори, звертають увагу на величину дивідендів і стабільність їх зростання. Зменшення дивідендів може призвести до відтоку інвесторів і серйозно вплинути на ринкову вартість потенціалу підприємства.

5. Коефіцієнти виплати та покриття дивідендів – позначають відношення між отриманим підприємством чистим прибутком та коштами, виплаченими в якості дивідендів. Для визначення першого показника слід розділити фонд дивідендів на суму чистого прибутку, а другого – навпаки. Підприємства, що перебувають на стадії швидкого інноваційного зростання і потребують великих обсягів власних інвестицій, як правило виплачують невисокі дивіденди. І навпаки: стабільно працюючі підприємства виплачують у вигляді дивідендів велику частку отриманого прибутку.

Важливість коефіцієнту покриття дивідендів полягає в тому, що він висвітлює перспективи майбутньої стабільності дивідендних виплат та їх зростання. Його високий рівень свідчить про постійність та захищеність дивідендів від ризику, тобто їх буде виплачено навіть при зменшенні прибутку, а також, що підприємство проводить політику накопичення прибутку, тобто очікується зростання обсягів господарської діяльності.

6. Коефіцієнти прибутку та дивідендів на ринкову вартість статутного капіталу – вказує на відношення, відповідно, чистого прибутку і дивідендів до вартості потенціалу підприємства на ринку. Ці показники відображають той рівень прибутковості, який свідчить про ефективність господарської діяльності і може зацікавити нових інвесторів.

Величина відношення дивіденду до ринкової вартості статутного капіталу є більш важлива для тих інвесторів, котрі в першу чергу зацікавлені у регулярних надходженнях від вкладень.

7. Коефіцієнт співвідношення ринкової вартості статутного капіталу і чистого прибутку позначає, у скільки разів вартісний потенціал підприємства перевищує його річний прибуток. Для підтримання цього коефіцієнту на належному рівні, тобто щоб мати високий рейтинг, підприємство повинно забезпечити стабільні та високі показники прибутковості власного капіталу.

8. Коефіцієнт співвідношення ринкової і балансової вартості потенціалу підприємства формує оцінку інвестора на підприємство в цілому, на його менеджмент, прибутки, ліквідність та перспективи зростання. Результат такого співвідношення може дорівнювати одиниці, або бути менше чи більше неї. Якщо показник менший за одиницю, це означає, що вартість інвестицій власників знизилася, тобто їх вкладення змарновано. З іншого боку, якщо показник більше одиниці, то це означає, що первісні інвестиції зросли за рахунок ефективної господарської діяльності.

7.3 Підходи щодо управління ефективністю діяльності підприємств

Управління ефективністю – це стратегічний підхід менеджменту, створений для моніторингу за ефективністю роботи підприємства.

Армстронг М. визначає **управління ефективністю** як систематичний та безперервний процес вдосконалення організаційної діяльності шляхом розробки показників ефективності окремих працівників та колективів.

А. Куценко розглядає управління ефективністю діяльності підприємства як «цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам». А. Куценко

запропонував схему процесу управління ефективністю, що враховує взаємозв'язок між складовими елементами.

Т. Говорушко та Н. Климаш відстоюють вартісно-орієнтований підхід в **управлінні ефективністю** та визначають його як процес, який націлений на досягнення максимальної вартості підприємства, що повинен вирішувати наступні завдання:

- сформулювати стратегію розвитку підприємства та встановити етапи її реалізації;

- оптимізувати структуру джерел фінансування підприємства та інвестувати кошти в активи у відповідності з основними правилами фінансування;

- забезпечити ліквідність активів підприємства та прагнути до скорочення терміну оборотності оборотних коштів;

- гарантувати захист прав акціонерів, тобто впровадити ефективну систему прийняття рішень, та надати акціонерам можливість контролювати роботу менеджменту;

- використовувати інноваційні технології, що забезпечать зростання обсягу виробництва та продуктивності праці і гарантуватимуть високу якість та екологічний контроль продукції;

- вдосконалювати корпоративну культуру на підприємстві та довести до кожного працівника необхідність зростання вартості підприємства;

- сприяти підвищенню ділової репутації та іміджу підприємства.

Дж. Грем об'єднує в загальному циклі управління ефективністю два підцикли – організаційний та управління персоналом, кожен з яких складається з декількох етапів: визначення вимог покупців та інвесторів, розробка планів (розвитку і підготовки персоналу), управління діяльністю, оцінка результатів та їх порівняння з очікуваннями.

Найбільш повним є визнання А.Г. Гончарука. **Управління ефективністю** – це особливий підхід менеджменту, створений для забезпечення ефективної роботи підприємства, який описує методологію, вимірювання, процеси, методи, методики, системи та програмне забезпечення, що використовуються для діагностики (оцінки), аналізу, контролю і забезпечення зростання ефективності діяльності на різних підприємствах.

ТЕСТИ

I Ефективність діяльності підприємства – це:

1. Різниця між об'ємом випущеної продукції і витратами на його виготовлення

2. Зіставлення результатів діяльності з витраченими ресурсами

3. Виручка від реалізації продукції

4. Отриманий прибуток, сплачені податки, створені робочі місця, шкідливі викиди в довкілля і тому подібне

II Показник ефективності діяльності підприємства – це:

1. Об'єм реалізованої продукції
2. Розмір отриманого прибутку
3. Зіставлення виручки від реалізації продукції з витратами на її виробництво і збут
4. Питома вага підприємства на ринку збуту продукції
5. Міра витрат ресурсів на створення готового продукту

III Відповісти, чи є показниками ефективності діяльності підприємства наступні величини:

1. Кількість шкідливих викидів в атмосферу унаслідок функціонування підприємства
2. Трудомісткість виробленої продукції
3. Питома вага технічно обґрунтованих норм витрат ресурсів
4. Загальна величина кредиторської заборгованості
5. Сума виплачених штрафів за невчасне виконання договорів постачання

IV Резерви підвищення ефективності функціонування (діяльності) підприємства:

1. Можливості досягнення ефективнішої діяльності (ефективнішого функціонування) в результаті забезпечення належної (резервомобілізуючої) дії чинників, які впливають на діяльність (функціонування) підприємства
2. Існуючі недоліки у функціонуванні підприємства, які мають бути ліквідовані
3. Існуючі недоліки в управлінні діяльністю підприємства, усунення яких забезпечить підвищення її ефективності

V До складу резервів підвищення ефективності функціонування (діяльності) підприємства відносять такі найважливіші види (укрупнені групи):

1. Резерви інноваційного розвитку; резерви зниження собівартості (витрат на виготовлення) продукції; резерви підвищення якості продукції; резерви поліпшення узагальнюючих фінансових показників діяльності
2. Ресурсні резерви; організаційно-технологічні резерви, резерви підвищення якості продукції; резерви поліпшення основних узагальнюючих результатів діяльності
3. Резерви підвищення ефективності закупівельної діяльності; резерви підвищення ефективності виробничої діяльності; резерви підвищення ефективності інноваційної діяльності; резерви підвищення ефективності маркетингово-збутової діяльності

VI Найважливіші ресурсні резерви підвищення ефективності підприємства:

1. Резерви зниження матеріаломісткості виробленої продукції; резерви зниження енергоємності і трудомісткості виготовленої продукції
2. Резерви зниження відходів і втрат ресурсів у виробництві; резерви впровадження ресурсозберігаючих технологій і розробки ресурсозберігаючих конструкцій продукції
3. Резерви поліпшення використання основних і оборотних виробничих фондів (основного і оборотного капіталу); резерви більш ефективного використання трудових ресурсів (резерви підвищення продуктивності праці) на підприємстві

VII Ефективність – це:

1. Співвідношення результатів і сукупних витрат
2. Співвідношення ефекту і витрат на його досягнення
3. Досягнення високих результатів з найменшими витратами

VIII Рентабельність – це:

1. Частина виручки, яка залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу й збутову діяльність підприємства
2. Відносний показник ефективності діяльності підприємства
3. Різниця між виручкою і прямими витратами
4. Відношення валових витрат на виробництво до обсягу товарної продукції

IX Ефективність виробничо-господарської діяльності характеризує:

1. Рівень прибутковості виробництва
2. Показники фінансової стійкості
3. Міра використання трудових ресурсів

X Показник ефективності інвестиційного (інноваційного) проєкту – чистий приведений дохід – це:

1. Відношення середньорічного чистого прибутку і суми витрат на реалізацію проєкту
2. Різниця між приведеною до дійсної вартості сумою потоку коштів за період експлуатації інвестиційного проєкту і сумою витрат на його реалізацію
3. Відношення приведеної до дійсної вартості суми потоку коштів за період експлуатації інвестиційного проєкту і суми витрат на його реалізацію
4. Дисконтна ставка, за якої чистий приведений дохід у процесі дисконтування дорівнюватиме нулю

XI Показник ефективності інноваційного проєкту – індекс дохідності – це:

1. Відношення середньорічного чистого прибутку і суми витрат на реалізацію проєкту

2. Різниця між приведеною до дійсної вартості сумою потоку коштів за період експлуатації інвестиційного проєкту і сумою витрат на його реалізацію

3. Відношення приведеної до дійсної вартості суми потоку коштів за період експлуатації інвестиційного проєкту і суми витрат на його реалізацію

4. Дисконтна ставка, за якої чистий приведений дохід у процесі дисконтування дорівнюватиме нулю

XII Показник ефективності інноваційного проєкту – індекс рентабельності – це:

1. Різниця між приведеною до дійсної вартості сумою потоку коштів за період експлуатації інвестиційного проєкту і сумою витрат на його реалізацію

2. Відношення приведеної до дійсної вартості суми потоку коштів за період експлуатації інвестиційного проєкту і суми витрат на його реалізацію

3. Відношення середньорічного чистого прибутку і суми витрат на реалізацію проєкту

4. Дисконтна ставка, за якої чистий приведений дохід у процесі дисконтування дорівнюватиме нулю

XIII Показник ефективності інноваційного проєкту – внутрішня ставка дохідності – це:

1. Відношення середньорічного чистого прибутку і суми витрат на реалізацію проєкту

2. Різниця між приведеною до дійсної вартості сумою потоку коштів за період експлуатації інвестиційного проєкту і сумою витрат на його реалізацію

3. Відношення приведеної до дійсної вартості суми потоку коштів за період експлуатації інвестиційного проєкту і суми витрат на його реалізацію

4. Дисконтна ставка, за якої чистий приведений дохід у процесі дисконтування дорівнюватиме нулю

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Наведіть розширену характеристику понять «ефект», «ефективність», «ефективність діяльності підприємства».

2. Розкрийте економічну сутність показників, що характеризують ефективність використання основних засобів підприємства.

3. Розкрийте економічну сутність показників, що характеризують ефективність використання оборотних коштів підприємства.

4. Розкрийте економічну сутність показників, що характеризують ефективність використання праці (трудових ресурсів підприємства).

5. Розкрийте економічну сутність показників, що характеризують ефективність використання капітальних вкладень й інвестицій.

6. Які узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства Ви можете навести?

8 ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ВІДТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

8.1 Сутність та формування інноваційного потенціалу

8.2 Структура інноваційного потенціалу підприємства

8.3 Управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства

8.1 Сутність та формування інноваційного потенціалу [6]

Основною характеристикою економічної діяльності та рушійною силою розвитку підприємств є інновації та інвестиції. Інновації стрімко увійшли в господарську практику як малих підприємств, так і великих корпорацій. Інновації перестають бути одним із напрямків діяльності підприємств і набувають характеристик факторних ознак виробництва, саме вони забезпечують ріст продуктивності, є динамічним елементом економічного розвитку, обумовлюють підвищення рівня національної конкурентоспроможності. Інновації також долають межі суто виробничої сфери і впроваджуються в управлінні та маркетингу компаній. Крім того, інновації наявні і в соціальних відносинах на підприємстві, використовуються в управлінні відповідними процесами в організаціях.

Основою досліджень поняття «інновація» є праці Й. Шумпетера. Засновник теорії інноватики розглядає розвиток із позиції статичності і називає його економічним ростом. З позиції динаміки «форма і зміст розвитку задаються поняттям «здійсненням нових комбінацій». Звичайний ріст економіки як поліпшення добробуту населення не розглядається Й. Шумпетером як процес розвитку, оскільки не породжує якісно нових явищ. Розвиток – це особливе економічне явище, яке передбачає зміщення стану рівноваги, впроваджується і визначається динамікою базових інновацій у промисловості і має спонтанний об'єктивний характер. За Й. Шумпетером, інновація є «кращим способом» виробляти, «не кращий з можливих, а найвигідніший зі звичних, випробуваних на практиці...». Таке твердження вченого є важливим методологічним аспектом визначення

поняття «конкурентні переваги», де здійснення інновацій означає інше застосування запасів і засобів виробництва, що й визначає форму та зміст розвитку.

З одного боку, інновації – це продукт, в якому наявний елемент новизни. З іншого – інновації, змінюючи економічні процеси на виробництві, в господарській діяльності фірми, змінюються самі. Результатом впровадження новацій, удосконалень, покращень є інноваційний продукт. Результатом інновацій у технологічній сфері, у сфері маркетингу чи управління є досягнення конкурентних переваг, економічний ріст фірми, лідерство фірми на ринку, тобто відображення динаміки процесу економічного розвитку організації.

Інновації – це продуктовані в межах організації, реалізовані в економічному обороті конкурентні переваги, втілені (сконцентровані) в комерціалізованому продукті у вигляді технологій, ліцензій, патентів, товарах тощо.

Новація – це продукт інтелектуальної діяльності людей, оформлений результат фундаментальних, прикладних чи експериментальних досліджень у будь-якій сфері людської діяльності, спрямований на підвищення її ефективності. **Новація** – це продукт інтелектуальної діяльності людей, оформлений результат фундаментальних, прикладних чи експериментальних досліджень у будь-якій сфері людської діяльності, спрямований на підвищення ефективності виконання робіт. **Ринок новацій** – це сукупність об'єктів інтелектуальної власності, яка характеризується цілісністю і для якої властива новизна порівняно з попередніми новаціями.

Інновація – це кінцевий метод, принцип, новий порядок, винахід, новий продукт, процес, якісно відмінний від попереднього аналога, що є результатом інтелектуальної діяльності, закінчених наукових досліджень і розробок. **Інновація** – це сукупність технічних, виробничих, комерційних заходів, які забезпечують появу на ринку нових процесів та обладнання. **Продуктові інновації** – це інновації, зорієнтовані на виробництво і використання нових (поліпшених) продуктів у сфері виробництва або у сфері споживання. **Інноваційна ціль** – це бажаний результат діяльності організації у формі певного нововведення.

