



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

Міністерство освіти і науки України

Національний університет водного господарства та  
природокористування

**Т.В. Кузнєцова, Ю.В. Красовська  
О.М. Подлевська**



**УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

*Навчальний посібник*

Рівне 2016



УДК 338:005.93(075.8)

ББК 65.050я7

К89

*Рекомендовано вченою радою Національного університету водного господарства та природокористування.  
(Протокол № 9 від 23.09.2016 р.)*

**Рецензенти:**

**І.Д. Лазаришина**, д.е.н., професор Національного університету водного господарства та природокористування, м. Рівне.

**Н.Б. Савіна**, д.е.н., професор Національного університету водного господарства та природокористування, м. Рівне.

**Н.Б. Кушнір**, к.е.н., професор Національного університету водного господарства та природокористування, м. Рівне.

**Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М.**

**К89** Управління потенціалом підприємства: Навчальний – Рівне: НУВГП, 2016. – 195 с.

Навчальний посібник містить ґрунтовні теоретичні матеріали щодо вивчення навчальної дисципліни, запитання для самоперевірки їх засвоєння, структурно-логічні схеми для наочного сприйняття інформації, типові вправи та задачі та довідник формул для їх розв'язування, тренінгову тестову програму, список рекомендованої літератури, а також термінологічний словник і предметний показчик, що може бути корисним при самостійному вивченні дисципліни студентами економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

**УДК 338:005.93(075.8)**

**ББК 65.050я7**

© Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В.,  
Подлевська О.М., 2016

© НУВГП, 2016



## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	7
<b>Тема 1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства</b> .....	7
1.1. Потенціал підприємства як об'єкт управління. ....	7
1.2. Особливості формування потенціалу підприємства. ....	14
1.3. Система управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства .....	17
<b>Тема 2. Оптимізація структури потенціалу підприємства</b> .....	22
2.1. Структура потенціалу підприємства. ....	22
2.2. Оптимізація структури та відтворення потенціалу підприємства.....	26
<b>Тема 3. Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями</b> .....	30
3.1. Поняття вартості в управлінні потенціалом підприємства.....	30
3.2. Методи визначення вартості потенціалу підприємств.....	32
<b>Тема 4. Інформаційне забезпечення та сучасні технології управління потенціалом підприємства</b> .....	36
4.1. Інформаційне забезпечення системи управління потенціалом підприємства.....	36
4.2. Автоматизація управління потенціалом підприємства.....	38
<b>Тема 5. Управління матеріально-технічним потенціалом як складової виробничого потенціалу підприємства</b> .....	43
5.1. Місце матеріально-технічного потенціалу у виробничому потенціалі підприємства, його визначення, склад та оцінка .....	43
5.2. Особливості управління складовими матеріально-технічного потенціалу підприємства.....	45
5.3. Сучасні логістичні концепції управління виробничим потенціалом підприємства.....	54
<b>Тема 6. Система управління формуванням та використанням трудового потенціалу підприємства</b> .....	59
6.1. Основні принципи формування і відтворення трудового потенціалу підприємства. ....	59
6.2. Управління трудовим потенціалом підприємства.....	65
<b>Тема 7. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства</b> .....	68
7.1. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.....	69
7.2. Обґрунтування методики визначення та оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства .....	70
<b>ПРАКТИКУМ до розділу 1</b> .....	77
<b>Контрольна тестова програма</b> .....	77



<b>Вправи до розв'язку</b> .....	82
<b>СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНІ СХЕМИ ДО РОЗДІЛУ 1</b> .....	89
<b>РОЗДІЛ 2. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ВІДТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	97
<b>Тема 8. Система антикризового управління потенціалом підприємства</b> .....	97
8.1. Передумови виникнення кризового стану в управлінні потенціалом підприємства.....	97
8.2. Методи діагностики ознак кризи в системі антикризового управління потенціалом підприємства.....	100
<b>Тема 9. Механізми та інструменти протидії кризовим процесам</b> .....	104
9.1. Організаційно-економічний механізм антикризового управління.....	104
9.2. Проектування механізму виходу підприємства з кризи.....	108
<b>Тема 10. Управління результативністю використання потенціалу підприємства</b> .....	111
10.1.Економічна суть і загальна характеристика видів ефективності в управлінні потенціалом підприємства.....	112
10.2. Система показників вимірювання ефективності виробництва. ....	113
10.3. Мотиваційні механізми в системі управління результативністю використання потенціалу підприємства. ....	116
<b>Тема 11. Проектування систем управління потенціалом на сучасних підприємствах</b> .....	121
11.1.Теоретичні основи проектування систем управління потенціалом підприємства. ....	121
11.2. Технологія проектування систем управління потенціалом.....	124
11.3. Оцінка якості систем управління потенціалом підприємства. ....	126
<b>Тема 12. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства з урахуванням системи стратегічних і тактичних цільових орієнтирів</b> .....	129
12.1. Місце інноваційного потенціалу підприємства у системі стратегічних і тактичних цільових орієнтирів. ....	129
12.2. Формування стратегії науково-технічного розвитку на рівні підприємства.....	131
<b>Тема 13. Організаційно-економічне забезпечення удосконалення і впровадження системи управління потенціалом сучасних підприємств</b> .....	138
13.1. Ефективність управління потенціалом підприємства.....	138
13.2. Організаційно-економічні механізми функціонування потенціалу підприємства. ....	139
13.3. Формування та реалізація корпоративних цілей удосконалення управління потенціалом. ....	147
<b>ПРАКТИКУМ до розділу 2</b> .....	152



<b>Контрольна тестова програма</b> .....	152
<b>Вправи до розв'язку</b> .....	157
<b>СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНІ СХЕМИ ДО РОЗДІЛУ 2</b> .....	170
<b>ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК</b> .....	176
<b>ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК</b> .....	181
<b>ДОВІДНИК ФОРМУЛ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ВПРАВ</b> .....	183
<b>ЛІТЕРАТУРА</b> .....	194





## ПЕРЕДМОВА

Збільшення темпів економічного зростання національної економіки в значній мірі залежить від знань та вмінь фахівців щодо ефективного управління підприємницьким потенціалом підприємств.

Даний навчальний посібник дозволить поглибити теоретичні знання, оволодіти сучасним методичним інструментарієм, практичними навичками ефективного управління потенціалом підприємств як збалансованої соціально-економічної системи у сучасних умовах господарювання.

Головним завданням дисципліни “Управління потенціалом підприємства” є вивчення новітніх підходів до формування, розвитку, підвищення рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства, покращення результативності його використання за сучасними соціально-економічними критеріями; набуття вмінь обґрунтовувати і використовувати механізми запобігання кризи та антикризового управління суб'єктами господарювання.

Використання навчального посібника дозволить сформувати комплекс знань з основ управління потенціалом підприємства та управлінських навичок у сфері підвищення конкурентоспроможності продукції, вартості та ефективності потенціалу підприємства та збільшення його протиентропійності.

Навчальний посібник складається з двох розділів, кожен з яких завершується практикумом (контрольно-тестова програма і задачі до розв'язку) та структурно-логічними схемами). Посібник також містить довідник формул, який надає студентам практичну допомогу у виборі способів та прийомів вирішення практичних завдань.

Навчальний посібник з „Управління потенціалом підприємства” може бути корисним для аспірантів, викладачів економічних спеціальностей та працівників підприємств, оскільки пропонує сучасні управлінські рішення щодо підвищення ефективності використання потенціалу підприємств, підвищення його конкурентоспроможності та розширення сфер бізнесу.



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

### Тема 1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства



#### Питання теоретичної підготовки:

- 1.1. Потенціал підприємства як об'єкт управління.
- 1.2. Особливості формування потенціалу підприємства.
- 1.3. Система управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства.

#### Ключові терміни та поняття

- |   |                        |   |                       |
|---|------------------------|---|-----------------------|
| ✓ | Потенціал              | ✓ | Пересічний потенціал  |
| ✓ | Потенціал підприємства | ✓ | Формування потенціалу |
| ✓ | Базовий потенціал      |   | підприємства          |

#### 1.1. Потенціал підприємства як об'єкт управління

Вивчення еволюції думок щодо розуміння терміну «потенціал» приводить до висновку, що його виникнення в економічних дослідженнях попередньо було пов'язано з розробкою проблем комплексної оцінки рівня розвитку виробничих сил та належить до періоду двадцятих років минулого століття.

**Термін “потенціал”** у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова “potentia” і означає “приховані можливості”, які в виробничій практиці завдяки праці можуть перейти в реальну дійсність.

У вітчизняній економічній літературі термін „потенціал” у широкому розумінні визначається як можливості, наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані, або рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь. Короткий словник іноземних слів також під цим терміном розуміє “ступінь потужності (приховані можливості) у якому-небудь відношенні ...”.

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

У працях В.Вейца та К.Г.Воблого знайшли обґрунтування ідеї щодо потенціалу виробничих сил як потенційної можливості країни виробляти матеріальні блага для задоволення потреб населення. Пізніше С.Г. Струмлінін ввів поняття “економічний потенціал”, під яким розумів сукупну виробничу силу праці всіх працездатних членів суспільства. В.С. Немчінов досліджував “потенціал розширеного виробництва”, який характеризує ресурсні можливості національної економіки у здійсненні економічного росту.

У теперішній час в розвитку уявлень про потенціал можливо виділити три напрямки. Представники першого (Д. Черніков, С. Белова, Е. Фігурнов та інші) стверджують, що потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів.

Визначаючи категорію, що досліджується, необхідно взяти до уваги положення академіка Л.І. Абалкіна про те, що поняття “потенціал” і “ресурси” не слід протиставляти. Потенціал (економічний, підприємницький, виробничий) представляє собою “узагальнену, збірну характеристику ресурсів”, прив’язану до місця та часу. У літературі трактування поняття “потенціал” як певної сукупності ресурсів, головним чином економічних, безпосередньо пов’язаних з функціонуванням виробництва та прискоренням науково-технічного прогресу, знаходить все більше однодумців. Так, наприклад, В.Н. Архангельський під потенціалом розуміє засоби, запаси джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або рішення певної задачі, тобто як сукупність визначених накопичених ресурсів. До складових частин потенціалу в цьому розумінні відносяться відповідні трудові, матеріальні, фінансові і інформаційні ресурси, які притягуються в сферу удосконалення виробництва. Сюди ж включається і сукупність ресурсів, яка забезпечує надійний рівень організації виробництва та управління. “Ресурсне” розуміння потенціалу має важливе значення для планування та управління виробничою діяльністю, але не вичерпує усіх його характеристик.

Друга група авторів представляє потенціал як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), які забезпечують досягнення мети виробництва. Основою для такого підходу є вислови К. Маркса про те, що засоби праці, предмети праці та робоча сила як фактори виробництва та елементи утворення нового продукту виступають як можливості, чим підкреслюється їх потенційний характер. Для перетворення цієї можливості в дійсність, “вони повинні з’єднатися”. Це положення принципово важливе для аналізу і розробки методів вимірювання потенціалу, тому що екстенсивний динамізм розвитку виробництва в деяких випадках зменшив увагу дослідників до питань покращення використання вже накопичених ресурсів. М.А. Іванов, Ю.Г. Одегов, К.Л. Андреев та інші стверджують, що дослідження ефективності розвитку економіки повинні базуватися не на досягнутому рівні використання ресурсів, а виходити з потенційних можливостей виробництва.

Вчені третього напрямку розглядають потенціал як здатність комплексу ресурсів системи вирішувати намічені перед нею задачі. Потенціал, на їх думку – це є цілісне уявлення єдності структури і функції об’єкту, прояв їх взаємозв’язку, вираз сукупної можливості колективу для виконання певних задач. На цій основі робиться висновок про сукупні можливості колективу – чим вдаліше склалася структура об’єкту, чим в більшій відповідності знаходяться його структурні та функціональні елементи, тим вище його потенціал і ефективність.





Отже, з точки зору методології немає єдиного підходу до визначення поняття „потенціал”, що створює певні труднощі.

У табл. 1.1. показано еволюцію трактування науковцями терміну „потенціал” в економіці з посиланням на авторів та час дослідження.

Таблиця 1.1.

Еволюція трактування терміну „потенціал” в економіці

Автор	Рік	Визначення
Воблій К.Г.	1924	Потенціал виробничих сил – потенційна можливість країни виробляти матеріальні блага для задоволення потреб населення
Вейц В.	1927	Потенційні виробничі сили - не тільки матеріальні елементи, а також ті чи інші матеріальні умови, за яких здійснюється виробничий процес
Струмилін С.Г.	1954	Економічний потенціал - сукупна виробнича сила праці всіх працездатних членів суспільства
Нємчинов В.С.	1967	Потенціал розширеного виробництва - ресурсні можливості національної економіки для здійснення економічного зростання
Анчишкін О.І.	1973	Виробничий потенціал - сукупність ресурсів, які в процесі виробництва набирають форми факторів виробництва
Абалкін Л.І.	1981	Потенціал - це узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив'язана до місця й часу
Архангельський В.М.	1983	Потенціал - засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв'язання певної задачі.
Рєпіна І.М.	1998	Підприємницький потенціал - сукупність ресурсів (трудова, матеріальних, фінансових, технічних, інноваційних і т.п.), навичок і можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу щодо виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства
Олексюк О.І.	2001	Потенціал підприємства - максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання (ситуаційно-ринкова складова) з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень.

Викладене свідчить, що домінує однобічний підхід щодо економічного

трактування суті потенціалу - або як сукупності ресурсів, або як можливості господарської системи до випуску продукції, або як можливості виробничих сил до досягнення певного ефекту. Зацікавленість у цьому розумінні викликає виконана Н.Т. Ігнатенко та В.П. Руденко класифікація ознак поняття “потенціал”, які зустрічаються у вітчизняній науковій літературі: у 42% випадків змістове значення терміну “потенціал” асоціюється з сукупністю природних умов і ресурсів, можливостей, запасів, засобів, цінностей; в 18% - з потужністю виробництва (галузей народного господарства), фондів, ресурсів країни, регіону; в 16% - з ресурсною, економічною, природною, регіональною можливістю; в 8% - з можливістю виробничих сил досягти певного ефекту.

Визначення поняття потенціалу має не тільки важливе наукове але й практичне значення, оскільки уявлення про його зміст визначає підхід до його оцінки, вимірювання і управління.

Перехід до нового ринкового механізму господарювання значно підвищив актуальність дослідження ринкових ознак потенціалу, які найбільш повно виражає, на нашу думку, поняття «потенціал підприємства». Складність і нерозробленість методологічних питань породжує безліч точок зору на його розуміння.

У даному посібнику ми розглядаємо **потенціал підприємства** як сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних і т.п.), навиків та можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу, щодо виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення функціонування та розвитку підприємства. Потенціал підприємства - це складна, динамічна, поліструктурна система. Ця агломерація має свої закономірності розвитку, від вміння використання яких у вирішальному ступені залежить ефективність економіки, темпи та якості її росту.

Потенціал підприємства характеризується типовими для будь-якої економічної системи **властивостями**. Перша з них — **цілісність**. Вона означає, що всі елементи потенціалу служать загальній меті, що стоїть перед системою. Цілісність потенціалу забезпечується реалізацією в процесі керування його формуванням і використанням наступних принципів: спільності і єдності цільової функції для економічного потенціалу і для кожного його елемента; спільності критерію ефективності функціонування і розвитку елементів економічного потенціалу і самого потенціалу в цілому.

Другою рисою економічного потенціалу підприємства є **складність**. Вона виявляється у наявності різноманіття його компонентів і зв'язків між ними, що визначають внутрішню будову й організацію потенціалу підприємства як єдине ціле.

Наприклад, потенціал промислового підприємства містить у собі основні виробничі фонди, що серед інших елементів містять робочі машини й устаткування, що поєднують, у свою чергу, основне технологічне устаткування. Таким чином, економічний потенціал підприємства являє



собою сукупність великої кількості первинних часток.

Іншою ознакою складності є те, що зміни, які виникають у якому-небудь одному елементі економічного потенціалу, викликають зміни в інших його елементах. Ще одна ознака складності — наявність у системі зворотних матеріально-речовинних і інформаційних зв'язків між елементами потенціалу.

У якості третьої характерної риси економічного потенціалу слід зазначити *взаємозамінність*, альтернативність його елементів. Так, збільшення маси основних фондів при одночасному підвищенні рівня їхньої автоматизації значно зменшує потребу у такому елементі економічного потенціалу, як робоча сила. Використання більш прогресивних технологічних процесів і принципів організації виробництва зменшує потребу в інших елементах економічного потенціалу.

Взаємозамінність елементів економічного потенціалу не слід розуміти чисто механічно, хоча в її основі і лежать технічні і технологічні особливості виробництва (наприклад, заміщення живої праці машиною). Взаємозамінність — проблема більшою мірою економічна. Тому в якості однієї з форм взаємозамінності елементів потенціалу варто розглядати заощадження виробничих ресурсів у результаті застосування нового обладнання, технології, енергії, інформаційних ресурсів і методів організації управління і виробництва. У зв'язку з цим виникає задача забезпечення ефективних умов взаємозамінності між елементами потенціалу. Однак при цьому повинне враховуватися та обставина, що ступінь альтернативності елементів потенціалу не залишається постійною, вона змінюється в залежності від економічної ситуації, рівня розвитку економічного потенціалу, а також від особливостей господарської системи: масштабності, характеру діяльності і ступеня її замкнутості.

Найбільш характерними особливостями взаємозамінності елементів економічного потенціалу є регламентованість і періодичність. Перша особливість виявляється в тому, що елементи можуть теоретично необмежено замінити один одного доти, поки один з них не звернеться в нуль.

Друга властивість взаємозамінності елементів — її періодичність, що означає, що взаємозамінність не є безупинною ні по своїх кількісних характеристиках, ні в часі. Це насамперед визначається наявністю такої характеристики у елементів потенціалу, як термін морального старіння, усередині якого обмінні процеси не ефективні. Поряд з цим усяка заміна одних елементів на інші вимагає фінансових засобів; для їхнього нагромадження потрібно час. Остання умова деякою мірою зм'якшується розмірами і рівнем ефективності використання економічного потенціалу — чим вони вище, тим коротше обмінний цикл. Однак повному усуненню дискретності взаємозамінності перешкоджають тимчасові характеристики елементів.

Взаємозамінність елементів потенціалу володіє ще однією особливістю — здатністю досягати збалансованої рівноваги елементів. Це, з одного боку, означає, що якщо частка одного з елементів зростає за рахунок

зниження частки іншого елемента, тому що перший ефективніший, то настане такий момент, коли більш ефективний елемент буде втягуватись в господарський оборот у таких масштабах, що вже зроблять неефективним подальше поглиблення даного напрямку взаємозамінності. Наступить момент, коли обидва використовуваних елементи будуть однаково ефективними чи неефективними для економічного потенціалу — досягається їхня рівновага. З іншого боку, розглянута особливість свідчить про те, що кількісні характеристики взаємозамінності елементів залежать від пропорцій, що існують між ними. Чим більший розвиток одержав процес заміни одних елементів іншими, тим сутужніше поглибити даний процес. В міру розвитку процесу взаємозамінності для заміни кожної одиниці «замінного» елемента потрібно усе більше одиниць елемента, що заміщає.

Четвертою характеристикою економічного потенціалу підприємства є *взаємозв'язок і взаємодія його елементів*. Вона являє собою загальний економічний закон відповідності між основними елементами продуктивних сил суспільства. Іншими словами, між речовинними, особистими і нематеріальними факторами виробництва існує об'єктивно обумовлений кількісний і якісний взаємозв'язок, виражена мірою їхньої відповідності, співвідношення.

Взаємодія між елементами потенціалу в процесі виробництва продукції досягається встановленням зв'язків між ними, що забезпечують їх спільне погоджене функціонування, у результаті яких утворюються нові якості, не властивим об'єктам взаємодії. Тому елементи економічного потенціалу підприємства здатні взаємо доповняти один одного, тобто їхній вплив інтегральний.

П'ятою характерною ознакою економічного потенціалу можна назвати його *здатність до сприйняття інновацій* в якості елементів новітніх досягнень науково-технічного прогресу. Особливість розвитку економічного потенціалу як системи полягає в тому, що сила, потужність його елементів, гнучкість внутрішньої структури останніх, а також форми взаємозв'язків між ними певним чином позначаються на віддачі економічного потенціалу, на його пристосованості до розвитку шляхом безпосереднього і систематичного використання нових наукових ідей.

На практиці доведено, що менш вимогливі виробництва, як правило, є менш ефективними, чим виробництва з більш високою науково-технічною ємністю, тобто зі здатністю використовувати останні досягнення науково-технічного прогресу. До того ж прогресивні виробництва мають більш широкі перспективи розвитку. Тому можна зробити висновок про те, що чим нижче рівень прогресивності елементів потенціалу, тим він консервативніший, тим у більшій мірі його якісний ріст здійснюється екстенсивним шляхом за рахунок наростання «силових зусиль» суспільства і завищених витрат виробничих факторів. І навпаки, при високому організаційно-технічному рівні потенціалу швидше впроваджуються прогресивні види устаткування й енергії, сучасні технології, ефективні форми



організації виробництва, праці і керування.

Шостою характерною рисою економічного потенціалу є його **гнучкість**. Вона свідчить про можливість переорієнтації виробничої системи на випуск нової продукції, використання інших видів матеріалів і т.д. без корінної зміни її матеріально-технічної бази. Вимоги до підвищення гнучкості економічного потенціалу обумовлюються посиленням нестабільності ринкової ситуації, зростанням коливань обсягу і структури попиту, різким прискоренням темпів науково-технічного прогресу в промисловому виробництві. Як наслідок, безупинно розширюється номенклатура продукції, що випускається. Підвищення гнучкості економічного потенціалу сприяє значній економії живої й уречевленої праці в процесі виготовлення продукції, має велике соціальне значення.

Відзначимо ще одну характеристику економічного потенціалу — його **потужність**. Вона являє собою кількісну оцінку продуктивної здатності потенціалу підприємства. Потужність потенціалу, будучи об'єктивно визначена, показує місце конкретного господарського підрозділу в галузевому і народногосподарському потенціалах. Вона служить також важливою сполучною ланкою між виробничим потенціалом, науково-технічним і економічним потенціалом суспільства. У цьому полягає особлива роль даної характеристики.

Розглянуті характерні риси економічного потенціалу підприємства виявляються з різною контрастністю в різних умовах. Це визначається тими вимогами, що у різні періоди пред'являються до потенціалу суспільним виробництвом. Вони історичні і визначаються наступними моментами: темпами розвитку науково-технічного прогресу, ринком ресурсів, соціально-економічними цілями розвитку суспільної системи і внутрішніх особливостей економічного потенціалу як складної і динамічної системи.

Перехід до нового механізму господарювання значно підвищив актуальність дослідження тих ринкових ознак потенціалу, котрі найповніше виражають поняття „потенціал підприємства”.

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

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

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

Розглядаючи структуру потенціалу з цих позицій, варто враховувати, що в першому випадку структурні елементи потенціалу, що залишилися в нереалізованому вигляді, призводять до зниження ефективності його функціонування (наприклад, невикористовувані в роботі трудові навички

втрачаються, нереалізовані особистісні здібності руйнуються), а в другому випадку «надлишковий» запас сил і здібностей працівника забезпечує гнучкість і маневреність розвитку системи стосовно змінюваних умов праці.

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

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

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

**Потенціал підприємства** – це складна, динамічна, поліструктурна система. Ця агломерація має певні закономірності розвитку, від уміння використати які вирішальною мірою залежить ефективність економіки, темпи та якості її зростання. **Отже, потенціал підприємства характеризується наступними ознаками:**

- Потенціал підприємства визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері економічної діяльності, причому не тільки реалізованими, а й нереалізованими з будь-яких причин.
- Можливості підприємства здебільшого залежать від наявності ресурсів та резервів (економічних, соціальних), не залучених у виробництво. Тому потенціал підприємства характеризується також і певним обсягом ресурсів, як залучених у виробництво, так і ні, але підготовлених для використання.
- Потенціал підприємства визначається не тільки наявними ресурсними можливостями, але ще й навичками різних категорій персоналу щодо його використання і отримання максимального доходу.
- Рівень і результати реалізації підприємницького потенціалу, а саме: обсяги виробленої продукції або отриманого прибутку визначаються також формою підприємництва і організаційною структурою управління.

## 1.2. Особливості формування потенціалу підприємства

Спираючись на основні характеристики потенціалу підприємства, можна стверджувати, що його модель визначається наступними **характеристиками:**

1. Обсягами та якістю наявних ресурсів: кількістю зайнятих працівників, основними виробничими і невиробничими фондами, матеріальними запасами, фінансовими ресурсами і нематеріальними



ресурсами – патентами, ліцензіями, інформацією, технологією.

2. Можливостями керівників та інших категорій персоналу створювати певні види продукції, іншими словами їх освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним та мотиваційним потенціалом.

3. інформаційними можливостями, тобто можливостями підприємства генерувати і трансформувати інформаційні ресурси для використання їх у виробничій, комерційній та управлінській діяльності

4. Можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства (професійною підготовкою, талантом, умінням створювати і оновлювати організаційні структури підприємства).

5. Інноваційними можливостями щодо оновлення техніко-технологічної бази виробництва, переходу на випуск нової конкурентноспроможної продукції, використання сучасних форм і методів організації та управління господарськими процесами.

6. Фінансовими можливостями залучення коштів, що їх бракує (кредитоспроможністю та внутрішньою і зовнішньою заборгованістю у сфері фінансів).

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

Виділяють декілька так званих „теорем” про потенціал підприємства:

1. Потенціал підприємства відображає реальну чи ймовірну здатність підприємства виконати цілеспрямовану роботу.

Потенціал підприємства – це пряма аналогія поняття енергії у фізиці. Усі господарюючі суб’єкти в будь-який момент часу володіють кінцевою здатністю виконувати роботу. Вони також володіють здатністю підвищувати ефективність роботи, яку виконують. Суб’єкт господарювання з „високим потенціалом” можна визначити як такий, що управляє своїми можливостями найбільш цілеспрямовано.

2. Потенціал підприємства може створюватися або його учасниками, що вкладають свої індивідуальні зусилля, або за рахунок вкладу зовнішніх учасників.

Потенціал підприємства створюється на базі зобов’язань, а також шляхом об’єднання різноманітних ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства. Наприклад, виробниче підприємство об’єднує в єдине ціле технічний досвід, капітальне обладнання, сировину та фінансові ресурси. Підприємство, що орієнтоване на послуги, зазвичай не бере на себе великих зобов’язань по капітальному обладнанню, але вкладає більше засобів у технічний досвід, який намагається продавати. Іноді, потенціал створюється через зовнішні організації, наприклад, владні, що володіють правами надавати деякі можливості визначеним групам, зокрема, проведення аудиту дозволяється лише кваліфікованим професіоналам та іншим уповноваженим особам.

3. „Ресурс” – засіб збереження потенціалу підприємства, який може бути використаний в подальшому.

Сумарні ресурси підприємства являють собою потенціал для реалізації певних цілей. Наприклад, запас готових виробів являється потенціалом для задоволення замовлень, що надходять, капітальне обладнання – для виготовлення продукції. Можливості використання ресурсів визначають строк служби такого ресурсу.

4. Потенціал підприємства можна розділити на чотири категорії: базовий, прихований, збитковий і пересічний.

**Базовий потенціал** являє собою центральний потенціал з точки зору основного призначення організації, яке дозволяє підприємству використовувати можливості отримання прибутку або визначених економічних цінностей. Базовий потенціал підприємства пов’язаний з таким поняттям, як „конкурентна перевага”, тобто здатністю в умовах конкуренції брати на себе зобов’язання, що приносять прибуток. Як тільки підприємство починає підтримувати базовий потенціал у стійкому стані і, можливо, розвивати його, вона отримує „стійку конкурентну” перевагу.

Крім базового потенціалу, підприємство може мати інші види потенціальних засобів, які являються „**прихованими**” відносно базових. Ці засоби не представляють конкурентних переваг для господарюючого суб’єкта на даний момент, хоча і можуть трансформуватись в базові засоби. Однак, підприємство змушене буде виділити суттєву частину ресурсів (які безумовно будуть видалені у вигляді короткострокових ресурсів із базового потенціалу), щоб досягнути цієї трансформації. В будь-якій організації існує потенціал, використання якого призводить до споживання ресурсів, яке не супроводжується отриманням прибутку. Такий потенціал носить назву негативного або такого, **що приносить збитки**.

**Пересічний потенціал** характеризується наявністю в підприємства активів, що забезпечують ефективне використання інших потенціалів: зокрема, добре функціонуюча система управління збутом, фінансами.

5. Потенціал можна розрізняти за обсягом і напрямками, хоча й існує визначений „енергетичний бар’єр”.

Підприємницький потенціал дозволяє реалізувати деякі „інерційні” характеристики підприємства. Як і інші системи, малоімовірно, що підприємство могло б перейти з одного потенційного рівня на інший без використання деякої „енергії переходу”.

Величина енергії, необхідної для успішного переходу, залежить від природи джерела енергії та ефективності його застосування; вона обмежена у визначених границях такими параметрами організації, як її структура чи культура, що можуть „розсіювати” енергію, яка надходить; висотою бар’єру між потенціалами, який потрібно подолати.

6. Потенціал підприємства знижується „стрибком”.

Пониження потенціалу здійснюється стрибкоподібно і визначається можливостями структури, що підтримує цей потенціал. Це ствердження





здається незвичайним на перший погляд, здавалося б, потенціал підприємства повинен падати поступово, а не миттєво. Однак в конкурентному середовищі ця проблема стає зрозумілою. Для прикладу можна навести середовище з великою кількістю покупців і продавців, в якому знижується ефективність одного з підприємств і його затрати стають вищими за середні. В такій ситуації, якщо підприємство підвищує ціну відповідного продукту, воно втрачає ринок відразу, а не поступово. У будь-якій динамічній системі, потенціал, що перебуває під впливом цілого ряду різноманітних факторів, переходить між допустимими станами системи проходять стрибкоподібно.

7. Підприємницький потенціал можна покращити в результаті вдосконалення організаційної структури, і, відповідно він може бути втрачений за рахунок неприпустимої структури.

Організаційна структура формується системою формальних і неформальних взаємозв'язків між окремими людьми, групами та підрозділами організації. Там, де ці структури жорстко обмежені тільки визначеними типами зобов'язань чи реалізацією тільки визначених можливостей, адаптація структури до змін виробничих цілей підприємства обмежена.

**Формування потенціалу підприємства** – це процес ідентифікації та створення спектру підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм задля стабільного розвитку та ефективного відтворення.

### **1.3. Система управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства**

При формуванні потенціалу підприємства слід враховувати наступні загальні постулати:

- потенціал підприємства - це складна система пересічних характеристик його елементів, причому останні можуть тією чи іншою мірою заміщати один одного, тобто є альтернативними;
- потенціал підприємства не можна сформувати на базі механічного додавання елементів, оскільки він є динамічним угрупованням;
- під час формування потенціалу підприємства діє закон синергії його елементів;
- потенціал підприємства у вищих формах його виявлення може самостійно трансформуватися з появою нових складових елементів;
- елементи потенціалу підприємства мають функціонувати одночасно і в сукупності, бо закономірності розвитку можливостей підприємства не можуть бути розкриті окремо, а тільки в їхньому поєднанні, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами;
- усі елементи потенціалу об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства, тобто, з одного боку, вони підлягають фізичному та

техніко-економічному старінню, а з іншого - вони чутливі до досягнень науково-технічного прогресу;

- складові потенціалу підприємства мають бути адекватними характеристикам продукції і послуг, що виробляються на підприємстві.

У системі управління потенціалом підприємства можна виділити два типи закономірностей:

1. формувальні - закономірності розвитку, які спричиняють перехід системи в інший якісний стан;
2. регульовальні – закономірності функціонування, які сприяють стабілізації наявного рівня якості систем.

Слід зазначити, що базою загальносистемного потенціалу будь-якого підприємства є виробничий (операційний) потенціал. Проблемі дослідження саме цієї складової традиційно присвячували свої праці вітчизняні науковці.

Характер виробничих процесів визначає відносну роль живої праці, споруд, устаткування, фінансових ресурсів і сировини в процесі формування можливостей розвитку підприємств, а специфіка організації виробництва зумовлює структурно-функціональні характеристики потенціалу сучасних підприємств.

Сучасна практика господарювання досить багатогранна, що унеможливує однозначне встановлення ключових факторів довгострокового успіху підприємств. Однак, при формуванні потенціалу підприємств слід враховувати фактор розташування, який відіграє вирішальну роль у багатьох сферах бізнесу (наприклад, туристичному, підприємствах ринкової інфраструктури). В цілому, проблема територіального розташування підприємства розв'язується з врахуванням: витрат на поставку сировини; витрат на збут готової продукції; специфіки технологічного процесу. Останнє обумовлює і конкретне місце розташування підприємства – ближче до споживача чи до постачальника сировини.

**Основою формування** потенціалу сучасних підприємств є персонал. Розвиток концепції управління трудовими ресурсами перетворюється на найважливішу тенденцію, що перебуває в якнайтіснішому взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими основними напрямками загальної еволюції економічної думки.

Поступове проникнення прогресивних теоретичних концепцій в практику позначилося деформуванням структури потенціалу підприємств. Нині більшість підприємств, розуміючи цінність власного персоналу, намагається за будь-яких умов зберегти кваліфікованих працівників. Великого поширення набуває практика укладання „довічних” трудових угод, особливо характерна для японських підприємств.

Іншою важливою особливістю управління потенціалом сучасних підприємств є його автоматизація, що тісно пов'язана із соціально-трудовою складовою. Зв'язок реалізується через процеси нагромадження та обробки комерційної інформації персоналом підприємства в процесі ведення бізнесу.



Таким чином, цінність персоналу підприємства визначається інформаційними потоками, які він генерує в процесі господарювання.

Прискорення темпів науково-технічного прогресу спричинило зростання частки основних фондів в елементній структурі потенціалу сучасних підприємств, хоч на вітчизняних підприємствах цю тенденцію зумовлено скороченням усіх інших елементів.

Згідно розрахунків, що проведені вченими Київського національного економічного університету, елементна структура потенціалу сучасних підприємств формується приблизно на 60 % за рахунок основних фондів, на 25% - персоналу, на 15 % - інформації, фондів обігу та оборотних фондів. Ці розрахунки базуються на статистичних даних, що дозволяє зробити висновок про асиметричність інформації через значну „тінізацію” економічних відносин. Але навіть такі дані уможливають констатацію ресурсної природи потенціалу сучасних підприємств, який формується на екстенсивній основі. Слід вказати на те, що з огляду на темпи науково-технічного прогресу та зростання нестабільності ринкових відносин у світовій практиці спостерігається збільшення частки наукомістких елементів.

Процес формування і розвитку потенціалу підприємства є одним з напрямків економічної стратегії управління ним і передбачає створення і 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 управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства:

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. Слід помітити, що оцінка якості “виходу” дорівнює нижчій оцінці попередніх

елементів.

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

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

6. Нормативний підхід полягає у встановленні для найважливіших елементів потенціалу нормативів: • якості та ресурсоемності продукції, завантаженості технічних об’єктів, параметрів ринку і т. д.; • ефективності використання ресурсного потенціалу; • 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.

### **? Запитання для самоконтролю?**

1. Як змінювалось трактування поняття потенціал в економічній науці?
2. Які характеристики визначають поняття «потенціал»?
3. В чому суть цілісності та взаємозамінності елементів потенціалу?
4. Як узгоджуються між собою такі властивості потенціалу як гнучкість та здатність до сприйняття інновацій?
5. Назвіть основні ознаки потенціалу підприємства?
6. Що означає негативний потенціал і яка його роль в діяльності підприємства?
7. В чому суть процесу формування потенціалу підприємства?
8. Як прискорення науково-технічного прогресу впливає на процес формування потенціалу підприємства?



## Тема 2. Оптимізація структури потенціалу підприємства



### Питання теоретичної підготовки:

- 2.1. Структура потенціалу підприємства.
- 2.2. Оптимізація структури потенціалу.

### Ключові терміни та поняття

✓ Структура підприємства	потенціалу	підприємства	✓ Управлінський потенціал
✓ Інноваційний потенціал			✓ Маркетинговий потенціал
✓ Виробничий потенціал			✓ Трудовий потенціал
✓ Фінансовий потенціал			✓ Логістичний потенціал
✓ Ресурсний потенціал			✓ Інформаційний потенціал
✓ Відтворення потенціалу			✓ Інфраструктурний потенціал

### 2.1. Структура потенціалу підприємства

**Структура потенціалу підприємства** — це відносно стійкий спосіб організації елементів потенціалу, що розкриває його будову, елементний склад, спосіб формування та розвитку. Відповідно до цього саме поняття “структура потенціалу” має характеризуватися такими основними рисами: стійкість, стабільність, гнучкість, пропорційність, збалансованість тощо.

В економічній літературі існує два підходи до структуризації потенціалу підприємства:

- 1) блочно-модульна структуризація;
- 2) функціональна структуризація.

Блочно-модульна структуризація заснована на взаємодії трьох складових, які охоплюють всі стратегічні компоненти підприємства та найбільш повно характеризують внутрішній стан підприємства (ресурси, системи управління, діяльність персоналу).

Згідно блоку ресурсів потенціал підприємства розглядається як система ресурсів з наступних елементів:

1. Технічні ресурси (виробничі потужності, обладнання, матеріали).
2. Технологічні (технології, наукові розробки).
3. Трудові (кваліфікаційний, демографічний, інтелектуальний капітал).
4. Просторові (характер виробничих приміщень, розташування об'єктів, комунікацій та ін.).
5. Інформаційні (кількість і якість інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище).
6. Ресурси організаційної структури управління (характер і гнучкість керуючої системи).
7. Фінансові (наявність і достатність власного та позичкового капіталу, стан активів, ліквідність та ін.).



Блок системи управління – формулюється місія, стратегія розвитку підприємства, визначаються цілі на найближчу перспективу, ставляться задачі:

- 1) планування – виявлення майбутнього потенціалу;
- 2) реалізація – створення нового потенціалу або перетворення існуючого;
- 3) контроль – функції перевірки ефективності планів та реалізації рішень.

Блок діяльності:

1. Аналітична – це наукові дослідження та розробки.
2. Виробнича – здійснення виробничого процесу.
3. Комунікаційна – діяльність, спрямована на взаємодію з ринком.

Функціональна структуризація передбачає розподіл на об'єктні та суб'єктні складові потенціалу.

**Об'єктні складові** пов'язані з матеріально-речовинною та особовою формою потенціалу підприємства. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі у процесі функціонування. До них належать: інноваційний, виробничий, фінансовий потенціали і 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 і використання факторів виробництва з метою максимізації обсягу продукції (послуг). Його треба також сприймати як сукупність ресурсів, що функціонують і здатні виробляти певний обсяг продукції. До його складу входять:

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

**Потенціал землі та природно-кліматичні умови** обумовлюють можливість 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** – частина виробничого капіталу підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці (сировини, палива, енергії, допоміжних матеріалів, конструкцій), які перебувають у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення та витратах майбутніх періодів.

**Потенціал нематеріальних активів** – це можливості 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 виготовляти продукцію або надавати послуги чи виконувати роботи.

**Фінансовий потенціал** – обсяг власних, позичених, залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат. Основними складовими фінансового потенціалу є інвестиції, які необхідні для простого і розширеного відтворення.

**Суб'єктні складові** пов'язані із суспільною формою їх виявлення. Вони не споживаються, а становлять передумову, загальноекономічний, загальногосподарський соціальний чинник раціонального споживання об'єктних складових. Усе це свідчить, що суб'єктні складові потенціалу підприємства за їхнім впливом на розвиток основних чинників виробництва й ефективність функціонування економічних систем, у міру ускладнення останніх та їхнього «наколишнього середовища», набувають вирішальної ролі. Відомо, що навіть ті підприємства, які мають близькі за розміром потенціали, часто суттєво різняться за результатами діяльності. За цих умов (за браком зовнішніх «перешкод») різницю в результатах можна пояснити лише неоднаковим рівнем точності цільової орієнтації системи. Інакше кажучи, за інших однакових умов величина результату буде тим більшою, чим вдалішим буде організаційно-економічне забезпечення досягнення заданих цілей.

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

**Науково-технічний потенціал** – узагальнююча характеристика рівня наукового забезпечення виробництва (науки, техніки, технології, інженерної справи, виробничого досвіду, можливостей та ресурсів, у тому числі науково-технічних кадрів, які є 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 загальнокорпоративний 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) 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. Усі вони не підлягають під зазначену класифікацію складових потенціалу підприємства, їх не можна однозначно віднести чи то до суб'єктних, чи то до об'єктних складових.

Термін «трудовий потенціал» увійшов у науковий обіг у період переходу від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку виробництва. Це була своєрідна реакція науки на потребу практики забезпечити якісне вдосконалення формування і використання відповідних здатностей працівників як сукупного суб'єкта виробництва й управління.

**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** – 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. Крім того, інформація і здобуті через неї знання реалізуються у нових засобах праці, технологіях, професійному досвіді робітників, рівні організації виробничих одиниць, що додатково свідчить про її тісний взаємозв'язок з іншими складовими потенціалу підприємства.

## 2.2. Оптимізація структури та відтворення потенціалу підприємства

**Оптимальною структурою потенціалу підприємства** слід вважати таке співвідношення його складових частин, при якому діяльність підприємства характеризується максимально високими результатами свого використання при даному рівні розвитку економіки та рівні конкурентоспроможності галузі.

З метою оптимізації структури потенціалу підприємства варто періодично здійснювати аналіз внутрішнього середовища та ефективності використання потенціалу підприємства.

За результатами такого аналізу слід розглянути альтернативні варіанти можливих змін структури потенціалу економічної системи, серед яких можна виділити:

- кардинальну перебудову – передбачає радикальні зміни, що стосуються місії та організаційної (корпоративної) культури підприємства. Світова практика переконує, що це варто зробити у разі, коли економічна система змінює галузь, а, відповідно, і продукт, що пропонується споживачам, своє місце на ринку;

- глибоке реформування – здійснюється без зміни галузевої приналежності, найчастіше у разі злиття з аналогічною економічною системою;

- помірне перетворення – варто здійснювати за умови виходу підприємства на ринок з новими продуктами, проведення значних змін виробничого характеру на основі удосконалення технологічного процесу, впровадження системи маркетингу;

- звичайні зміни – переважно пов'язані з удосконаленням маркетингової політики підприємства;



- незмінне функціонування – є характерним для підприємств, що досягли успіху на ринку і така стабільність триває роками.

Зміна структури потенціалу повинна здійснюватись з врахуванням системи чинників, таких як: розміри підприємства, різноманітність (диверсифікованість) видів його діяльності, якість кадрового потенціалу, динамізм зовнішнього середовища, географічне розміщення підприємства, ефективність системи менеджменту, рівень технологічного забезпечення виробництва, розвиток стратегічного планування тощо.

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

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

2) створення організаційно-правової основи впровадження системи стратегічного управління на підприємстві через: розмежування основних функцій управління між рівнями управління на підприємстві; визначення основних функцій та структурної схеми (чисельний склад, місце та роль в організаційній структурі підприємства) відділу перспективного розвитку; опрацювання положення про відділ перспективного розвитку; розподіл функцій між фахівцями відділу перспективного розвитку; опрацювання посадових інструкцій та кваліфікаційних вимог.

**Цілями оптимізації структури потенціалу підприємства слід вважати:**

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

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

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

4) створення інвестиційних пріоритетів і переливання ресурсів

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

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

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

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

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

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

**Відтворення потенціалу підприємства** – це процес безперервного відновлення всіх його складових. Просте відтворення здійснюється в незмінних обсягах для відновлення спожитих факторів виробництва і забезпечення безперервності його функціонування. Розширене відтворення потенціалу підприємства передбачає кількісний та якісний розвиток факторів виробництва та інших складових потенціалу, котрі забезпечують вищу результативність його діяльності. У межах розширеного відтворення відокремлюють 3 типи розвитку потенціалу підприємства:

- екстенсивний (традиційний);
- інтенсивний (інноваційний);
- 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.

### **? Запитання для самоконтролю?**

1. *Що означає поняття структура потенціалу підприємства?*
2. *Назвіть об'єктні складові потенціалу?*
3. *В чому відмінність між виробничим та фінансовим потенціалом?*
4. *В чому подібність між потенціалом основних та оборотних фондів?*
5. *Яким чином здійснюється відтворення потенціалу підприємства?*
6. *В чому особливості суб'єктних складових потенціалу?*
7. *Чому трудовий потенціал відноситься до суб'єктних складових?*
8. *В чому відмінність між організаційним та інфраструктурним потенціалом?*
9. *Як узгоджуються між собою інформаційний та маркетинговий потенціал підприємства?*

10. В чому відмінність між блочно-модульною і функціональною структурою потенціалу?

11. Назвіть основні шляхи оптимізації структури потенціалу?

12. Що являє собою оптимізація структури потенціалу?

13. Яким чином здійснюється відтворення потенціалу підприємства?

### Тема 3. Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями



#### Питання теоретичної підготовки:

3.1. Поняття вартості в управлінні потенціалом.

3.2. Методи визначення вартості потенціалу.

#### Ключові терміни та поняття

- |                                      |                       |
|--------------------------------------|-----------------------|
| ✓ Оцінка потенціалу                  | ✓ Вартість в обміні   |
| ✓ Вартісна оцінка потенціалу         | ✓ Витратний підхід    |
| ✓ Методи вартісної оцінки потенціалу | ✓ Порівняльний підхід |
| ✓ Вартість у користуванні            | ✓ Результатний підхід |

#### 3.1. Поняття вартості в управлінні потенціалом

Для оцінки потенціалу підприємства необхідна система показників, яка враховує фактичну динаміку і теоретичні передумови потенціалу підприємства. У широкому розумінні оцінка – це результат визначення основних якісних і кількісних характеристик об'єкта, а також процес управління ним.

На практиці оцінити конкретний потенціал підприємства складно через те, що необхідний детальний аналіз теперішнього стану підприємства і його майбутніх можливостей.

**Оцінка потенціалу** підприємства представляє собою цілеспрямований процес визначення у грошовому виразі вартості об'єкта з урахуванням потенційного доходу, який має місце в певний проміжок часу в умовах конкурентного ринку.

Оцінка вартості потенціалу підприємства застосовується у випадках:

- 1) Продаж певної частки нерухомості.
- 2) Отримання кредиту під заставу частини нерухомості.
- 3) Страхування майна.
- 4) Передачі майна в оренду.
- 5) Оформлення частини нерухомості в якості вкладу в статутний фонд підприємства, що створюється.
- 6) Оцінка нерухомого майна для прийняття управлінських рішень за критеріями вартості потенціалу підприємства в умовах реалізації.

**Вартість** – це грошовий еквівалент, який покупець готовий обміняти



на певний предмет. Це міра того, скільки гіпотетичний покупець готовий заплатити за оцінену вартість.

**Ціна** – відображає витрати на покупку подібних об'єктів в минулих угодах, а також теперішніх.

Вартість поділяється на 2 категорії:

- 1) вартість в обміні;
- 2) вартість в користуванні.

**Вартість в обміні** – це ціна, яка переважає на вільному відкритому конкурентному ринку. Вона визначається на основі рівноваги між реальними економічними факторами, тому її називають об'єктивною вартістю.

Найбільш поширеною формою вартості в обміні є ліквідаційна, страхова, заставна, орендна вартість.

**Вартість в користуванні** – це міра цінності власності окремого користувача або групи користувачів, що є складовою діючого підприємства без урахування найбільш ефективного її використання і величини грошового еквіваленту від можливого продажу. Ця вартість є суб'єктивною, тому що задовольняє потреби окремого користувача. Її різновидами є інвестиційна, податкова, заміщення, відтворення, митна, залишкова тощо.

В основу принципів формування вартості потенціалу підприємства покладена наступна класифікація:

1. Принципи, які пов'язані з землею будинками і спорудами: залишкова продуктивність; віддача; збалансованість; оптимальний розмір; поділ і поєднання майнових прав.

2. Принципи, які базуються на уявленні користувача: корисність; заміщення; очікування.

3. Принципи, які пов'язані з ринковим середовищем: попит; пропонування; конкуренція; змінювання; залежність.

4. Принципи найкращого і найефективнішого використання – є синтезуючими і дають вихідну концептуальну модель для аналізу різних факторів, які впливають на вартість об'єкта оцінювання.

Зобразимо на рисунку **структурно-логічну схему формування вартості** потенціалу підприємства (рис. 2.3)

Формуючи загальний показник вартості бізнесу, необхідно враховувати об'єктивну структуру елементів, що формують виробничо-комерційну систему.

Кожен з поданих на моделі елементів знаходить своє вираження у конкретних вартісних показниках інтегративного характеру:

1. Вартість машин і обладнання.
2. Вартість земельної ділянки, будівель та споруд на ній.
3. Вартість сировинно-матеріальних запасів.
4. Вартість трудового потенціалу.
5. Вартість нематеріальних складових потенціалу підприємства.
6. Вартісна оцінка якості бізнес-процесів підприємства.

### 3.2. Методи визначення вартості потенціалу

Класифікацію методів оцінки вартості потенціалу можна поділити на методи минулої (постфактум), поточної або теперішньої та майбутньої (апріорі) оцінки.

Якщо оцінка проводиться з позиції ефективності здійснених витрат на створення об'єкта чи земельного масиву, то реалізуються методи оцінки постфактум.

Якщо врахувати тільки теперішню ситуацію на ринку або в певному регіоні, то методи дають поточну оцінку.

У випадку коли визначається майбутня корисність, тобто розмір чистого потоку капіталу, який отримує власник-інвестор від використання об'єкту, то в апріорі розраховуємо можливу вартість.

Відповідно до цих методів визначення вартості потенціалу відокремлюють три **традиційні підходи**:

1. Витратний (майновий).
2. Порівняльний (ринковий).
3. Результатний (доходний).

**Витратні (майнові)** методи передбачають визначення вартості об'єкта на основі витрат на його створення та використання.

**Порівняльні (ринкові)** – визначення вартості об'єкта на базі співставлення з аналогом, які можуть бути об'єктами ринкових угод.

**Результатний (доходний)** – оцінюється вартість досліджуваного об'єкта на основі величини чистого потоку позитивних результатів від його використання.

Слід зазначити, що кожен з вказаних підходів реалізується за допомогою спеціальних методик, які залежать від об'єкта оцінки. Загальну класифікацію методів вартісної оцінки окремих елементів потенціалу підприємства наведено на рис. 2.5. Для оцінки деяких елементів потенціалу можуть застосовуватися й інші специфічні методики. Детально вони вивчаються студентами у курсі „Потенціал підприємства: формування та оцінка”.

З точки зору управління потенціалом підприємства важливою є оцінка не лише вартості окремих елементів, а бізнесу в цілому.

**Оцінка вартості бізнесу** – це акт чи процес формування умовиводу оцінювача та підрахунку вартості бізнесу як цілісного майнового комплексу і пов'язаних з ними прав.

Спектр застосування методів оцінки вартості бізнесу можна згрупувати відповідно до описаних вище підходів (табл. 1.2). Кожен із указаних методів має багато модифікацій. Обраний підхід до оцінки вартості бізнесу і його конкретний метод повинні спиратися на достовірну інформаційну базу та бути обґрунтованим з огляду на специфіку об'єкта й умови його функціонування.





Таблиця 1.2.

Методи оцінки вартості бізнесу

Підхід	Метод оцінки	Базовий постулат
1	2	3
Витратний	Простий балансовий метод	Вартість бізнесу визнається рівною різниці між активами та зобов'язаннями фірми
	Метод регулювання балансу	Вартість бізнесу визначається підсумовуванням реальної вартості усіх компонентів цілісного майнового комплексу підприємства з вирахуванням сум його зобов'язань (боргів)
	Метод ліквідаційної вартості	Вартість бізнесу дорівнює сумі коштів, яка може бути реально отримана при його ліквідації (продажу); або сумі ліквідаційних вартостей усіх видів майна підприємства. Визначається три види ліквідаційної вартості бізнесу: упорядкована, примусова і кінцева
	Метод вартості заміщення	Вартість бізнесу визначається за витратами на створення ідентичного цілісного майнового комплексу у поточних цінах, який має аналогічну корисність для власників, але сформований відповідно до сучасних стандартів та вимог
	Метод чистих активів	Вартість бізнесу визначається вирахуванням із скоригованої вартості активів підприємства скоригованої вартості пасивів. Коригування полягає у ціновому приведенні чи нормалізації бухгалтерської звітності.
	Метод нагромадження активів	Вартість бізнесу дорівнює різниці між ринковою вартістю всіх активів підприємства та ринковою вартістю усіх його зобов'язань у по-елементному розрізі.
Результатний	Метод прямої капіталізації доходів	Вартість бізнесу дорівнює теперішній вартості майбутніх грошових потоків від його використання, що можуть бути капіталізовані учасниками (власниками).
	Метод дисконтування грошового потоку	Вартість бізнесу дорівнює теперішній вартості грошових потоків, генерованих кожним його компонентом, з урахуванням відмінностей у рівнях дисконтів.
	Метод економічного прибутку	Вартість бізнесу визначається множенням суми інвестованого капіталу на ставку економічної рентабельності, яка дорівнює різниці між рентабельністю інвестованого капіталу і середньозваженими витратами на його залучення і використання.

продовження таблиці 1.2.

1	2	3
	Метод додаткових доходів	Вартість бізнесу визначається урегулюванням балансу підприємства та оцінюванням можливостей отримання доходів від його використання.
Порівняльний	Метод мультиплікаторів	Вартість бізнесу оцінюється на основі визначених коефіцієнтів, що відтворюють суттєві характеристики аналогічних об'єктів, представлених на ринку
	Метод галузевих співвідношень	Вартість бізнесу визначається на основі цінкових показників та інших якісних (чи фінансових) співвідношень, характерних для даної сфери господарювання.
	Метод аналогових продаж чи ринку капіталу	Вартість бізнесу встановлюється на рівні ціни купівлі-продажу контрольних пакетів акцій аналогічних компаній.

**Методика вартісної оцінки** потенціалу підприємства, яка може застосовуватись на діючому підприємстві з урахуванням структури його потенціалу, здійснюватися за таким алгоритмом:

1. **Потенціал основних фондів** – визначається за залежністю:

$$\Phi_n = \Phi \times E_n, \quad (1.1)$$

де  $\Phi$  – основні фонди;  $E_n$  – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень

2. **Потенціал оборотних фондів** – визначається за залежністю:

$$O_n = M \times K_m, \quad (1.2)$$

де  $M$  – річний обсяг матеріалів і обігових коштів, що використовуються у виробництві;  $K_m$  – коефіцієнт витягу продукції із ресурсної маси, який визначається відношенням вартості матеріальних ресурсів, використаних на виробництво продукції, до загальної вартості матеріальних ресурсів, спожитих підприємством.

3. **Потенціал нематеріальних активів** – визначається за залежністю:

$$НП = \Sigma (Неі \times E_n), \quad (1.3)$$

де  $Неі$  – експертна оцінка вартості нематеріальних активів та вартість землі, яка вираховується згідно з методикою, прийнятою на державному рівні.

4. **Матеріально-технічний потенціал виробничої системи** – визначається за формулою:

$$МТП = \Phi_n + O_n + НП. \quad (1.4)$$

5. **Трудовий потенціал підприємства** – визначається за залежністю:

$$ПТП = A * Q * Нт, \quad (1.5)$$



де  $Ч$  – середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу;  $Нт$  – коефіцієнт реалізації потенціалу технологічного персоналу, що приймається на рівні нормативу ефективності капітальних вкладень.

$$A = Пп * (\Delta\Phi_o / \Delta\Pi_n), \quad (1.6)$$

де  $A$  – оцінка одиниці живої праці;  $Пп$  – продуктивність праці 1 робітника у звітному періоді;  $\Delta\Phi_o$  – підвищення фондоозброєності одного працівника;  $\Delta\Pi_n$  – підвищення продуктивності праці у звітному році порівняно з базовим роком.

**6. Ресурсний потенціал підприємства:**

$$РП = МТП + ТП. \quad (1.7)$$

**7. Інноваційний потенціал (ІП)** – сума витрат, спрямована на розвиток підприємства.

**8. Виробничий потенціал :**

$$ВП = РП + ІП. \quad (1.8)$$

**9. Потенціал підприємства** – визначається за формулою :

$$ПП = ВП + \Phi_{інП} + УП + МП + НТП + ПОСУ + П_{інф} + П_{інфр}, \quad (1.9)$$

де  $УП$  – управлінський потенціал,  $\Phi_{інП}$  – фінансовий потенціал,  $МП$  – маркетинговий потенціал,  $НТП$  – науково-технічний потенціал,  $ПОСУ$  – потенціал організаційної системи управління,  $П_{інф}$  – інформаційний потенціал,  $П_{інфр}$  – інфраструктурний потенціал.

**? Запитання для самоконтролю?**

1. Яка роль вартості у формуванні потенціалу підприємства?
2. В яких випадках найчастіше проводять вартісну оцінку потенціалу підприємства?
3. В чому відмінність вартості у користуванні та вартості у обміні?
4. Які є підходи до оцінки вартості потенціалу підприємства?
5. В чому сутність і які існують витратні методи оцінки вартості?
6. Особливості та приклади результатних методів?
7. Дайте визначення та характеристику порівняльних методів оцінки?



## Тема 4. Інформаційне забезпечення та сучасні технології управління складними виробничими системами



### Питання теоретичної підготовки:

- 4.1. Інформаційне забезпечення системи управління потенціалом.
- 4.2. Автоматизація управління потенціалом підприємства.

### Ключові терміни та поняття

- ✓ Інформація
- ✓ Функції інформації
- ✓ Інформаційні системи
- ✓ Автоматизоване управління потенціалом підприємства
- ✓ Методи управління потенціалом підприємства

### 4.1. Інформаційне забезпечення системи управління потенціалом

В умовах науково-технічного прогресу швидко зростає роль **інформації**, специфічного ресурсу епохи НТР. Знання, стають «самим коштовним життєвим продуктом». Зараз інформація є необхідною умовою й елементом будь-якої виробничої діяльності, що по своїй значимості усе більш прирівнюється до енергетичних і сировинних ресурсів і використовується для заміщення живої праці, сировини й енергії. Вплив інформації на ріст кінцевих результатів виробництва і їхню якість настільки очевидний і великий, що, наприклад, Л. І. Абалкін включає її до складу факторів економічного росту. На думку деяких закордонних учених, інформація, наукові знання є «новим джерелом додаткової вартості».