До інновації належать: 1) впровадження нового продукту; 2) створення нового ринку товарів; 3) винахід.

Розрізняють наступні види інновацій:

1) базисні інновації створюються на основі результатів фундаментальних досліджень;

2) поліпшуючі інновації створюються на основі існуючих знань, відомих законів і принципів;

Інновації можуть бути успішними, а можуть зазнавати невдач. До фактору успішності інновацій належить перевага нового товару над товарами конкурентів. До фактору невдачі інновацій належить крім іншого скорочення життєвого циклу товарів.

Життєвий цикл інновації – це період від зародження ідеї, створення новинки та її практичного використання до моменту зняття з виробництва через моральне старіння.

Нововведення – це кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у виведеному на ринок новому чи вдосконаленому продукті, новому чи вдосконаленому технологічному процесі, що використовується у практичній діяльності або новому підході до соціальних послуг.

Винахід – це результат НДДКР, що відображає принципово новий механізм, який може зумовити появу нових інновацій та інноваційних процесів і суттєво вплинути на розвиток НТП;

Відкриття – це науковий результат, що вносить радикальні зміни в існуючі знання, розкриває невідомі досі закономірності, властивості та явища матеріального світу, істотно впливає на перебіг науково-технічного прогресу і розвиток цивілізації, є джерелом винаходів.

Відмінність між винаходом, відкриттям і нововведенням полягає у тому, що відкриття або винахід можуть бути випадковими, нововведення випадково не відбуваються.

Раціоналізаторська пропозиція – це технічне рішення, що є новим і корисним для підприємства або установи, яким воно надано.

Ноу-хау – це технічні знання, практичний досвід інноваційного характеру, які являють собою комерційну цінність, використовуються у виробництві і професійній практиці, але не забезпечуються патентним захистом.

Патент – це документ, що засвідчує авторське право на винахід, пріоритет винаходу і виключне право на його використання.

Ліцензія – це дозвіл окремим особам або організаціям на використання винаходу, захищеного патентом, технічного знання, технологічної та конструкторської таємниці виробництва, товарного знаку тощо.

Інтелектуальна власність – це право автора на винахід, наукову ідею, розробку, новий виріб чи нову технологію.

Авторське право – це сукупність правових норм, які регулюють правовідносини, пов'язані зі створенням і використанням певного інтелектуального продукту.

Товарний знак – це оригінально оформлене графічне зображення, оригінальна назва, особливе поєднання цифр, літер або слів тощо, якими підприємство наділяє свої вироби.

Промисловий зразок – це художньо-конструктивне рішення виробу, яке визначає його зовнішній вигляд.

Фундаментальні дослідження – це експериментальні або теоретичні дослідження, спрямовані на одержання нових знань, результатом яких можуть бути теорії, гіпотези, методи.

Інноваційна діяльність – це діяльність, спрямована на створення, використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

До **суб'єктів інноваційної діяльності** відносяться фізичні чи юридичні особи, які провадять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію інноваційних проєктів.

Етапи інноваційної діяльності, спрямованої на створення нового товару наступні:

- генерування ідей;
- оцінювання та відбір перспективних ідей;
- розроблення концепції товару;
- розроблення і створення дослідного зразка;
- пробний маркетинг.

Сфера інноваційної діяльності охоплює:

- 1) ринок інновацій;
- 2) ринок новацій;
- 3) ринок інвестицій;
- 4) інноваційну інфраструктуру.

Інноваційний потенціал організації – це комплекс матеріально-технічних, трудових, інформаційних і фінансових ресурсів організації.

Інноваційний менеджмент – це сукупність методів і форм управління інноваційним процесом, а також управління зайнятими цією діяльністю організаційними структурами та їх персоналом.

Інноваційний менеджмент як система – це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю організації з метою оптимізації економічних результатів її господарської діяльності.

Інноваційний менеджмент виконує наступні функції:

- функція прогнозування спрямована на розробку перспектив науково-технічного розвитку підприємства;
- функція планування спрямована на виконання планових завдань та об'єднання людей, які разом виконують інноваційні плани, програми і проєкти;
- функція координування спрямована на погодження діяльності усіх ланцюгів системи управління, апарату науково-дослідних підрозділів та окремих фахівців.

Інноваційний процес – це послідовний ланцюг подій, у процесі яких інновація розвивається від ідеї до конкретного продукту, технології, структури або послуги і поширюється у господарській практиці та суспільній діяльності.

Послідовність стадій інноваційного процесу:

- перша стадія – фундаментальні дослідження;
- друга стадія – прикладні дослідження;
- третя стадія – дослідно-конструкторські роботи;
- четверта стадія – комерціалізація нововведення.

В інноваційному процесі:

- фундаментальні дослідження спрямовані на вивчення теоретичних основ певних процесів і явищ;
- прикладні дослідження спрямовані на проектування, виготовлення та випробування продуктів, технологій, матеріалів тощо;
- дослідно-конструкторські роботи спрямовані на розробку нових продуктів, технологій, матеріалів тощо.
- комерціалізація нововведення спрямована на впровадження новації у практичну діяльність та її дифузію.

До інноваційного процесу на окремому підприємстві входять етапи:

- 1) визначення потреби в інноваціях;
- 2) збирання інформації про нововведення;
- 3) проведення фундаментальних досліджень;
- 4) проведення прикладних досліджень;
- 5) проведення дослідно-конструкторських робіт;
- 6) комерціалізація нововведення.

Інноваційна стратегія – складова стратегічного управління, яка визначає цілі і умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, і спрямована на забезпечення його конкурентоспроможності і оптимальне використання наявного виробничого потенціалу.

Інноваційний розвиток – це процес безперервного відтворення конкурентних переваг, який характеризується приростом фірмових компетенції і перетворенням їх у товар у вигляді досвіду, технологій, ліцензій, патентів, методів і моделей, послуг, продукції тощо з метою комерційної реалізації (впровадження, використання) в економічному обороті.

Успішна інноваційна діяльність підприємства уздовж інноваційного циклу залежить від належного рівня інноваційного потенціалу підприємства.

Інноваційний потенціал передбачає реальну або ймовірну спроможність підприємства виконувати цілеспрямовану роботу у сфері розробки, виробництва й упровадження інноваційного продукту або процесу.

Стабільність і успішність інноваційної діяльності підприємства, як свідчить світова практика, значною мірою залежить від його інноваційної активності, тобто постійного оновлення ідей, новацій, розробки, виробництва і просування на ринок ефективної у виробництві і споживанні інноваційної продукції.

Інноваційний потенціал підприємства може розглядатися як система взаємопов'язаних чинників і ресурсів, які відповідають умові забезпечення постійної інноваційної діяльності підприємства у сфері пошуку, розробки й упровадження інноваційних продуктів і процесів.

Така система буде орієнтована на рівень розвитку інноваційної активності підприємства і визначатиме його спроможність (матеріальну, інтелектуальну інформаційну, економічну тощо) до реалізації цілей інноваційної діяльності на основі постійного пошуку, використання і

розвитку нових сфер і способів реалізації наявних і перспективних внутрішніх та ринкових можливостей.

Інноваційна діяльність має шанси на успіх лише за наявності й узгодженої взаємодії ринкового потенціалу (спроможність ринку сприймати інновації) та інноваційного потенціалу як можливості втілення підприємством досягнень науки і техніки у конкретні товари, які здатні задовольняти потреби ринку і споживачів. Виходячи з важливості розвитку інноваційного потенціалу, постає необхідність розгляду питань його формування та управління розвитком.

Підприємство як об'єкт управління є складною, динамічною, виробничою, соціально-економічною, технічною й організаційною системою, яка відкрита для впливу зовнішнього середовища.

У процесі інноваційної діяльності підприємство реалізує послідовність етапів інноваційного циклу, який включає:

- 1) генерування і відбір ідей;
- 2) бізнес-аналіз (аналіз ринку і розробку плану маркетингу);
- 3) розробку, створення і випробування дослідного зразка інноваційної продукції),
- 4) запуск виробництва й упровадження продукції.

В процесі інноваційної діяльності підприємства поєднуються різні матеріальні, нематеріальні й трудові ресурси, між якими існують певні зв'язки.

Підприємство є багатоеlementним утворенням і ділиться на елементи (підрозділи системи). Залежно від об'єктів управління можна виділити підсистеми управління виробничими процесами, матеріально-технічними ресурсами, персоналом тощо. До таких підсистем відноситься й управління витратами.

Сутність управління в загальному підході полягає в досягненні підприємством його мети при мінімальному використанні ресурсів і максимальній ефективності виходу інноваційного продукту.

Система підприємства, яка реалізує інноваційну діяльність, складається з:

– зовнішнього оточення, що має вхід – компоненти, які надходять у систему (сировина, матеріали, устаткування, кадри, документи, інформація тощо), вихід — інноваційна продукція, яка випускається підприємством як системою, зв'язки із зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок;

– внутрішньої структури – сукупності взаємозалежних компонентів, які забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт і досягнення цілей інноваційної діяльності системи.

Модель інноваційного потенціалу визначається:

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

– можливостями керівників та інших категорій персоналу створювати певні види інноваційної продукції, тобто освітнім, кваліфікаційним та мотиваційним потенціалом;

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

– можливостями генерувати і трансформувати інформаційні ресурси для використання їх у виробничій, комерційній та управлінській діяльності;

– інноваційними можливостями підприємства щодо оновлення техніко-технологічної бази виробництва; перехід на випуск нової продукції, використання сучасних форм і методів організації та управління господарськими процесами;

– фінансовими можливостями, тобто інвестиційною привабливістю, кредитоспроможністю, заборгованістю.

Категорії інноваційного потенціалу підприємства:

1. Базовий потенціал – забезпечує можливість реалізації інноваційної діяльності, досягнення цілей, створення економічних цінностей та одержання прибутків від діяльності. Базовий потенціал пов'язаний з конкурентними перевагами підприємства. Підтримка і розвиток його на рівні відповідності інноваційній активності дають змогу одержати стійку конкурентну перевагу на ринку.

2. Прихований потенціал – активи, що не мають конкретної переваги на сучасному етапі, але можуть їх в майбутньому за рахунок кадрового потенціалу, накопиченого досвіду роботи тощо). Якщо прихований потенціал досягає певного рівня він може бути реалізований у вигляді нового напрямку бізнесу, удосконалення продукції або процесів поліпшення тощо.

3. Збитковий потенціал – виявляється у споживанні ресурсів без прибутку від діяльності (при нераціональній структурі можуть виникати витрати на дублювання функцій).

4. Пересічний потенціал – активи, що забезпечують використання інших складових потенціалу (ефективна система збуту, система управління фінансами).

8.2 Структура інноваційного потенціалу підприємства

Існують також різні точки зору на структуру інноваційного потенціалу.

Складові інноваційного потенціалу підприємства:

Ринковий потенціал. Відображає рівень відповідності можливостей підприємства зовнішнім ринковим потребам інновацій, які генеруються ринковим середовищем.

За аналізом переважна більшість ідей нових товарів генеруються на основі потреб ринку (75%), але ж і більшість інноваційних прорахунків спричиняється саме ринковими чинниками (75%). За даними, успіху на ринку досягають близько 65% інновацій, хоча лише 10% є дійсно новими, а 20% тільки новими версіями відомих товарів. Таким чином, необхідність маркетингового аналізу ринкової складової інноваційного потенціалу сумніву не викликає.

Інтелектуальний потенціал. Визначає можливості генерації і сприйняття ідей і задумів новацій і доведення їх до рівня нових технологій, конструкцій, організаційних і управлінських рішень.

Це передбачає наявність фахівців не лише з високою фаховою підготовкою, а й здатних до продукування нових знань і втілення їх в інновації, які відповідають потребам ринку.

Кадровий (трудоий) потенціал. Характеризує можливості персоналу і працівників підприємства застосувати нові знання та технології, організаційні й управлінські рішення, виконувати розробку і виготовлення нової інноваційної продукції.

Кадрова складова забезпечується фаховою підготовкою персоналу підприємства нарівні, що відповідає сучасному розвитку науки і техніки. Ця складова значною мірою визначає систему менеджменту, її гнучкість, адаптивність.

Майновий потенціал. Відображає здатність оперативно переорієнтувати виробничі потужності і налагодити економічно ефективно виробництво нових продуктів, які відповідають ринковим потребам.

Ця складова характеризує відповідність матеріально-технічного і технологічного стану підприємства, наявність резервів чи можливості їхнього швидкого отримання, гнучкість обладнання і технологій, оперативність роботи конструкторських і технологічних служб.

Інформаційний потенціал. Відображає інформаційну забезпеченість підприємства, ступінь повноти і точності інформації, необхідної для прийняття ефективних інноваційних рішень.

Так, зазначено, що без наявності достовірної та релевантної інформації стає неможливим застосування стратегії постійних нововведень. Найбільш необхідною в інноваційній діяльності є інформація про потреби ринку, споживацькі запити, ситуацію на ринку, рівень конкурентної боротьби, перспективні напрямки розвитку НТП, а також про оцінки економічного, політичного, правового, соціального, технологічного, екологічного середовища конкурентів порівняно зі станом розвитку, потенціалу і привабливості власного підприємства.

Фінансовий потенціал. Відображає відповідність фінансового стану, інвестиційної привабливості, кредитоспроможності і системи ефективного управління фінансами підприємства щодо забезпечення стійкої інноваційної діяльності на всіх етапах інноваційного циклу.

Мотиваційний потенціал. Характеризує можливість підприємства щодо приведення у відповідність і узгодження різноспрямованих інтересів

суб'єктів інноваційного процесу: розробників інновацій; виробників нових товарів; інвесторів, постачальників вихідної сировини, матеріалів і комплектуючих; торгових і збутових посередників; споживачів; суспільства в цілому тощо.

Особливо важливим є формування належної системи мотивації суб'єктів інноваційного процесу, де значну роль відіграє можливість формування спонукальних мотивів споживання і виробництва нової продукції, оскільки відсутність зацікавленості споживачів і виробників унеможливує успіх будь-якої інноваційної продукції.

Комунікаційний потенціал. Характеризує наявність комунікаційних зв'язків, які відображають рівень визначеності та ефективності взаємодії підприємства з елементами зовнішнього середовища, що сприяють реалізації мети інноваційної діяльності, тобто наявність надійних зв'язків з партнерами, постачальниками ресурсів, каналами розповсюдження і збуту, споживачами інноваційної продукції.

Науково-дослідний потенціал. Відображає наявність створеного резерву результатів науково-дослідних робіт, достатнього для генерації нових знань, спроможність проведення досліджень з метою перевірки ідей новацій і можливості їхнього використання у виробництві нової продукції.