Інформація усе більше здобуває характер товару. Безупинно зростають витрати на інформацію, збільшується їхня питома вага в загальних витратах виробництва.

Інформація володіє низкою неперевершених специфічних властивостей — вона не витрачається в процесі використання, розширення її споживання практично не має обмежень. Ці важливі її особливості необхідно використовувати в теорії і практиці інтенсифікації суспільного виробництва для підвищення ефективності якісних факторів економічного росту, прискорення його динаміки. У цьому зв'язку деякі економісти думають, що розвиток і використання інформації повинні враховуватися в процесі планування і керування.

Таким чином, інформація фактично визнана елементом виробництва і є невід'ємною складовою частиною економічного потенціалу підприємства. Причому вона має не допоміжну роль, а виконує сполучну функцію у відношенні інших елементів економічного потенціалу, поєднуючи їх як єдине



ціле. Інформація регулює функціонування процесу виробництва; сприяє підвищенню продуктивності живої праці і знарядь праці, ефективності використання предметів праці й енергетичних ресурсів; допомагає підняти рівень і ефективність технологій.

У промисловому виробництві інформація використовується насамперед у вигляді результатів наукових розробок по вдосконаленню основних фондів і предметів праці, знань і навичок виробничого персоналу. Разом з тим, із прискоренням науково-технічного прогресу всезростаючу роль у виробництві відіграють такі форми інформації, як результати наукових розробок в області організації виробництва, праці і керування, дані по вивченню ринку збуту, математичне забезпечення автоматизованих систем, програми керування для машин і устаткування і т.п. Інформацію в такому вигляді вже не можна віднести ні до однієї традиційної форми продуктивних сил і вона виступає в ролі специфічної продуктивної сили, що забезпечує зв'язок між іншими видами продуктивних сил. Таким чином, інформація має двоїсту природу.

У структурному відношенні вона насамперед містить у собі результати закінчених науково-дослідних, проектних і конструкторсько-технологічних робіт з підвищення характеристик елементів і факторів виробництва, поліпшення їхнього використання й удосконалення взаємодії між ними, тобто інформацію, пов'язану з раціоналізацією організації виробництва, праці і керування. Іншою складовою частиною інформації варто вважати досвід господарювання, що представляє собою знання виробничого персоналу.

Третьою складовою частиною інформації в сучасних умовах є інформаційні ресурси, під якими варто розуміти такі види інформації, що на спеціальних носіях застосовуються для керування дією машин і устаткування, а також дані, що містяться в спеціальних банках і використовуються машиною чи людиною при рішенні різного роду задач.

Інформація повною мірою відповідає викладеним вище ознакам елементів економічного потенціалу. Так, у промисловості для багатьох сучасних автоматизованих технологічних систем інформація визначає не тільки економічну ефективність, але і саму можливість їхнього функціонування. Практика останніх років показала, що різке розширення арсеналу технічних засобів виробництва саме по собі не спричинило відповідного росту продуктивності праці. Він стає можливим тільки при відповідному рівні керування й організації виробництва.

У практичній діяльності вибір варіанта організації виробництва обумовлює насамперед параметри виробів (якість і кількість), а також обсяги, терміни і періодичність їхнього виготовлення. Тому інформація не може бути неадекватна продукції, що випускається, і іншим елементам економічного потенціалу. Більш того, вона в значній мірі забезпечує відповідність між самими елементами потенціалу, між ними і продукцією, що випускається.

У виробничих процесах інформація виконує й іншу **найважливішу**

**функцію** – регулювання споживання ресурсів і заміщення одних видів ресурсів іншими. У цьому, на наш погляд, полягає особливість взаємозамінності інформації з іншими елементами економічного потенціалу промислового підприємства. Різні форми інформації мають різну здатність до заміщення тих чи інших елементів потенціалу. Але найбільша їхня ефективність, як показує практика, виявляється у вивільненні промислово-виробничого персоналу. Великий ефект інформації, що замінюється, виявляється й у відношенні іншого елемента економічного потенціалу – основних фондів. Інформація сприяє економії й інших видів виробничих ресурсів.

Досить упевнено можна стверджувати, що інформація відтворюється усередині виробничої системи.

Доцільно визначати **інформаційну систему підприємства** насамперед як середовище, що автоматизує виконання заздалегідь запланованих дій, а також уможливорює своєчасне реагування на незаплановані зміни ринкової ситуації та внутрішнього середовища.

#### 4.2. Автоматизація управління потенціалом підприємства

**Автоматизація управління потенціалом підприємства передбачає:**

- а) автоматизацію ретроспективних і прогностичних розрахунків розміру потенціалу підприємств;
- б) моделювання процесів управління потенціалом сучасних підприємств з використанням стандартних програмних рішень для оцінки ефективності управління потенціалом.

Нині надзвичайно поширені такі метод-и управління підприємством, які вже реалізовано в програмному вигляді (табл. 1.3).

**Інформаційно-електронна система** для забезпечення ефективного управління підприємницьким потенціалом має ґрунтуватися на таких **принципах:**

- ✓ побудова обчислювальних систем на базі персональних комп'ютерів;
- ✓ подання всієї інформації в цифровій формі;
- ✓ створення універсальної системи електронної пошти;
- ✓ наявність постійного зв'язку;
- ✓ стандартизація робочих інструментів кінцевих користувачів;
- ✓ інтегрованість програмних продуктів, специфічних для конкретного виду бізнесу.

Створюючи інформаційну систему, окреслюють певне коло завдань, розв'язання яких є першочерговим. **Перша група** — бізнес-завдання. **Друга група завдань**, не пов'язана з конкретною галуззю діяльності, окреслює загальні вимоги до інформаційної системи, наприклад: організація спільного використання файлів і принтерів; забезпечення доступу до корпоративної бази даних; можливість обміну повідомленнями; автономні програмні продукти для



повсякденних операцій; підключення до системи Internet; забезпечення зв'язку з віддаленими філіями. Ураховуються також певні вимоги загального характеру: стабільність і надійність; захищеність; централізоване адміністрування; модульна побудова; зберігання інвестицій тощо.

Таблиця 1.3.  
Основні аналітичні методи, що використовуються в управлінні  
сучасними підприємствами

№ з/п	Теоретичний напрямок	Методи управління
1	2	3
1	Функціонально-вартісний аналіз	ABC (Activity based costing) — метод визначення вартості та інших характеристик товарів на основі функцій та ресурсів, що задіяні в бізнес-процесі
		ABB (Activity based budgeting) – метод планування бюджету на основі функцій підприємства: використовується для планування бюджету компанії чи інвестиційного проекту та базується на принципах ABC-аналізу
		ARP (Activity resource planning) – метод планування ресурсів підприємства на основі дослідження бізнес-процесів (за методологією ABC-аналізу)
		ABM (Activity based management) – метод оперативного управління, що описує способи управління підприємством для вдосконалення бізнес-процесів та підвищення прибутковості на основі інформації ABC-аналізу
2	Структурно-функціональний аналіз	IDEF0 – метод функціонального моделювання. За допомогою наочної графічної мови IDEF0 досліджувана система постає перед розроблювачами й аналітиками у вигляді набору взаємозалежних функцій (функціональних блоків – у термінах IDEF0). Як правило, моделювання засобами IDEF0 є першим етапом вивчення будь-якої системи
		IDEF1 – метод моделювання інформаційних потоків усередині системи, що дає змогу відображати й аналізувати їхню структуру та взаємозв'язки

продовження таблиці 1.3

1	2	3
	<b>Структурно-функціональний аналіз</b>	<p>IDEF1X (IDEF1 Extended) – метод побудови реляцій-них структур. IDEF1X належить до методологій типу «Сутність-взаємозв'язок» (ER – Entity-Relationship) і, як правило, використовується для моделювання реляційних баз даних, що мають відношення до підприємства</p> <p>IDEF3 – метод документування процесів системи, що використовується, наприклад, для дослідження технологічних процесів на підприємствах. За допомогою IDEF3 описують сценарій та послідовність операцій для кожного процесу. IDEF3 має прямий взаємозв'язок із методологією IDEF0 – кожна функція (функціональний блок) може бути подана засобами IDEF3 у вигляді окремого процесу</p> <p>IDEF4 – метод побудови об'єктно-орієнтованих систем. Засоби IDEF4 дають змогу наочно відображати структуру об'єктів і принципи їхньої взаємодії, тим самим забезпечуючи аналіз і оптимізацію складних систем</p> <p>IDEF5 – метод онтологічного дослідження складних систем. IDEF5 забезпечує описування онтології системи за допомогою словника визначених термінів і правил, на підставі яких можуть бути сформовані достовірні твердження про стан системи, що аналізується, у кожний певний момент. На основі цих тверджень формуються висновки щодо дальшого розвитку системи і провадиться її оптимізація</p>
<b>3</b>	<b>Моделювання</b>	<p>ERD – метод ідентифікації інформації та взаємозв'язків між її складовими чи об'єктами, що уможливує деталізоване зберігання даних, ідентифікацію об'єктів аналізу, визначення властивостей цих об'єктів та опис зв'язків між ними</p> <p>IDEF2 – метод динамічного моделювання розвитку систем. У зв'язку зі складнощами аналізу динамічних систем від цього стандарту практично відмовилися, і його розвиток призупинився на початковому етапі. Проте нині вже наявні алгоритми та їхні програмні аналоги, що дають змогу перетворювати набір статичних діаграм IDEF0 у динамічні моделі (CPN – Color Petri Nets)</p> <p>STD – метод моделювання перспективного розвитку підприємства на основі минулого досвіду господарювання та поточної ситуації</p>

У нашому посібнику варто (нехай у найзагальнішому вигляді) розглянути відомі нині системи управління підприємством:





**1. SAP** — система R/3 німецької компанії «SAP» об'єднує всі господарські процеси підприємства. Важливими характеристиками продукту є інтеграція додатків, модульні структури, загальне збереження даних, відкритість, міжнародний характер і придатність для будь-якої галузі. Систему R/3 призначено для роботи в середовищі «клієнт/сервер» і засновано на платформі Windows NT і BackOffice.

Основними модулями системи R/3 є:

- фінансова бухгалтерія;
- контролінг;
- керування матеріальними потоками;
- технічне обслуговування і ремонт устаткування;
- продаж, відвантаження, оформлення фактур;
- система проектів;
- керування, планування і контроль основних засобів;
- керування персоналом.

Нині понад 7 500 підприємств різноманітної потужності є клієнтами SAP. Понад 100 інсталяцій SAP здійснено в Росії і країнах СНД. З-поміж клієнтів SAP найвідоміші у світі фірми: «BMW», «Fiat», «Heineken», «Hewlett-Packard», «KPMG», «Mercedes-Benz», «SEGA», «Shell».

**2. Platinum** — програмні продукти лінії Platinum американської фірми «Platinum Software» призначені для автоматизації фінансового й управлінського обліку, бюджетного планування, торгівлі, маркетингу, ведення інформації про клієнтів. Вони забезпечують:

- ведення обліку відповідно до національних і міжнародних стандартів бухгалтерського обліку;
- консолідацію даних для холдингових компаній, трестів, концернів, створення консолідованих фінансових звітів;
- облік операцій у будь-якій валюті, автоматичний розрахунок різниці курсів.

Системи Platinum є інтегрованим рішенням на базі програмних продуктів комплексу Microsoft BackOffice. Систему Platinum for Windows орієнтовано на середні підприємства, Platinum SQL -на середні й великі підприємства. Пакет Platinum SQL має понад 1500 установок у всьому світі. 1997 року пакет було відзначено нагородою Microsoft «За найліпшу функціональність», а 1998 року — нагородою Microsoft «Найліпше бізнес-рішення».

**3. SCALA** — програмний продукт SCALA американської компанії «SCALA» — це модульне програмне забезпечення керування бізнесом і фінансами для компаній будь-якого масштабу. Використовується в різноманітних галузях: у виробництві, торгівлі, фармацевтиці, електроніці, телекомунікаціях, готельному бізнесі. Програма складається з набору цілком інтегрованих модулів, є багатомовною і працює в режимі використання різноманітних валют (понад 30 валют). Вона цілком відповідає українським і європейським стандартам звітності, підтримуючи архітектуру «клієнт/сервер»

і працюючи на платформі Windows NT і Microsoft SQL Server.

Основні модулі системи SCALA 5:

- головна книга управління основними засобами;
- книга продажу, книга закупівель та управління запасами;
- матеріально-технічне забезпечення;
- управління виробництвом;
- управління проектами;
- база даних ринку;
- управління замовленнями на обслуговування.

Програмним продуктом SCALA користуються у 140 країнах світу. Основними замовниками виступають такі відомі світові компанії як: «Zeneca», «S.C. Johnson & Son Ltd.», «Valliant Sp. Skanska OY», «American Express».

### **? Запитання для самоконтролю?**

1. Охарактеризуйте роль інформації в сучасних умовах господарювання на підприємстві?
2. Назвіть базові складові інформації в діяльності сучасних підприємств?
3. Які функції виконує інформація в складі потенціалу підприємства?
4. Що таке інформаційна система підприємства?
5. В чому суть автоматизації управління потенціалом підприємства?
6. Назвіть основні аналітичні методи, що використовуються в управлінні сучасними підприємствами?
7. Назвіть основні принципи, на яких має ґрунтуватись інформаційно-електронна система?
8. Які Ви знаєте сучасні інформаційні системи управління підприємством?
9. Які завдання є першочерговими при створенні інформаційних систем?



## Тема 5. Управління матеріально-технічним потенціалом як складової виробничого потенціалу підприємства



### Питання теоретичної підготовки:

5.1. Місце матеріально-технічного потенціалу у виробничому потенціалі підприємства, його визначення, склад та оцінка

5.2. Особливості управління складовими матеріально-технічного потенціалу підприємства

5.3. Сучасні логістичні концепції в управлінні матеріально-технічним потенціалом підприємства

### Ключові терміни та поняття

✓ Потік	✓ Матеріальний запас
✓ Матеріальний потік	✓ Виробничий запас
✓ Інтенсивність	✓ Логістичні операції
матеріального потоку	✓ Управління запасами
✓ Потужність	✓ Управління потоками
матеріального потоку	✓ Логістична концепція
✓ Логістичний процес	

### 5.1. Місце матеріально-технічного потенціалу у виробничому потенціалі підприємства, його визначення, склад та оцінка

Визначальну роль у формуванні потенціалу підприємства та рівні його використання відіграє виробничий потенціал. При цьому під виробничим потенціалом підприємства розуміють систему економічних відносин з приводу отримання максимально можливого виробничого результату, у вигляді виготовлення продукції певного асортименту, номенклатури і якості в потрібній споживачам кількості, який може бути одержаний за умови найбільш вигідного використання виробничих ресурсів, за умови наявного рівня техніки та технологій, передових форм організації виробництва. Його рівень залежить від багатьох факторів, зокрема, з точки зору внутрішніх можливостей, на виробничий потенціал підприємства впливають:

- 1) потужність підприємства;
- 2) технологія виробництва;
- 3) рівень модернізації;
- 4) рівень сертифікації та стандартизації виробництва;
- 5) енергозабезпечення;
- 6) комунікації;
- 7) баланс матеріалів;
- 8) внутрішня екологія підприємства;
- 9) трудовий потенціал.



Знання виробничого потенціалу дає можливість побудувати систему всіх інших оцінок виробничої і економічної потужності підприємства. При цьому тому самому показнику виробничого потенціалу, залежно від умов його використання, може відповідати велика кількість значень показника потенційної потужності.

До складу виробничого потенціалу включають: потенціал основних фондів, потенціал землі та природно-кліматичні умови, потенціал землі та природно-кліматичні умови, потенціал оборотних фондів, потенціал технологічного персоналу та потенціал нематеріальних активів.

Всі елементи виробничого потенціалу, втілені у матеріально-речову форму являють собою **матеріально-технічний потенціал підприємства**.

Таким чином в складі матеріально-технічного потенціалу підприємства можна виділити такі складові: потенціал основних виробничих фондів та технологічних ресурсів, потенціал матеріальних ресурсів.

Важливою передумовою управління матеріально-технічним потенціалом є його оцінка. Найбільш уніфікованим і універсальним вимірником елементів матеріально-технічного потенціалу є їх ціна або вартість.

Порівняння показників потенціалу в грошовій оцінці в часі і просторі дозволяє виявити динаміку і структуру матеріально-технічних потенціалів підприємств і територіальних утворень, розбіжності і тенденції їх диференціації поза цим показником, а також за ефективністю використання виробничого потенціалу.

Методика визначення вартості першого елемента матеріально-технічного потенціалу підприємства – основних виробничих фондів – розроблена детально.

$$В_{оф} = В_{овф} + В_{мф}, \quad (1.10)$$

де  $В_{овф}$  – середньорічна балансова вартість основних виробничих фондів підприємства;  $В_{мф}$  – витрати на модернізацію ОВФ.

В сукупності з основними фондами важливим елементом матеріально-технічного потенціалу є технологія. Вона належить до виробничих ресурсів довгострокового користування і її вартість обчислюється за формулою:

$$В_{т} = В_{тд} + В_{тн} - В_{тп}, \quad (1.11)$$

де  $В_{т}$  – вартість використаних виробничих технологій;  $В_{тд}$  – вартість технологій, які діють на підприємстві на початок періоду;  $В_{тн}$  – вартість нових освоєних технологій;  $В_{тп}$  – вартість технологій, використання яких припиняється в даному періоді.

Дослідники використовують непрямі методи визначення вартості технологій. Ю.М. Канигиц вивів технологічну функцію:

$$В = 0,114 * X + 996, \quad (1.12)$$

де  $В$  – рівень вартість технологій  $i$ -го року;  $X$  – сумарні питомі вкладення в науково - технічний потенціал в даному і попередньому роках.

Визначення вартості матеріальних ресурсів, включаючи енергетичні, здійснюється за вартістю придбання згідно з даними відділу матеріально-



технічного забезпечення та бухгалтерського обліку на підприємстві

Маючи вартість кожного елементу матеріально-технічного потенціалу підприємства, загальну його величину можна розрахувати в такий спосіб:

$$\text{МТПП} = \text{Воф} + \text{Вт} + \text{Вмр}. \quad (1.13)$$

## 5.2. Особливості управління складовими матеріально-технічного потенціалу підприємства

Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства відіграє велику роль у забезпеченні його прибуткової роботи. Для отримання рентабельних фінансових результатів господарської діяльності необхідна ефективна організація управління матеріально-технічним потенціалом. Сучасна структура управління матеріально-технічним потенціалом підприємства має відповідати таким вимогам:

- 1) забезпечувати ритмічну узгоджену роботу всіх ланок виробництва за єдиним графіком і з рівномірним випуском продукції;
- 2) забезпечувати максимальну безперервність процесів виробництва;
- 3) забезпечувати максимальну надійність планових розрахунків і мінімальної трудомісткості планових робіт;
- 4) забезпечувати достатню гнучкість і маневреність в реалізації мети при виникненні різних відхилень від плану;
- 5) забезпечувати безперервність планового керівництва;
- 6) забезпечувати відповідність системи оперативного управління виробництвом типу і характеру конкретного виробництва.

В свою чергу організація системи управління МТПП передбачає взаємодію таких підрозділів, як:

- ✓ служба маркетингу здійснює дослідження ринку і формує інформацію про товари, що мають попит на ринку.
- ✓ служба матеріально-технічного постачання здійснює закупівлі матеріальних ресурсів і забезпечує доведення їх до споживачів усередині підприємства.
- ✓ планово-економічна служба підприємства формує плани виробництва продукції.
- ✓ виробничі підрозділи здійснюють функції виготовлення продукції.
- ✓ транспортна служба підприємства організовує переміщення вантажів на підприємстві, усередині підприємства і при доставці споживачам.
- ✓ складське господарство забезпечує зберігання і видачу у виробництво матеріальних ресурсів.
- ✓ служба збуту і фінансовий відділ організовують реалізацію продукції зовнішнім споживачам.

Координацію роботи усіх вказаних вище підрозділів можуть здійснити управлінські структури двох типів.

Структура першого типу - *лінійно-штабна*. Вона покликана координувати, об'єднувати і контролювати усі роботи по організації руху товару, які виконують підрозділи підприємства.

Структура другого типу - *лінійно-організаційна*. У цій структурі керівник рухом товару безпосередньо керує реалізацією усіх функцій логістичної системи, у тому числі роботою по закупівлі і придбанню матеріалів, а також контролює рух матеріальних потоків у виробництві.

У практиці мають місце і інші варіанти структури апарату управління підприємством, обумовлені вимогами конкретної обстановки. За кордоном все більше фірм засновують у себе постійні комітети, до складу яких входять ті, що управляють, відповідальні за різні аспекти діяльності по організації руху товару. Комітети виконують координаційні функції. Деякі фірми вводять посаду віце-президента по руху товару, інші створюють матричні механізми, засновані на подвійному підпорядкуванні підрозділів, від яких залежить ефективне управління матеріальними ресурсами.

У сучасному менеджменті існує велика кількість варіантів управління матеріальними ресурсами підприємства. Найбільшу долю матеріальних ресурсів підприємства становлять основні фонди. Політика управління основними фондами являє собою частину загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає в забезпеченні своєчасного їхнього відновлення і високої ефективності використання. Оновлення основних фондів підприємства здійснюється на простій і розширеній основі, представляючи собою процес простого і розширеного їхнього відтворення. Просте відтворення основних фондів може здійснюватися в межах амортизаційного фонду в наступних формах:

а) поточного ремонту (він являє собою процес часткового відновлення основних засобів, тобто відшкодування їхнього зносу). Витрати на поточний ремонт фінансуються за рахунок витрат підприємства;

б) капітального ремонту (він являє собою процес значного відновлення основних засобів і часткової заміни їхніх окремих елементів). Витрати на капітальний ремонт фінансуються звичайно за рахунок накопичених амортизаційних відрахувань. На суму зробленого капітального ремонту зменшується знос основних засобів і тим самим збільшується їхня залишкова вартість;

в) придбання нових видів основних фондів з метою заміни цілком зношених їх видів у межах сум накопиченої амортизації (для нематеріальних активів це основна форма простого їхнього відтворення).

Розширене відтворення основних фондів являє собою процес формування нових їх видів, здійснюваний не тільки за рахунок сум накопиченої амортизації, але і за рахунок інших фінансових джерел (прибутку, довгострокових позик і т.п.). Формування нових видів основних фондів у процесі простого або розширеного їхнього відтворення пов'язано з інвестиційною діяльністю підприємства і являє собою особливу сферу фінансового менеджменту.



Формування оптимальної структури джерел фінансування розширеного відтворення власних основних фондів зводяться до двох варіантів. Перший з них ґрунтується на тому, що весь обсяг основних фондів, що формуються, фінансується винятково за рахунок власного капіталу (являючи собою вкрай консервативний підхід до фінансування, він забезпечує ріст фінансової стійкості і платоспроможності підприємства, хоча і знижує до деякої міри ефект фінансового левериджу). Другий з них заснований на змішаному фінансуванні основних фондів за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу (в сучасних економічних умовах основну частку в фінансуванні основних фондів складає власний капітал, тому що довгостроковий кредит у силу високого рівня фінансового ризику банки видають вкрай рідко, а вартість його залучення дуже висока). З урахуванням сформованої структури джерел розробляють баланс фінансування основних фондів. У процесі управління основними фондами одним з найбільш складних завдань є вибір варіанта придбання або оренди окремих їх видів.

Важливою складовою управління матеріально-технічним потенціалом підприємства є управління матеріальними ресурсами, які являють собою частину оборотних фондів підприємства, тобто тих засобів виробництва, що повністю споживаються в кожному виробничому циклі, цілком переносять свою вартість на готову продукцію і в процесі виробництва змінюють або гублять свої споживчі властивості. До них відносяться предмети праці, що йдуть на виготовлення продукції.

Існують основні принципи формування й функціонування системи управління матеріальними ресурсами:

1. Самостійність підприємств – постачальників і підприємств споживачів у використанні матеріальних ресурсів.
2. Саморегулювання.
3. Ресурсозбереження й протизатратність.
4. Комплексність.
5. Оперативність.
6. Сприйнятливість до науково-технічного прогресу та ін.

Перераховані принципи повинні діяти одночасно, тому що вони визначають умови рівноважного стану й ефективного функціонування системи. Рациональна організація матеріально-технічного постачання й збуту значною мірою визначає на підприємстві рівень використання засобів виробництва, ріст продуктивності праці, зниження собівартості продукції, збільшення прибутку й рентабельності. Цим визначається роль і значення матеріально-технічного постачання й збуту в системі виробничого менеджменту.

В сучасних умовах на вітчизняних підприємства функції управління матеріальними ресурсами покладають на відділи логістики, завданням якого є організація, оптимізація і контроль матеріальних потоків з використанням сучасних технічних засобів. Такий відділ виконує наступні функції:

1. формування і розвиток системи логістики – проектування і

здійснення на практиці (побудова) системи логістики на підприємстві, періодичний перегляд існуючої системи і реорганізація її у міру зміни зовнішніх і внутрішніх умов;

2. розвиток стратегії логістики відповідно до ринкової політики фірми в області продажів, інвестицій, кадрів і так далі;

3. системне адміністрування – працівники відділу здійснюють керівництво усіма логістичними процесами, що протікають на підприємстві, і координують діяльність підрозділів підприємств, які беруть участь в реалізації логістичних процесів.

У структурі відділу логістики мають бути виділені ланки (бюро, групи), що відповідають за ті або інші функції управління, : складання прогнозів і планів, регулювання і контроль, проектування і розвиток системи логістики, оперативне управління і координація та ін.

пов'язане В зв'язку з переходом до логістичного підходу управління підприємством виникло поняття **матеріального потоку**. Логістичному підходу передував підхід, за яким здійснювалося управління рухом матеріальних ресурсів. При новому підході об'єктом управління стає потік (матеріальний та інформаційний).

**Потік** – це сукупність об'єктів, що сприймаються як єдине ціле. Він існує як процес на деякому часовому інтервалі і вимірюється в абсолютних одиницях за певний період часу. Іншими словами, це процес руху певної сукупності об'єктів.

Таким чином, переміщення і зберігання матеріалів, товарів, інформації від первинного джерела до кінцевого споживача представляє собою єдиний матеріальний та інформаційний потік підприємства.

Поняття матеріального потоку узагальнює безперервність зміни і переміщення продуктів праці в сфері обігу і виробництва.

**Матеріальний потік** являє собою рух та зберігання матеріалів і товарів, який починається з транспортування від постачальників сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів і закінчується післяпродажним сервісом для споживачів.

Матеріальний потік є інтеграцією функціональних сфер: постачання, виробництва, розподілу і збуту.

У загальному вигляді логістичний процес можна уявити як ланцюг з трьома ланками „постачальники – підприємство – споживачі”, по яких рухаються три взаємопов'язаних потоки: матеріальний, що збільшує вартість, фінансовий та інформаційний.

**Логістичні операції** – це самостійна частина логістичного процесу, яка виконується на одному робочому місці і/або за допомогою одного технічного пристрою. Це відокремлена сукупність дій, спрямованих на перетворення матеріального і/або інформаційного потоку.

Ключові логістичні операції класифікують на:

- підтримку стандартів обслуговування споживача;
- організацію і управління закупками (вибір постачальників





матеріальних ресурсів, планування потреби в ресурсах, визначення раціональних строків і обсягів поставок, організація договірної роботи, вибір форм поставок, типів транспорту для доставки матеріальних ресурсів та ін.

- транспортування (сукупність процесів транспортування, розвантаження-навантаження, експедирування та ін.);
- управління запасами матеріальних ресурсів (процес створення, контролю і регулювання рівня запасів в постачанні, виробництві, збуті продукції, оптимізація рівня запасів);
- управління процедурами замовлень (порядок отримання і обробки замовлень, моменти часу отримання готової продукції чи надання послуги);
- управління виробничими процедурами чи операційний менеджмент (об'ємно-календарне планування, мінімізація рівня запасів матеріальних ресурсів і незавершеного виробництва, прогнозування потреб в матеріальних ресурсах, скорочення тривалості виробничого циклу);
- ціноутворення з урахуванням логістичних витрат;
- фізичний розподіл (всі логістичні операції, пов'язані з фізичним переміщенням, зберіганням готової продукції в товаропровідних структурах підприємства і логістичних посередників).
- підтримуючі логістичні операції – складування, вантажопереробка, захисна упаковка, забезпечення повернення товару, забезпечення запасними частинами і сервісне обслуговування, інформаційно-комп'ютерна підтримка.

Для визначення обсягу логістичних операцій враховуються фактори, які можуть бути згруповані так:

#### 1. Галузеві фактори:

- номенклатура, габарити і маса споживаних матеріалів і комплектуючих,
- кількість постачальників матеріальних ресурсів,
- кількість отримувачів готової продукції,
- існуюча система організації зовнішніх перевезень,
- наявність проектно-технологічних організацій для розробки проектів удосконалення комплексу логістичних операцій,
- наявність посередницьких фірм, які займаються комплексною підготовкою матеріальних ресурсів.

#### 2. Регіональні фактори:

- існуюча в регіоні система зв'язку з постачальниками матеріальних ресурсів і споживачами продукції фірми (безпосередня, через оптові бази, в регіоні чи поза ним),
- наявність спеціалізованих підприємств по забезпеченню перевезень всередині регіону, спеціалізованих підприємств по виготовленню і ремонту стандартних засобів механізації вантажно-розвантажувальних робіт, транспортно-складських робіт, тари,

#### 3. Внутрізаводські фактори:

- габарити і маса виготовленої продукції,
- обсяг випуску,
- тип виробництва (одиничне, малосерійне, крупносерійне, масове),
- форма організації виробничого процесу (технологічна, предметна, подетальна спеціалізація),
- генеральний план підприємства (взаємне розташування виробничих підрозділів і складів, рельєф місцевості, наявність під'їзних шляхів),
- можливість компановки технологічного обладнання,
- будівельні характеристики складських і виробничих приміщень (кількість прольотів, висота, допустиме навантаження на підлогу, на перекриття),
- складність виробничої структури, система складування, організація міжцехових перевезень.

Отже, під матеріальним потоком слід розуміти продукцію у вигляді вантажів, деталей, товарно-матеріальних цінностей, яка розглядається в процесі прикладання до неї різних логістичних і технологічних операцій і віднесена до певного часового інтервалу. Матеріальний потік не на часовому інтервалі, а в даний момент часу, переходить в **матеріальний запас**. Таким чином, на цьому етапі управління матеріальним потоком зводиться до управління виробничими запасами.

**Виробничі запаси** – це засоби виробництва, які поступили на підприємство, але ще не залучені до виробничого процесу. Створення таких запасів дозволяє забезпечити робочі місця цехів відповідними матеріальними ресурсами відповідно до вимог технологічного процесу. Проте на створення запасів відволікаються значні фінансові ресурси.

Зменшення виробничих запасів скорочує витрати на їх утримання, зменшує витрати виробництва, прискорює оборотність оборотних засобів, що у кінцевому підсумку призводить до підвищення ефективності виробництва на підприємстві. Тому дуже важливо оптимізувати величину запасів, що безпосередньо пов'язане з управлінням запасами.

**Управління виробничими запасами** на підприємстві передбачає виконання таких функцій:

- розробку норм запасів з усієї номенклатури необхідних ресурсів;
- правильне розміщення запасів на складах підприємства;
- організацію оперативного контролю за рівнем запасів та прийняття необхідних заходів для підтримання нормального їх стану;
- забезпечення кількісного та якісного збереження запасів матеріальних ресурсів.

**Системи управління запасами** представлені такими модифікаціями:

1. **Система управління запасами з фіксованим розміром замовлення** - представляє собою періодичне замовлення постійного обсягу ресурсів за



умови, що фактичний їх запас є меншим від норми.

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

**3. Система із заданою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня.** У даній системі, вхідним параметром є період часу між замовленнями, ця система орієнтована на роботу при значних коливаннях споживання. Щоб запобігти завищенню обсягів запасів, які містяться на складі, або їх дефіциту, замовлення виконуються не тільки у встановленні моменти часу, а й при досягненні запасом граничного рівня.

**4. Система „мінімум-максимум”.** орієнтована на ситуацію, коли затрати на облік запасів і затрати на оформлення замовлення настільки значні, що стають порівнюваними з втратами від дефіциту запасів. Тому в цій системі замовлення використовуються не через кожен заданий інтервал часу, а тільки за умови, що запаси на складі в цей момент виявилися рівними або меншими встановленого мінімального рівня. У випадку видачі замовлення його розмір розраховується так, щоб постачання поповнило запаси до максимального бажаного рівня. Отже, дана система працює лише з двома рівнями запасів – максимальним і мінімальним. Це єдина система, яка допускає дефіцит за економічними розуміннями.

Перші дві системи застосовуються, коли відсутні відхилення від запланованих показників і запаси розподіляються рівномірно в часі. Інші дві - при наявності систематичних збоїв у поставці і споживанні.

При виборі політики управління запасами необхідно враховувати такі види ризиків:

- несприятливі коливання цін на матеріальні ресурси, енергоносії і транспортні послуги по їх доставці;
- фізичне і моральне старіння;
- неадекватна поведінка постачальників, які часто вимагають передоплату за поставлені товари та послуги.

Для прийняття рішень у сфері управління запасами слід мати таку оперативну інформацію:

- поточна потреба в окремих видах сировини і матеріалів;
- обсяг їх запасів на складі;
- обсяг незавершеного виробництва;
- рівень завантаження виробничих потужностей;
- терміни виконання поточних замовлень;
- вимоги до форм сплати за поставки сировини і матеріалів та ін.

Одним з найбільш поширених підходів до раціонального управління запасами є розрахунок в натуральних одиницях розміру оптимальної партії замовлення на основі моделі *EOQ*. Дана модель має вигляд:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times F \times S}{C}}, \quad (1.14)$$

де  $F$  – постійні витрати на розміщення і виконання одного замовлення;  $S$  – річна потреба в запасах;  $C$  – річні витрати на зберігання одиниці запасів.

Ця модель ґрунтується на таких припущеннях:

- річна потреба запасів може бути точно прогнозована;
- обсяг продаж рівномірно розподілений протягом року;
- відсутні затримки отримання замовлень.

На підприємстві планування, контроль, управління матеріальними запасами здійснюють служби матеріально-технічного забезпечення, основним завданням яких є:

- зниження собівартості продукції в частині раціонального використання матеріалу;
- зменшення норм їх витрат;
- забезпечення надійного зберігання;
- правильне відображення господарських операцій щодо руху матеріальних цінностей і витрат.

**Управління матеріальними потоками** в рамках внутрішніх виробничих логістичних систем на етапі виробництва здійснюється двома принципово різними способами:

**1. Штовхаючі система.** Це така система організації виробництва, у якій предмети праці, що надходять на виробничу ділянку безпосередньо цією ділянкою у попередній технологічній ланці не замовляються. Тобто, матеріальний потік «виштовхується» одержувачу по команді, яка надходить на передавальну ланку центральної системи управління виробництвом.

Штовхаючі моделі характерні для традиційних методів організації виробництва. Перші їх розробки відносяться до 60-х рр. Вони дозволяють оперативно корегувати плани всіх підрозділів підприємства (постачання, виробничих, збутових) з урахуванням реальних змін в масштабі і часі.

**2. Тягнуча система.** Ця система є такою формою організації виробництва у якій деталі і напівфабрикати подаються на наступну технологічну операцію з попередньої в міру необхідності. В даному випадку центральна система управління не втручається в обмін матеріальними потоками між різними ділянками підприємства і не встановлює для них поточних виробничих завдань. Виробнича програма окремої технологічної ланки визначається розміром замовлення наступної ланки. Таким чином матеріальний потік «втягується» кожною наступною ланкою.

Третім аспектом управління матеріальною складовою в потенціалі підприємства є планування і впровадження економії використання матеріально-технічних ресурсів підприємства за рахунок:

1). економії сировини, матеріалів й енергетичних ресурсів, закладеної в процесі розробки виробів: економія сировини й матеріалів при випуску вже розроблених виробів при конструюванні нових виробів і при диференціації виробів за асортиментами.; економія сировини, матеріалів і енергетичних ресурсів у результаті оптимізації технологічного процесу при виробництві товарів; переорієнтація раніше оформлених виробів на економічно більш



вигідні сировину, матеріали, вузли й деталі, а також енергетично більш ощадливі технологічні процеси виробництва готової продукції; відносне зменшення претензій у клієнтів у результаті підвищення якості виробів, створення нових споживчих виробів і поліпшення зовнішнього оформлення систем виробів (з погляду конкурентоздатності виробів); економія сировини й матеріалів, енергетичних ресурсів і технічних засобів у процесі здійснення упакування, транспортування, навантаження-розвантаження й складування готової продукції.

2) економії сировини й матеріалів за допомогою вдосконалення технологічного процесу: розробка й використання технологічних процесів, які гарантують високу й стабільну якість виробів; скорочення, обумовлене використанням того або іншого технологічного процесу, витрат сировини й матеріалів, енергетичних ресурсів на одиницю продукції, а також втрат сировини й матеріалів і енергетичних ресурсів; підвищення здатності пристосовуваності розроблених технологічних процесів до змінених видів сировини й матеріалів і матеріально-істотним специфічним вимогам споживачів готової продукції; розробка технологічних рішень для тривалого або оперативного заміщення (взаємозамінності) сировинних і допоміжних матеріалів, а також енергетичних ресурсів; скорочення потреби в сировині й матеріалах для настроювання і впровадження технологічних процесів.

3) економії сировини й матеріалів і енергетичних ресурсів за допомогою здійснення досліджень і розробок в областях використання сировини й матеріалів і енергетичних ресурсів: дослідження і використання конструктивних і технологічних властивостей сировини й матеріалів; пошук нових і розширення області використання відомих конструктивних і технологічних рішень, придатних для використання первинної і вторинної сировини й матеріалів, конструктивних і технологічних можливостей взаємозамінності матеріальних ресурсів; дослідження й розробка конструктивних і технологічних економічних рішень, а також рішень, які можуть бути використані для взаємозамінності енергоносіїв і застосовуваних джерел енергії, серед яких велике значення займають джерела енергії, отримані за допомогою відводу тепла.

У сучасних умовах можна виділити три напрями вдосконалення діючої системи управління матеріально-технічним потенціалом підприємства:

1) посилення взаємодії різних функціональних ланок за рахунок поліпшення використання економічних механізмів.

2) досягнення необхідного рівня координації через організаційні перетворення в структурі управління підприємством.

3) вдосконалення управління матеріальними потоками на основі використання ЕОМ і спеціалізованих інформаційних систем, таких, як система планування потреби в матеріалах або система планування і управління матеріалами.

### 5.3. Сучасні логістичні концепції в управлінні матеріально-технічним потенціалом підприємства

Розглянемо сучасні логістичні концепції, які базуються на принципах організації штовхаючої і тягнутих систем.

Найпоширеніша у світі логістика концепція „точно в строк” (*just-in-time, JIT*). Поява цієї концепції відбулася у 1950-х роках, коли японська компанія Toyota Motor, а потім й інші автомобілебудівні фірми Японії, почала впроваджувати макрологістичну концепцію KANBAN. Назву цій концепції пізніше дали американці, які теж спробували використати її у автомобілебудуванні. Спочатку лозунгом концепції „точно в строк” було потенційне виключення запасів матеріалів, компонентів, напівфабрикатів у виробничому процесі складання автомобілів. Якщо виробничий розклад задано, то можна так організувати рух матеріальних потоків, що всі матеріали, напівфабрикати будуть надходити в необхідній кількості в необхідне місце і точно до призначеного терміну виробництва чи складання готової продукції. У цьому випадку зайвими стають страхові запаси. Така синхронізація є координацією двох базових логістичних функцій: постачання і виробничого менеджменту. В подальшому така концепція була використана у дистрибуції, а сьогодні – і в макрологістичних системах.

Сьогодні логістична концепція „точно в строк” характеризується такими основними рисами:

- мінімальними (нульовими) запасами матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, готової продукції;
- короткими виробничими (логістичними) циклами;
- невеликим обсягом виробництва готової продукції і поповнення запасів (поставок);
- взаємовідносинами по закупках матеріальних ресурсів з невеликою кількістю надійних постачальників і перевізників;
- ефективною інформаційною підтримкою;
- високою якістю готової продукції і логістичного сервісу;
- відсутністю страхових запасів.

Логістичні системи, які використовують принципи концепції „точно в строк”, є „тягнучими системами” (*pull systems*), тобто такими системами організації виробництва, в яких деталі і напівфабрикати подаються на наступну технологічну операцію з попередньої у міру необхідності, а тому жорсткий графік відсутній.

Для ефективно організації цієї технології обов’язковим є використання надійних телекомунікаційних систем та інформаційно-комп’ютерна підтримка. Фірмі необхідно вибрати невелику кількість надійних постачальників. Про значення надійності поставок свідчить той факт, що американські фірми змогли впровадити цю систему лише через 10-15 років після японців через низьку надійність поставок.

Сучасні логістичні технології стають більш інтегрованими і



комбінованими. В результаті цього з'явилася нова концепція „Точно в строк” II. Ця модифікована система є інтеграцією таких систем: мінімізація запасів в логістичних каналах; швидкого переключення (метод швидкого реагування), вирівнювання рівня запасів; всезагального статистичного контролю; управління циклами якості продукції та ін. Її головною метою є максимальна інтеграція всіх логістичних функцій з метою мінімізація рівня запасів, забезпечення надійності та якості готової продукції з метою задоволення попиту споживачів.

Першою спробою впровадити концепцію „точно в строк” була розроблена корпорацією Toyota Motor мікрологістична система **KANBAN** (у перекладі з японської „картка”). На впровадження цієї системи було потрачено 10 років. Для цього необхідна була наявність таких елементів логістичного оточення:

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

Засобом передачі інформації в системі є спеціальні картки в пластиковому конверті: відбору (1) і виробничого замовлення (2) (рис. 1.1):

Склад Стелаж № 5E215		Шифр виробу A2-15		Попередня дільниця
Номер виробу: 12458653				Ковка В-2
Назва виробу:		Ведуче зубчате колесо		
Модель автомобіля S x 50 BC				Наступна дільниця
Місткість тари		Тип тари	Номер випуску	
20		В	4/8	
				Механічна обробка Т-6

2

Склад Стелаж № 5o222		Шифр виробу A2-15		Дільниця механічної обробки ТВ-8
Номер виробу: 8657459				
Назва виробу:		Колінчатий вал		
Модель автомобіля S x 50 BC				

Рис. 1.1. Картки відбору і замовлення у системі KANBAN

В картці відбору вказується кількість деталей (компонентів, напівфабрикатів), які потрібно взяти на попередній дільниці, а в картці виробничого замовлення – кількість деталей, які повинні бути виготовлені на попередній виробничій дільниці. Ці картки циркулюють в середині підприємства, між постачальниками, філіями.

Для виготовлення виробів  $A$ ,  $B$ ,  $C$  на складальній лінії використовуються деталі  $a$  і  $b$ , які виготовляються на потоковій лінії. Деталі складають вздовж конвеєра у коробках з прикріпленими до них картками відбору.

Робітник із складальної лінії, який виготовляє продукцію, на автотранспорті чи з технологічним візком прибуває з карткою замовлення на місце складування деталей  $a$ , щоб взяти певну кількість коробок з деталями з прикріпленими до них картками відбору.

На місці складування робітник завантажує візок необхідною кількістю деталей у відповідності до картки замовлення, знімаючи при цьому з коробок раніше прикріплені картки відбору. Потім робітник доставляє деталі на складальну лінію з картками відбору. В той же час картки виробничого замовлення залишаються на місці складування деталей біля потокової лінії, показуючи кількість взятих деталей. Вони формують замовлення на виготовлення нових деталей, кількість яких буде строго відповідати кількості, вказаній на картці замовлення. Кожен робітник дізнається про обсяг роботи тільки після того, як картка його продукції відкріплена від контейнера на складі, а продукція пішла в наступну переробку. План виробництва формують щоденно з урахуванням ринкової кон'юнктури, але потік інформації в паперовому вигляді зведений до мінімуму – до карток.

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

Логістична система **MRP** (планування потреб/ресурсів) – одна з найпопулярніших у світі. Її протиставляють концепції „точно в строк”, тому що на ній базуються „штотвхайчі” логістичні системи. Це такі системи організації виробництва, в якій деталі, компоненти, напівфабрикати подаються з попередньої технологічної операції на наступні у відповідності із наперед сформованим жорстким графіком. Загальним недоліком цих систем є недостатнє відслідковування попиту і обов'язкове створення страхового запасу. Однак, вона більш стійка порівняно із системою „точно в строк” при різких коливаннях попиту і ненадійності постачальників ресурсів. На цій концепції базуються такі мікрологістичні системи як „планування потреб у матеріалах/виробниче планування потреб в ресурсах” (**MRP I**), а в дистрибуції – система „планування розподілу продукції/ресурсів” (**DRP**).

Система **MRP** була розроблена у США в середині 1950-х років, але широко почала використовуватися як у США, так і у Європі, тільки у 1970-ті роки. В той же час самостійно такі системи були розроблені у СРСР і





використовувалися у військово-промислому комплексі. Практика використання цих систем пов'язана з плануванням і контролем процедур замовлення і постачання (заупок) матеріальних ресурсів. Проблеми, які виникають при її впровадженні, пов'язані із розробкою інформаційного, програмно-математичного забезпечення.

Основними цілями системи MRP є:

- підвищення ефективності і якості планування потреб у ресурсах;
- планування виробничого процесу, графіка доставок, закупок;
- зниження рівня запасів матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і готової продукції;
- удосконалення контролю за рівнем запасів;
- зменшення логістичних затрат;
- задоволення потреби в матеріалах, компонентах та продукції.

Інформаційне забезпечення системи включає такі дані:

- план виробництва по специфікованій номенклатурі на певну дату;
- дані про матеріали, специфікаційні назви деталей, сировини, комплектуючих з урахуванням їх кількості в розрахунку на одиницю виробу;
- дані про запаси матеріальних ресурсів, необхідних для виробництва, дані про терміни виконання замовлень.

Після завершення обчислень, отримується ряд вихідних документів:

- вимоги на матеріальні ресурси, які замовляються у постачальників, по номенклатурі, обсягах, термінах поставок;
- зміни, які необхідно внести у виробничий розклад;
- схеми доставки матеріальних ресурсів, обсяги поставок;
- анульовані вимоги на готову продукцію, матеріальні ресурси;
- стан логістичної системи.

Недоліками системи є необхідність значних затрат і точності при підготовці первинних даних, збільшення логістичного циклу за рахунок необхідності здійснювати великий обсяг обчислень, зростання логістичних витрат на обробку замовлень при випуску продукції у малих обсягах з великою частотою, невідчутність до короткострокових змін попиту. Тому такі системи найчастіше використовуються тоді, коли попит на вихідні матеріали дуже залежить від попиту споживачів на кінцеву продукцію, або для фірм з великим виробничим циклом в умовах невизначеного попиту. У США і Західній Європі у 1980-х роках було розроблено модифіковану версію **MRP II**, яка дає можливість додатково вирішувати завдання контролю і регулювання рівня запасів, здійснювати прогностичні розрахунки, вибирати оптимальну стратегію забезпечення матеріальними ресурсами на основі ретроспективного аналізу. А у 1990-х роках з'явилася мікрологістична система **MRP III**, яка є поєднанням MRP II та KANBAN.

В зарубіжній практиці в останні роки поширеною є концепція „реагування на попит” (*demand-driven techniques, DDT*). Вона розроблена як

варіант MRP для покращення реакції на зміну споживчого попиту. Для цього було базову концепцію доповнено кількома модулями: методи визначення точки замовлення, метод швидкого реагування, концепція неперервного поповнення, концепція автоматичного поповнення запасів.

В 90-х роках на багатьох західних фірмах при організації виробництва поширилася концепція „**Lean production**” („худе, тонке виробництво”). Вона поєднує у собі переваги „штовхаючих” та „тягнучих” систем. Ключовими елементами її реалізації є:

- зменшення підготовчо-заклучного періодів руху матеріального потоку;
- невеликий розмір партій виготовленої продукції;
- мала тривалість виробничого періоду;
- контроль якості всіх процесів;
- загальне інформаційне забезпечення, підтримка;
- партнерство з надійними постачальниками;
- еластичні потокові процеси,
- „тягнуча” інформаційна система.

Процес виготовлення продукції у відповідності з цією концепцією включає отримання матеріальних ресурсів, доставку на складання, складання продукції, контроль якості складання, упаковку продукції, доставку на склад.

До „некорисних” операцій згідно з концепцією „тонкого виробництва” належать складування матеріальних ресурсів, очікування і затримка у виробничому циклі (випробовування, очікування складання і упаковки), вхідний контроль, транспортування на склад сировини і матеріалів. Уникнення цих операцій дозволяє знизити логістичні витрати і скоротити тривалість виробничого періоду.

При впровадженні описаних логістичних концепцій на вітчизняних підприємствах слід урахувати, що необхідними умовами їх ефективного функціонування є усестороннє управління якістю, автоматизований контроль відсутності браку продукції за допомогою спеціальних технічних пристроїв на робочих місцях, комплексна система по забезпеченню продуктивної роботи обладнання, досконала трудова дисципліна, надійні партнери по постачанню та збуту продукції.

### **? Запитання для самоконтролю?**

1. *Яка роль матеріально-технічного потенціалу у виробничому потенціалі підприємства?*
2. *Назвіть основні складові матеріально-технічного потенціалу підприємства?*
3. *В чому особливості управління потенціалом Основних виробничих фондів?*
4. *В чому специфіка управління матеріальними ресурсами підприємства?*
5. *Що означає термін «матеріальний потік»?*



6. Які характеристики матеріального потоку визначаються інтенсивністю та потужністю?
7. В чому суть поняття «Логістичні операції»?
8. Яким чином логістичні операції сприяють управлінню матеріально-технічним потенціалом підприємства?
9. Які фактори беруться до уваги при визначенні обсягу логістичних операцій?
10. Назвіть ключові логістичні операції?
11. Яким чином пов'язані між собою поняття матеріальний потік та виробничі запаси?
12. Якими модифікаціями представлені системи управління запасами?
13. Як можна визначити розмір оптимальної партії замовлення та яким чином це впливає на ефективність управління запасами?
14. В чому відмінність між штовхаючою та тягнутою системами управління мат реальними потоками?
15. Назвіть переваги та недоліки штовхаючої системи?
16. В чому переваги та недоліки тягнутої системи?
17. Наведіть приклади сучасних логістичних концепцій управління виробництвом?

## Тема 6. Система управління формуванням та використанням трудового потенціалу підприємства



### Питання теоретичної підготовки:

- 6.1. Основні принципи формування і відтворення трудового потенціалу підприємства
- 6.2. Управління трудовим потенціалом підприємства

### Ключові терміни та поняття

- ✓ Трудовий потенціал
- ✓ Одиниці виміру трудового потенціалу
- ✓ Оцінка трудового потенціалу
- ✓ Методи оцінки трудового потенціалу
- ✓ Психофізіологічний потенціал
- ✓ Кваліфікаційний потенціал
- ✓ Соціальний потенціал

### 6.1. Основні принципи формування і відтворення трудового потенціалу підприємства

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

підприємства.

Процес перетворення трудових ресурсів підприємства в робочу силу проходить певні стадії:

1. Трудові ресурси існують як потенційна робоча сила, тобто це певна кількість працездатних працівників, які володіють сукупністю фізичних і розумових здібностей, тобто існують поза трудовим процесом.

2. Трудові ресурси займають робочі місця і перетворюються в робочу силу, відбувається процес споживання фізичних і розумових здібностей.

3. Робоча сила, реалізуючись в трудовому процесі, створює споживчі цінності. У загальній структурі трудовий потенціал підприємства залежить від критеріїв аналізу. Можна виділити такі його **видові прояви**:

#### **I. За рівнем агрегованості оцінки:**

1.1. Трудовий потенціал працівника (індивідуальні, інтелектуальні, психологічні, фізіологічні та освітньо-кваліфікаційні можливості конкретної особистості).

1.2. Трудовий або бригадний трудовий потенціал – це додаткові можливості колективної діяльності на основі сумісності психофізіологічних та кваліфікаційно-професійних особливостей людини.

1.3. Трудовий потенціал підприємства – це сукупність можливостей працівника підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі.

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

2.1. Потенціал технологічного персоналу, тобто сукупні можливості працівників промислового підприємства, задіяних у профільному та суміжних виробничо-господарських процесах, а також працівників, що виконують технічні функції апарату управління.

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

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

3.1. Підприємницький трудовий потенціал – це наявні та розвинуті підприємницькі здібності працівників, які спрямовані на формування інноваційної моделі діяльності.

3.2. Продуктивний трудовий потенціал визначається можливостями працівників підприємства генерувати економічні та неекономічні результати, виходячи з існуючих умов діяльності в рамках певної організації.

3.3. Структурно-формуючий трудовий потенціал визначається можливістю частини працівників підприємства щодо побудови гнучкої і простої структури організації.

Традиційно використовують **4 типи** одиниць виміру трудового потенціалу: часові, натуральні, вартісні, умовні.

**Часова оцінка** може свідчити, скільки часу потрібно працівнику на виконання звичайних професійних функцій та екстраординарних завдань.

**Натуральна оцінка** (кількість, обсяг виконаних робіт) дозволяє



оцінити фактичні трудові затрати працівника і може бути використана при розподілі колективного заробітку між членами бригади.

**Вартісні показники** дозволяють оцінити всі фінансові витрати та результати діяльності підприємства, а також динаміку трудомісткості та продуктивності праці.

**Умовні одиниці** виміру по своїй суті відображають суб'єктивне судження щодо трудового потенціалу. Це різноманітні коефіцієнти, рейтинги і бали оцінки.

Трудовий потенціал підприємства містить в собі такі **структурні складові**:

1. Психофізіологічний потенціал – це здатності та схильності людини, стан її здоров'я, тип нервової системи.

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

3. Соціальний потенціал – це рівень громадської свідомості та соціальної зрілості, потреби і запити працівників у сфері праці, його інтереси.

В цілому суть оцінки використання потенціалу і управління ним зводиться до вирішення трьох взаємопов'язаних завдань:

- до формувань таких продуктивних здібностей людини, які б найкраще відповідали вимогам, які пред'являються до якості робочої сили на конкретному робочому місці;
- створення таких соціально-економічних і виробничо-технічних умов, які сприяли б максимальному використанню здібностей працівника;
- ці процеси не повинні шкодити інтересам особистості.

Таким чином, **трудовий потенціал підприємства** – це складне структурне соціально-економічне явище, яке містить в собі наступні компоненти:

- кадровий;
- професійний;
- кваліфікаційний;
- організаційно-потенціальний.

Проте таке відокремлення має не абсолютний, а умовний характер, тому що середовище потенціалу підприємства визначається не інертністю, а мобільністю, гнучкістю і здатністю до швидкої перебудови.

Оцінка трудового потенціалу повинна будуватися на основі економічної оцінки здібностей людини створювати певну споживчу вартість (дохід). Чим вище продуктивність праці робітника і триваліший період його діяльності, тим більший дохід він приносить і представляє цінність для підприємства. З огляду учасників певних категорій персоналу у господарській діяльності доцільно відокремити оцінку трудового потенціалу технічного персоналу, оцінку трудового потенціалу менеджерів компанії.

Перша група бере безпосередню участь в процесі діяльності компанії.

Праця менеджера наближена до нематеріальних активів підприємства. Її виникнення зумовлене процесами вертикального розподілу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

## Характеристики персоналу

Організаційно-управлінські характеристики	Індивідуально-особистісні характеристики
1. Вміння організувати колектив.	1. Вимогливість.
2. Об'єктивна оцінка підлеглих.	2. Пунктуальність.
3. Уміння ефективно контролювати роботу.	3. Організованість.
4. Уміння делегувати повноваження.	4. Критичність.
5. Уміння правильно підбирати та розставляти персональні завдання.	5. Тактичність.
6. Уміння створювати потрібний соціально-психологічний клімат.	6. Самостійність.
7. Уміння матеріально і морально стимулювати підлеглих.	7. Рішучість.
8. Інформаційне забезпечення і інноваційна точність.	8. Енергійність.
	9. Професійна підготовка.
	10. Турбота про підлеглих.
	11. Психологічна стійкість.

Розрізняють **три підходи** до оцінки трудового потенціалу:

1. Витратний підхід
2. Порівняльний підхід
3. Результатний підхід

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

Найбільш типовою методикою можна вважати роботи Н.В. Авдеєнка та А.В.Котлова. В цих роботах трудовий потенціал ототожнюється із сумою витрат на його утримання. Тому вважається, що найкращим показником ефективності використання трудового потенціалу є продуктивність праці.

Для оцінки продуктивності праці доцільно використати такі показники:

- Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу

$$ПП = (ЧВ - МВ - ВЕ - АМ) / ЧПс, \quad (1.15)$$

де *ЧВ* — чиста виручка від реалізації, тис. грн.; *МВ* — матеріальні витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією певного обсягу продукції, тис. грн.; *ВЕ* — вартість енергоносіїв, спожитих у процесі виробництва та реалізації продукції, тис. грн.; *АМ* — сума амортизаційних відрахувань на повне відновлення основних фондів підприємства, тис. грн.; *ЧПс* — середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.

- коефіцієнт змінності робочої сили. Визначається як співвідношення кількості робочих днів фактично відпрацьованих



працівником у всіх змінах (чи за планом) до кількості людино-днів, відпрацьованих у найбільш завантажену зміну.

$$K_{зм} = \frac{ФРЧ_{дійсн}}{ФРЧ_{нав.}} \quad (1.16)$$

▪ коефіцієнт віддачі повної заробітної плати. Обчислюється як відношення чистої виручки від реалізації продукції до суми зарплати технологічного персоналу та фонду матеріального стимулювання персоналу підприємства.

$$K_{взп} = \frac{Ч_{вир}}{ФОПосн + Фонд\ мат.знах} \quad (1.17)$$

▪ коефіцієнт творчої активності працівника. Обчислюється як співвідношення чистого прибутку (економії витрат), який отриманий від використання виробів і раціональної організації до витрат, які пов'язані з розробкою, апробацією і впровадженням цих виробів.

$$K_{та} = \frac{Пр(Ес)}{В_{ат}} \quad (1.18)$$

**Порівняльний підхід.** До основних методів оцінки трудового потенціалу окремих працівників за порівняльним підходом відносять методи, представлені в табл. 1.5.

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

Таблиця 1.5.