8.3 Управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства

Управління розвитком інноваційного потенціалу:

- ґрунтується на принципах управління;
- включає сукупність функцій управління;
- формує критерії стратегічного розвитку потенціалу;
- визначає особливі критерії задоволення попиту-споживання;
- виробляє ідеї щодо задоволення потреб у рівні розвитку інноваційного потенціалу.

Критеріями механізму управління розвитком інноваційного потенціалу є:

– системний підхід в управлінні розвитком інноваційного потенціалу на засадах маркетингу, що дає можливість враховувати всі необхідні взаємозв'язки і взаємодії в структурі інноваційного потенціалу та системі управління маркетингом, а останньої з навколишнім середовищем;

– науковість управління, що передбачає врахування дії економічних законів і закономірностей розвитку, застосування наукових підходів до організації і функціонування сукупності елементів інноваційного потенціалу; виявлення синергетичного ефекту та комплексу маркетингу (на основі програмно-цільового підходу), проведення системного аналізу та моніторингу з урахуванням реальних умов розвитку, використанням науково обґрунтованих прогнозів і зворотних зв'язків;

– орієнтація управління розвитком інноваційного потенціалу на інноваційний шлях розвитку підприємства, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності шляхом інвестування новацій у нові технології і менеджмент.

Розгляд складових інноваційного потенціалу і критеріїв управління дає можливість визначити підходи до створення механізму управління інноваційним потенціалом, що визначається задачами і заходами управління з досягнення:

– відповідності обсягів та якості ресурсів інноваційної діяльності (основними фондами, запасами, фінансовими і нематеріальними ресурсами, інформацією, технікою, технологіями), які визначені за потребою на ринку інноваційної продукції;

– відповідності освітнього і кваліфікаційного рівня персоналу (тобто готовністю до створення інноваційної продукції);

– відповідності механізму й інструментів управління процесами оптимальному рівню використання наявних ресурсів підприємства (пошук новацій для удосконалення або створення нових механізмів і методів в організації діяльності);

– ефективності маркетингу у сфері технологій пошуку й обробки інформаційних ресурсів (здатності знаходити і трансформувати інформаційні ресурси для їхнього використання у НДДКР, виробничій, комерційній та управлінській діяльності підприємства);

– ефективності економічних механізмів та інструментів з оновлення техніко-технологічної бази виробництва для переходу на випуск нової конкурентоспроможної продукції з використання сучасних форм і методів організації господарських процесів;

– ефективності механізмів диверсифікації фінансів щодо залучення коштів для здійснення інноваційної діяльності шляхом досягнення кредитоспроможності, інвестиційної привабливості).

Зазначимо, що успішне підприємство не тільки має поточні доходи, але й повинне у процесі діяльності забезпечити відповідний рівень інноваційної активності усіх категорій інноваційного потенціалу. Оцінка достатності інноваційного потенціалу припускає виокремлення й аналіз кожної з його складових.

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства повинна бути спрямована на виявлення і вивчення факторів, що впливають на його формування, розвиток і реалізацію з метою визначення ступеня використання інноваційних можливостей підприємства і на цій основі зробити висновок про рівень інноваційної активності підприємства.

Інноваційний потенціал у світовій практиці управління оцінюється показником «ТАТ», під яким розуміють час з моменту усвідомлення потреби або попиту на новий продукт до моменту його відвантаження на ринку у значних кількостях. Так, на ринку побутової техніки рекорд ТАТ належить фірмі «Мацусіта» – період від появи потреби до насичення ринку склав 4,7 місяців.

Однак в сучасних умовах з метою розробки ефективного механізму управління інноваційним потенціалом доцільно використовувати систему показників, які більш детально і всебічно характеризують стан і рівень використання інноваційного потенціалу підприємства.

Слід відзначити, що в ході проведення діагностики інноваційного потенціалу підприємства виникає ряд проблем. Основна проблема пов'язана з недостатністю необхідної аналітичної інформації. Існування цієї проблеми викликано відсутністю діючого механізму статистичного обліку інноваційної діяльності підприємств різних галузей. Так на сьогодні тільки для промислових підприємств передбачається звіт з форм: № 1 – інновація «Обстеження технологічних інновацій промислового підприємства» та № 2 – інновація «Інноваційна активність підприємств». Але цього недостатньо для ретельного аналізу. Для торгових підприємств зовсім не передбачається ніякої статистичної звітності з інноваційної діяльності, що ускладнює проведення аналітичного обстеження цього напрямку діяльності торгових підприємств. Слід відмітити, що на більшості досліджуваних підприємств в управлінському і фінансовому обліку не виділяються дані з інноваційної діяльності, що також ускладнює діагностику інноваційного потенціалу.

Друга проблема пов'язана безпосередньо з оцінкою інноваційного потенціалу. Слід зазначити, що подібний аналіз досить складний і трудомісткий. Складність розглянутої проблеми полягає в тому, що оцінку окремих елементів інноваційного потенціалу неможливо здійснити кількісно і в цьому випадку застосовується метод експертних оцінок, який базується на суб'єктивних думках експертів і не супроводжується традиційними розрахунками.

Методика оцінки інноваційного потенціалу підприємства повинна охоплювати наступні етапи:

1. Розбиття інноваційного потенціалу підприємства на складові. Тут використовується принцип функціональної декомпозиції, який дає змогу поступово і структуровано представити інноваційний потенціал у вигляді ієрархічної структури окремих елементів, що робить можливим проведення більш детального його аналізу.

2. Введення гнучкої системи показників оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Дані показники повинні характеризувати та описувати як структурні елементи інноваційного потенціалу, так і результативність його використання.

Кількість і функціональне наповнення цих показників може змінюватись залежно від цілей дослідження. При цьому всі показники можна розбити на три групи:

– показники типу так/ні (наявність/відсутність) вимірюється логічними величинами (0 – ні, 1 – так);

– абсолютні показники, які мають розмірність (зазвичай – кількість кого-небудь чи чого-небудь у натуральних або грошових одиницях);

– відносні показники, вимірюють у частках і вони не мають розмірності.

При оцінці інноваційного потенціалу необхідно, насамперед, розглянути такі його істотні параметри як «ступінь інноваційності», «інноваційна активність» та «інноваційна сприйнятливість».

I Ступінь інноваційності – це, зокрема, представляє показник, який характеризує можливість перетворення науково-технічної розробки в новацію, а потім і в нововведення. Даний показник рекомендується розраховувати відповідно у двох варіантах: ступінь інноваційності НДДКР (як відношення числа закінчених науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт до їх кількості, які перейшли у стан інновації); ступінь інноваційності новацій (відношення кількості новацій, які містяться в інноваційному портфелі, до числа новацій, які перейшли у стан нововведення).

Розрізняють поняття «інноваційність виробничо-господарської системи» і «інноваційність продукту». Ступінь інноваційності системи оцінюють за кількістю новацій, які введені її структурними елементами у сферу свого практичного використання у календарному періоді. Це стало основою для висновку про переважно ресурсний характер інноваційного потенціалу, оскільки, чим більша величина ресурсів втягується у сферу інноваційної діяльності, тим більшу степінь інноваційності повинна мати система.

Ступінь інноваційності продукту сучасна наука і практика оцінює за двома критеріями: «рівень новизни» і «можливість його удосконалення».

Ступінь інноваційності продукту вимірюється параметрами його реалізації на ринку. Інновація перестає бути такою, коли з'являється новий продукт, який за своїми споживчими параметрами можна вважати, насамперед, аналогом раніше виготовленої продукції; далі, параметри нового продукту повинні бути більш високими, ніж того, який виготовлять.

Окрім цього, необхідно ще раз підкреслити, що найбільш істотними моментами перетворення новації в інновацію можна вважати такі, які з'являються у процесі зростання важливості ознаки:

- придбання новації потенційним користувачем;
- введення користувачем придбаної новації у сферу практичного використання;
- позитивна зміна показників, які характеризують кінцеві результати функціонування користувача новації.

Однак необхідно підкреслити, що новації, які не приносять очікуваних економічних результатів, не змінюють величини інноваційного потенціалу виробничо-господарської системи.

II Під інноваційною сприйнятливістю необхідно розуміти здатність виробничо-господарської системи до впровадження і використання у своїй діяльності новацій різного роду. Чим вища її готовність до інноваційного розвитку, тим більшою інноваційною

сприйнятливістю володіє дана система. Видається доцільним розглянути категорію «інноваційна сприйнятливість» з точки зору двох моментів: по-перше, стосовно розвитку використовуваного у виробничій системі техніко-технологічного забезпечення і, по-друге, стосовно асортименту продукції, нею виготовленої.

У першому випадку інноваційна сприйнятливість характеризує ступінь адаптації конкретної виробничо-господарської системи до пропозицій розробників нових видів техніко-технологічного, інформаційного, організаційного забезпечення.

У другому випадку інноваційна сприйнятливість відображає ступінь адаптації даної виробничо-господарської системи до запитів споживачів продукції, нею виготовленою.

III Поняття інноваційної активності розглядається як сукупність параметрів діяльності господарюючого суб'єкта, яка відображає впровадження нових чи вдосконалення вже вироблених продуктів, нових чи вдосконалених технологічних процесів, участь в інших видах інноваційної діяльності шляхом виконання досліджень і розробок, придбання патентів і безпатентних ліцензій, проведення маркетингових досліджень.

Тобто під інноваційною активністю можна вважати інтенсивність здійснення економічними суб'єктами діяльності з розробки і впровадження нових технологій, продуктів, методів або їх вдосконалення в господарський обіг, внаслідок чого відбувається покращення результатуючих показників діяльності суб'єкта.

Саме інноваційна активність повинна виступати основним критерієм оцінки ефективності розвитку та використання інноваційного потенціалу. Адже потенціал може бути великим з кількісної точки зору, тобто охоплювати значні матеріально-технічні, інформаційні й трудові ресурси, але при цьому мати низький якісний рівень і, власне, через це не здійснювати на економічний розвиток істотного позитивного впливу. З іншого боку, потенціал може бути великий у якісному відношенні, але у силу своєї малої кількісної величини також не буде здійснювати вплив на темпи і масштаби економічного росту у суспільному виробництві.

У науковій літературі для описання інноваційного потенціалу використовують характеристики окремих складових (кадрової, матеріально-технічної, інформаційно-методичної, організаційно-управлінської).

Характеризують інноваційний потенціал за допомогою декількох груп показників:

– кадрові показники: кількість і кваліфікація спеціалістів, які займаються науково-технічною діяльністю в різних галузях і сферах суспільного виробництва; кількість і якість підготовки спеціалістів з вищою і середньою спеціальною освітою, як зайнятих у галузях і сферах національної економіки, так і випускників відповідних закладів освіти;

відповідність кадрової структури науково-технічної сфери загальним задачам і вимогам економічного розвитку суспільного виробництва;

– матеріально-технічні показники: витрати на наукові дослідження, науково-технічні, дослідно-конструкторські роботи; затрати, пов'язані з підготовкою спеціалістів; оснащеність науково-технічної діяльності дослідно-експериментальним обладнанням, матеріалами, приладами, оргтехнікою;

– інформаційно-методичні показники: кількість і якість нагромаджених інформаційних фондів, можливості й якість нагромаджених інформаційних фондів; задоволеність спеціалістів кількістю і якістю інформації, коефіцієнт повноти інформації, коефіцієнт точності інформації;

– організаційно-управлінські показники: рівень організації планування і управління наукою; взаємозв'язок між НДІ, КБ, ЗВО, виробництвом.

ТЕСТИ

I Новація – це:

1. Художньо-конструктивне рішення виробу, яке визначає його зовнішній вигляд

2. Результат практичного освоєння новації, задіяної у динаміці, ефективність якої оцінюється не тільки економічним, а й соціальним ефектом

3. Продукт інтелектуальної діяльності людей, оформлений результатом фундаментальних, прикладних чи експериментальних досліджень у будь-якій сфері людської діяльності, спрямований на підвищення її ефективності

4. Встановлення невідомих раніше об'єктивних закономірностей, властивостей та явищ матеріального світу, що вносять корінні зміни в рівень нашого пізнання

II Інновація – це:

1. Встановлення невідомих раніше об'єктивних закономірностей, властивостей та явищ матеріального світу, що вносять корінні зміни в рівень нашого пізнання

2. Нове технічне вирішення конкретного завдання, яке дає позитивний ефект, поліпшує якість продукції або змінює умови праці

3. Результат практичного освоєння новації, задіяної у динаміці, ефективність якої оцінюється не тільки економічним, а й соціальним ефектом

4. Кінцевий метод, принцип, новий порядок, винахід, новий продукт, процес, якісно відмінний від попереднього аналога, що є результатом інтелектуальної діяльності, закінчених наукових досліджень і розробок

III Винахід – це:

1. Кінцевий метод, принцип, новий порядок, винахід, новий продукт, процес, якісно відмінний від попереднього аналога, що є результатом інтелектуальної діяльності, закінчених наукових досліджень і розробок
2. Результат практичного освоєння новації, задіяної у динаміці, ефективність якої оцінюється не тільки економічним, а й соціальним ефектом
3. Нове технічне вирішення конкретного завдання, яке дає позитивний ефект, поліпшує якість продукції або змінює умови праці
4. Результат НДДКР, що відображає принципово новий механізм, який може зумовити появу нових інновацій та інноваційних процесів і суттєво вплинути на розвиток НТП

IV Відкриття – це:

1. Встановлення невідомих раніше об'єктивних закономірностей, властивостей та явищ матеріального світу, що вносять корінні зміни в рівень нашого пізнання
2. Науковий результат, що вносить радикальні зміни в існуючі знання, розкриває невідомі досі закономірності, властивості та явища матеріального світу, істотно впливає на перебіг науково-технічного прогресу і розвиток цивілізації, є джерелом винаходів
3. Результат практичного освоєння новації, задіяної у динаміці, ефективність якої оцінюється не тільки економічним, а й соціальним ефектом
4. Нове технічне вирішення конкретного завдання, яке дає позитивний ефект, поліпшує якість продукції чи змінює умови праці

V До інновації не належить:

1. Впровадження нового продукту
2. Створення нового ринку товарів
3. Реорганізація структури управління організації
4. Винахід

VI Зазначте відмінність між винаходом, відкриттям і нововведенням:

1. Відкриття здійснюється на прикладному рівні, нововведення на його основі створюється на фундаментальному рівні
2. Відкриття чи винахід можуть бути зроблені колективно, а нововведення розробляються і впроваджуються вченим, винахідником-одинаком
3. Відкриття або винахід здійснюється винятково заради одержання прибутку, тоді як нововведення впроваджуються з метою одержання нових знань
4. Відкриття або винахід можуть бути випадковими, нововведення випадково не відбуваються

VII Інноваційний менеджмент – це:

1. Система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, які зв'язані із здійсненням різних аспектів інвестиційної діяльності підприємства

2. Докладання знань, навичок, інструментів і методів до операцій проекту для задоволення вимог, які висуваються до проекту

3. Сукупність методів і форм управління інноваційним процесом, а також управління зайнятими цією діяльністю організаційними структурами та їх персоналом

4. Сукупність принципів, методів і засобів управління підприємством з метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутку

VIII Функція прогнозування в інноваційному менеджменті спрямована на:

1. Розробку перспектив науково-технічного розвитку підприємства

2. Досягнення майбутньої мети підприємства

3. Розробку комплексного плану досягнення мети підприємства

4. Розробку набору прийомів і методів з досягнення інноваційних завдань підприємства

IX Функція планування в інноваційному менеджменті спрямована на:

1. Погодження діяльності усіх ланцюгів системи управління, апарату науково-дослідних підрозділів та окремих фахівців

2. Розробку перспектив науково-технічного розвитку

3. Обґрунтування основних напрямків інноваційної діяльності відповідно до розроблених прогнозів і цілей розвитку підприємства

4. Виконання планових завдань та об'єднання людей, які разом виконують інноваційні плани, програми і проекти

X Функція координування в інноваційному менеджменті спрямована на:

1. Розробку перспектив науково-технічного розвитку

2. Погодження діяльності усіх ланцюгів системи управління, апарату науково-дослідних підрозділів та окремих фахівців

3. Обґрунтування основних напрямків інноваційної діяльності відповідно до розроблених прогнозів і цілей розвитку підприємства

4. Виконання планових завдань та об'єднання людей, які сумісно виконують інноваційні плани, програми і проекти

XI Базисні інновації створюються на основі:

1. Результатів прикладних досліджень

2. Результатів фундаментальних досліджень

3. Результатів дослідно-конструкторських робіт

4. Результатів маркетингових досліджень

XII Поліпшуючі інновації створюються на основі:

1. Відкриття нових законів і принципів
2. Нових знань
3. Результатів фундаментальних досліджень
4. Існуючих знань, відомих законів і принципів

XIII До фактора успішності інновацій належить:

1. Перевага нового товару над товарами конкурентів
2. Скорочення життєвого циклу товарів
3. Збільшення витрат на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи
4. Збільшення кількості пропозицій нових товарів

XIV До фактора невдачі інновацій належить:

1. Наявність унікальних якостей товару
2. Адаптивність товару до вимог ринку
3. Скорочення життєвого циклу товарів
4. Доступ до ресурсів

XV Експериментальні або теоретичні дослідження, спрямовані на одержання нових знань, результатом яких можуть бути теорії, гіпотези, методи і т.п. – це:

1. Прикладні дослідження
2. Розробки
3. Фундаментальні дослідження
4. Винахід

XVI Вкажіть правильну послідовність етапів інноваційної діяльності, спрямованої на створення нового товару:

1. Генерування ідей, розроблення концепції товару, розроблення і створення дослідного зразка, пробне виробництво
2. Пошук ідей і їх оцінювання, розроблення конструкції товару, виготовлення дослідного зразка, промислове виробництво товару
3. Генерування ідей, оцінювання та відбір перспективних ідей, розроблення концепції товару, розроблення і створення дослідного зразка, пробний маркетинг

XVII Інноваційний потенціал організації – це:

1. Ступінь готовності виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної цілі
2. Комплекс матеріально-технічних, трудових, інформаційних і фінансових ресурсів організації
3. Головний критерій доцільності існування організації
4. Глобальна стратегія організації в інноваційній сфері

XVIII Патент – це:

1. Нове технічне вирішення конкретного завдання, яке дає позитивний ефект, поліпшує якість продукції або змінює умови праці

2. Документ, що засвідчує авторське право на винахід, пріоритет винаходу і виключне право на його використання

3. Право автора на винахід, наукову ідею, розробку, новий виріб чи нову технологію

3. Сукупність правових норм, які регулюють правовідносини, пов'язані зі створенням і використанням певного інтелектуального продукту

XIX Ліцензія – це:

1. Результат науково-дослідної діяльності організації, який призначений для внутрішнього і зовнішнього ринків

2. Дозвіл окремим особам або організаціям на використання винаходу, захищеного патентом, технічного знання, технологічної та конструкторської таємниці виробництва, товарного знаку тощо

3. Художньо-конструктивне рішення виробу, яке визначає його зовнішній вигляд

4. Титул власника винаходу, який підкріплюється промисловим зразком

XX Ноу-хау – це:

1. Дозвіл окремим особам або організаціям на використання винаходу, захищеного патентом, технічного знання, технологічної та конструкторської таємниці виробництва, товарного знаку тощо

2. Технічні знання, практичний досвід інноваційного характеру, які являють собою комерційну цінність, використовуються у виробництві і професійній практиці, але не забезпечуються патентним захистом

3. Художньо-конструктивне рішення виробу, яке визначає його зовнішній вигляд

4. Титул власника винаходу, який підкріплюється промисловим зразком

XXI Інтелектуальна власність – це:

1. Нове технічне вирішення конкретного завдання, яке дає позитивний ефект, поліпшує якість продукції або змінює умови праці

2. Право автора на винахід, наукову ідею, розробку, новий виріб чи нову технологію

3. Сукупність правових норм, які регулюють правовідносини, пов'язані зі створенням і використанням певного інтелектуального продукту

4. Документ, що засвідчує авторське право на винахід, пріоритет винаходу і виключне право на його використання

XXII Авторське право – це:

1. Нове технічне вирішення конкретного завдання, яке дає позитивний ефект, поліпшує якість продукції або змінює умови праці
2. Право автора на винахід, наукову ідею, розробку, новий виріб чи нову технологію
3. Сукупність правових норм, які регулюють правовідносини, пов'язані зі створенням і використанням певного інтелектуального продукту
4. Документ, що засвідчує авторське право на винахід, пріоритет винаходу і виключне право на його використання

XXIII Товарний знак – це:

1. Право автора на винахід, наукову ідею, розробку, новий виріб або нову технологію
2. Оригінально оформлене графічне зображення, оригінальна назва, особливе поєднання цифр, літер або слів тощо, якими підприємство наділяє свої вироби
3. Сукупність правових норм, які регулюють правовідносини, пов'язані зі створенням і використанням певного інтелектуального продукту
4. Документ, що засвідчує авторське право на винахід, пріоритет винаходу і виключне право на його використання

XXIV Промисловий зразок – це:

1. Художньо-конструктивне рішення виробу, яке визначає його зовнішній вигляд
2. Оригінально оформлене графічне зображення, оригінальна назва, особливе поєднання цифр, літер або слів тощо, якими підприємство наділяє свої вироби
3. Документ, що засвідчує авторське право на винахід, пріоритет винаходу і виключне право на його використання
4. Нове технічне вирішення конкретного завдання, яке дає позитивний ефект, поліпшує якість продукції або змінює умови праці

XXV Інноваційний процес – це:

1. Пошук необхідних інвестиційних ресурсів, відбір ефективних об'єктів (інструментів) інвестування, формування збалансованої інвестиційної програми і забезпечення її реалізації
2. Вкладення капіталу в усіх його формах у різні об'єкти (інструменти) з метою одержання прибутку
3. Послідовний ланцюг подій, у процесі яких інновація розвивається від ідеї до конкретного продукту, технології, структури або послуги і поширюється у господарській практиці та суспільній діяльності
4. Цілеспрямований упорядкований процес обчислення вартості об'єкта у грошовому еквіваленті з урахуванням факторів, які впливають на вартість у конкретний момент часу в умовах конкретного ринку

XXVI Зазначте, яка стадія в інноваційному процесі є першою:

1. Комерціалізація нововведення
2. Прикладні дослідження
3. Дослідно-конструкторські роботи
4. Фундаментальні дослідження

XXVII Другою в інноваційному процесі є така стадія:

1. Комерціалізація нововведення
2. Прикладні дослідження
3. Дослідно-конструкторські роботи
4. Фундаментальні дослідження

XXVIII В інноваційному процесі третьою є така стадія:

1. Комерціалізація нововведення
2. Прикладні дослідження
3. Дослідно-конструкторські роботи
4. Фундаментальні дослідження

XXIX Четвертою в інноваційному процесі є така стадія:

1. Комерціалізація нововведення
2. Прикладні дослідження
3. Дослідно-конструкторські роботи
4. Фундаментальні дослідження

XXX В інноваційному процесі дослідно-конструкторські роботи спрямовані на:

1. Впровадження новації у практичну діяльність та її дифузію
2. Розробку нових продуктів, технологій, матеріалів тощо
3. Проектування, виготовлення та випробування продуктів, технологій, матеріалів тощо
4. Вивчення теоретичних основ певних процесів і явищ

XXXI В інноваційному процесі комерціалізація нововведення спрямована на:

1. Розробку нових продуктів, технологій, матеріалів тощо
2. Проектування, виготовлення та випробування продуктів, технологій, матеріалів тощо
3. Впровадження новації у практичну діяльність та її дифузію
4. Вивчення теоретичних основ певних процесів і явищ

XXXII В інноваційному процесі прикладні дослідження спрямовані на:

1. Впровадження новації у практичну діяльність та її дифузію
2. Розробку нових продуктів, технологій, матеріалів тощо

3. Проектування, виготовлення та випробування продуктів, технологій, матеріалів тощо
4. Вивчення теоретичних основ певних процесів і явищ

XXXIII В інноваційному процесі фундаментальні дослідження спрямовані на:

1. Впровадження новації у практичну діяльність та її дифузю
2. Розробку нових продуктів, технологій, матеріалів тощо
3. Проектування, виготовлення та випробування продуктів, технологій, матеріалів тощо
4. Вивчення теоретичних основ певних процесів і явищ

XXXIV До інноваційного процесу на окремому підприємстві не входить:

1. Визначення потреби в інноваціях
2. Збирання інформації про нововведення
3. Проведення фундаментальних досліджень
4. Попередній вибір нововведення

XXXV Ринок новацій – це:

1. Сфера обігу капіталу, де суб'єктом виступають, з одного боку, організації та особи, які зайняті в науковій сфері, а з іншого – організації та особи, які здійснюють інвестиції
2. Сукупність об'єктів інтелектуальної власності, яка характеризується цілісністю і для якої властива новизна порівняно з попередніми новаціями
3. Сукупність продавців і покупців, які здійснюють операції зі схожими товарами в ситуації, коли жоден з учасників не впливає істотно на рівень поточних цін

XXXVI Сутність інновації найкращим чином розкриває наступне визначення:

1. Інновація – це позитивна і прогресивна зміна
2. Інновація – це сукупність технічних, виробничих, комерційних заходів, які забезпечують появу на ринку нових процесів та обладнання
3. Інновація – це процес, в якому ідея набуває економічного змісту

XXXVII Вкажіть правильне визначення: «Інноваційний менеджмент» як система – це:

1. Сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових методів управління інноваційною діяльністю організації з метою оптимізації стратегії
2. Сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів управління інноваційною діяльністю організації з метою скорочення витрат виробництва і збуту

3. Сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю організації з метою оптимізації економічних результатів її господарської діяльності

XXXVIII Інновації, зорієнтовані на виробництво і використання нових (поліпшених) продуктів у сфері виробництва або у сфері споживання, – це:

1. Ринкові інновації
2. Продуктові інновації
3. Інновації процесу
4. Технологічні інновації

XXXIX Кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у виведеному на ринок новому чи вдосконаленому продукті, новому чи вдосконаленому технологічному процесі, що використовується у практичній діяльності або новому підході до соціальних послуг, – це:

1. Новація
2. Нововведення
3. Інновація

XL Продукт інтелектуальної діяльності людей, оформлений результатом фундаментальних, прикладних чи експериментальних досліджень у будь-якій сфері людської діяльності, спрямований на підвищення ефективності виконання робіт, – це:

1. Інновація
2. Новація
3. Винахід
4. Нововведення

XLI Життєвий цикл інновації – це:

1. Період від створення новинки до моменту її введення в експлуатацію
2. Період від створення новинки до моменту її запуску у масове виробництво
3. Період від зародження ідеї, створення новинки та її практичного використання до моменту зняття з виробництва через моральне старіння

XLII Термін «інновація» запровадив:

1. К. Маркс
2. Х. Кларк
3. Й. Шумпетер
4. М. Туган-Барановський
5. Ф.-А. Хайєк

XLIII Інноваційна діяльність – це:

1. Діяльність, спрямована на створення і використання результатів наукових досліджень та розробок
2. Діяльність, спрямована на створення, використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг
3. Діяльність, спрямована на розроблення і випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг

XLIV Фізичні чи юридичні особи, які провадять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію інноваційних проєктів, – це:

1. Суб'єкти інноваційної діяльності
2. Об'єкти інноваційної діяльності
3. Інвестори
4. Ініціатори нововведень

XLV Сфера інноваційної діяльності охоплює:

1. Ринок інновацій
2. Ринок новацій
3. Ринок інвестицій
4. Інноваційну інфраструктуру

XLVI Складова стратегічного управління, яка визначає цілі і умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності і оптимальне використання наявного виробничого потенціалу, – це:

1. Інноваційна політика;
2. Стратегічне планування
3. Конкурентна стратегія
4. Інноваційна стратегія
5. Виробнича стратегія

XLVII Тип інноваційної політики, спрямований на піонерне впровадження радикальних інновацій, створених фірмою – це:

1. Опортуністичний тип
2. Наступально-ризиковий тип
3. Революційний тип
4. Наступальний тип

XLVIII Інноваційна ціль – це:

1. Бажаний результат діяльності організації у формі певного нововведення
2. Розроблення нових виробів, технологій, організаційних форм
3. Засіб оцінювання інноваційного проєкту
4. Потреба в нових теоретичних рішеннях

XLIX Раціоналізаторська пропозиція – це:

1. Істотно нове технічне рішення, придатне для промислового виготовлення на підприємстві
2. Оригінальне і придатне для промислового виготовлення технічне рішення
3. Конкретне рішення технічного завдання, що є істотно новим і промислово придатним
4. Технічне рішення, що є новим і корисним для підприємства або установи, яким воно надано
5. Розв'язання загального технічного завдання

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Розкрийте сутність поняття «інноваційний потенціал підприємства», «модель інноваційного потенціалу», «категорії інноваційного потенціалу».
2. Розкрийте складові інноваційного потенціалу.
3. Які існують критерії механізму управління розвитком інноваційного потенціалу?
4. Розкрийте методіку оцінки інноваційного потенціалу підприємства.
5. Розкрийте сутність поняття «ступінь інноваційності», «інноваційна активність», «інноваційна сприйнятливість».