Основні методи оцінки трудового потенціалу

Назва методу	Коротка характеристика
1	2
1. Метод анкетування	Трудовий потенціал працівника оцінюється на основі заповнених ним самим анкет, розроблених оцінювачем, в яких фіксуються всі істотні позитивні та негативні характеристики
2. Описовий метод	Оцінювач самостійно визначає та описує позитивні та негативні характеристики працівника, які обумовлюють розмір його трудового потенціалу
3. Метод класифікації	Трудовий потенціал окремого працівника визначається на основі ранжування всіх працюючих на підприємстві за визначеним критерієм, а також вибору трудової характеристики найкращого з них у якості еталонного значення

1	2
4. Метод порівняння параметрів	Трудовий потенціал окремого працівника визначається шляхом багатоетапного співставлення продуктивності, освітньо-культурних та інших його характеристик з аналогічними параметрами інших працівників компанії, які виконують схожі роботи
5. Рейтинговий метод	Трудовий потенціал працівника визначається на основі оцінювання його істотних трудових якостей за оціночними шкалами, які розробляються оцінювачем за певними критеріями (залежно від мети аналізу)
. Метод визначеного розподілу	Трудовий потенціал працівника встановлюється експертом-оцінювачем у рамках допустимих інтервалів, які у сукупності формують фіксований розподіл усіх оцінок
7. Метод оцінки за вирішальною ситуацією	Трудовий потенціал працівника визначається на основі його поведінки чи вирішення основних виробничо-господарських ситуацій, змодельованих чи ініційованих оцінювачем у рамках конкретної організації. Можливе також встановлення бажаних критеріїв, які формують еталонне значення трудового потенціалу
8. Метод шкали спостереження за поведінкою	У цілому метод базується на постулатах попереднього, але фіксуються не бажані характеристики, а відсутність негативних (деструктивних) дій, специфічної поведінки, стресових навантажень тощо. Оцінка трудового потенціалу працівника проводиться «від негативного»
9. Метод інтерв'ю	Трудовий потенціал працівника визначається на основі його усних відповідей на запитання компетентних експертів-оцінювачів, які виносять суб'єктивні судження щодо коректності чи некоректності відповідей на вузькоспеціалізовані запитання
10. Метод «360 градусів»	Трудовий потенціал працівника оцінюється на основі суджень його професійно-трудоного оточення (співробітників, які з ним працювали)
11. Тестування	Трудовий потенціал працівника визначається за результатами вирішення психологічних, фізіологічних та кваліфікаційно-освітніх завдань (тестів)
12. Метод ділових ігор	Трудовий потенціал працівника визначається на основі спостережень та результатів його участі в 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 являють собою системну оцінку інтелектуальних, професійних та інших характеристик, суттєвих у рамках конкретної організації





На наш погляд, надзвичайну практичну цінність мають більш об'єктивізовані підходи до оцінки - на основі моделі корисності. Перевагами даних методів є точність, простота та наочність оцінки. У закордонному менеджменті загальноприйнятим є використання коефіцієнтного методу на базі тестових оцінок (тести на загальний рівень інтелекту, професійну придатність тощо).

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

## 6.2. Управління трудовим потенціалом підприємства

З метою вирішення проблеми оцінки та **управління трудовим потенціалом** підприємства можна рекомендувати такий алгоритм:

1. Розподіл працівників підприємства на однорідні групи за професійними, кваліфікаційними, статево-віковими та іншими критеріями. Сегментація персоналу підприємства повинна проводитися виходячи з мети аналізу та схожості реакції представників груп на типові управлінські рішення. Кінцевим результатом даного кроку є створення мінімальних трудових сегментів підприємства, що дозволить уникнути зайвих витрат на дослідження трудового потенціалу кожного окремого працівника та спростити процедуру визначення інтегрального показника.

2. Створення системи факторів, що зумовлюють інтенсивність праці та її результативність у розрізі окремих трудових сегментів підприємства. Тут визначаються внутрішні фактори кожної групи (групова динаміка та лідерство), а також загального характеру — корпоративні чинники впливу (організаційний клімат, корпоративна культура тощо). Формування кількісних і якісних механізмів ідентифікації та обліку структури факторів. Кінцевим результатом цього кроку є визначення істотних факторів впливу на розмір трудового потенціалу окремих сегментів підприємства.

3. Комплексний опис та оцінка результатів діяльності підприємства, у розрізі різних систем структуризації (сегментних систем), з проведенням факторного аналізу їх розміру.

4. Оцінка трудового потенціалу певних сегментних груп працівників підприємства.

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

За нових економічних умов важливого значення набуває практичне використання закордонного досвіду управління трудовим потенціалом [8].

За останні десятиріччя у США, як і в більшості країн Західної Європи, а також Японії управління трудовим потенціалом зазнало радикальних змін.

Утверджується новий погляд на робочу силу як один з ключових ресурсів економіки. Людський чинник стає головним фактором виробництва. Ефективність виробництва значною мірою залежить від якості, мотивації та характеру використання робочої сили в цілому та кожного працівника окремо.

В економіці США це виявляється, з одного боку, у підвищенні вимог до якості робочої сили, з другого — у збільшенні витрат на розвиток людських ресурсів з боку держави й особливо приватного бізнесу. Фактором тривалої конкурентоспроможності і виживання корпорацій (фірм) стає вкладання коштів у людські ресурси.

Практика провідних західних корпорацій свідчить, що на систему управління трудовим потенціалом впливає низка чинників.

Зміна економічних та соціально-політичних факторів приводить до перерозподілу функцій та повноважень у системі управління трудовим потенціалом, вдосконалення механізму управління ним, впровадження нових форм співробітництва працівників, профспілок та адміністрації корпорацій (фірм).

Техніко-організаційні чинники впливають на структуру та форми зайнятості, формування внутрішнього ринку праці, організацію праці, розвиток горизонтальних комунікацій у процесі нововведень, підвищення кваліфікації та перепідготовку трудового потенціалу.

Зміни в особистісному факторі ведуть до перегляду принципів зайнятості; розробки альтернативних варіантів організацій, умов, режимів праці з наголосом на гнучких та індивідуалізованих формах роботи, створенні неперервної системи освіти, вдосконаленні внутріфірмового навчання та підвищення кваліфікації, диференційованому підході до внутрішніх ринків праці та інвестиціях у людські ресурси.

Під впливом цих чинників та взаємодії двох моделей менеджменту — західної та східної — сформувалися концептуальні підходи до системи управління трудовим потенціалом. Система управління трудовим потенціалом базується на трьох засадах — інновації, інтеграції та інтернаціоналізації.

Інновації – це значні капітало- та наукомісткі нововведення у розвиток основної продуктивної сили (людини), техніки, технології, предметів праці та використовуваних людьми сил природи, що зумовлюють формування нового технологічного способу виробництва.

Інтеграція – процес зближення і поступового об'єднання національних економічних систем, сучасна найрозвинутіша форма інтернаціоналізації господарського життя. Об'єктивною економічною основою інтеграції є високий ступінь розвитку інтернаціоналізації господарського життя, зокрема, продуктивних сил, техніко-економічних, організаційно-економічних, виробничих відносин і господарського механізму.



Інтернаціоналізація продуктивних сил зумовлена насамперед процесом переростання продуктивними силами кожної з країн, що інтегруються своїх національних меж.

Зі зростанням тривалості зв'язків працівників зі своєю фірмою збільшуються можливості оптимізації системи управління трудовим потенціалом. У Японії це реалізується в рамках довічного найму, а у провідних корпораціях США та Західної Європи тривалі зв'язки стимулюються матеріальними та моральними методами. Одним із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання, який дедалі більше поширюється в зарубіжній практиці, є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника. Комплексна та постійна дія на персонал, яка визначається не лише виробничою сферою, а охоплює всі сторони життя працівників корпорацій (підприємств) (сім'я, побут, культура, охорона здоров'я, освіта, відпочинок тощо), підвищує ефективність управління трудовим потенціалом.

Так, у Японії широко використовується розгалужена система пільг для постійних працівників: надбавок на утримання сім'ї, оплати проїзду до місця роботи, медичного страхування, соціального страхування, виплат на соціальні потреби, надання путівок на відпочинок, оплати стоянок автомашин, забезпечення харчуванням працівників, видачі премій та цінних подарунків тощо.

Високі темпи науково-технічного прогресу обумовлюють швидше старіння знань. Тому постає потреба в постійному внутріфірмовому навчанні, підготовці та перепідготовці на всіх рівнях. Широке визнання дістала концепція універсальної підготовки, в рамках якої заохочується оволодіння суміжними професіями. Така підготовка збагачує працю, підвищує мотивацію, суттєво розширює можливості використання робочої сили. Соціальне виховання спрямовано на приєднання до філософії корпорацій (фірми), розвиток патріотизму щодо корпорації (фірми).

За критерієм рівня залучення персоналу та його представницьких органів до управління виробництвом і розподілу його результатів виробничу демократія розвивається на рівні фірми (корпорації), підприємства, цеху (дільниці), бригади (ланки), робочого місця. Має місце застосування різних форм, інститутів, видів участі персоналу та його представницьких органів в управлінні виробництвом. Працівники залучаються до різних творчих груп, органів управління на низовому рівні й рівні організації, створюються представницькі організації найманих працівників, які діють на паритетних з роботодавцями засадах та беруть участь у вирішенні проблем соціально-трудового характеру.

Залучення працівників до роботи у найвищих органах управління — раді директорів та спостережній раді найбільш поширено в країнах Західної Європи. Виконавцю на кожному робочому місці надається право самостійно здійснювати планування, організацію, контроль і регулювання виробничого

процесу. Він може самостійно приймати рішення з оптимізації своєї праці. Добре зарекомендованою формою управління стали «гуртки якості», які виникли у 60-х роках у Японії. До «гуртка якості» входять, як правило, 6—8 робітників виробничої дільниці, цеху. Іноді кількість учасників сягає 25 осіб. «Гуртки якості» покликані виявляти дефекти, контролювати якість продукції на всіх етапах виробничо-збутового циклу, розробляти пропозиції щодо вдосконалення технологічних процесів, підвищення продуктивності праці, зниження витрат.

### **? Запитання для самоконтролю?**

1. Дайте визначення поняття «трудоий потенціал»?
2. За якими видовими проявами класифкують трудоий потенціал?
3. В чому особливість оцінки трудового потенціалу?
4. Які структурні складові містять в собі трудоий потенціал?
5. Який показник лежить в основі витратного підходу до вартісної оцінки трудового потенціалу?
6. Якими порівняльними методами можна скористатись при оцінці трудового потенціалу підприємства?
7. В чому суть результатного підходу до оцінки трудового потенціалу?
8. Охарактеризуйте алгоритм управління трудовим потенціалом підприємства?

## **Тема 7. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства**



### **Питання теоретичної підготовки:**

- 7.1. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства
- 7.2. Обґрунтування методики визначення та оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

### **Ключові терміни та поняття**

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| ✓ Конкурентоспроможність підприємства | ✓ Управління конкурентоспроможністю         |
| ✓ Конкурентоспроможність продукції    | ✓ Методи оцінки конкурентоспроможності      |
| ✓ Конкурентоспроможність потенціалу   | ✓ Система управління конкурентоспроможністю |



## 7.1. Особливості конкурентоспроможності потенціалу підприємства

**Конкурентоспроможність потенціалу підприємства** – комплексна порівняльна характеристика, що відображає рівень переваги показників і можливостей підприємства, які визначають його успіх на певному ринку у порівнянні з підприємствами – конкурентами. В цілому термін “конкурентоспроможність” відображає властивість об’єкту, яка характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об’єктами, які функціонують на певному ринку.

**Конкурентоспроможність підприємства** – це комплексне багатопрофільне поняття, яке передбачає врахування дії (взаємодії) всіх складових (виробництва, персоналу, маркетингу, менеджменту, фінансів).

**Конкурентоспроможність продукції** – це ступінь привабливості продукту для споживача, що здійснює реальну покупку.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства має **особливості**:

- конкурентоспроможність не є внутрішньою чи природною якістю підприємства, вона проявляється і може бути оцінена при наявності реальних чи потенційних конкурентів,
- конкурентоспроможність підприємства – це відносне поняття, має різний рівень стосовно різних конкурентів,
- конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається продуктивністю залучених до процесу виробництва ресурсів,
- рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових, передусім конкурентоспроможності продукції і від загальної конкурентоспроможності галузі,
- на сучасному етапі дослідження конкурентоспроможності підприємства розглядається дуалістичний підхід до визначення її рівня.

Розрізняють 4 рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства:

а) підприємства I-го рівня розглядають організацію апарату управління як внутрішньо нейтральний елемент потенціалу, а роль керівника обмежують налагодженням випуску без огляду на конкурентів.

б) підприємства II – го рівня намагаються зробити виробничий потенціал “зовнішньо нейтральним” – потенціал підприємства повинен повністю відповідати стандартам, які встановлені його конкурентами;

в) якщо керівники підприємства розуміють конкурентні переваги на ринку дещо інакше, ніж їх суперники, не обмежуються загальними стандартами виробництва, які чинні в галузі, то потенціал наближається до III – го рівня конкурентоспроможності, виробнича складова зазначає сильного впливу з боку складової управління;

г) коли успіх у конкурентній боротьбі не є функцією тільки виробництва, а також функцією управління, починає залежати від якості управління і організації виробництва, тоді підприємства належать до IV-го рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Нині потенціал більшості підприємств України можна віднести до I – го рівня.

**Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства** – сукупність заходів по систематичному вдосконаленню виробів, пошуку нових каналів збуту і поліпшення післяпродажного сервісу. На підприємстві має бути розроблена певна стратегія конкурентоспроможності і передбачені заходи щодо всього виробничо-господарського комплексу. Варіанти стратегії можуть різнитися цілями, часовими параметрами, завданнями. Їх головна мета – забезпечення переваг над товарами конкурентів.

Різноманітними можуть бути фактори, що впливають на пошук переваг у конкуренції. На можливості утримання конкурентних переваг впливають споживчі властивості товару, досвід та кваліфікація персоналу, успіх на ринку, тобто всі чинники, що впливають на прибутковість бізнесу або за визначенням А. А. Томпсона і Дж. Стрікленда, ключові чинники успіху у галузі. Класифікацію ключових чинників успіху у галузі наведено у табл. 1.6.

## **7.2. Обґрунтування методології визначення та оцінки конкурентоспроможності потенціалу**

Одним з важливих етапів управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства є його оцінка. Оцінка конкурентоспроможності потенціалу потрібна для:

1. Розробки заходів по покращенню конкурентоспроможності.
2. Вибору підприємством партнера для організації спільного випуску продукції.
3. Залучення коштів інвестора в перспективне виробництво.
4. Складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту.

Розрізняють такі **методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства**:

- конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим вища конкурентоспроможність продукції (товару);
- заснований на теорії ефективної конкуренції – найбільш конкурентоспроможним є підприємство, на якому найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів.



Таблиця 1.6.

Класифікація ключових чинників успіху у галузі

Елементи потенціалу	Ключові чинники успіху
1	2
Технології	<ul style="list-style-type: none"><li>• Використання інновацій у виробничому процесі</li><li>• Висока якість наукових досліджень</li><li>• Наявність прогресивних технологій</li><li>• Розробка нових товарів та послуг</li></ul>
Кадри	<ul style="list-style-type: none"><li>• Наявність висококваліфікованих кадрів.</li><li>• Досвід персоналу в певній галузі</li><li>• Здатність до розробки та реалізації інновацій</li><li>• Наявність системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів відповідно зі стратегічними цілями діяльності</li></ul>
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"><li>• Надійність матеріалів та комплектуючих виробів</li><li>• Низька собівартість продукції</li><li>• Висока якість продукції</li><li>• Високий рівень фондоддачі</li><li>• Наявність розвиненої транспортної інфраструктури в місці розташування підприємства</li><li>• Висока продуктивність праці</li><li>• Можливість виконання індивідуальних замовлень на виробництво</li><li>• Наявність високоякісної паливної арматури, дешевих джерел енергії</li></ul>
Маркетинг і збут	<ul style="list-style-type: none"><li>• Високий рівень обслуговування</li><li>• Низький рівень повернень замовлень покупців</li><li>• Широкий асортимент продукції</li><li>• Висока кваліфікація персоналу служби маркетингу</li><li>• Висока якість реклами</li><li>• Привабливий дизайн</li><li>• Гарантійне обслуговування покупців</li><li>• Широка мережа дилерів</li><li>• Наявність власних одиниць роздрібною торгівлі</li><li>• Низькі витрати реалізації</li><li>• Висока швидкість доставки</li></ul>
Організаційні можливості	<ul style="list-style-type: none"><li>• Досконалі інформаційні системи</li><li>• Висока швидкість виведення нових товарів на ринок</li><li>• Висока швидкість проходження управлінських рішень</li><li>• Використання Інтернет та здійснення електронної комерції</li><li>• Високий рівень кваліфікації менеджерів</li></ul>
Інші елементи	<ul style="list-style-type: none"><li>• Наявність позитивного іміджу</li><li>• Загальний низький рівень витрат</li><li>• Привабливе місце розташування</li><li>• Доступність позикових ресурсів</li></ul>

Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ресурсів. До уваги слід взяти такі критерії:

- ефективність управління виробничим процесом, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології, рівень організації виробничого процесу (аналіз витрат виробництва на одиницю продукції,

фондовіддача, рентабельність, продуктивність праці);

- ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність розплачуватись по боргам (коефіцієнт автономії, платоспроможності, ліквідності, оборотності оборотних засобів);
- ефективність управління збутом і просуванням товарів засобами реклами і стимулювання (рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, завантаженість виробничих потужностей, ефективності реклами і функціонування збуту);
- конкурентоспроможність товару, якість і ціну.

Для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства в зарубіжному бізнесі використовують різні **методи**.

За напрямком формування інформаційної бази можна виділити **критеріальні та експертні методи**.

Критеріальні за інформаційну базу беруть абсолютне значення ключових показників: натуральні і базові. За належного забезпечення вони найточніші: теорія конкурентних переваг Портера, SPACE – аналіз, LOTS – аналіз, модель аналізу Мак-Кінсі.

Експертні прості у використанні, не потребують збирання повної інформації, базуються на думці фахівців, їх недолік – суб'єктивізм експертів (SWOT – аналіз, STEP – аналіз, метод Американської асоціації управління, метод порівнянь).

За способом забезпечення і відображення кінцевих результатів розрізняють **математичні, графічні, логічні методи**.

Графічні методи забезпечують найкращий рівень сприйняття у формі графіків, рисунків.

Математичні базуються на факторних моделях оцінки, що полягають у розрахунку одного чи декількох інтегральних показників. Сюди належать: аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; методика Ансоффа щодо рівня конкурентоспроможності підприємства, метод рангів, порівнянь. Вони є найбільш точнішими, але важкі у використанні на практиці.

Логічні методи базуються на логічних припущення Серед них SPACE – аналіз, STEP – аналіз, LOTS – аналіз.

За глибиною і можливістю розробки управлінських рішень є **одномоментні і стратегічні методи оцінки**. Одномоментні оцінюють стан справ, не забезпечують можливість розробки рішень на перспективу (методика Ансоффа). Стратегічні методи дають можливість не тільки оцінити конкурентоспроможність на певну дату, а й розробити стратегічні заходи (SWOT, SPACE – аналіз тощо).

За способом оцінки виділяють **індикаторні та матричні методи**.

Матричні методи – в основі ідея розвитку процесів конкуренції в їх взаємозалежності і взаємодії. Ними переважно користуються американські підприємства для розробки стратегії поведінки на ринку. До матричних





методів відносять аналіз конкурентоспроможності підприємства Ламбена, теорія переваг Портера, SWOT, Мак-Кінсі, 7S.

Індикатор – сукупність характеристик, які мають можливість у формалізованому вигляді описати стан параметрів об'єкта, що досліджується, розробити заходи з підвищення результативності функціонування.

Міжнародна організація Європейський Форум з проблем управління щорічно визначає рівень конкурентоспроможності розвинутих країн, користуючись системою індикаторів, що має 340 показників.

Індикаторний метод дає можливість оцінити конкурентоспроможність потенціалу підприємства за економічними та соціальними стандартами.

**Стандарти конкурентоспроможності** поділяють на дві групи: економічні та соціальні. Оцінка конкурентоспроможності підприємства за економічними стандартами проводиться за 5 критеріями і більше: за ефективністю використання інформації, ресурсів, економічного простору, часу, технологій і за рівнем доходу.

Виходячи з цих індикаторів обчислюють показники:

**Індикатор використання ресурсів (КР)** – визначається як співвідношення між коефіцієнтом доходів підприємства – Кдп (відношення чистого прибутку підприємства (ЧП) до відрахувань до бюджету та соціальних фондів) та коефіцієнтом ресурсів підприємства – Крп (відношення ресурсів авансованих підприємством до ресурсів, застосовуваних підприємством).

$$I_{в.р.} = \frac{K_{д.п.}}{K_{р.п.}} \Rightarrow \max \cdot \quad (1.19)$$

Авансовані ресурси – всі наявні ресурси у грошовому виразі, включаючи понад нормовані запаси сировини і матеріалів, невстановлене обладнання, страхові фонди, фонди ризику.

Ресурси застосовані підприємством – авансовані ресурси за мінусом ресурсів, що не використовуються (резервні робочі місця, понаднормові виробничі запаси, невстановлене обладнання, страхові фонди).

**Індикатор використання праці** – це співвідношення чистого прибутку (ЧП) підприємства і вартості робочих місць підприємства.

$$I_{в.п.} = \frac{ЧП}{ВРМ} \Rightarrow \max \cdot \quad (1.20)$$

Вартість робочих місць підприємства визначається шляхом порівняння середньорічної вартості основних фондів із середньорічною кількістю робочих місць.

**Індикатор ємності ринку** – це співвідношення балансового прибутку (БП) підприємства і прибуткової ємності ринку даного виду товару (ПЄР<sub>т</sub>):

$$I_{м.р.} = \frac{БП}{ПЄР_m} \Rightarrow \max \cdot \quad (1.21)$$

Прибуткова ємність товару визначається сукупним грошовим попитом споживачів на товар за мінусом тієї частини попиту, що спрямована на відшкодування витрат на виробництво і реалізацію продукції.

**Індикатор доходності** – співвідношення валового доходу підприємства у розрахунку на одного робітника (включаючи власника) і аналогічного доходу, що отримується в комерційній діяльності, в комерційних сферах, економіці країни.

$$I_{\delta} = \frac{ВД_1}{ВД_{ком.}} \Rightarrow \max. \quad (1.22)$$

**Індикатор використання часового ресурсу** – співвідношення між часом, за який обчислюється отриманий валовий дохід підприємства і часом, який необхідний для збільшення цього показника у 2 рази.

$$I_{в.ч.} = \frac{t_{ВД}}{t_{2.ВД}} \Rightarrow \max. \quad (1.23)$$

Ці економічні стандарти порівнюють з аналогічними нормативними чи фактичними показниками конкурентів, будується матриця конкурентоспроможності підприємства, де відображається відносні величини вибраних стандартів і їх відсотково-бальне збільшення.

У розвинутих країнах велику роль в оцінці конкурентоспроможності підприємства відіграють соціальні стандарти, тобто нормативи, що характеризують соціальну конкурентоспроможність чи якість підприємства.

Ця оцінка базується на результатах чотирьох рейтингів:

1. Рейтинг споживачів ( $P_c$ );
2. Діловий рейтинг ( $P_d$ );
3. Рейтинг престижу ( $P_n$ );
4. Міжнародний рейтинг ( $P_m$ ).

Порівнюючи сумарні бали оцінки власного рейтингу і рейтингів конкурентів, отримуємо показник, що відображає рівень конкурентоспроможності за соціальними стандартами:

$$PKCC = \frac{P_c + P_d + P_m + P_n}{P_{ск} + P_{ок} + P_{пк} + P_{мк}}. \quad (1.24)$$

Якщо рівень  $K_{соц.} \geq PKCC$  у потенційних і реальних конкурентів, то підприємство є конкурентоспроможним у соціальному плані.

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства використовують показники, які поділяються на 3 групи:

1. Показники, що характеризують ефективність виробничо-збутової діяльності:

- відношення чистого прибутку до чистих продажі;
- відношення чистого прибутку до чистої вартості матеріальних активів (залишкової вартості);
- відношення чистого прибутку до чистого оборотного капіталу (за рахунок власних коштів).

2. Показники, що характеризують ефективність використання оборотного капіталу:

- відношення чистих продажів до чистої вартості матеріальних



активів;

- відношення чистих продажів до чистого оборотного капіталу;
- відношення чистих продажів до матеріально-виробничих запасів;

3. Показники, що характеризують ефективність використання матеріальних активів і ліквідність підприємства:

- співвідношення оборотного капіталу і поточного боргу;
- співвідношення поточного боргу і матеріальних активів;
- співвідношення загального боргу і матеріальних активів;
- співвідношення поточного боргу і матеріально-виробничих запасів (характеризує ділову активність).

Важливе значення має аналіз витрат обігу, який здійснюється шляхом співвідношення збутових витрат і розмірів прибутку.

Кожен з цих показників має різний ступінь важливості, експертним шляхом були розроблені критерії. На їх основі обчислюються індикатори конкурентоспроможності.

Формування багаторівневої системи управління конкурентоспроможністю потенціалом вітчизняних підприємств передбачає **розробку і реалізацію відповідних заходів** як на рівні держави, так і на рівні окремих підприємств.

На державному рівні з позицій забезпечення умов для розвитку сприятливого конкурентного середовища необхідно:

- вдосконалення (а в окремих сферах - створення) нормативної бази управління конкурентоспроможністю, забезпечення стабільності вимог нормативних документів на усіх рівнях управління;
- формування ефективної конкурентної політики та її постійна адаптація до світових господарських процесів;
- формування сприятливого інвестиційного клімату та створення умов для ефективного залучення інвестицій, в першу чергу вітчизняних, що дасть можливість розпочати ліквідацію інвестиційної кризи;
- розвиток приватизаційних процесів, у тому числі з виходом на міжнародні ринки капіталу, вирішення проблеми приватизації стратегічних галузей за гроші, а також продажу об'єктів приватизації разом із земельними ділянками, сприяння процесам реструктуризації та диверсифікації виробництва;
- зменшення вхідних бар'єрів, пов'язаних із започаткуванням і функціонуванням суб'єктів підприємництва;
- вирішення проблеми амністії певної частини тіньового сектора, а також боротьба з корупцією, організованою злочинністю та несумлінною конкуренцією;
- стимулювання інноваційної діяльності у напрямку розробки продукції, орієнтованої не лише на споживача (маркетинговий підхід), а й на цінність соціального, економічного та природного середовищ;

- сприяння формуванню системи моніторингу зовнішнього середовища підприємств, а також інформаційних банків з метою розвитку і реалізації ідей стратегічного менеджменту.

На рівні підприємства основним напрямком формування і **вдосконалення системи управління** конкурентоспроможністю його потенціалом повинен стати акцент на стратегічних пріоритетах системи менеджменту, оскільки саме тут забезпечується розробка і реалізація конкурентних переваг. Втрата переважною більшістю підприємств України своєї конкурентоспроможності свідчить про відсутність у них досвіду формування конкурентних стратегій. Тому конкурентоспроможність потенціалу підприємства слід розглядати як важливе стратегічне завдання. Стратегічне управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства можна уявити як складну конструкцію його елементів, які характеризуються принципами, етапами, методами оцінки та прогнозування, видами стратегії.

### **? Запитання для самоконтролю?**

1. Чи тотожні поняття конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність потенціалу підприємства?
2. Яке поняття є більш широким – конкурентоспроможність підприємства чи конкурентоспроможність продукції?
3. Які особливості визначають конкурентоспроможність потенціалу підприємства?
4. Назвіть базові рівні конкурентоспроможності підприємства?
5. Що включає в себе система управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства?
6. Назвіть ключові чинники успіху у галузі?
7. Для чого потрібно здійснювати оцінку конкурентоспроможності потенціалу підприємства?
8. Які є методи оцінки конкурентоспроможності?
9. Що таке стандарти конкурентоспроможності і як їх використовують для оцінки потенціалу?
10. Назвіть основні індикатори оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства?



## ПРАКТИКУМ

### 🦋 КОНТРОЛЬНА ТЕСТОВА ПРОГРАМА

#### до першого розділу « Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства »

##### Знайдіть одну правильну відповідь

1. Потенціал підприємства – це:
  - a. сукупність ресурсів підприємства, що забезпечують досягнення певних результатів підприємства;
  - b. сукупність ресурсів і компетенцій, які створюють певний ефект для зацікавлених сторін;
  - c. здатність управління забезпечувати досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок використання матеріальних ресурсів;
  - d. можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результати для зацікавлених сторін за допомогою реалізації бізнес-процесів.
2. Блок системи управління в структурі потенціалу підприємства включає:
  - a. закупівлю, виробництво, збут;
  - b. маркетинг, виробництво, персонал, фінанси;
  - c. організацію, мотивацію, контроль;
  - d. планування, реалізацію, контроль.
3. Вартісна оцінка підприємства в цілому проводиться з метою:
  - a. визначення розміру виручки від реалізації незадіяних у виробничому процесі основних фондів;
  - b. визначення ступеню усталеності іміджу підприємства;
  - c. визначення вартості устаткування підприємства, що є об'єктом лізингу;
  - d. вдержання кредиту під заставу частини нерухомості підприємства.
4. Яка вартість з перерахованих нижче є вартістю відтворення точної копії об'єкта власності на базі нинішніх цін з використанням таких самих чи подібних матеріалів?
  - a. повна вартість заміщення;
  - b. обґрунтована ринкова вартість;
  - c. скрапова вартість;
  - d. повна вартість відновлення.
5. Ставка дисконту – це:
  - a. процентна ставка, що використовується для перерахування майбутніх потоків доходів у єдину величину поточної вартості;
  - b. процентна ставка, за допомогою якої здійснюється розрахунок

- відносної цінності грошових коштів, одержаних в різні інтервали часу;
- c.** ставка прибутковості за наявними альтернативними варіантами інвестицій, яка задовольняє вимогам інвесторів;
  - d.** усе перераховане правильно.
6. Зовнішньою інформацією, яка використовується в процесі оцінки, є:
- a.** характеристика ринків збуту продукції підприємства оцінки;
  - b.** стратегія розвитку підприємства;
  - c.** фінансова звітність підприємства;
  - d.** ретроспективна інформація про діяльність об'єкта;
7. Привабливість місця розташування підприємства відображає потенціал:
- a.** маркетинговий;
  - b.** технічний;
  - c.** інфраструктурний;
  - d.** виробничий.
8. Інформація, яка характеризує діяльність підприємства за певний період часу та фіксується в фінансовій і статистичній звітності, називається:
- a.** нормативною;
  - b.** оперативною;
  - c.** обліковою;
  - d.** плановою.
9. Яке з нижче перерахованих визначень є синонімом поняття “вартість у користуванні”?
- a.** нормативна вартість;
  - b.** споживча вартість;
  - c.** внутрішня вартість;
  - d.** ринкова вартість.
10. Підхід, відповідно до якого найбільш імовірною величиною вартості оцінюваного підприємства може бути реальна ціна продажу аналогічного об'єкта:
- a.** доходний;
  - b.** порівняльний;
  - c.** витратний;
  - d.** майновий.
11. Що з нижче наведеного відповідає визначенню ліквідаційної вартості?
- a.** вартість, яка розрахована на основі реалізації окремих активів підприємства;
  - b.** різниця між виручкою від продажу окремих активів підприємства та витратами на ліквідацію;
  - c.** вартість, розрахована на конкретну дату;
  - d.** вартість, яка розрахована для підприємства, яке перебуває в стані банкрутства.



12. Визначення вартості земельних ділянок на основі методу залишку для землі використовується для оцінки ...
- неосвоєних ділянок, призначених для комерційного використання;
  - цілісних земельно-майнових комплексів;
  - сільськогосподарських земель;
  - земель невиробничого призначення.
13. Які різновиди має вартість у обміні?
- ринкова, ліквідаційна, податкова, страхова, орендна;
  - ринкова, балансова, податкова, страхова, орендна;
  - інвестиційна, ринкова, заставна, страхова, орендна;
  - інвестиційна, балансова, податкова, заміщення.
14. Який з перелічених нижче методів оцінки вартості бізнесу використовується відповідно до порівняльного підходу?
- метод вартості заміщення;
  - метод економічного прибутку;
  - метод чистих активів;
  - метод аналогового продажу.
15. Що з нижче наведеного не є компонентом загальної ставки дисконту при виведенні її за допомогою методу кумулятивної побудови?
- безризикова ставка;
  - премія за інвестиційний менеджмент;
  - премія за ризик;
  - рівень систематичного ризику.
16. Коли замість коефіцієнта капіталізації можна використати показник ставки дисконту?
- для перерахування майбутніх потоків доходів у величину поточної вартості;
  - коли грошові потоки постійні і приблизно однакові у часі;
  - коли нема різниці між ставкою дисконту і середньорічними темпами росту прибутку;
  - ніколи.
17. Який із методів ґрунтується на принципі додаткової продуктивності?
- метод техніки залишку для землі;
  - метод капіталізації земельної ренти;
  - метод співставного продажу;
  - метод витрат на освоєння.
18. Найбільш поширена наукова думка щодо трактування суті потенціалу:
- сукупність ресурсів;
  - потужність виробництва;
  - загальна ресурсна, економічна, природна можливість регіону;
  - можливість досягти ефекту.

19. До характеристик кадрового потенціалу підприємства відносять:

- a. чисельність працівників;
- b. організаторські здібності;
- c. професійно-кваліфікаційний склад кадрів;
- d. усе перераховане.

20. Особливістю кадрового потенціалу як об'єкта оцінки є:

- a. можливість відчуження для використання і реалізації окремо від конкретних осіб;
- b. відсутність правового захисту;
- c. неможливість кількісної оцінки;
- d. можливість визначення вартості на основі підсумку прямих витрат на наймання працівників.

21. Найбільш поширеним методом оцінки впливу кадрового потенціалу на вартість потенціалу є:

- a. індексний метод;
- b. кореляційний метод;
- c. інтегральний метод;
- d. метод експертних оцінок;

22. Поняття точки замовлення використовується при управлінні запасами за системою:

- a. мінімум-максимум;
- b. з фіксованим розміром замовлення;
- c. з фіксованим інтервалом часу між замовленнями;
- d. із встановленою періодичністю поповнення до постійного

рівня.

23. Кадровий потенціал – це:

- a. сукупність взаємодіючих між собою працівників;
- b. сукупність постійних працівників, що мають необхідну професійну підготовку та певний досвід практичної діяльності;
- c. сукупність постійних, тимчасових і сезонних працівників, які забезпечують досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства;
- d. сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати ефективне функціонування підприємства.

24. Особистісно-кваліфікаційний потенціал працівника визначається:

- a. професійними характеристиками;
- b. віком та життєвим досвідом;
- c. чисельністю персоналу;
- d. укомплектованістю підприємства персоналом.

25. Елементами вартісної оцінки кадрового потенціалу є:

- a. витрати на вивільнення зайвого персоналу;
- b. витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів;





- c.** витрати на маркетинг на ринку праці;  
**d.** усе перераховане.
26. Коли відсутні відхилення від запланованих показників і запаси розподіляються рівномірно, використовують такі системи управління запасами:
- a.** з фіксованим розміром замовлення;  
**b.** з поповненням запасів до постійного рівня;  
**c.** система мінімум-максимум;  
**d.** усі названі.
27. Нижче якого рівня потенціал підприємства вважається зовсім неконкурентоспроможним?
- a.** граничного;  
**b.** нульового;  
**c.** порогового;  
**d.** стартового.
28. До експертних методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу не належать...
- a.** метод порівнянь;  
**b.** метод рангів;  
**c.** SPACE-аналіз;  
**d.** STEP-аналіз.
29. Цілісні технологічні комплекси машин та обладнання, які поєднані в єдину систему або технологію виробництва продукції, є первинним об'єктом оцінки при ...
- a.** одиничній оцінці;  
**b.** груповій оцінці;  
**c.** системній оцінці;  
**d.** частковій оцінці;  
**e.** загальній оцінці;  
**f.** правильна відповідь відсутня.
30. Який з методів не належить до групи витратних методик оцінки вартості машин та обладнання?
- a.** метод розрахунку за ціною однорідного об'єкта;  
**b.** метод аналізу й індексації витрат;  
**c.** метод по-елементного розрахунку;  
**d.** метод розрахунку за укрупненими нормативами;  
**e.** метод рівновеликого аналога.



## ВПРАВИ ДО РОЗВ'ЯЗКУ

### до першого розділу « Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства»

#### **Вправа 1**

Інвестор планує одержати 15% доходу на свої інвестиції в об'єкт нерухомості. Для фінансування угоди є можливість отримати кредит у розмірі 80 % від вартості цього об'єкта нерухомості під 10% річних. Визначити ставку капіталізації і вартість об'єкта нерухомості за умови, що чистий операційний дохід від нього становить 150 000 грн.

#### **Вправа 2**

Фінансування діяльності підприємства здійснюється на 50% за рахунок власних коштів і на 50% за рахунок позики. Вимоги доходності для позикових коштів – 20%, для власних – 15%. Очікувані середні темпи зростання прибутку – 4%. Розрахувати загальний коефіцієнт капіталізації.

#### **Вправа 3**

Інвестор заплатив за виробничий комплекс 400 000 грн. і через 4 роки планує продати його за половину вартості. Очікувана ставка дисконту – 0,12. Визначити коефіцієнт капіталізації.

- а) якщо повернення інвестицій відбувається прямолінійним методом
- б) при ануїтетному нарахуванні відшкодування капіталу.

#### **Вправа 4**

Підприємець купив торговельний центр за 150 тис. грн. і здав його в оренду із щорічною платнею 25 тис. грн. Згодом до нього надійшло три пропозиції щодо продажу нерухомості:

- 1) продаж через 7 років за 210 тис. грн.
- 2) продаж через 9 років за 225 тис. грн.
- 3) продаж через 11 років за 240 тис. грн.

Обґрунтувати, яка пропозиція є найкращою при ставці дисконту 12%.

#### **Вправа 5**

Власник нерухомості планує здійснити ремонт будівель через 3 роки. Сьогоднішня вартість такого ремонту дорівнює 44500 грн., щорічне зростання вартості будівельних матеріалів і ремонтних робіт прогнозується в розмірі 5 % на рік. Яку суму слід вносити наприкінці кожного року на рахунок під 10 % річних, щоб мати змогу провести ремонт через 3 роки?

#### **Вправа 6**

Аналітична оцінка взаємодії факторів, які визначають принципи



найліпшого й найефективнішого використання, дала змогу підприємцю відібрати 2 можливі варіанти забудови земельної ділянки. З урахуванням місцезнаходження, ресурсної якості землі, технологічної обґрунтованості кожного з варіантів визначена вартість забудови: житлового проекту – 2250 тис. грн., торговельного центру – 3600 тис. грн.

На основі наведених прогнозних даних обґрунтувати, який з них відповідає вимогам найліпшого й найефективнішого використання ділянки землі.

### Співставлення дохідності різних варіантів забудови земельної ділянки (тис. грн.)

№ з/п	Показники	Житловий проект	Торговельний центр
1	Потенційний річний валовий дохід	500	1250
2	Недовикористання та втрати при зборі платежів	25	125
3	Інший дохід	15	50
4	Операційні витрати	150	600
5	Резерв на заміщення зношених активів	15	50
6	Коефіцієнт капіталізації для будівель і споруд	0,131	0,14
7	Коефіцієнт капіталізації для землі	0,18	0,18



#### Вправа 7

На продаж виставлено об'єкт нерухомості, дійсний валовий дохід якого становить 325 000 грн. З угод, які раніше були укладені, отримані такі дані:

Об'єкт	Ціна продажу, грн.	Дійсний валовий дохід
1	3200000	375000
2	3118000	400000
3	2925000	310000

Визначити вартість об'єкта за мультиплікатором валових рентних платежів.



#### Вправа 8

На основі методів дисконтованих грошових потоків, розрахуйте теперішню вартість виробничої нерухомості, яку підприємець здає в оренду на 10 років з триманням наступних сум орендної плати:

Роки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Річна орендна плата, тис. грн.	60	62	64	66	68	70	72	74	76	78

Очікується, що до кінця строку оренди нерухомість буде коштувати

600 тис. грн. Ставка дисконту дорівнює 11%.



### **Вправа 9**

Ринкова вартість споруд дорівнює 450 тис. грн. Тривалість їх економічного життя 50 років. Ставка доходу на інвестиції 12%. У перший рік експлуатації майновий комплекс приніс чистий операційний дохід 65 000 грн. На основі техніки залишку для землі розрахувати вартість земельної ділянки. Інвестиції у будівлі компенсуються за ануїтет ним методом (0,120417).



### **Вправа 10**

Земельна ділянка здається в оренду на 10 років за відсотковою ставкою в розмірі 12%. Поточний річний дохід залишається постійним і становить 55 тис. грн. Передбачається, що до закінчення строку оренди вартість земельної ділянки зросте на 25%. Визначити коефіцієнт капіталізації та поточну вартість ділянки і вартість на момент перепродажу.



### **Вправа 11**

Об'єкт оцінки – одноповерхова будівля адміністративного призначення. Порівнянний об'єкт, який має на 40 м<sup>2</sup> більшу загальну площу та підземний гараж, було продано за 800 тис. грн. Об'єкт оцінки не має гаража, але покупець разом з правами власності на об'єкт отримує право довгострокової оренди земельної ділянки, на якій цей об'єкт розташований. Результати аналізу продажів свідчать про те, що поправка на придбання права довгострокової оренди земельної ділянки оцінюється в 15% до вартості об'єкта, наявність гаража – 100 тис. грн., а вартість кожного додаткового 1 м<sup>2</sup> загальної площі відповідає поправці у 1,2 тис. грн. Оцінити вартість будівлі.



### **Вправа 12**

Оцінити вартість горизонтально-фрезерного станка методом ринкових порівнянь. Аналогами обрано три моделі станка 6Т82Ш, 6К81Ш і ФС250. Технічні параметри об'єкта оцінки та аналогів наведені в таблиці.

**Технічні характеристики об'єктів**

Найменування параметра	Об'єкт оцінки	Аналог 1	Аналог 2	Аналог 3
Ширина столу, мм	320	320	250	250
Довжина столу, мм	1370	1250	1000	630
Переміщення столу, мм				
поздовжнє	850	800	710	400
поперечне	250	320	320	250
вертикальне	390	420	390	450
Потужність, кВт	7	7,5	7	5
Ціна, грн.		240	200,1	150



### **Вправа 13**

Устаткування було придбано в 1995 р. за 12 тис. грн. (курс грн.



стосовно долара на дату придбання 2,25:1). Нормальний термін його служби (термін економічного життя) – 10 років. У результаті інспектування й обговорення з власником визначено, що в 2003 р. термін служби устаткування, що залишається до кінцевого терміну експлуатації, складає 4 роки. На дату оцінки курс гривні до долара склав 5,5:1. Розрахувати ефективний вік устаткування, його відбудовну вартість з урахуванням зносу на дату оцінки.



#### **Вправа 14**

Об'єкт оцінки – новий технологічний процес виробництва синтетичних волокон. Новий технологічний процес має правову охорону – є відповідні патенти, строк дії яких на момент оцінки складає 10 років. Початок комерційного використання нового технологічного процесу після завершення 20-місячного періоду від дати початку промислового освоєння. Інформація щодо обсягів виробництва синтетичного волокна наступна:

1 рік – 0 тон, 2 рік – 2000 т, 3 рік – 6800 т, 4, 5, 6, роки – 6950 тон, 7 рік – 6450 т, 7, 9, 10 роки – 6000 тон.

Протягом періоду освоєння та виробництва передбачається зменшення ціни синтетичного волокна: з 1 по 5 рік ціна становитиме 1500 грн. за 1 тону, протягом 6-7 років – 1300 грн., з 8 по 10 роки – 1100 грн.

Калькуляція витрат, пов'язаних із виробництвом синтетичного волокна з використанням старої та нової технології така:

Найменування витрат	Стара технологія виробництва	Нова технологія виробництва
Сировина, матеріали	433	336,2
Амортизація	251,7	197,6
Ремонт і технічний догляд	70,4	54,3
Паливо та енергія	90,6	43,9
Заробітна плата	151,0	64,8
Адміністративні витрати	10,7	9,3



#### **Вправа 15**

Підприємство розглядає можливість придбання ліцензії на виготовлення нової продукції. Запланований обсяг виробництва і реалізації продукції за ліцензією становить у перший рік 9 тис.шт, другий рік – 10 тис.шт., третій рік – 11 тис.шт, четвертий рік – 12 тис.шт., п'ятий рік – 11 тис.шт. Ціна одиниці продукції по рокам дії ліцензії становить 15 грн., 12 грн., 11,5 грн., 11 грн., 10 грн. Ставка роялті незмінна по рокам і становить 15% від обсягу реалізованої продукції. Фактор приведення 18%.

Визначити можливу ціну ліцензії, яка буде базовою при укладенні реальної угоди.



#### **Вправа 16**

Власник складських і торговельних приміщень планує протягом 4 р.

отримувати щорічний дохід від оренди в розмірі 60 тис. грн., після чого передбачається продати приміщення за 1350 тис. грн. Ліквідаційні витрати плануються в розмірі 2% від продажної ціни. Розбіжності в рівні ризиків, пов'язаних із прогнозуванням доходів від оренди та доходів від продажу, обумовлюють різний рівень ставок дисконту: 8% - для доходів від оренди приміщень і 20% - для доходів від продажу. Розрахувати поточну вартість загальної суми доходів від оренди та майбутнього продажу приміщень.



### **Вправа 17**

Невлаштована земельна ділянка площею 3840 м<sup>2</sup> надана підприємством в оренду під автостоянку для тимчасового зберігання легкових автомобілів на 240 місць. За умовою сторін плата за оренду земельної ділянки встановлена на рівні 20% річного фактичного доходу від автостоянки.

Вважається, що 75-відсотковий рівень завантаження автостоянки відповідає її ефективному використанню. Відомо, що: сума земельного податку, який підприємство сплачує протягом року за дану земельну ділянку дорівнює 7411 грн.; плата за машиномісце на автостоянці становить 3 грн. за добу; ставка капіталізації для землі в даному районі складає 9,7%.

Знайти вартість 1 м<sup>2</sup> земельної ділянки.



### **Вправа 18**

Визначити вартість винаходу як об'єкту промислової власності по ціні ліцензії, розрахованої на базі роялті. В якості об'єкту оцінки вибрано винахід „Спосіб електрошлакового переплаву”, по якому продана безпатентна ліцензія. Річний випуск продукції – 3000 т. Середня ціна тони сплаву – 1600 грн. Строк дії угоди – 6 років. Строк освоєння ліцензії – 1 рік. Ставка роялті для металургійної промисловості становить 5% з пониженням на 40% у зв'язку із відсутністю патенту.



### **Вправа 19**

Аудиторсько-консалтингова фірма до дати оцінки завоювала міцні позиції на ринку. Розмір виручки від реалізації аудиторських послуг фірми за попередній рік щодо дати оцінки склав 7,65 млн. грн., послуг із оцінки – 5,1 млн. грн. на рік. При цьому дослідження ринку виявило можливість реалізувати послуги аудиторів на 25% вище середньоринкових цін на аналогічні послуги, а оцінювачів - на 10% вище середньоринкових цін.

Розрахувати вартість бренду (найменування + товарний знак) на дату оцінки, якщо передбачається, що цінова перевага збережеться 3 роки, а ставка дисконту – 10%.



### **Вправа 20**

Визначити вартість винаходу „Спосіб вирощування профільованих



кристалів тугоплавких сполук і обладнання для його здійснення” як об’єкта промислової власності за оцінкою фактичних виробничих витрат.

Витрати на проведення попередньої розробки проблеми та маркетинг – 5 тис. грн., витрати на теоретичні дослідження – 7,5 тис. грн., витрати на проведення експериментів 5 тис. грн., витрати на послуги сторонніх організацій – 2,5 тис. грн., витрати на складання, розгляд і затвердження звіту – 2,5 тис. грн., витрати на виконання ескізного проекту – 4,5 тис. грн., витрати на виконання технічного проекту – 5 тис. грн., витрати на виготовлення робочого проекту 4,5 тис. грн., витрати на дизайн – 1 тис. грн., витрати на правову охорону об’єкту промислової власності 25 тис. грн. Рентабельність 30%. Номінальний термін дії патенту 20 років, строк дії патенту на дату оцінки – 2 роки. Коефіцієнт техніко-економічної значимості винаходу – 4.



### **Вправа 21**

Проведіть розрахунок необхідних коштів для формування трудового потенціалу ВАТ “Світанок”.

Вихідна інформація для вартісного розрахунку трудового потенціалу ВАТ “Світанок”

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	У базовому періоді	У звітному періоді
1.	Розрахунковий коефіцієнт ефективності капітальних вкладень	коєф.	0,16	0,16
2.	Середньоспириска чисельність промислово-виробничого персоналу	чол.	892	905
3.	Продуктивність праці на I-го працівника ПВП	тис.грн.	14,2	14,9
4.	Фондоозброєність в розрахунку на I-го працівника ПВП	тис.грн.	13,5	15,8
5.	Управлінські витрати	тис. грн.	15,6	16,8



### **Вправа 22**

Оцінити трудовий потенціал співробітника інвестиційної корпорації на основі коефіцієнтної методики, якщо відомо: 1) досвід роботи за фахом відповідно до отриманої вищої освіти складає 7 років; 2) досвід роботи на посаді керівника планово-економічного відділу становить 3 роки; 3) працівник у три останні роки відвідує 2-місячні курси підвищення кваліфікації; 4) за останні три роки планово-економічним відділом було реалізовано 9 інвестиційних проектів, ще 2 проекти незавершені; 5) з реалізованих 9 проектів у раніше встановлені строки виконано п'ять проектів; 6) за останні три роки різними замовниками було придбано і успішно реалізовано 5 інвестиційних проектів.



### **Вправа 23**

Вихідна інформація про діяльність оцінюваного підприємства наведена в таблиці. Результати попереднього аналізу свідчать про зниження балансової вартості основних засобів на 30%, завищення вартості запасів на 10%, наявності нереальної до погашення дебіторської заборгованості в розмірі 20% від балансової вартості. Визначити ринкову вартість підприємства методом чистих активів.

Вихідні дані про діяльність об'єкта оцінки (тис. грн.):

Актив		Пасив	
Основні засоби (по залишковій вартості)	6000	Довгостроковий позиковий капітал	1100
Запаси	2000	Короткостроковий позиковий капітал	4400
Дебіторська заборгованість	1000	Власні кошти	4000
Кошти	500	в т. ч. цільове фінансування	500
Всього активів	9500	Всього пасивів	9500

Оцінити вартість фірми „Валленс”, якщо середньоринкове значення мультиплікаторів таке:

ціна/чистий прибуток 12,4;

ціна/прибуток до оподаткування 7,4;

ціна/чистий грошовий потік 5,9;

ціна/грошовий потік до оподаткування 4,5.

#### Інформація про діяльність підприємства

Дані балансового звіту	
Поточні зобов'язання, грн.	712410
Довгострокові зобов'язання, грн.	61125
Власний капітал, грн.	34037641
Дані звіту про доходи	
Чиста виручка від реалізації, грн.	19909797
Знос і амортизація, грн.	1084611
Витрати на сплату процентів, грн.	24507
Прибуток до оподаткування, грн.	8368432
Податок з прибутку, грн.	2393807
Дані про акції	
Поточна ринкова ціна 1 акції, грн.	8920
Кількість акцій	11316





## СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНІ СХЕМИ ДО РОЗДІЛУ 1

### «Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства»

#### Тема 1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства

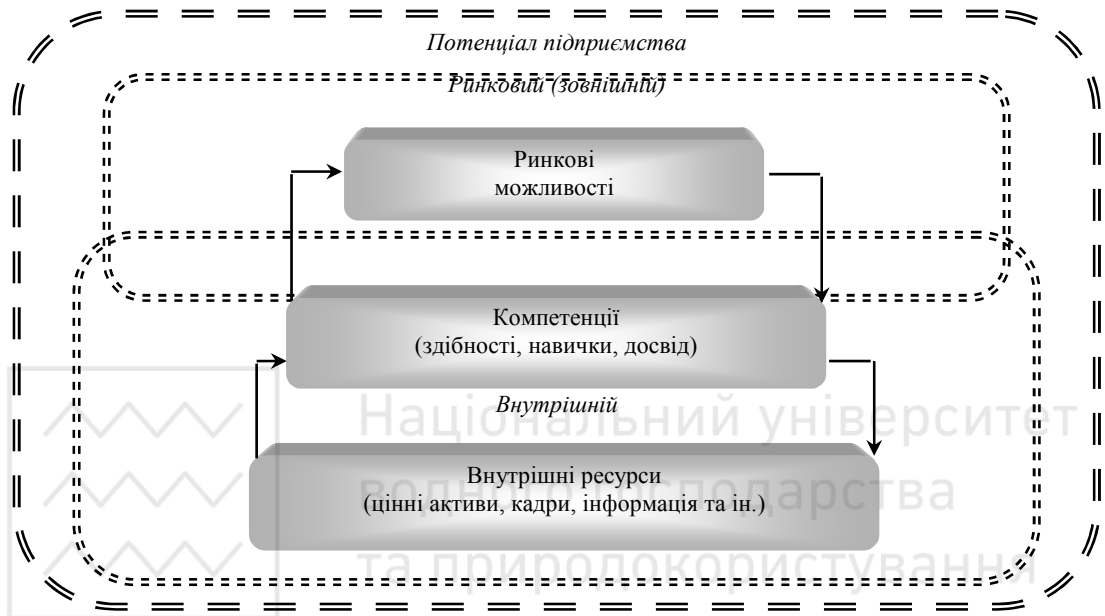


Рис. 1.2. Модель потенціалу підприємства

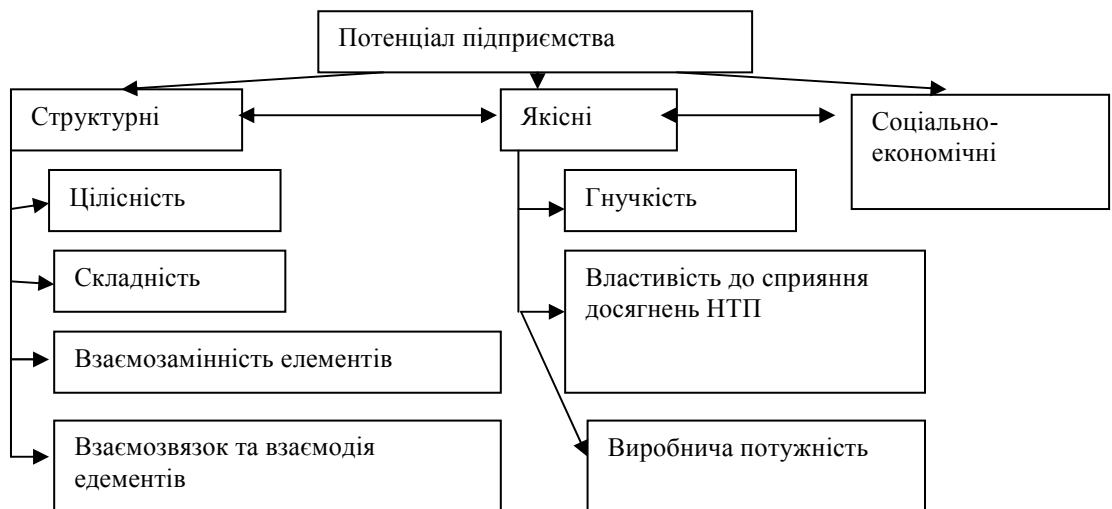


Рис. 1.3. Класифікація характеристик потенціалу підприємства



## Тема 2. Оптимізація структури потенціалу підприємства

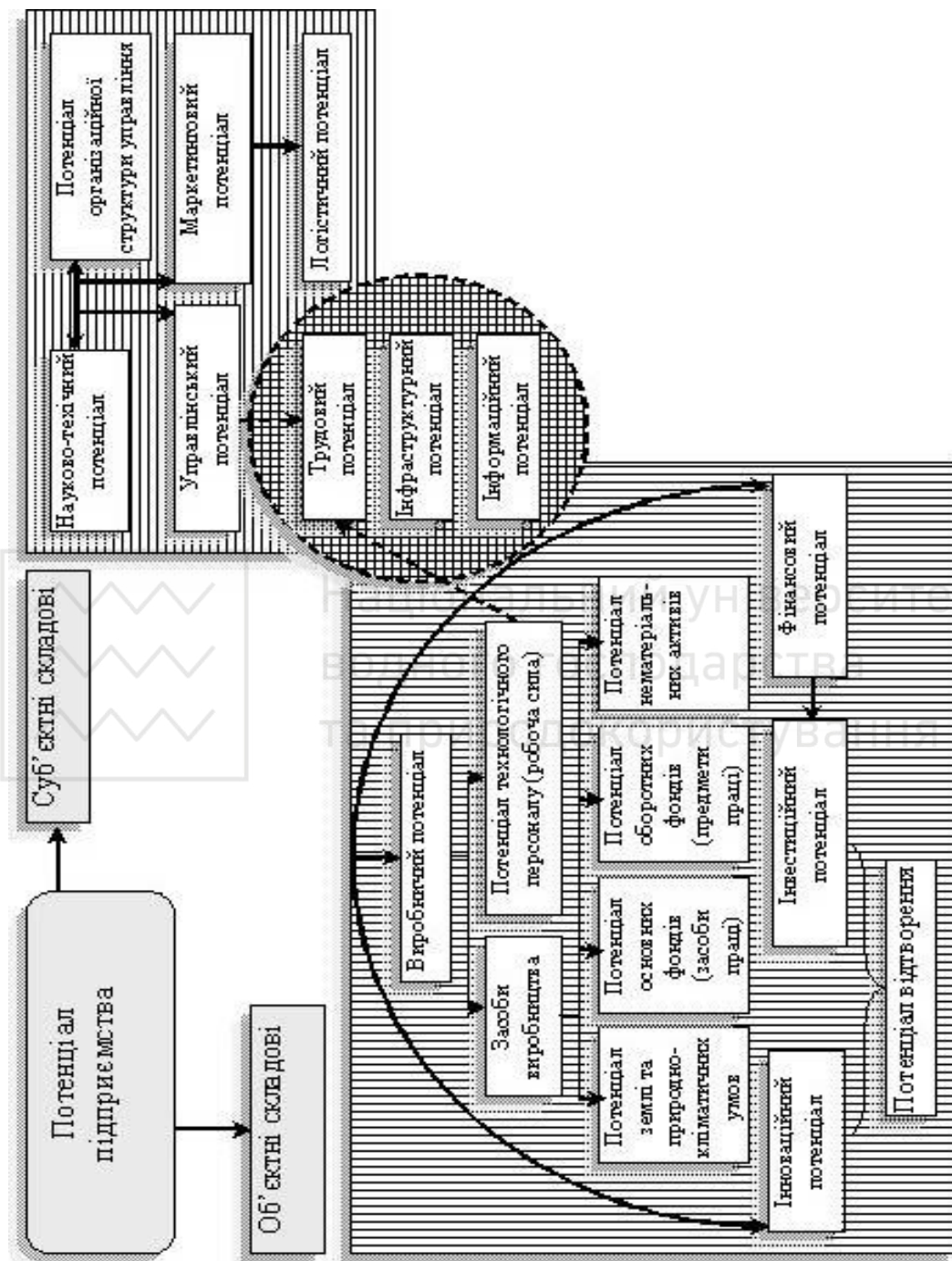


Рис. 1.4. Структура потенціалу підприємства



### Тема 3. Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями

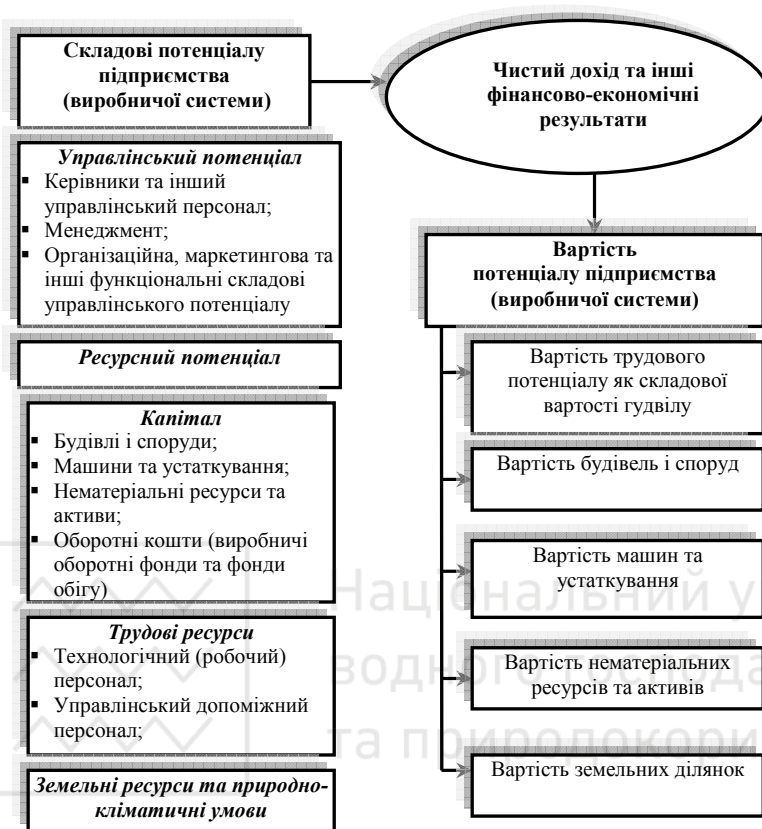


Рис. 1.5. Структурно-логічна схема формування вартості потенціалу підприємства

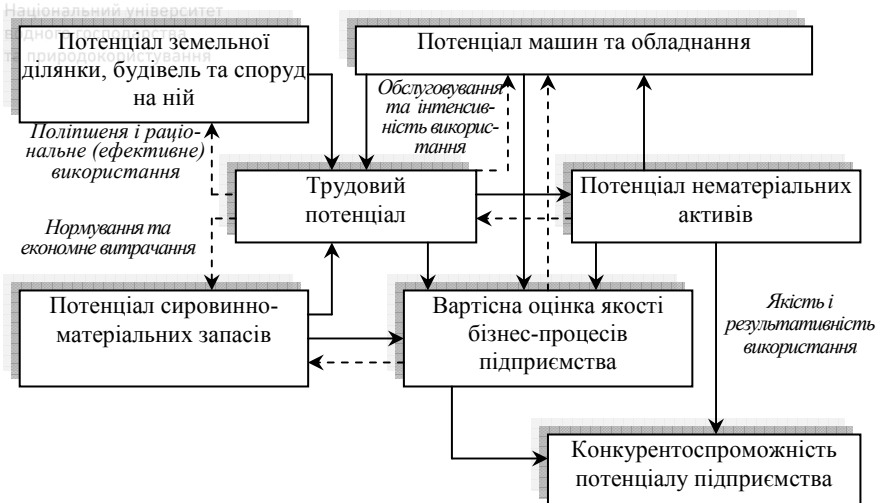


Рис. 1.6. Структурно-логічний граф показників вартості бізнесу [2]



Рис 1.7. Методи оцінки вартості потенціалу



## Тема 5. Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства

Рис. 1.8. Схема руху товарного і фінансового потоків при готівковій і

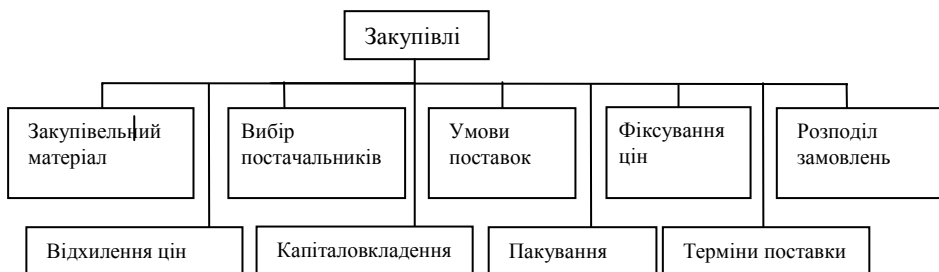
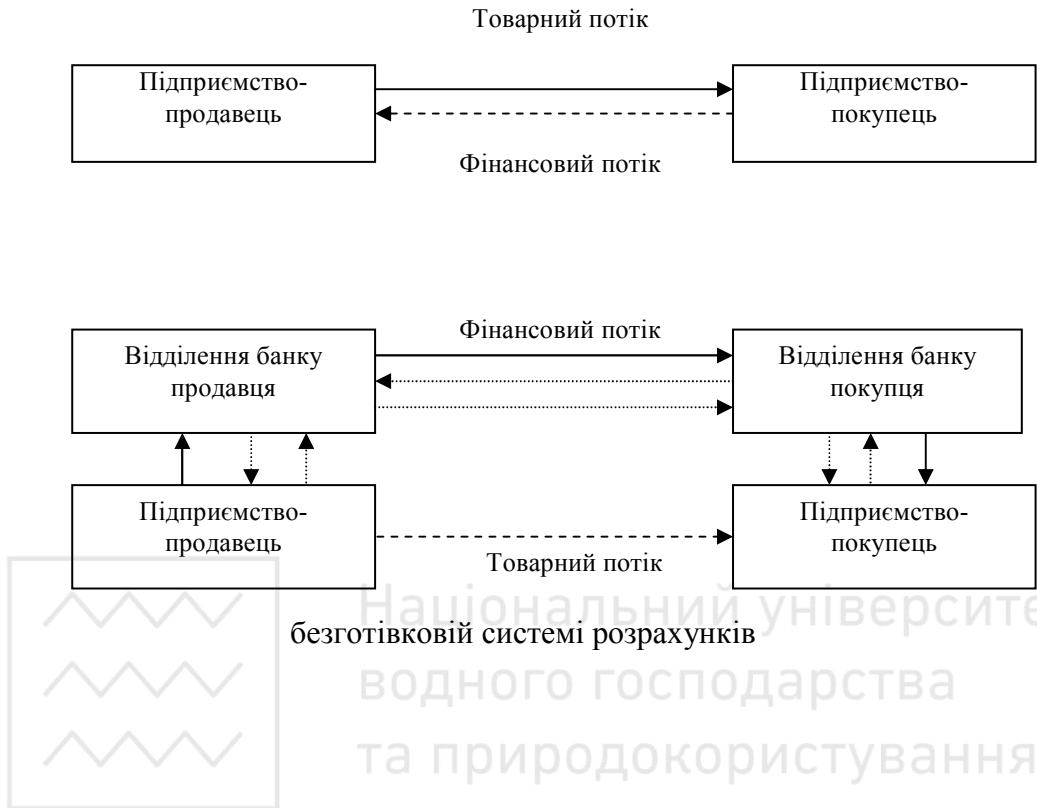


Рис. 1.9. Структура оперативного управління закупівлями

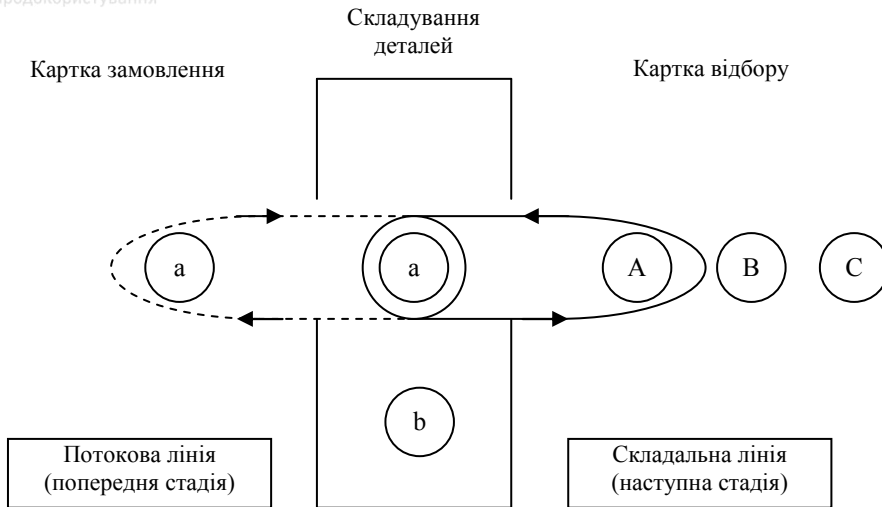


Рис. 1.10. Схема функціонування мікрологістичної системи KANBAN

№ з/п	Операції	Звичайний потік процесу					LP –потік процесу				
		1	Отримання матеріальних ресурсів	●	●	●	●	●	●	●	●
2	Випробовування	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
3	Вхідний контроль	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
4	Транспортування на склад	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
5	Складування	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
6	Доставка на збирання	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
7	Очікування	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
8	Складання продукції	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
9	Контроль якості	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
10	Доставка на упаковку	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
11	Очікування	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
12	Упаковка продукції	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
13	Доставка на склад	●	●	●	●	●	●	●	●	●	

Рисунок. 1.11. Рух матеріального потоку за традиційною концепцією та концепцією „Lean production”



## Тема 6. Система управління формуванням та використанням трудового потенціалу підприємства

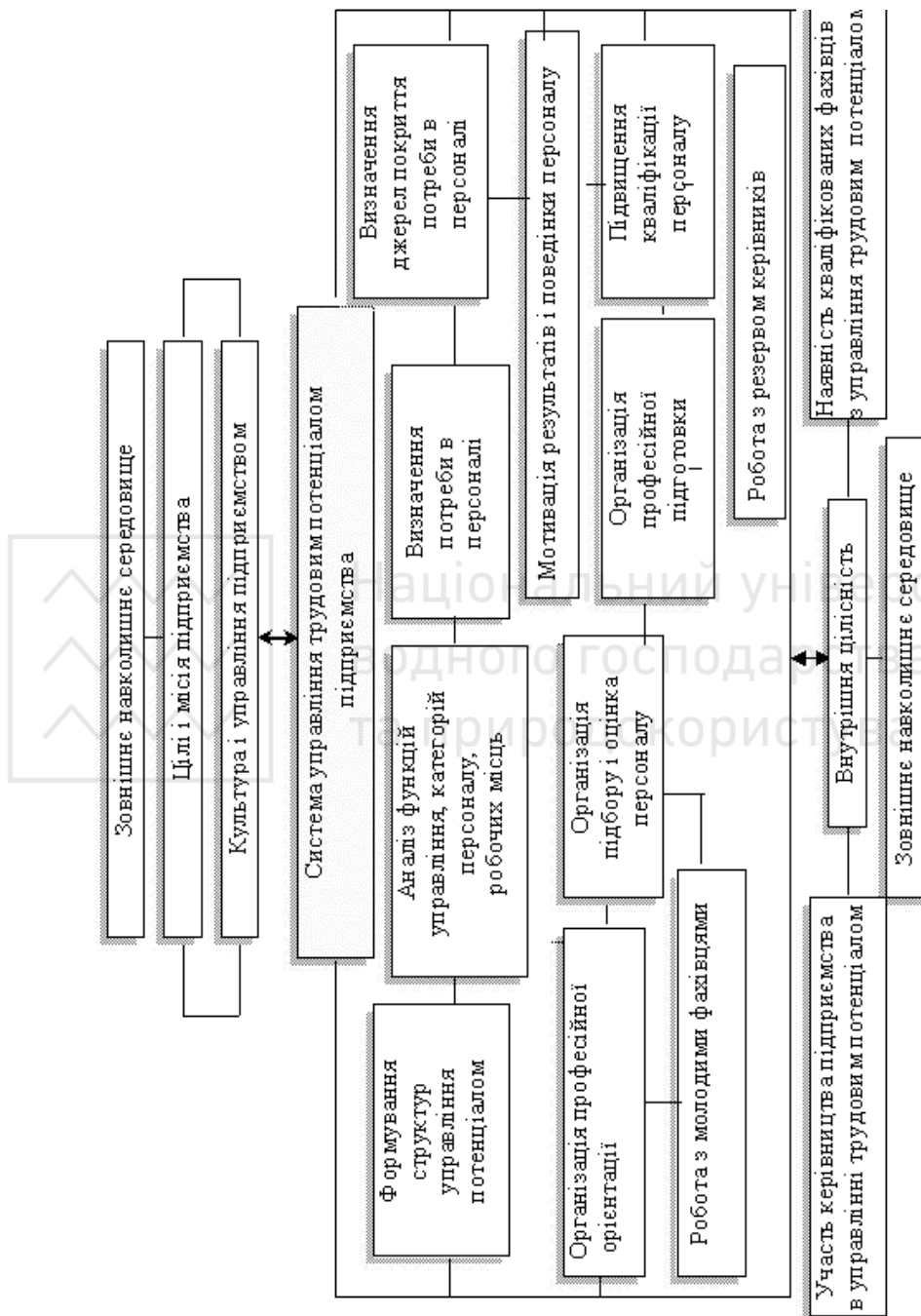


Рис. 1.12. Концепція ефективної системи управління трудовим потенціалом (за Шилець О.С.).

**Тема 7. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства**

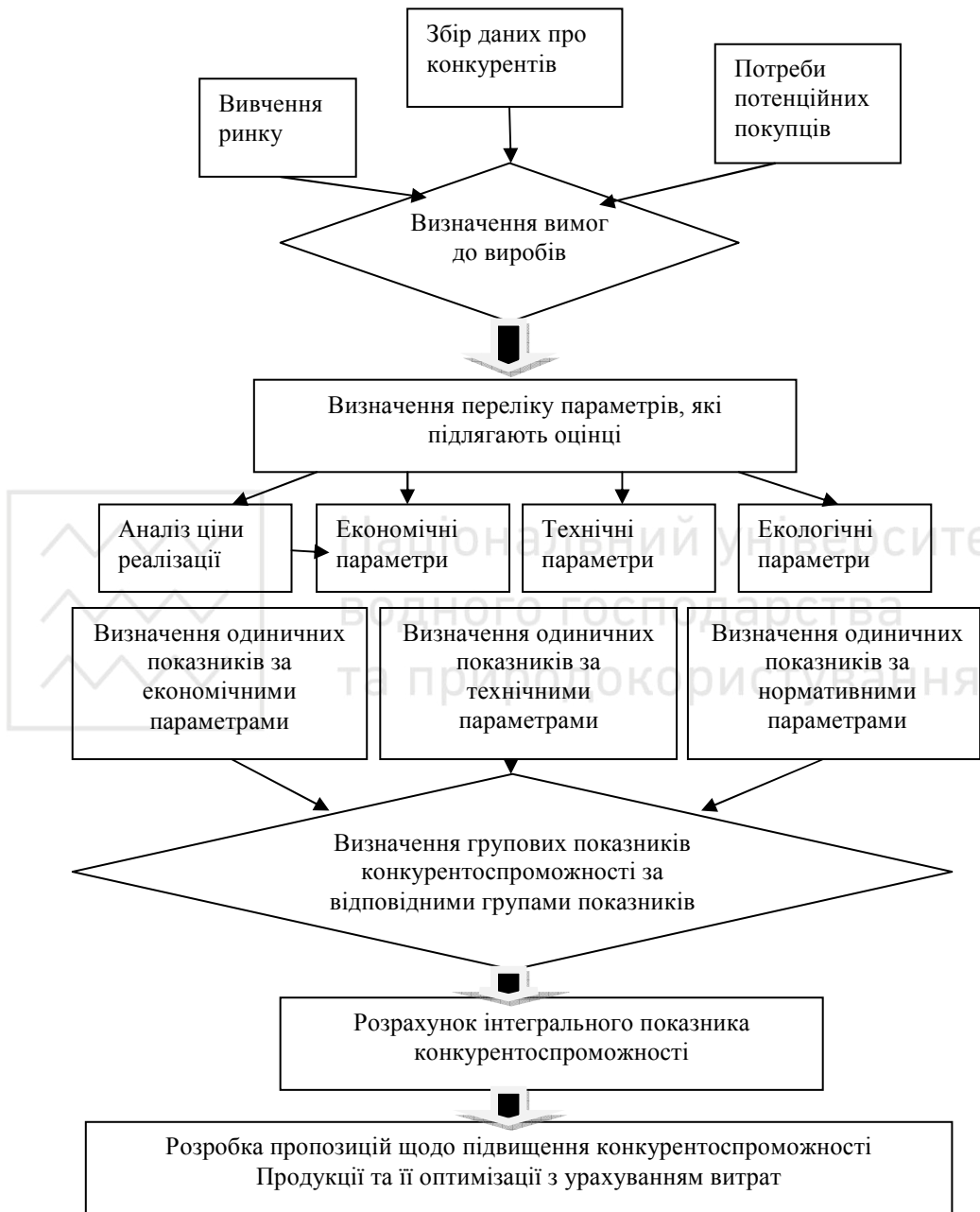


Рис. 1.13. Схема оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності продукції





## РОЗДІЛ 2. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ВІДТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### Тема 8. Система антикризового управління потенціалом підприємства



#### Питання теоретичної підготовки:

- 8.1. Передумови виникнення кризового стану в управлінні потенціалом підприємства
- 8.2. Методи діагностики ознак кризи в системі антикризового управління потенціалом підприємства

#### Ключові терміни та поняття

- |                    |                      |
|--------------------|----------------------|
| ✓ Криза            | ✓ Соціальні кризи    |
| ✓ Причини кризи    | ✓ Фінансові кризи    |
| ✓ Макрокризи       | ✓ Технологічні кризи |
| ✓ Мікро кризи      | ✓ Екологічні кризи   |
| ✓ Економічні кризи |                      |

#### 8.1. Передумови виникнення кризового стану в управлінні потенціалом підприємства

Кризи відбивають не тільки протиріччя функціонування і розвитку, але можуть виникати й у самих процесах функціонування. Це можуть бути, наприклад, протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу, між технологіями й умовами її використання (приміщення, кліматичне середовище, технологічна культура й ін.).

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

**Причини кризових станів**, що виникають на підприємствах, можуть бути різними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і суб'єктивні, що відбивають помилки і волюнтаризм в управлінні. Причини криз можуть носити також природний характер, що відбивають явища клімату, землетрусу, повені й інші катаклізми природної властивості. А можуть носити і техногенний відбиток, пов'язаний з діяльністю людини.

Причини кризи можуть бути зовнішніми і внутрішніми. Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Другі — з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою.

Якщо кризи розуміти саме таким чином, то можна констатувати ту обставину, що небезпека кризи існує завжди і її необхідно передбачати і прогнозувати.

У розумінні кризи велике значення мають не тільки її причини, але й різноманітні **наслідки**: можливе відновлення організації чи її руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи. Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи може бути навіть ще більш глибокої і тривалої. Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий час. Це може пояснюватися певними політичними причинами.

Наслідки кризи можуть привести до різких змін чи м'якого тривалого і послідовного виходу. І післякризові зміни в розвитку організації бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними і кількісними, оборотними і необоротними. Причому вони можуть носити як позитивний, так і негативний характер як для самої організації, так і для навколишніх (соціум, екологію і т.д.). Тому керівництву необхідно вкрай відповідально підходити до прийняття рішень антикризового характеру.

Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, але й антикризовим управлінням, що може чи пом'якшувати кризу, чи загострювати її. Можливості управління в цьому відношенні залежать від мети, професіоналізму, мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння причин і наслідків, відповідальності.

Практика показує, що кризи неоднакові не тільки зі своїх причин і наслідків, але і за самою своєю суттю. Необхідність у розгалуженій класифікації криз пов'язана з диференціацією засобів і способів управління ними. Якщо є типологія і розуміння характеру кризи, з'являються можливості зниження її гостроти, скорочення часу і забезпечення безболісності протікання.

Існують загальні і локальні кризи. **Загальні кризи** охоплюють соціально-економічну систему, **локальні** - тільки частину її. Це поділ криз за масштабами прояву. Звичайно, він носить умовний характер. У конкретному аналізі кризових ситуацій необхідно враховувати межі соціально-економічної системи, її структуру і середовище функціонування.

За проблематикою можна виділити макро- і мікрокризи. **Макрокризі** властиві досить великі обсяги і масштаби проблематики. **Мікрокриза** захоплює тільки окрему проблему чи групу проблем.

Особливістю кризи є те, що вона, будучи навіть локальною чи мікрокризою, як ланцюгова реакція, може поширюватися на всю систему чи всю проблематику розвитку, тому що в системі існує органічна взаємодія всіх елементів, і проблеми не зважаються окремо. Але це виникає тоді, коли немає управління кризовими ситуаціями, немає заходів локалізації кризи і зниження її гостроти чи навпаки, коли здійснюється обмірювана мотивація розвитку кризи, можливо і таке.



За структурою відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики її розвитку можна виділити окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних криз.

**Економічні кризи** відбивають гострі протиріччя в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми. Це кризи виробництва і реалізації товару, взаємин економічних агентів, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг, банкрутства й ін.

У групі економічних криз окремо можна виділити **фінансові кризи**. Вони характеризують протиріччя в стані фінансової системи чи фінансових можливостях фірми. Це кризи грошового вираження економічних процесів.

**Соціальні кризи** виникають при загостренні протиріччя чи зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень працівників і роботодавців, профспілок і підприємців працівників різних професій, персоналу і менеджерів та ін. Часто соціальні кризи є ніби продовженням і доповненням криз економічних, хоча можуть виникати і самі по собі, наприклад, з приводу стилю управління, невдоволення умовами праці, відносини до екологічних проблем, з патріотичних почуттів.

Особливе становище в групі соціальних криз займає **політична криза**. Це - криза в політичному устрої суспільства, криза влади, криза реалізації інтересів різних соціальних груп, класів, в управлінні суспільством. Політичні кризи, як правило, торкаються всіх сторін розвитку суспільства і переходять у кризи економічні.

**Організаційні кризи** виявляються як кризи поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відділення адміністративних одиниць, філій чи дочірніх підприємств.

**Психологічні кризи** також нерідкі в сучасних умовах соціально-економічного розвитку. Це кризи психологічного стану людини. Вони виявляються у вигляді стресу, що набуває масовий характер, у виникненні почуття непевності, паніки, страху за, майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю і соціальним станом. Це кризи в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу чи окремої групи.

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

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

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

Різновидом передбачуваних криз є **циклічна криза** (звичайно, у тому випадку, якщо відома і вивчена природа кризи і її характер).

Існують також кризи **явні і латентні** (сховані). Перші протікають помітно і легко виявляються. Другі є схованими, протікають відносно непомітно і тому найбільш небезпечні.

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

## 8.2. Методи діагностики ознак кризи в системі антикризового управління потенціалом підприємства

**З широкої гами методів**, які використовуються для визначення характеристик різних явищ та процесів, встановлення особливостей розвитку, дослідження динаміки змін на підприємствах в умовах генезису кризи, можна виділити такі основні:

- експертний (експертних оцінок);
- дослідно-статистичний;
- аналітичний;
- метод аналогів.

Прикладом використання експертного методу може служити метод розрахунку показника “А-рахунку” Аргенті.

На практиці для аналітичної оцінки кризових проявів на підприємствах, як правило використовуються такі **підходи**:

- аналіз чутливості моделі;
- аналіз розміру відносних кризових проявів;
- математично-статистичний аналіз;
- економіко-математичне моделювання.

Вся сукупність методик діагностики стану підприємства ґрунтується на трьох основних **підходах**, які передбачають використання:

1. Системи показників та неформалізованих індикаторів (критеріїв та ознак).
2. Граничної кількості показників по різних напрямках діяльності підприємства.
3. Виокремленої сукупності інтегральних показників.

У розпізнаванні кризи велике значення має оцінка взаємозв'язку проблем. Існування та характер такого взаємозв'язку може багато чого сказати про безпеку кризи і її характер. В управлінні соціально-економічною системою повинен функціонувати так званий моніторинг антикризового розвитку. Це контроль процесів розвитку і відстеження їхніх тенденцій за критеріями антикризового управління.

Але для такого передбачення необхідний чіткий набір ознак і показників кризового розвитку, методологія їхнього розрахунку і



використання в аналізі. Передбачення криз можливе тільки на основі спеціального аналізу ситуацій і тенденцій. Взагалі в розпізнаванні криз беруть участь усі показники оцінювання стану соціально-економічної системи.

Основні симптоми кризового стану:

- низький попит на продукцію;
- падіння обороту;
- падіння прибутку;
- зниження рентабельності;
- зниження ліквідності;
- “заповнені склади”;
- підвищення “break even point”;
- дефіцит оборотних коштів;
- зниження частки підприємства на ринку;
- погіршення клімату в колективі;
- нестабільність персоналу;
- рекламація;
- втрата довіри банку, замовників, споживачів;
- недостатність актуальної і своєчасної інформації тощо.

Перелік основних фінансових показників діагностики кризи:

- Коефіцієнт швидкої ліквідності
- Середній період погашення дебіторської заборгованості
- Оборотність товарно-матеріальних запасів
- Тенденції зміни виручки
- Рентабельність
- Продуктивність праці

Сценарій кризового підприємства:

- Коефіцієнт швидкої ліквідності  $< 1$ .
- Середній період погашення дебіторської заборгованості  $> 100$  днів.
- Оборотність товарно-матеріальних запасів  $< 4$ .
- Тенденція зміни виручки - зниження.
- Рентабельність за валовим прибутком - зниження
- Продуктивність праці у стані стагнації або зниження.

Сценарій здорового підприємства

- Коефіцієнт швидкої ліквідності  $> 2$ .
- Середній період погашення дебіторської заборгованості  $< 40$  днів.
- Оборотність товарно-матеріальних запасів  $> 10$ .
- Тенденція зміни виручки - зростання.
- Рентабельність – зростає і вище запланованої.
- Продуктивність праці зростає.

Найбільше поширення у практиці аналізу та оцінки стану підприємства має підхід, що передбачає використання системи показників та неформальних індикаторів.

Для оцінки можливості банкрутства можуть використовуватись інтегральні показники, розраховані за методом мультиплікативного аналізу.

В економічній практиці відомо декілька багатофакторних моделей визначення імовірності банкрутства підприємства:

- двох- та п'ятифакторна модель Альтмана;
- чотирьохфакторні -Таффлера, Тішоу, Ліса
- інші.

Найбільш поширена у практиці оцінки стану підприємства модель професора Нью-Йоркського університету **Едварда Альтмана**, розроблена ним у 1968 році. Е.Альтман спроектував методику розрахунку індексу кредитоспроможності, який одержав назву “Z-рахунку Альтмана” (або “Індекс Альтмана”). **Індекс Альтмана** розраховується за формулою:

$$Z = 1,2 * K_1 + 1,4 * K_2 + 3,3 * K_3 + 0,6 * K_4 + 0,99 * K_5, \quad (2.1)$$

де  $K_1$  – результат від ділення суми оборотного (робочого) капіталу на загальну суму активів;  $K_2$  – частка від ділення розміру нерозподіленого прибутку на загальну суму активів підприємства;  $K_3$  – результат від ділення суми виробничого прибутку на загальну суму активів;  $K_4$  – частка від ділення ринкової вартості простих і привілейованих акцій на загальну суму зобов'язань;  $K_5$  – результат від ділення суми продаж на загальну суму активів підприємства.

Нормальне значення **індексу Z** дорівнює 2,675.

**Ступінь можливості банкрутства** на основі індексу  $Z$  може бути визначена залежно від його рівня: якщо значення індексу 1,8 та нижче, можливість банкрутства дуже висока; від 1,81 до 2,6 – висока; від 2,61 до 2,9 – низька; від 2,91 до 3,0 і вище – дуже низька. Розподіл підприємств за імовірністю банкрутства може бути й іншим в залежності від специфіки галузей та підгалузей.

У зв'язку з тим, що дана модель “Z-рахунку” не могла бути використана для діагностики більшості підприємств у 1983 році Альтман модифікував свою модель для підприємств, акції яких не котируються на фондовій біржі:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5, \quad (2.2)$$

де  $X_4$  – балансова вартість власного капіталу / позиковий капітал. Граничне значення  $Z$  у цій моделі дорівнює 1,23.