9 СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

9.1 Основні чинники та принципи антикризового управління потенціалом підприємства

9.2 Процеси антикризового управління потенціалом

9.3 Технологія антикризового управління потенціалом підприємства

9.1 Основні чинники та принципи антикризового управління потенціалом підприємства [4]

Кризовий стан окремих підприємств в умовах розвитку економіки це природне явище. Воно в ринковій системі, з одного боку, характеризується механізмом цін, стимулюванням виробництва через прибутки та збитки, а з іншого – конкуренцією. Успіх у конкурентному процесі забезпечений

лише тому, хто виявить за допомогою ринку нові товари й технології, які нададуть змогу реалізувати розбіжність між нинішніми цінами на засоби виробництва та майбутніми цінами на продукт, вироблений за їх допомогою. У ринковій економіці неможливо створити такий порядок, за якого будуть і передові і відстаючі виробники. Кризовий стан на якомусь етапі життєдіяльності підприємства – невід’ємний атрибут ринкової економіки. Переходячи через кризовий стан, виживають найбільш життєздатні техніко-організаційні форми господарювання, а також підприємства, які миттєво реагують на зміну ринкової ситуації, яка стимулює ефективність виробництва. Тому очисна сила кризи потрібна підприємствам не менше, ніж спокійне безтурботне життя. Як зауважив Р. Акофф – «без боротьби немає розвитку» [6].

Ряд авторів визначають кризовий стан як закономірність, що властива підприємству в умовах ринку.

Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі. Криза може абсолютно зненацька проявитися під час гармонічного розвитку підприємства і носити характер нездоланної катастрофи або може виникнути відповідно до існуючих припущень і розрахунків. Але у виняткових випадках криза з’являється зненацька, тобто без будь-якого попередження для фахівців підприємства.

Антикризове управління так само, як і будь-яке інше, може бути малоефективним чи більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом’якшення чи локалізації позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами. Важко оцінити таку ефективність у точних розрахункових показниках, але побачити її можна при аналізі й загальній оцінці управління, його успішності чи прорахунках.

Фактори, що можуть призвести до фінансової кризи, поділяються на:

Зовнішні (екзогенні) фактори, що не залежать від діяльності підприємства і включають:

- спад кон’юнктури економіки в цілому;
- зниження купівельної спроможності населення;
- значний рівень інфляції;
- нестабільність господарського і податкового законодавства;
- нестабільність фінансового і валютного ринків;
- збільшення конкуренції в галузі;
- криза галузі;
- сезонні коливання;
- збільшення монополізму на ринку;
- дискримінація підприємства органами влади та управління;
- політична нестабільність у країні перебування підприємства чи в країнах виробників-постачальників сировини;
- конфлікти між власниками.

Вплив зовнішніх факторів кризи має найчастіше стратегічний характер. Вони зумовлюють фінансову кризу на підприємстві, де менеджмент неправильно чи несвоєчасно реагує на них, тобто якщо відсутня чи неправильно функціонує система раннього запобігання і реагування, однією з якої є прогнозування банкрутства.

Внутрішні (ендогенні) фактори, що залежать від підприємства:

- низька наявність менеджменту;
- дефіцити в організаційній структурі;
- низький рівень кваліфікації персоналу;
- недоліки у виробничій сфері;
- порушення в постачаннях;
- низький рівень маркетингу і втрати ринків збуту продукції;
- помилки в інвестиційній політиці;
- відсутність інновацій і раціоналізаторства;
- дефіцит у фінансуванні;
- відсутність або незадовільна робота служб контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль).

Виділяють **типові наслідки впливу кризи** на фінансово-господарський потенціал підприємства:

- втрата клієнтів і покупців готової продукції;
- зменшення кількості замовлень і контрактів з продажу продукції;
- неритмічність виробництва;
- збільшення собівартості та різке зниження продуктивності праці;
- збільшення розміру неліквідних оборотних коштів і наявність наднормативних запасів;
- поява внутрішньовиробничих конфліктів і зростання плинності кадрів;
- підвищення тиску на ціни;
- постійне зменшення обсягів реалізації і, як наслідок, недоодержання виторгів від реалізації продукції.

Розрізняють такі **види криз потенціалу підприємства**:

1. Криза стратегії: на підприємстві втрачено виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху:

- неправильний вибір виробничої площі;
- неефективна політика збуту й асортиментна політика;
- неефективне планування і прогнозування;
- помилкова політика диверсифікації;
- неефективний апарат управління;
- відсутність чи недостатність системи контролінгу;
- форс-мажорні обставини.

2. Криза прибутковості: збитки відволікають власний капітал і це призводить до незадовільної структури балансу:

- невиправдане співвідношення цін і собівартості;
- невиправдане підвищення цін;
- ризиково великі проєкти;

- зниження обороту від реалізації продукції;
- збитковість окремих структурних підрозділів;
- придбання збиткових підприємств;
- значні запаси готової продукції на складі;
- надлишок персоналу;
- високі процентні ставки;
- неефективна маркетингова політика;
- форс-мажорні обставини.

3. Криза ліквідності: підприємство є неплатоспроможним чи існує реальна загроза втрати платоспроможності:

- незадовільна структура капіталу;
- відсутність чи незначний рівень резервних коштів;
- незадовільна робота з дебіторами;
- надання незабезпечених товарних кредитів;
- великий обсяг капіталовкладень з тривалим терміном окупності;
- великий обсяг низько ліквідних оборотних активів;
- зниження кредитоспроможності підприємства;
- високий рівень кредиторської заборгованості;
- форс-мажорні обставини.

Кризові ситуації можуть бути усунені за допомогою оперативних заходів. Якщо ж підприємство неефективне в цілому, то економічна криза набуває затяжного характеру і може закінчитися процедурою його ліквідації, продажу майна для розрахунків із кредиторами, що називається банкрутством підприємства. Щоб цього не сталося, необхідно вчасно зрозуміти причини, внаслідок яких економіка підприємства опинилася в кризі і розробити відповідні заходи для їх усунення.

Основною **метою** фінансового управління кризовим потенціалом підприємства є розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних шляхів у ланцюжках економічних явищ, які призводять до кризового стану, а також заходів, спрямованих на швидке поновлення платоспроможності та відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, що забезпечує його вихід із кризового стану.

Управління має сполучати стратегічні і тактичні аспекти. Сутність стратегічного управління полягає у вживанні заходів, що дають можливість запобігати настанню кризи. Тактичне управління має на меті розробку й реалізацію заходів для виведення підприємства з кризового стану та ліквідації наслідків цього стану.

Можна виділити основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління.

1. Професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка. В даному випадку мається на увазі не тільки загальний професіоналізм управління, що, безумовно, необхідний, але й ті професійні знання й навички, що відображають особливості антикризового управління. Такий професіоналізм знаходить становлення в процесах спеціального навчання,

цілеспрямованого акумулювання досвіду й розвитку мистецтва управління в критичних ситуаціях. В останні роки в Україні стали приділяти більше уваги спеціалізованій підготовці антикризових керівників, що здатні виводити підприємство з кризи з найменшими витратами, їхня професійна підготовка орієнтована на кризові ситуації. Але й при підготовці звичайних спеціалістів необхідно велику увагу приділяти розвитку здібностей до управління в критичних ситуаціях. Антикризове управління повинно стати необхідним елементом будь-якого управління стратегічного, креативного, виробничого, екологічного, фінансового й ін.

2. *Мистецтво управління, дане природою і придбане в процесі спеціальної підготовки*, варто виділити особливо в переліку факторів ефективності антикризового управління. У багатьох кризових ситуаціях індивідуальне мистецтво управління є вирішальним чинником виходу з кризи чи його пом'якшення. Тому для антикризового управління особливо важливо проводити психологічне тестування фахівців, відбирати такі особистості, що здатні чуйно реагувати на наближення кризи й управляти в екстремальних ситуаціях.

3. *Методологія розробки ризикових рішень*. Така методологія винна бути створена й освоєна, тому що вона значною мірою визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність, організаційна значимість. Ці властивості мають особливе значення в антикризовому управлінні.

4. *Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій*. Ці фактори не можуть не впливати на ефективність антикризового управління. Бачення майбутнього й не суб'єктивне, а засноване на точному, науково обґрунтованому аналізі дозволяє постійно тримати в полі зору всі прояви кризи, що наближається чи проходить.

5. Важливим фактором ефективності антикризового управління є також *корпоративність*, що в організації чи фірмі може виявитися в різному ступені. **Корпоративність** – це розуміння й прийняття всіма працівниками цілей організації, готовність самовіддано працювати для їхнього досягнення, це особливий вид інтеграції всіх ділових, соціально-психологічних й організаційних відносин, це внутрішній патріотизм й ентузіазм. Корпоративність є надійною опорою антикризового управління. Але вона не виникає сама по собі, а є результатом управління й елементом його мети, а також засобом у механізмі управління.

6. *Лідерство* також входить в сукупність факторів ефективного антикризового управління. Але не всяке лідерство. Існує безліч його відтінків і модифікацій. Лідерство визначається не тільки особистістю керівників, але й сформованим стилем роботи, структурою персоналу управління, що зміцнилося довірою до лідера, авторитетом влади, впевненістю. Опора на лідерство може зіграти вирішальну роль у подоланні кризи чи її пом'якшенні. Але для цього необхідний пошук і проєктування лідерства. Це звучить незвичайно, але буде зрозумілим, якщо мати на увазі, що лідерство – це не тільки особистість керівника, але

й характеристика всієї системи управління, характеристика організації управління.

7. Особливу роль в ефективності антикризового управління відіграють *оперативність і гнучкість управління*. У кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких і рішучих діях, оперативних заходах, використання управління за ситуаціями.

8. *Стратегія та якість антикризових програм*. У багатьох ситуаціях можлива потреба в зміні стратегії управління й у розробці спеціальних програм антикризового розвитку. Якість програм і стратегічних установок можуть бути різними. Від цього не може не залежати антикризове управління.

9. Окремим пунктом варто виділити *людський фактор*. У певній мірі він відображає фактори корпоративності й лідерства, мистецтва управління. Але для антикризового управління необхідно мати на увазі, що існує поняття антикризової команди – найближчих помічників антикризового менеджера, що можуть користуватися його особливою довірою й здатні узгоджено й цілеспрямовано здійснювати програму антикризового управління. Є гарний вираз «...з ним я можу піти в розвідку». Розвідка – це сукупність непередбачених екстремальних ситуацій, перебороти які можуть тільки люди, вірні загальній ідеї, які довіряють один одному. Так саме працює людський фактор й в антикризовому управлінні.

10. Значним фактором ефективності антикризового управління є *система моніторингу* кризових ситуацій. Вона являє собою спеціально організовані дії з визначення ймовірності й реальності настання кризи, які необхідні для її своєчасного виявлення й розпізнавання.

Фінансова безпека підприємства характеризується рівнем фінансової захищеності суб'єкта господарювання, а також є основою побудови фундаменту для забезпечення необхідних умов стійкого розвитку підприємства та країни в цілому.

Варто зазначати, що «**фінансова безпека**» – це досить складне та багатогранне поняття, сутність якого не вміщується в межах вузьких, однозначних тлумачень, що й обумовлює багатогранність підходів до розуміння її сутності.

Фінансова безпека розглядається:

- як складова економічної безпеки підприємства;
- як певний стан, що забезпечує захищеність фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього й внутрішнього характерів, фінансову рівновагу, стабільність, платоспроможність і ліквідність, тощо;
- як здатність здійснювати ефективно і стабільно свою діяльність або ефективно використовувати потенціал підприємства та ресурси;
- як здатність підприємства самостійно розробляти і проводити фінансову стратегію;
- як діяльність з управління ризиками;

- як система, що забезпечує стабільність важливих фінансових пропорцій розвитку підприємства або збалансований стан;
- як специфічний вид відносин;
- як ступінь захищеності.

Фінансова безпека підприємства є основним елементом системи його економічної безпеки. Фінансова безпека є системою кількісних і якісних параметрів фінансового стану підприємства, що в комплексі відображає рівень його фінансової захищеності. Об'єктом її забезпечення є сформована система пріоритетних збалансованих фінансових інтересів підприємства, що потребують захисту в процесі його фінансової діяльності.

Основою формування фінансової безпеки підприємства є ідентифікована система реальних і потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру його фінансовим інтересам.

Система конкретного підприємства припускає диференційований рівень кількісних і якісних параметрів захищеності фінансових інтересів, адекватний його фінансовій філософії.

Фінансова безпека підприємства є системою, що забезпечує стабільність важливих фінансових пропорцій розвитку підприємства. Важливою цільовою спрямованістю системи фінансової безпеки підприємства є створення необхідних фінансових передумов стійкого зростання підприємства в поточному і перспективному періодах. Фінансова безпека підприємства – це стан захищеності фінансових інтересів підприємства на всіх рівнях його фінансових відносин від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, який забезпечує оптимальне управління його потенціалом та розвиток у поточній та стратегічній перспективах.

Очевидно, що забезпечення фінансової безпеки підприємства вимагає створення власної системи, яка має характеризуватись відносною відособленістю, особливими структурою і зв'язками з зовнішнім середовищем, специфічним механізмом відтворення.

Головна умова фінансової безпеки підприємства – здатність протистояти існуючим і виникаючим небезпекам та загрозам, які здатні завдати фінансової шкоди підприємству.

Своєчасна ідентифікація та систематизація загроз фінансовій безпеці підприємства дає можливість протидіяти цим загрозам або взагалі їм запобігти, що значною мірою позитивно впливатиме на розвиток напряму щодо посилення фінансової безпеки підприємства.

Серед загроз фінансовій безпеці підприємства важливе місце посідають фінансові ризики. Фінансовий ризик – це невід'ємна складова будь-якої фінансової діяльності, яка являє собою неминучі фінансові відносини, що мають різні напрями прояву через виникнення об'єктивно наявної недостатності, неточності або надмірності економічної інформації щодо здійснення певних подій або їхньої випадковості, та обчислюється на підставі оцінки ймовірності втрат унаслідок здійснення під час таких подій деякої господарської діяльності. До фінансових відносять ризики,

обумовлені несприятливими змінами фінансових характеристик ринку (цін, вартості послуг, валютних курсів, процентних ставок і т.п.), а не умов господарювання.

Наявність загроз, що негативно впливають на фінансову безпеку підприємств спонукає до розробки ефективного механізму її забезпечення. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства можна розглядати як систему організаційних, фінансових та правових засобів впливу, які мають на меті своєчасне виявлення, попередження, нейтралізацію та ліквідацію загроз фінансовій безпеці підприємства.

Побудову механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства доцільно здійснювати за наступними етапами:

- діагностика фінансового стану, специфіки фінансової діяльності;
- виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз фінансовій діяльності та фінансовим інтересам бізнес-формувань. Узагальнення інформації щодо попередніх кризових ситуацій, їх причини та результати впливу;
- проведення діагностики механізму та проведених заходів щодо забезпечення фінансової безпеки та розгляд їх відповідності виявленим загрозам;
- моделювання адаптивного механізму фінансової безпеки підприємств: план усунення виявлених у процесі моніторингу зауважень; пропозиції щодо модернізації механізму; розрахунок всіх видів необхідних додаткових ресурсів для забезпечення функціонування механізму;
- затвердження керівництвом підприємства моделі нового механізму та бюджету на його підтримку;
- безпосередня побудова адаптивного механізму фінансової безпеки підприємства;
- експертна оцінка дієвості побудованого адаптивного механізму фінансової безпеки підприємства, доведення його до досконалості.

Реалізація вище запропонованих етапів забезпечить комплексну підтримку процесів побудови механізму формування фінансової безпеки. Дотримання такого системного підходу дозволить підвищити рівень ефектності фінансових відносин підприємств та забезпечить розвиток процесів їх розширеного відтворення.

9.2 Процеси антикризового управління потенціалом [1, 2]

Подолання кризового стану – це керований процес, який залежить від своєчасного розпізнавання кризи, симптомів її настання. Тут повинен функціонувати антикризовий моніторинг, тобто комплекс спостережень і досліджень що визначає зміни в навколишньому середовищі. Розпізнавання кризових явищ та управління їх подоланням в ринковій економіці поставлене на професійну основу та побудову системи антикризового управління.

Поняття «антикризове управління» має різноманітне трактування. Так, деякі автори визначають **антикризове управління підприємством**, як сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника і відображає сукупність виробничих відносин, що складаються при оздоровленні чи ліквідації підприємства. Але таке поняття сутності антикризового управління повністю лишає його цільової настанови і зводиться тільки до адаптації методів реалізації процедур до особливих умов функціонування підприємства.

В інших сучасних роботах розглядається **антикризове управління**, як поставлене певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, визначення заходів зниження негативних наслідків кризи і використання факторів управління для наступного його розвитку. Така сутність антикризового управління здається недостатньо повною. Дійсно, заходи щодо виводу підприємства із кризи складають основу антикризового управління, але вони й не складають повного обсягу його функцій. До функцій антикризового управління потрібно відносити також розробку профілактичних заходів стабілізації фінансового стану підприємства.

Антикризове управління потенціалом підприємства представляє процес цілеспрямованого, систематичного й безупинного впливу управлінської на управляючу підсистеми, за допомогою загальних функцій управління з метою підвищення ефективності виробничої, господарської і фінансової діяльності підприємства. Функції управління знаходяться у взаємозв'язку і взаємозалежності, тим самим формується визначена їх послідовність, що утворює замкнутий повторюваний цикл управління: аналіз, планування, облік, контроль, регулювання, аналіз.

Сучасне розуміння антикризового управління доволі неоднорідне та багатозначне. Так, на основі аналізу наукових підходів до визначення сутності поняття «антикризового управління», можна стверджувати, що різні науковці розуміють його по-різному. По-перше, під **антикризовим управлінням** розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, по-друге – управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію у результаті незадовільного менеджменту, по-третє – управління підприємством на порозі банкрутства, по-четверте – в період банкрутства. Різне трактування одного і того ж поняття призводить до теоретичної невизначеності та необґрунтованості практичних рекомендацій з розробки та реалізації антикризового управління.

Антикризове управління потенціалом підприємством – це система управління об'єктами потенціалу, яка має комплексний характер та має на меті передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, розробку та реалізацію заходів по зниженню негативних її наслідків і використання обґрунтованих пропозицій для подальшого розвитку потенціалу суб'єкта господарювання.

Антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню, але кожна з них зазнає істотних змін:

– планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення. При антикризовому управлінні підприємством різко зростає роль оперативного планування і прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації;

– організація – формування оптимальної структури й обсягу коштів, що використовуються, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Функція організації при проведенні антикризових заходів зумовлює необхідність створення своєрідного антикризового штабу підприємства з фахівців, що прагнуть зберегти підприємство;

– мотивація – система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;

– контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Крім перерахованих функцій при антикризовому управлінні великого значення набуває ще функція діагностики кризового стану підприємства, яка складається з таких етапів: моніторингу, експрес-діагностики та фундаментальної діагностики. Моніторинг здійснюється з метою раннього виявлення ознак кризового стану, постійного збору інформації з допомогою «слабких сигналів», нагромадження даних, необхідних для експрес-діагностики.

Підрозділи підприємства з високою конкурентоспроможністю, але низьким рівнем відповідності загальній стратегічній меті зберігаються і розвиваються. Процес фінансового оздоровлення починається з виявлення і аналізу причин фінансової кризи.

Головним завданням **діагностики фінансово-економічного** стану є правильна оцінка початкового стану і динаміки його подальшого розвитку, що складається з наступних етапів: ідентифікація фінансово-економічного стану; виявлення змін фінансово-економічного стану в просторово-тимчасовому розрізі; визначення впливу основних факторів на зміну фінансово-економічного стану; виявлення внутрішньогосподарських резервів зміцнення фінансового стану підприємства.

Діагностика може виконуватися в різній мірі деталізації в залежності від мети, наявного інформаційного забезпечення, ступеня володіння методиками аналізу, часового параметра, наявності технічних засобів для виконання розрахунків тощо.

Досягнення цієї мети можливо в двох напрямках:

– по-перше, в результаті реалізації заходів управлінського впливу по реорганізації суб'єктів господарювання;

– по-друге, в результаті реалізації заходів щодо ліквідації безнадійно збиткових суб'єктів господарювання.

З цієї причини в рамках системи антикризового управління доцільно виділити *дві* підсистеми: *реорганізація і ліквідація*, кожна з яких має свої задачі.

Антикризове управління за допомогою підсистеми **реорганізації** є кращим, оскільки поряд із збереженням уже наявного економічного потенціалу дозволяє задати економічній системі новий напрямок розвитку. З новою якістю реорганізована економічна система в силу попереднього досвіду буде більш життєздатною в наступних кризових ситуаціях.

Система антикризового управління в режимі **ліквідації** функціонує строго відповідно до законодавчих основ процесу ліквідації. Принципи функціонування підсистеми антикризової ліквідації включають: своєчасність процесу ліквідації; залучення професійних експертів–оцінювачів для визначення ринкової ціни майнового комплексу боржника; розподіл конкурсної маси між кредиторами відповідно до черговості, закріпленої в цивільному законодавстві; передача об'єктів соціальної і комунально-побутової інфраструктури у власність муніципальних утворень; регулювання процесів ліквідації і працевлаштування звільнених працівників; контроль ліквідації з боку кредиторів.

Політика антикризового управління при загрозі банкрутства крім розробки і використання системи і методів діагностики передбачає визначення і приведення в дію механізмів зняття фінансового стресу і оздоровлення підприємства, зменшення його залежності від використання позикового капіталу та прискорення економічного розвитку.

Політика антикризового фінансового управління є частиною загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає в розробці системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства і «увімкнення» механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його вихід з кризового стану.

Антикризове управління направлене, головним чином, на відновлення фінансової спроможності підприємства, його ліквідності та прибутковості. Також на передбачення і уникнення банкрутства суб'єкта господарювання.

Тобто **завданням** антикризового управління є підвищення обсягу виробництва та реалізації продукції, що можливе за рахунок залучення інвестицій, їх вкладення у нове обладнання та технології. На новому обладнанні з використанням новітніх технологій можна виготовляти нову продукцію і тим самим отримувати конкурентні переваги на ринку. Якщо продукція буде користуватись попитом, підприємство буде отримувати прибутки, а власники акцій – дивіденди.

Проблематика антикризового управління широка і різноманітна. Всю сукупність проблем можна представити чотирма групами.

Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій. Це непроста справа – своєчасно побачити настання кризи, знайти її перші ознаки, зрозуміти її характер. Від цього залежить запобігання

кризи. Але не тільки від цього. Механізми запобігання кризи треба побудувати і запустити в дію. І це теж проблема управління.

Але не всім кризам можна запобігти, багато чого з них треба пережити, подолати. І це досягається за допомогою управління. Воно вирішує проблеми життєдіяльності організації в період кризи, сприяє виходу з кризи і ліквідації наслідків.

Друга група проблем антикризового управління пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності організації. Це перш за все методологічні проблеми. В процесах їх вирішення формулюються місія і мета управління, визначаються шляхи, засоби і методи управління в умовах кризової ситуації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру. Наприклад, в економічному антикризовому управлінні виникає необхідність визначення типів диверсифікації виробництва або проведення конверсії. Це вимагає додаткових ресурсів, пошуку джерел фінансування. Існують також проблеми організаційного і правового змісту, безліч соціально-психологічних проблем.

Проблематику антикризового управління можна представити і в диференціації технологій управління (**третя група** проблем). Вона включає в найзагальнішому вигляді проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень.

Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, яка завжди супроводжує кризові ситуації.

Задача антикризового управління – знайти та освоїти ті нові продукти і процеси, що здатні замінити колишні, зробивши діяльність підприємства – банкрута рентабельною, а саме підприємство – фінансово привабливим і динамічним.

Антикризове управління характеризується двома наступними функціями.

Фінансова функція антикризового управління полягає в максимізації ринкової вартості підприємства–банкрута, це те, чого необхідно досягти в результаті фінансового оздоровлення і раціонального інвестування в нові для підприємства види діяльності. Продаж підприємства по такій вартості дозволить кредиторам максимізувати покриття поточної вартості прострочених підприємством боргів.

Соціальна функція антикризового управління полягає в збереженні підприємства як діючого з метою збереження трудового колективу.

Система антикризового управління базується на певних постулатах, до основних належать такі:

1. Постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства. Теорія антикризового фінансового управління виходить з того, що ефективного фінансового менеджменту досягти не можна через те, що фінансова рівновага підприємства є дуже мінливою в динаміці. Можлива її зміна на будь-якому етапі економічного розвитку зумовлюється природною реакцією на зміни зовнішніх і внутрішніх умов

господарської діяльності. Ряд цих умов підсилює конкурентну позицію і ринкову вартість підприємства, а інші, навпаки, зумовлюють кризові явища в його фінансовому розвитку. Об'єктивність виявлення цих умов у динаміці визначає необхідність постійної готовності фінансових менеджерів до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства на будь-якому етапі його економічного розвитку.

2. Рання діагностика кризових явищ у діяльності підприємства. З огляду на те, що загроза банкрутства підприємства реалізує найвищий рівень катастрофічного ризику, властивого фінансовій діяльності підприємства, і пов'язана з найбільш відчутними втратами капіталу його власників, вона має діагностуватися на найбільш ранніх стадіях з метою своєчасного використання можливостей для її нейтралізації.

3. Диференціація індикаторів кризових явищ за рівнем їх небезпеки для розвитку потенціалу підприємства. Фінансовий менеджмент використовує в процесі діагностики банкрутства підприємства великий арсенал індикаторів його кризового розвитку. Ці індикатори фіксують різні аспекти фінансової діяльності підприємства, характер яких з позиції генерування загрози банкрутства є неоднозначним. У зв'язку з цим у процесі антикризового управління господарюючим суб'єктом необхідно відповідно групувати індикатори кризових явищ за рівнем їх небезпеки для фінансового розвитку.

4. Терміновість реагування на окремі кризові явища у розвитку підприємства. Відповідно до теорії антикризового фінансового управління кожне кризове явище, що з'явилося, не тільки має тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом, але й породжує нові супутні йому кризові фінансові явища. Тому чим раніше будуть задіяні антикризові механізми по кожному діагностичному кризовому явищу, тим більші можливості для відновлення порушеної фінансової рівноваги буде мати підприємство.

5. Адекватність реагування підприємства на рівень реальної загрози його фінансовій рівновазі. Використовувана система механізмів з нейтралізації загрози банкрутства у переважній більшості пов'язана з фінансовими витратами чи втратами, зумовленими скороченням обсягів операційної діяльності, припиненням реалізації інвестиційних проєктів і т. ін. При цьому рівень цих витрат і втрат прямо залежить від цілеспрямованості механізмів такої нейтралізації та масштабу їх використання. Тому задіяння окремих механізмів нейтралізації загрози банкрутства має виходити з реального рівня цієї загрози і бути адекватним йому, бо інакше або не буде досягнуто очікуваного ефекту (якщо дія механізмів недостатня), або підприємство буде здійснювати невиправдано високі витрати (якщо дія механізму надлишкова для даного рівня загрози банкрутства).

6. Повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового фінансового стану. У боротьбі із загрозою банкрутства, особливо на ранніх стадіях її діагностики, підприємство має розраховувати

виключно на внутрішні фінансові можливості. Досвід показує, що при нормальних маркетингових позиціях загроза банкрутства повністю може бути нейтралізована внутрішніми механізмами антикризового фінансового управління й у межах фінансових можливостей підприємства. Тільки в цьому випадку воно може уникнути болючих для нього реорганізаційних процедур.

7. Використання за необхідності відповідних форм санації підприємства для запобігання його банкрутству. Якщо загрозу банкрутства діагностовано лише на пізній її стадії і вона має катастрофічний характер, а механізми її внутрішньої нейтралізації не дають змоги досягти необхідного ефекту у відновленні фінансової рівноваги, підприємство має ініціювати свою санацію (відновлення платоспроможності), залучившись допомогою ззовні. Цей вид санації називається "досудова санація". При цьому обираються найбільш ефективні форми санації (реорганізація, зміна організаційно-правової структури і т. ін.). Такий захід є надзвичайним у плані антикризового фінансового управління господарюючим суб'єктом з метою запобігання його реальному банкрутству.

Розглянуті принципи є основою організації антикризового фінансового управління господарюючим суб'єктом при загрозі банкрутства.

З урахуванням цієї основної мети на підприємстві розробляється спеціальна політика антикризового управління при загрозі банкрутства.

Політика антикризового управління становить собою частину загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає в розробці системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства і задіяння механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його вихід із кризового стану.

Будь-яке управління являє собою процес, тобто послідовність операцій, прийомів, методів формування й здійснення впливу на керований об'єкт. Цей процес має природний закономірний зміст, що визначається суттю управління: аналіз й оцінка ситуації, перебування головної проблеми, постановка мети, прийняття й реалізація управлінського рішення у визначеній послідовності, паралельності й комбінації операцій і дій. Але в рамках цього загального змісту процесу управління можливі різні варіанти формування впливу, що відбувають особливості суб'єкта й об'єкта управління, конкретні обставини, досвід і компетенцію менеджера й персоналу управління й інші характеристики практичних розумінь управлінської діяльності. Відповідно до цього процес управління свідомо вибудовується за **критеріями** раціональності, економії, використання ресурсів, максимальної ефективності.

Багато чого можна досягти за рахунок ефективності застосованих методів управління і якості реалізації функцій менеджменту, особливо мотиваційної, що органічно вписується в організаційно-економічний механізм. Основними складовими такого механізму є **компоненти**:

– планування на основі стратегічних, поточних й оперативних планів виробництва в умовах обмеженості ресурсів;

– розробка ефективних прийомів і методів організаційно–економічного обґрунтування й прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості системи управління й організації в цілому;

– розробка гнучких систем управління, що дозволяють переходити на адаптаційні (ситуаційні) схеми управління;

– розробка методів і підходів до вибору гнучких структур й ефективних комунікацій, здатних до швидкої адаптації організації до мінливих умов зовнішнього й внутрішнього середовища фірми;

– розробка стимулів і форм мотивації праці керівників та інших категорій працівників, що базуються на відносинах управління й, у першу чергу, відносинах власності.

Розробка наведених підходів і методів концептуально повинна базуватися на можливості пристосування підприємств до тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища, а внутрішньосистемні керовані фактори повинні визначати як саму можливість адаптації фірми й системи управління, так й ефективність процесу цього пристосування. Більш того, внутрішні змінні повинні найбільшою мірою протистояти зовнішнім впливам, перевищувати їх й, тим самим, підвищувати адаптаційну стійкість організації.

Отже процес адаптації до виникаючих ситуацій може відбуватися успішно тільки тоді, коли фірма сама вчасно зуміла належним чином адаптуватися до умов ринку. Інакше будь-які **дестабілізуючі впливи** можуть привести фірму до важливих наслідків і банкрутства. Сам процес адаптації може проходити по-різному – менш активно й агресивно.

Окремі елементи організації можуть і повинні пристосовуватися до умов ринку, наприклад, люди й окремі функціональні служби (фінансові, кадрові тощо).

Організація в цілому може сприятливо впливати на навколишнє середовище своїм менталітетом, соціальною значимістю й високим рівнем задоволення виникаючих потреб, новими зручними сегментами, каналами розподілу. Нарешті, організація може бути більш агресивною стосовно позицій конкурентів, вести наступальну політику на ринку (служби маркетингу, функції ціноутворення) і завойовувати нові позиції, що б уникнути можливості погроз від зовнішнього середовища. Отут, звичайно, багато чого залежить від вищого керівництва організації, її маркетингової політики.

Найважливішою складовою процесу антикризового управління є **облік еколого–економічних і соціальних наслідків прийняття рішень** на всіх рівнях планування діяльності підприємства. Роботу підприємства не можна назвати стійкою, якщо не будуть враховуватися необхідні заходи щодо охорони внутрішнього й навколишнього середовища. Усереднені організації – це люди, працівники. Якщо промислові підприємства,

будівництво й інші організації (хочуть вони цього чи не хочуть), знаходячись під тиском законодавчих і природоохоронних органів, змушені займатися збереженням навколишнього середовища, то для підприємств рекреаційного комплексу нормальна й сприятлива екологічна обстановка – це напружена й об’єктивна умова їхнього виживання. А з огляду на той факт, що рекреаційна діяльність є пріоритетним напрямком в економіці України, то стає очевидною важливість даного аспекту регіональних економічних проблем.

Тому, обираючи практично будь-яку економічну стратегію розвитку й розробляючи будь-який бізнес-план, підприємство повинне **враховувати як мінімум наступні аспекти:**

- аналіз якості природоохоронних заходів за минулі роки;
- дотримання підприємством правових норм екологічного й природоохоронного характеру;
- заходи щодо раціонального витрачання відходів виробництва, вторинних паливних й енергетичних ресурсів, питання збереження й рекультивації земель;
- врахування наслідків виділення шкідливих речовин в атмосферу;
- систему обліку екологічних наслідків прийняття стратегічних рішень.

При цьому варто пам’ятати, що підприємства–порушники охорони природного середовища можуть бути оштрафовані й навіть закриті, що також негативно позначиться на виробничо–економічній діяльності й стійкості їхнього розвитку.

На стадії тактичного й оперативного управління значимість природоохоронних заходів зростає, тому що настає момент їхньої практичної реалізації. Проблеми стійкості на цьому етапі з **превентивних заходів** (на стратегічному рівні) перетворюються в **оперативні**, коли необхідно на практиці вирішувати назріваючі проблемні ситуації чи вживати заходів з їхньої ліквідації шляхом адекватних неординарних рішень з виходу підприємства чи його підрозділів із кризової ситуації.

Економіка України має **специфічні особливості**, а саме:

- планування, регламентація й контроль природоохоронної діяльності на підприємстві;
- заміна енерго– і матеріалоемних технологій на ресурсозберігаючі й безвідходні;
- використання порід, що попутно добуваються, і відходів на гірничозбагачувальних комбінатах;
- використання побічних газів у чорній металургії;
- використання відходів металургійної й хімічної промисловості в будівництві;
- застосування безвідходних і високих технологій у галузях національного господарства.

Іншим важливим аспектом процесу антикризового управління є **відносини організації до різних змін.**

Причиною змін можуть бути фактори невизначеності в рамках традиційної діяльності організації, нові джерела нестійкості, зокрема передові закордонні технології, іноземні конкуренти, урядові відомства. Подолання таких явищ, як старіння використовуваної організацією технології, втрата значної частки ринку, різкий ріст виробничих витрат, дають можливість домогтися переваги перед конкурентами, або створюють для організацій серйозні погрози, або відкривають нові можливості.

Несподівані зміни – незвичні, але одночасно істотні і швидкі зміни. Швидкість їх настільки велика, що системи планування й управління, що функціонують на регулярній основі, виявляються нездатними ні сприймати їх, ні реагувати на них досить швидко, перш ніж погроза встигне істотно позначитися на діяльності організації чи яка-небудь можливість виявиться упущеною.

Якщо з якої-небудь причини організація виявляється не в змозі реагувати на погрозу, то викликані цією погрозою втрати будуть наростати. Рано чи пізно більшість організацій починають застосовувати контрзаходи. Коли існує можливість вибору, найбільш вірне рішення – розробка нових виробів, що дозволить використовувати виробничі потужності, зупинені через виникнення погрози. Більш складний варіант реакції – відмовлення від застарілої частини виробничих потужностей з одночасною компенсацією деякого скорочення прибутку шляхом організації зовсім нових видів діяльності. Краща, хоч і не завжди здійсненна, альтернатива полягає в тому, щоб перетворити погрозу в сприятливу можливість: знайти таку стратегію дій, що дозволить не тільки компенсувати, але й збільшити прибуток і збут.

Конкретний вид і час реакції різних організацій на погрозу різний. Нерідко, організація починає реагувати на погрозу лише після того, як ця погроза стає реальністю й викликані нею втрати виростають до значних розмірів. Після того, як організація приступає до здійснення контрзаходів, втрати поступово зникають до нуля. В той же час ліквідація виробничої бази й товарних запасів, скорочення чисельності працюючих спричиняють додаткові витрати – понад нормальні витрати виробництва. Таким чином, у період припинення впливу погрози відбувається додавання двох видів витрат: витрат від нерентабельної виробничої діяльності й витрат, пов'язаних зі згоранням цієї діяльності.

Коли деякі несподівані фактори тільки починають впливати на організацію, їхній вплив звичайно залишається схованим у рамках нормальних коливань в результаті економічної діяльності. Таким чином, якщо можлива зміна не буде виявлена за допомогою спеціального прогнозу, первісною реакцією на неї стануть заходи (зниження витрат, підвищення продуктивності праці, удосконалення виробництва, активізація збуту), що в минулому допомагали організації коректувати періодичні погіршення її економічних показників. Якщо заходи, що в минулому були успішними, все частіше виявляються неефективними, стає

очевидним, що організація зіштовхнулася із новою проблемою, а дані, що нагромадилися, свідчать з високим ступенем вірогідності про те, що погіршення результатів діяльності організації стало необоротним і необхідно прийняти спеціальні контрзаходи.

Деякі організації, звичайно невеликі й очолювані молодими енергійними керівниками, не займаються вивченням зовнішнього оточення чи прогнозуванням. Однак вони швидко вчаться на невдачах шляхом звичайних видів реакції і здатні швидко скорочувати втрати. Як тільки дані показують, що наростаюче зниження прибутку не може бути наслідком нормальних коливань, негайно з боку керівників випливають відповідні дії, й керівництво реагує в момент початку раціональної дії. Таке управління зветься **активним менеджментом**.

У багатьох інших випадках, особливо у великих організаціях, що мають багаторічний досвід успішної діяльності, переконливих даних нерідко виявляється недостатньо для того, щоб з їх боку пішла швидка реакція. Існує безліч конкретних прикладів того, як подібні організації ігнорували свідчення появи нових технологій чи зміни переваг споживачів або істотних змін у розміщенні сил на політичній арені.

У подібних випадках початок реакції запізнюється по відношенню до моменту раціонального початку дій. Можна виділити чотири **фактори, що обумовлюють таке запізнення**:

1. Запізнювання в системі. Має місце у великих організаціях. Така затримка часто буває викликана витратами часу на спостереження, інтерпретацію й обробку даних спостереження й передачу отриманої інформації відповідним керівникам. Часто також затримка відбувається наслідок витрат часу з боку цих керівників на обмін інформацією між собою і вироблення загальної позиції, а також витрат часу на пророблення рішення відповідними робочими групами й ланками управління.

2. Запізнювання через затримку верифікації пов'язане з перевіркою правильності інформації про існування погрози, оскільки деякі керівники вважають, що, навіть, незважаючи на те, що рівень впливу погрози досяг неприйнятної величини, не має абсолютної впевненості в реальності загрози, а також у стійкому характері її дії. Якийсь період часу вони вичікують у надії, що погроза відпаде сама собою.

3. Запізнювання через погрозу статусу обумовлене політичними причинами, якщо ті чи інші керівники, сфера діяльності яких має пряме відношення до критичного становища, що створилося, рахують, що визнання існування такого становища відіб'ється на їхній репутації або приведе до втрати ними влади в організації. Навіть якщо вони переконані в реальності погрози, вони будуть усіяко прагнути уникнути ролі «козлів відпущення» й одержати перепочинок, протягом якого могли б зміцнити власну оборону чи розробити тактику відступу.

4. Запізнювання, викликане неприйняттям незвичного, є типовим для управлінських традицій. Керівники привчені до того, щоб довіряти

минулому, звичному досвіду й відкидати незвичне, вважаючи його неймовірним і неспроможним.

Усі чотири запізнювання викликають запізнювання реакції стосовно моменту раціональної дії і приводять до значного збільшення загальних витрат організації. Такий тип реакції називається **реактивним управлінням**. Як правило, ні протидія, викликана політичними причинами, ні неприйняття невизначеного не висуваються відкрито як запізнення, оскільки і те й інше негативно відіб'ється на репутації відповідного керівника. Більш ймовірно, що як пояснення причин такого запізнювання буде названа необхідність впевнитися в правильності інформації про виниклу погрозу, перш ніж приступати до істотної організаційної перебудови.

Як активна, так і реактивна поведінка має на увазі відповідь на події: реакція починається після того, як погроза принесе організації відчутні збитки.

Оскільки значна частка організацій користується управлінськими інформаційними системами, основи яких складає ретроспективна інформація, активна й реактивна поведінка на практиці зустрічається досить часто. Проте, організації, що ведуть розробку прогнозів, виявляють у своїй поведінці таку ж повільність, як і реактивні організації. Одна з причин того криється в самій природі прогностичної інформації.

У багатьох випадках розроблювальні організації прогнози економічної кон'юнктури, обсягу продажів, витрат і доходів являють собою екстраполяції, тобто проєкції минулого характеру результатів діяльності організацій на майбутнє. У таких прогнозах вплив дискретних відхилень від минулих тенденцій на первісній стадії залишається схованим, замаскованим статистичними коливаннями, викликаними господарською діяльністю й конкурентною боротьбою. Керівництво організації усвідомлює наявність цих дискретних відхилень лише після того, як їхній вплив зростає настільки, що стає помітним на тлі звичних економічних показників, коли переваги, створювані знанням прогнозів, можуть виявитися нереалізованими.

Нині все більше організацій застосовує неекстраполятивне прогнозування розвитку технологій, структурне економічне прогнозування, сценарії, що безпосередньо спрямовані на виявлення можливих змін, що виникають у зв'язку з дискретними відхиленнями стратегічного характеру. Отримані в такий спосіб прогнози являють собою інформацію, що, у принципі, дає можливість почати попереджувальні заходи. Досить віддалений обрій прогнозів дозволяє організації завершити відповідну дію до того, як можлива погроза встигне нанести їй скільки-небудь відчутний збиток.

9.3 Технологія антикризового управління потенціалом підприємства [4]

Антикризове управління, як усяке управління взагалі, характеризується певними технологічними схемами управління. Але **специфіка** антикризового управління відображає і специфіку його технології. Тут істотний вплив можуть робити дефіцит часу, зниження керованості, конфлікт інтересів, високий ступінь невизначеності і ризику, складне переплетіння проблем, тиск зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, порушення балансу влади.

Технологія антикризового управління – це послідовно здійснювані заходи попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Вона передбачає як велику дослідницько–аналітично роботу, так і соціально–організаційну діяльність. Не можна технологію антикризового управління зводити тільки до пошуку варіантів поведінки. Це технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень.

Технологічна схема антикризового управління складається з восьми етапів. Вони характеризують зворотно–поступальну послідовність різних операцій і їхніх груп при розробці і здійсненні управлінського рішення і, таким чином, – оптимальний варіант виходу організації (підприємства) із кризової ситуації (передбачуваної чи такої, що вибухнула).

На першому етапі антикризового управління створюється спеціалізована робоча група (команда). Вона може складатися як із власних кадрів організації, так і з фахівців, запрошених з боку лише на строк можливої чи реальної кризової ситуації. Фахівці повинні володіти такими знаннями, як теорія криз, прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження систем управління, макроекономіка, мікроекономіка і т.д.

На другому етапі передбачається перевірка доцільності і своєчасності проведення заходів щодо антикризового управління. При недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації – пошуку нових цілей, планування спеціальних заходів. Якщо є обґрунтування доцільності і своєчасності «включення» антикризового управління, відбувається перехід до наступного кроку.

На третьому етапі проводиться розробка управлінських рішень антикризового характеру, що здійснюється в свою чергу в кілька етапів. Основними з них є збір вихідної інформації про ситуацію в організації, структурно-морфологічний аналіз ситуації, визначення шляхів виходу організації з кризової ситуації, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей. (Загальна послідовність підготовки управлінських рішень з виходу фірми з кризової ситуації більш докладно буде розглянути далі).

На четвертому етапі створюється система реалізації управлінських рішень з виходу організації з кризової ситуації. При цьому групою фахівців, що підготувала ці рішення, визначаються їхні конкретні виконавці. Виконавець повинен мати у своєму розпорядженні необхідні і достатні ресурси для виконання антикризового управлінського рішення, а також за соєю кваліфікацією він повинен відповідати рівню складності поставлених перед ним завдань. У протилежному випадку виконання заходів антикризового управління здійсниться за іншою схемою, відмінною від запланованої, а може стане неможливим.

На п'ятому етапі антикризового управління здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно–практичні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дозволить досягти цілей, поставлених в антикризовому управлінні.

На шостому етапі необхідні оцінка й аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації. У випадку, коли виконання рішення не привело до яких-небудь змін (позитивних чи негативних), розглядають причини, з яких не виконані рішення чи отримані результати, відмінні від запланованих показників. Після визначення причин незадовільного виконання управлінського рішення відбувається підготовка нового рішення з урахуванням отриманих результатів від уже проведених заходів антикризового управління. Якщо виконання управлінського рішення дало свої позитивні результати, тобто, у роботі фірми намітилися тенденції до поліпшення показників господарської діяльності, але не в тім обсязі, що необхідний, то вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень.

На сьомому етапі перевіряється доцільність проведення подальших робіт з виходу організації з кризової ситуації, що складається у визначенні того, на якій стадії виконання знаходиться антикризова програма. Якщо фахівцями дається висновок про виконання антикризової програми, а ситуація кризового стану організації на ринку не змінилася, необхідно провести розробку заходів щодо зміни статусу організації, зокрема можливе визнання її банкрутом і проведення заходів, пов'язаних з реалізацією процедур визнання банкрутства. У випадку ж, коли антикризова програма виконана, а зовнішня ситуація становища організації змінилася, систему антикризового управління адаптують до умов, що змінилися на ринку. До виходу організації з кризової ситуації проводиться підготовка додаткових управлінських рішень антикризового характеру.

На заключному, **восьмому етапі**, для даної технологічної схеми антикризового управління розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій. Прогнозування є невід'ємною частиною технології антикризового управління. Воно дозволяє, якщо не уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї і мінімізувати її наслідки.

Реалізація політики антикризового управління підприємством при загрозі банкрутства передбачає виконання таких **заходів**:

1. Здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку. З цією метою у системі загального моніторингу фінансового стану підприємства виділяють особливу групу об'єктів спостереження, яка формує можливе «кризове поле», що реалізує загрозу його банкрутства. У процесі спостереження використовуються як традиційні, так і спеціальні показники – «індикатори кризового розвитку».

2. Визначення масштабів кризового стану підприємства. При виявленні в процесі моніторингу істотних відхилень від нормального ходу фінансової діяльності, зумовленого напрямами фінансової стратегії підприємства та системою планових і нормативних фінансових показників, виявляються масштаби його кризового стану, тобто глибина цього стану з позицій загрози банкрутства. Така ідентифікація масштабів кризового стану підприємства дає можливість застосовувати відповідний селективний підхід до вибору системи механізмів захисту від можливого банкрутства.

3. Дослідження основних факторів, що зумовлюють кризовий розвиток підприємства. Розробка політики антикризового фінансового управління визначає необхідність попереднього групування таких факторів за основними визначальними ознаками; дослідження міри впливу окремих факторів на форми і масштаби кризового фінансового розвитку; прогнозування розвитку факторів, що справляють такий негативний вплив.

4. Формування системи цілей виходу підприємства з кризового стану, що відповідають його масштабам. Цілі антикризового фінансового управління конкретизуються відповідно до масштабів кризового стану підприємства. Вони мають враховувати також прогноз розвитку основних факторів, що визначають загрозу банкрутства підприємства. З урахуванням цих умов фінансовий менеджмент на даному етапі може бути спрямований на реалізацію трьох принципових цілей, адекватних масштабам кризового стану підприємства:

- усунення неплатоспроможності підприємства;
- відновлення фінансової стійкості підприємства (забезпечення його фінансової рівноваги в короткостроковій перспективі);
- зміна фінансової стратегії з метою забезпечення стійкого економічного зростання підприємства (досягнення його фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі).

5. Вибір і використання діючих внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства, що відповідають масштабам його кризового фінансового стану. Внутрішні механізми фінансової стабілізації покликані забезпечити реалізацію термінових заходів для відновлення платоспроможності та фінансової рівноваги підприємства за рахунок внутрішніх резервів. Ці механізми засновані на послідовному використанні певних моделей управлінських рішень, обраних відповідно до специфіки господарської діяльності підприємства та масштабів його кризового розвитку. У системі антикризового фінансового управління господарюючим суб'єктом цьому напряму політики приділяється першорядна увага.

6. Вибір ефективних форм санації підприємства. Якщо масштаби кризового фінансового стану підприємства не дають змоги вийти з нього за рахунок реалізації внутрішніх методів і фінансових резервів, то воно змушене вдаватися до зовнішньої допомоги, що зазвичай набуває форми його санації. Санація підприємства може проводитися як до провадження справи про банкрутство (досудова санація), так і в процесі процедури банкрутства. У першому випадку підприємство саме може виступити ініціатором своєї санації та вибору її форм. У ході санації необхідно обґрунтувати вибір найбільш ефективних її форм (включаючи ті, що пов'язані з реорганізацією підприємства), для того щоб у якомога коротші терміни досягти фінансового оздоровлення і не допустити оголошення банкрутства.

7. Забезпечення контролю за результатами розроблених заходів щодо виведення підприємства з фінансової кризи. З огляду на важливість реалізації розроблених заходів для подальшої життєдіяльності підприємства такому контролю приділяється першорядна увага. Він покладається, як правило, безпосередньо на керівників підприємства. Основна частина цих заходів контролюється в системі оперативного контролінгу, організованого на підприємстві. Результати контролю періодично обговорюються з метою внесення необхідних коректив, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Оцінювання кризових факторів фінансового розвитку та прогнозування можливого банкрутства підприємства здійснюються задовго до виявлення його явних ознак. Таке оцінювання і прогнозування є предметом діагностики банкрутства, що характеризує в концентрованому вигляді зміст перших трьох напрямів формування і реалізації політики антикризового фінансового управління господарюючим суб'єктом.

ТЕСТИ

I Виділіть зовнішні фактори, що можуть призвести підприємство до фінансової кризи:

1. Зниження купівельної спроможності населення
2. Низький рівень кваліфікації персоналу
3. Недоліки у виробничій сфері
4. Значний рівень інфляції
5. Порушення в постачаннях
6. Низький рівень маркетингу і втрати ринків збуту продукції
7. Нестабільність господарського і податкового законодавства
8. Нестабільність фінансового і валютного ринків
6. Криза галузі
10. Помилки в інвестиційній політиці
11. Відсутність інновацій і раціоналізаторства

II Виділіть внутрішні фактори, що можуть призвести підприємство до фінансової кризи:

1. Зниження купівельної спроможності населення
2. Значний рівень інфляції
3. Недоліки у виробничій сфері
4. Порушення в постачаннях
5. Низький рівень маркетингу і втрати ринків збуту продукції
6. Нестабільність господарського і податкового законодавства
7. Нестабільність фінансового і валютного ринків
8. Криза галузі
9. Низький рівень кваліфікації персоналу
10. Помилки в інвестиційній політиці
11. Відсутність інновацій і раціоналізаторства

III Які типові наслідки впливу кризи на фінансово–господарський потенціал підприємства можна навести:

1. Втрата клієнтів і покупців готової продукції
2. Постійне зменшення обсягів реалізації і, як наслідок, недоодержання виручки від реалізації продукції
3. Зниження рівня кваліфікації робітників
4. Зростання норм виробітку
5. Збільшення собівартості та різке зниження продуктивності праці
6. Збільшення розміру неліквідних оборотних коштів і наявність наднормативних запасів
7. Поява внутрішньовиробничих конфліктів і зростання плинності кадрів

IV Якщо на підприємстві втрачено виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху – це:

1. Криза стратегії
2. Криза прибутковості
3. Криза ліквідності

V Якщо підприємство в процесі свого функціонування досягло такого рівня збитків, що вони відволікають власний капітал і це призводить до незадовільної структури балансу – це :

1. Криза стратегії
2. Криза прибутковості
3. Криза ліквідності

VI Якщо підприємство є неплатоспроможним чи існує реальна загроза втрати платоспроможності – це :

1. Криза стратегії
2. Криза прибутковості
3. Криза ліквідності

VII Криза стратегії характеризується такими проявами:

1. Неефективна політика збуту й асортиментна політика
2. Невиправдане співвідношення цін і собівартості
3. Збитковість окремих структурних підрозділів
4. Неефективне планування і прогнозування
5. Помилкова політика диверсифікації
6. Значні запаси готової продукції на складі
7. Незадовільна структура капіталу
8. Незадовільна робота з дебіторами

VIII Криза прибутковості характеризується такими проявами:

1. Зниження обороту від реалізації продукції
2. Збитковість окремих структурних підрозділів
3. Значні запаси готової продукції на складі
4. Неефективне планування і прогнозування
5. Незадовільна структура капіталу
6. Невиправдане співвідношення цін і собівартості
7. Невиправдане підвищення цін
8. Ризикові великі проекти
9. Незадовільна робота з дебіторами

IX Криза ліквідності характеризується такими проявами:

1. Незадовільна робота з дебіторами
2. Високий рівень кредиторської заборгованості
3. Неефективна політика збуту й асортиментна політика
4. Неефективне планування і прогнозування
5. Незадовільна структура капіталу
6. Відсутність чи незначний рівень резервних коштів
7. Невиправдане підвищення цін
8. Ризикові великі проекти
9. Збитковість окремих структурних підрозділів
10. Значні запаси готової продукції на складі

X Підрозділи підприємства з високою конкурентоспроможністю, але низьким рівнем відповідності загальній стратегічній меті:

1. Ліквідовуються
2. Зберігаються і розвиваються
3. Продаються (можливий варіант створення окремого підприємства)

XI Процес фінансового оздоровлення починається з:

1. Виявлення і аналізу причин фінансової кризи
2. Визначення цілей санації
3. Розробки програми санації
4. Реалізації плану санації

XII Питання банкрутства підприємств в Україні регулюються Законом України:

1. Про цінні папери і фондову біржу
2. Про підприємства в Україні
3. Про банкрутство
4. Про власність

XIII Якщо загальна вартість майна менша загальної суми зобов'язань боржника, то структура балансу є:

1. Задовільною
2. Ліквідною
3. Високоліквідною
4. Незадовільною

XIV Юридична особа, проти якої збуджена справа про банкрутство, є:

1. Відповідачем
2. Банкрутом
3. Боржником

XV Банкрут – це юридична особа:

1. Яке нездібне своєчасно задовольнити вимоги кредиторів
2. Яке нездібне своєчасно заплатити податки
3. Боржник, який знаходиться в процесі ліквідації

XVI Діагностувати вірогідність банкрутства можна за допомогою моделі:

1. М. Портера
2. Е. Альтмана
3. Ф. Котлера

XVII Ліквідація підприємства це:

1. Система заходів з метою запобігання визначення боржника банкрутом
2. Припинення діяльності підприємства, визнаного банкрутом;
3. Здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних і інших заходів, направлених на реорганізацію підприємства;

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Які зовнішні фактори можуть призвести до фінансової кризи?
2. Які внутрішні фактори можуть призвести до фінансової кризи?
3. Які наслідки впливу кризи на фінансово-господарський потенціал підприємства можете навести?

4. Розрізняють такі види кризи потенціалу підприємства: криза стратегії, криза прибутковості, криза ліквідності. Охарактеризуйте ці кризові явища.

5. Які основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління, Вам відомі?

6. Надайте розгорнуту характеристику процесу антикризового управління потенціалом підприємства.

7. Наведіть основні складові системи антикризового управління.

8. Наведіть технологічну схему антикризового управління.

9. Які заходи повинно запровадити підприємство, щоб реалізувати політику антикризового управління підприємством при загрозі банкрутства?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. **Ареф'єва, О.В.** Управління потенціалом розвитку промислових підприємств / О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков. – Київ : Грот, 2004. – 200 с.

2. **Должанський, І.З.** Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.

3. **Гавва, В.Н.** Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посіб. / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.

4. **Гончар, О.І.** Управління потенціалом підприємства. Конспект лекцій. Хмельницький національний університет.

5. **Краснокутська Н.С.** Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст]: навч. посіб. / Н.С. Краснокутської. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

6. **Кузнєцова, Т.В.** Управління потенціалом підприємства :навчальний посібник / Т.В. Кузнєцова, Ю.В. Красовська, О.М. Подлевська.– Рівне: НУВГП, 2016. – 195 с.

7. Управлінські рішення в забезпечення конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. – Харків : ІНЖЕК, 2008. – 512 с.

8. **Хомяков, В.І.,** Бакум І.В. Управління потенціалом підприємства [Текст]: навч. посіб. / за ред. В.І. Хомякова. – К.: Кондор, 2007. – 400 с.

9. **Федонін, О.С.** Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч.посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К.:КНЕУ, 2004. – 316 с.

Навчальне видання

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти

Укладачі: ПІДГОРА Єлизавета Олександрівна,
ШЕВЧЕНКО Олена Олександрівна,
КАСЬЯНЮК Сергій Володимирович
ЛАТИШЕВА Олена Володимирівна,
ГІТІС Тетяна Павлівна

Під авторською редакцією

107/2021. Формат 60 x 84/8. Ум. друк. арк. 11,91.
Обл.-вид. арк. 9,32. Тираж пр. Зам. № .

Видавець і виготівник
Донбаська державна машинобудівна академія.
84313, м. Краматорськ, вул. Академічна, 72.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК №1633 від 24.12.2003