У процесі дослідження динаміки фінансових показників підприємств-боржників у 1972 році англієць **Ліс** розробив нову модель прогнозування банкрутства, яка певним чином відрізняється від “Z-рахунку” Альтмана і має вигляд:



$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4, \quad (2.3)$$

де  $X_1$  – оборотний капітал / сума активів;  $X_2$  – прибуток від реалізації / сума активів;  $X_3$  – нерозподілений прибуток / сума активів;  $X_4$  – власний капітал / позиковий капітал.

Оптимальне значення  $Z$  у даній моделі дорівнює 0,037.

Останнім досягненням зарубіжних науковців у сфері прогнозування банкрутства стала модель **Таффлера**. Результати своїх досліджень він опублікував у 1997 році, де і запропонував наступну модель:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (2.4)$$

де  $X_1$  – прибуток від реалізації / короткострокові зобов'язання;  $X_2$  – оборотні активи / сума зобов'язань;  $X_3$  – короткострокові зобов'язання / сума активів;  $X_4$  – обсяг продажів (виручка) / сума активів;

Якщо величина  $Z$  – рахунку більша за 0.3, це свідчить про те, що підприємство має непогані довгострокові перспективи, якщо менше 0.2 – то банкрутство є більш ніж ймовірним.

Однак необхідно відмітити, що використання вищенаведених моделей вимагає великої обережності. Тестування підприємств за цими моделями показало, що вони не зовсім підходять для оцінки ризику банкрутства вітчизняних суб'єктів господарювання. Це відбувається тому, що дані моделі не враховують специфіку структури капіталу та господарської діяльності підприємств різних галузей.

Можливий підхід до структурування методик визначення ймовірності банкрутства:

- кількісний аналіз прогнозу кризи – сюди відносять всі вище згадані коефіцієнти;
- якісний аналіз прогнозу кризи – методики на базі неформалізованих критеріїв, які не завжди можна оцінити кількісно.

### **? Запитання для самоконтролю?**

1. Дайте визначення поняття кризи?
2. Що є причиною виникнення кризового стану на підприємстві?
3. Які види кризи можуть мати місце на підприємстві?
4. За якими ознаками можна діагностувати настання кризового стану?
5. Якими методами можна оцінити наявність та глибину кризи?
6. Що являють собою моделі діагностики банкрутства підприємства?
7. Як вони можуть бути використані при виявленні ознак кризи?
8. Чи є доцільність одночасного застосування декількох методик для діагностики ознак кризи на підприємстві? Чому?



## Тема 9. Механізми та інструменти протидії кризовим процесам



### Питання теоретичної підготовки:

- 9.1. Організаційно-економічний механізм антикризового управління.
- 9.2. Проектування механізму виходу підприємства з кризи.

### Ключові терміни та поняття

✓	Кризова ситуація	стратегія	
✓	Антикризове управління		✓ Функції антикризового управління
✓	Тактичні заходи		✓ Етапи антикризового управління
✓	Стратегічні заходи		
✓	Антикризова		

### 9.1. Організаційно-економічний механізм антикризового управління

Економічні результати діяльності будь-якого підприємства зазнають коливань і залежать від багатьох факторів. Це призводить до того, що більшість підприємств проходять стадії підйому і спаду, а багато з них опиняються в кризовій ситуації і наближаються до банкрутства або стають банкрутами.

**Кризова ситуація** – це раптове (незаплановане) настання обмеженої чи припинення результативної (ефективної) діяльності підприємства з важко прогнозованими наслідками його подальшого функціонування і розвитку.

Криза підприємства обумовлюється нестачею власного капіталу, борговими зобов'язаннями, що зростають; некомпетентністю керівництва підприємства, яке не здатне своєчасно розпізнати і усунути причини кризи; зовнішніми причинами – нестійкістю фінансового ринку.

Важливість **антикризового управління** зумовлюється наступними чинниками:

- його головною метою є забезпечення тривалого положення на ринку і стабільно стійких фінансів підприємства при будь-якій економічній і політичній ситуації в країні;
- у його межах застосовуються, в основному, ті управлінські інструменти, які в умовах України найбільш ефективні для усунення тимчасових фінансових ускладнень і вирішення інших поточних проблем фірми; головне в антикризовому управлінні – прискорена реакція на суттєві зміни зовнішнього середовища;
- в основу антикризового управління покладено процес постійних





і послідовних інновацій у всі галузі діяльності підприємства;

- антикризове управління спрямоване на те, щоб навіть у складній ситуації, в якій опинилося підприємство, можна було ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, які б дозволили подолати труднощі із найменшими для підприємства втратами.

**Метою антикризового управління** є реалізація заходів щодо виходу підприємства із кризового стану. Заходи антикризового управління можна поділити на тактичні і стратегічні.

**Тактичні (оперативні) заходи** щодо виходу підприємства із кризи полягають в:

- усуненні поточних збитків;
- виявленні внутрішніх резервів;
- залученні спеціалістів;
- кадрових змінах;
- отриманні кредитів;
- отриманні відстрочки платежів;
- зміцнення дисципліни.

**Стратегічні заходи** полягають у:

- аналізі й оцінці виробничого потенціалу, виробничих програм, політики доходів та інвестицій;
- розробці концепції фінансового оздоровлення підприємства: фінансової, маркетингової, технічної, управлінської, інвестиційної;
- розробці плану заходів.

У сучасних умовах економічної і соціально-політичної нестабільності в Україні ймовірність банкрутств різко підвищується. Проте для подолання кризової ситуації підприємство може використовувати ряд способів (методів, шляхів виходу із банкрутства і фінансового оздоровлення), що апробовані на практиці.

Ці способи і методи відображаються в антикризовій програмі підприємства, яку розробляють висококваліфіковані спеціалісти (експерти).

**Антикризова стратегія** визначає напрямки, масштаби, моделі та алгоритми дій підприємства, які забезпечують вихід із кризової ситуації та відновлення його стабільного та ефективного функціонування. Пропонується здійснювати розробку антикризової стратегії у п'ять етапів (рис. 2.1).

Антикризове управління має предмет впливу - проблеми і передбачувані та реальні фактори кризи, тобто всі прояви непомірного сукупного загострення протиріч, що викликають небезпеку крайнього прояву цього загострення, настання кризи.

**Суть антикризового управління** виражається в наступних положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;

- до криз можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки.



Рис. 2.1. Процес розробки антикризової стратегії підприємства

**У механізмі антикризового управління** пріоритети повинні віддаватися:

- мотивуванню, орієнтованому на антикризові заходи;
- економії ресурсів;
- запобіганню помилок;
- обережності;
- установкам на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності;
- інтеграції з цінностей професіоналізму;
- ініціативності у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку;
- корпоративності, взаємоприйнятності, пошуку і підтримці інновацій.
- глибокому аналізу ситуацій;
- професіоналізму тощо.

**Функції антикризового управління** - це види діяльності, що відтворюють предмет управління і визначають його результат. Вони



відповідають на просте запитання: що треба робити, щоб управляти успішно напередодні, в процесі і наслідках кризи. У цьому відношенні можна виділити шість функцій: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація хитких ситуацій (забезпечення керованості), мінімізація втрат і упущених можливостей, своєчасне прийняття рішень. Кожний з цих видів діяльності (функцій управління) має свої особливості, але у своїй сукупності вони характеризують антикризове управління.

**Основні фактори**, що визначають ефективність антикризового управління. Їхнє розуміння і диференціація допомагають його аналізувати й успішно здійснювати.

**1. Професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка.** У даному випадку мається на увазі не тільки загальний професіоналізм управління, що, безумовно, необхідний, але й ті професійні знання і навички, що відображають особливості антикризового управління. Такий професіоналізм народжується в процесах спеціального навчання, цілеспрямованого акумулювання досвіду і розвитку мистецтва управління в критичних ситуаціях.

Але й при підготовці звичайних менеджерів необхідно велику увагу приділяти розвитку здібностей до управління в критичних ситуаціях. Антикризове управління повинно стати необхідним елементом будь-якого управління: стратегічного, креативного, виробничого, екологічного, фінансового й ін.

**2. Мистецтво управління, дане природою і придбане в процесі спеціальної підготовки,** варто виділити особливо в переліку факторів ефективності антикризового управління. У багатьох кризових ситуаціях індивідуальне мистецтво управління є вирішальним чинником виходу з кризи чи його пом'якшення. Тому для антикризового управління особливо важливо проводити психологічне тестування менеджерів, відбирати такі особистості, що здатні чуйно реагувати на наближення кризи й управляти в екстремальних ситуаціях.

**3. Методологія розробки ризикованих рішень.** Така методологія повинна бути створена й освоєна, тому що вона значною мірою визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність, організаційна значимість. Ці властивості мають особливе значення в антикризовому управлінні.

**4. Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій.** Ці фактори не можуть не впливати на ефективність антикризового управління. Бачення майбутнього і не суб'єктивне, а засноване на точному, науково обгрунтованому 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 виявлятися в різному ступені. Корпоративність - це розуміння і прийняття всіма

працівниками цілей організації, готовність самовіддано працювати для їхнього досягнення, це особливий вид інтеграції всіх ділових, соціально-психологічних і організаційних відносин, це внутрішній патріотизм і ентузіазм.

Корпоративність є надійною опорою антикризового управління. Але вона не виникає сама по собі, а є результатом управління й елементом його мети, а також засобом у механізмі управління.

**6. Лідерство** також входить у сукупність факторів ефективного антикризового управління. Але не всяке лідерство. Існує безліч його відтінків і модифікацій. Лідерство визначається не тільки особистістю менеджера, але й сформованим стилем роботи, структурою персоналу управління тощо. Опора на лідерство може зіграти вирішальну роль у подоланні кризи чи її пом'якшенні.

**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, зміні управління за ситуаціями, що складаються, адаптації до умов кризи. Інерційність у цьому випадку може відігравати негативну роль.

**8. Стратегія і якість антикризових програм.** У багатьох ситуаціях можлива потреба в зміні стратегії управління й у розробці спеціальних програм антикризового розвитку. Якість програм і стратегічних установок можуть бути різними. Від цього не може не залежати антикризове управління.

**9.** Окремим пунктом варто виділити **людський фактор**. В певній мірі він відображає фактори корпоративності і лідерства, мистецтва управління. Але для антикризового управління необхідно мати на увазі, що існує поняття антикризової команди - найближчих помічників антикризового менеджера, що можуть користуватися його особливою довірою і здатні узгоджено і цілеспрямовано здійснювати програму антикризового управління.

**10.** Значним фактором ефективності антикризового управління є **система моніторингу** кризових ситуацій. Вона являє собою спеціально організовані дії з визначення ймовірності і реальності настання кризи і необхідні для її своєчасного виявлення і розпізнавання.

## 9.2. Проектування механізму виходу підприємства з кризи

**Проектування механізму виходу підприємства з кризи** передбачає розробку технології антикризового управління.

**Технологія антикризового управління** – це комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Вона допускає як велику дослідницько-аналітичну 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 час можливої чи реальної кризової ситуації. Фахівці повинні володіти такими знаннями, як теорія криз, прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження систем управління, макроекономіка, мікроекономіка...

**На другому етапі** передбачається перевірка доцільності і своєчасності проведення заходів щодо антикризового управління. При недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації — пошуку нових цілей, планування за ними 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.

**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 своєю кваліфікацією він повинен відповідати рівню і складності поставлених перед ним завдань.

**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 наступному (**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 підготовляють нове рішення з урахуванням отриманих результатів від уже проведених заходів антикризового управління.



Якщо виконання управлінського рішення дало свої позитивні результати, тобто, у роботі підприємства 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. Для 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.

За наявності на підприємстві вміло розробленого механізму антикризового управління, керівник чи менеджер має підстави передбачати причини і джерела виникнення кризових ситуацій і має про запас заздалегідь спроектовані моделі їх розв'язання для того, щоб, виходячи з наявних ресурсів і критеріїв переваги, вибрати найбільш прийнятні варіанти.

Наприклад, якщо симптомом кризи є низький попит на продукцію підприємства, то можливою причиною цього є те, що продукція неконкурентоспроможна за ціною. Тоді альтернативними варіантами вирішення проблеми є:

а) зниження ціни продукції за рахунок зменшення прибутку на одиниці товару (необхідно досягти не просто зниження відпускної ціни для оптових та роздрібних посередників, але і зниження ціни для кінцевого споживача);

б) покращення системи збуту, зменшення кількості ланок на шляху виробник-споживач для зменшення кінцевої ціни завдяки зменшенню торгових накруток, використання широкої мережі розповсюджувачів для забезпечення конкуренції між продавцями продукції підприємства і унеможливлення штучного завищення кінцевої ціни;

в) зниження ціни продукції при збереженні норми прибутку за рахунок зниження собівартості. Зниження собівартості за рахунок зменшення постійних чи змінних витрат.

Успіх антикризового управління потенціалом підприємства полягає в



тому, що керівна ланка повинна вміти передбачати можливість, імовірність появи тих чи інших виробничих ситуацій, бути готовою до них і діяти адекватно сформованим обставинам.

### **? Запитання для самоконтролю?**

1. В чому суть антикризового управління потенціалом підприємства?
2. Як оцінюється ефективність антикризового управління потенціалом підприємства?
3. В чому полягає мета антикризового управління?
4. Назвіть тактичні і стратегічні заходи антикризового управління. В чому їх відмінність?
5. Які є основні положення антикризового управління потенціалом підприємства?
6. Які фактори визначають ефективність антикризового управління?
7. Що являють собою функції антикризового управління потенціалом підприємства?
9. Назвіть основні етапи антикризового управління потенціалом підприємства?

## **Тема 10. Управління результативністю використання потенціалу підприємства**



### **Питання теоретичної підготовки:**

- 10.1. Економічна суть і загальна характеристика видів ефективності в управлінні потенціалом підприємства
- 10.2. Система показників вимірювання ефективності виробництва.
- 10.3. Мотиваційні механізми в системі управління результативністю використання потенціалу підприємства

### **Ключові терміни та поняття**

✓	Ефективність	ефективності
виробництва		✓ Показники
✓	Ефект	ефективності
✓	Економічний ефект	✓ Мотивація
✓	Соціальний ефект	✓ Моделі мотивації
✓	Критерії	

## 10.1. Економічна суть і загальна характеристика видів ефективності в управлінні потенціалом підприємства

Процес виробництва на будь-якому підприємстві здійснюється при певній взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал продукує суспільно корисну продукцію або робить виробничі і побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце витрати живої і уречевленої праці, а з другого, – результати виробництва. Останні залежать від масштабів застосовуваних засобів виробництва, кадрового потенціалу та рівня їх використання.

**Ефективність виробництва** – це комплексне відображення кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу (у зарубіжних країнах з розвинутою ринковою економікою для окреслення результативності господарювання використовують інший термін - продуктивність системи виробництва і обслуговування, під якою розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) при виробництві різноманітних товарів та послуг. Отже, ефективність виробництва і продуктивність системи – це по суті терміни-синоніми, які характеризують одні й ті ж результативні процеси. При цьому слід усвідомлювати, що загальна продуктивність системи є поняттям набагато ширшим, ніж продуктивність праці і прибутковість виробництва.

Ефективність виробництва має поліморфність визначення і застосування для аналітичних оцінок і управлінських рішень. З огляду на це важливим є вирішення за окремими ознаками відповідних видів ефективності, кожний з яких має певне практичне значення.

Відповідні види ефективності виробництва виокремлюються переважно за різноманітністю одержуваних результатів (ефектів) господарської діяльності підприємства. Перш за все результат (ефект) виробництва буває економічним або соціальним.

**Економічний ефект** відображає різні вартісні показники, що характеризують проміжні і кінцеві результати виробництва на підприємстві (в об'єднанні підприємств). До таких показників відносяться обсяг товарної, чистої або реалізованої продукції, величина одержаного прибутку, економія тих чи інших видів виробничих ресурсів або загальна економія від зниження собівартості продукції тощо. **Соціальний ефект** зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, збільшення нових робочих місць і рівня зайнятості людей, поліпшення умов праці та побуту, стану оточуючого середовища, загальної безпеки життя тощо. Соціальні наслідки виробництва можуть бути не лише позитивними, але й негативними (наприклад, поява безробіття, посилення інфляції, погіршення екологічних показників). Вони мають ту особливість, що далеко не всі з них піддаються кількісному вимірюванню. У зв'язку з цим на підприємствах визначають, оцінюють і





регулюють (у межах своїх можливостей) як економічну, так і соціальну ефективність виробництва.

**Критерій** – це головна відмінна ознака і визначальна міра вірогідності пізнання суті ефективності виробництва, у відповідності з якими здійснюють кількісну оцінку її рівня. Правильно сформульований критерій повинен найбільш повно характеризувати суть ефективності як економічної категорії і бути спільним для усіх ланок суспільного виробництва - від підприємства до народного господарства в цілому. Суть проблеми підвищення ефективності виробництва виробничо-економічної системи полягає у тому, що на кожну одиницю витрат - трудових, матеріальних, фінансових - досягати максимально можливого збільшення обсягу виробництва або доходу. Виходячи з цього, єдиним народногосподарським економічним критерієм ефективності виробництва можна вважати зростання продуктивності суспільної (живої і уречевленої) праці. У загальному вигляді критерій ефективності виробництва відображає постійно здійснюваний процес максимізації обсягу чистої продукції (національного доходу) по відношенню до витрат живої і уречевленої праці (персоналу і виробничих фондів підприємства або народного господарства в цілому). На рівні госпрозрахункового підприємства модифікованою формою єдиного критерію ефективності його діяльності може слугувати максимізація прибутку за умови економічно обгрунтованої побудови систем цін на вироблювану продукцію та оплату праці залежно від кінцевих результатів виробництва. Між народногосподарським і госпрозрахунковим (комерційним) критеріями принципової розбіжності не існує, оскільки при правильно побудованих цінах на засоби виробництва і кінцеву продукцію збільшення обсягу чистої продукції підприємства справляє адекватний вплив і на величину одержуваного ним прибутку. Кількісна визначеність і зміст критерію знаходить найбільш повне відображення в конкретних показниках управління ефективністю потенціалу підприємства.

## 10.2. Система показників вимірювання ефективності виробництва

Узагальнюючий показник ефективності ресурсів підприємства, що застосовуються, можна визначити, користуючись формулою:

$$E_{зр} = \frac{P}{Ч + (\Phi_{oc} + \Phi_{об}) \times K_{нев}}, \quad (2.5)$$

де  $E_{зр}$  – ефективність ресурсів, що застосовуються;  $P$  – чиста продукція за зівставними цінами (обсяг реалізації у звітному році продукції за вирахуванням матеріальних витрат, плати за ресурси, відсотків за кредит);  $Ч$  – чисельність працівників підприємства;  $\Phi_{oc}$  – середньорічний обсяг основних виробничих фондів за відновною вартістю;  $\Phi_{об}$  – вартість оборотних фондів підприємства;  $K_{нев}$  – коефіцієнт повних витрат праці.

Узагальнюючим показником ефективності ресурсів, що споживаються,



може бути показник витрат на одиницю товарної продукції, що характеризує рівень поточних витрат на виробництво (собівартість виготовлення певних виробів). Як відомо, до собівартості продукції ресурси, що споживаються, включаються у формі оплати праці (персонал), амортизаційних відрахувань (основні фонди) і вартості матеріальних ресурсів (оборотні фонди).

До найважливіших узагальнюючих показників ефективності підприємства відноситься частка приросту обсягу продукції, що виробляється, за рахунок інтенсивних чинників. Це зумовлюється тим, що в сучасних умовах господарювання економічно і соціально вигідним є не екстенсивний (шляхом збільшення обсягу ресурсів, що застосовуються), а інтенсивний (за рахунок кращого використання наявних ресурсів) розвиток підприємства.

Частку приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва підприємства можна визначити за формулою:

$$\Delta O_{v_{int}} = 100 (1 - \Delta P / \Delta O_v), \quad (2.6)$$

де  $\Delta O_{v_{int}}$  – частка приросту обсягу продукції, що зумовлена інтенсифікацією виробництва підприємства, %;  $\Delta P$  – приріст ресурсів, що використовуються, за певний період, %;  $\Delta O_v$  – приріст обсягу виробництва продукції за певний період, %.

Сферою визначення і постійного контролю повинен бути охоплений також показник загальної рентабельності підприємства, що визначається шляхом розрахунку відношення отриманого прибутку до обсягу виробничих фондів, що застосовуються.

Щодо решти систем показників, то вони використовуються відповідно до наперед визначених метою вимірювання ефективності і напрямів застосування цих результатів. Існує дві загальні і постійно існуючі мети:

- виявлення, оцінка та узагальнення відносної ефективності виробничих підрозділів і діяльності функціональних ланок з наступним пошуком пріоритетних напрямів мотивації та реальних механізмів впливу на її позитивну динаміку у майбутньому;
- порівняння ступеня ефективності, досягнутого даним підприємством і його конкурентами на ринку, для недопущення зниження престижу і конкурентоспроможності у сфері бізнесу.

Здійснюючи оцінку соціальної ефективності, перш за все, необхідно відзначити, що постійне зростання соціальної ефективності має бути кінцевою метою сукупної виробничо-господарської і комерційної діяльності підприємства. З огляду на це, економічну ефективність щодо соціальної слід вважати проміжною. Саме рівень економічної результативності функціонування підприємства є матеріальною і фінансовою базою розв'язання будь-яких соціальних проблем. З урахуванням цієї важливої обставини і потрібно оцінювати соціальну ефективність.



Проте об'єктивна оцінка соціальної ефективності зараз наражається на суттєві труднощі, пов'язані з відсутністю науково обгрунтованої і загально визнаної методики визначення її рівня. Таке явище зумовлене не лише браком уваги відповідних галузей науки до розв'язання цієї актуальної проблеми, але й надзвичайною складністю самих соціальних процесів. Тому за цих умов можна спиратися на дещо інтуїтивне та емпіричне уявлення про принципи підходи до оцінки соціальної ефективності.

По-перше, соціальна ефективність повинна визначатись на двох рівнях: локальному (ступінь задоволення певної сукупності соціальних потреб працівників) та муніципальному і загальнодержавному (ступінь соціального захисту людей і рівня забезпечення соціальних потреб різних верств населення з боку місцевих органів та держави в цілому).

По-друге, важливим є визначення абсолютних масштабів і відносного рівня задоволення різноманітних соціальних потреб працівників підприємства за рахунок власних матеріальних і фінансових коштів, нових форм господарювання.

По-третє, при загальній оцінці соціальної ефективності треба враховувати також ряд соціально важливих доходів, що постійно здійснюються за рахунок муніципальних (місцевих) і загальнодержавних бюджетів, що формуються під впливом існуючої системи оподаткування виробничих та інших прибуткових підприємств і фірм, а також їх спонсорської та благодійної діяльності.

По-четверте, конкретне визначення рівня соціальної ефективності повинно оцінювати ефект та витрати за усією сукупністю заходів, зміст і характер яких дозволяє це зробити, а також якісну характеристику і вияв впливу на ефективність тих груп заходів, за якими кількісне вимірювання прямого ефекту є неможливим.

Кількісне вимірювання **соціальної ефективності** зводиться до розрахунку непрямого економічного ефекту і витрат на його досягнення з наступним їх порівнянням.

Якісна характеристика ефективності соціальних заходів повинна передбачати більш-менш детальний словесний опис їх реального впливу на результативність виробництва і життєдіяльність населення.

При формуванні системи показників ефективності, виробничо-господарської і комерційної діяльності підприємства бажано дотримуватись певних принципів. До них можна віднести:

- забезпечення взаємозв'язку критерію і системи конкретних показників ефективності;
- відображення ефективності використання усіх видів застосовуваних у виробництві ресурсів;
- важливість застосування показників ефективності в управлінні різними ланками виробництва на підприємстві;
- виконання найбільш важливими показниками стимулюючої функції у процесі використання наявних резервів зростання ефективності

виробництва, того чи іншого виду діяльності підприємств.

**Системи показників ефективності**, що побудована з урахуванням визначених принципів, має включати декілька груп: 1) узагальнюючі показники ефективності виробництва (діяльності підприємств); 2) показники ефективності використання праці (персоналу); 3) показники ефективності використання виробничих основних і оборотних фондів; 4) показники ефективності використання фінансових коштів (оборотних коштів і капітальних вкладень). Кожна з перелічених груп охоплює певну кількість конкретних абсолютних чи відносних показників, що характеризують загальну ефективність виробництва (діяльності підприємства) або ефективність використання окремих видів ресурсів.

### **10.3. Мотиваційні механізми як складова програм кращого використання потенціалу підприємства**

Для діагностики і управління результативністю (ефективністю) використання потенціалу підприємства найбільш вдалим є наступні комбіновані методи аналізу:

- методи потенціалу і помилок;
- метод виявлення сильних і слабких сторін підприємства;
- матричний метод.

**1.** Методи потенціалу і помилок – передбачають порівняння розвитку підприємства в минулому з цільовим проектом, тобто з бажаним розвитком підприємства. Цільовий проект – це гранична мета розвитку підприємства.

**2.** Метод виявлення сильних і слабких сторін підприємства – порівнює ресурси базового підприємства з ресурсами його найважливіших конкурентів. Цей метод визначає, які слабкі сторони повинні коригуватися, щоб в майбутньому це зменшило ризик втрат. Проте існує суб'єктивність характеру відбору факторів, що складають сильні і слабкі сторони підприємства, а також швидко змінюються, середовище потребує до себе значної уваги та існує значна ймовірність ризиків.

**3.** Матричний метод – базується на формуванні матриці спостереження об'єкта, що досліджується, але застосування цього методу має той недолік, що різні властивості об'єкта, які вписуються в матрицю утрудняють виконання арифметичних процедур. В умовах ринку технологічних методів аналізу прогнозування, оптимізації і обґрунтування економічних рішень визначає менеджер або інструктор, тому не існує обов'язкових для всіх стандартів або методів управління. Чим більше обґрунтований і якісніше управління результативністю, тим менший комерційний ризик має інвестор.

Жодна система управління не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації, тому що мотивація спонукає конкретного індивіда й колектив у цілому до досягнення особистих і



колективних цілей.

Еволюція застосування різних **моделей мотивації** показала як позитивні, так і негативні аспекти їхнього застосування, і це природний процес, тому що в теорії й практиці управління немає ідеальної моделі стимулювання, яка відповідала б різноманітним вимогам. Існуючі моделі мотивації досить різні за своєю спрямованістю й ефективністю.

Результати вивчення моделей мотивації не дають змоги з психологічної точки зору чітко визначити, що ж спонукає людину до праці. Вивчення людини та її поведінки в процесі праці дає тільки деякі загальні пояснення мотивації, але навіть вони дозволяють розробляти прагматичні моделі мотивації працівника на конкретному робочому місці. З усієї гами розроблених мотиваційних механізмів можна виділити, на наш погляд, найбільш життєві, які виправдали себе на практиці. Еволюція їхнього зародження й функціонування досить різноманітна.

Наведена класифікація широко використовується фірмами ряду країн:

- батога й пряника;
- первинної й вторинної потреби;
- факторна модель стимулювання;
- справедливості;
- очікування;
- соціальної справедливості та ін.

У світовій практиці відома мотиваційна модель ієрархії потреб Маслоу:

1. Самореалізація – прагнення до самоздійснення у своїй професії; відкриття й дослідження своїх власних можливостей тощо.

2. Самоповага, значення, визнання - довіра до себе, авторитет у колег і керівництва, визнання особистих заслуг тощо.

3. Соціальний контакт – любов, дружба, групова належність, задовільна атмосфера праці.

4. Безпека – зайнятість, доход, забезпечення при хворобі й старості тощо.

5. Основні фізіологічні потреби - харчування, одяг, сон, продовження роду...

Загальні тенденції застосування мотиваційних моделей на підприємствах розвинутих країн свідчать про те, що жодна з мотиваційних моделей не здатна повністю усунути протиріччя в стимулюванні праці найманих робітників, у тому числі інженерно-управлінських. Через таке положення не можна домогтися повного розвитку особистості та її самореалізації.

Реалізація систем мотивації в будь-якому колективі потребує, як правило, більших витрат по фонду заробітної плати й преміальних систем. Витрати ці повинні становити до 30% обсягу продаж, а не 10-15%, як робиться це на вітчизняних підприємствах. Виходячи із пропонованої кон-

цепці мотивації з урахуванням результатів дослідження на підприємствах України й накопиченого досвіду організації стимулювання, пропонується модель мотивації, яка включає в себе:

- матеріальне стимулювання (оплата праці, преміальні системи);
- моральне заохочення, в якому проявляється об'єктивний характер особистих моральних інтересів окремого індивіда, визнання його значимості;
- соціально-натуральне заохочення;
- заохочення соціально-посадової кар'єри;
- додаткове заохочення за досягнення в праці;
- соціальне заохочення.

Конкретні види ефективності можуть розрізнятися не лише за видами результатів (ефектів) діяльності підприємства, що отримуються, але й залежно від того, які ресурси (що застосовуються чи споживаються) беруться для розрахунків. Ресурси, що застосовуються – це сукупність живої та уречевленої праці, а ті, що споживаються, є поточними витратами на виробництво продукції. У зв'язку з цим у практиці господарювання варто виділяти також ефективність ресурсів, що застосовуються і споживаються, як специфічні форми прояву загальної ефективності підприємства.

В рамках формування мотиваційного механізму підвищення ефективності використання потенціалу на підприємстві мають бути сформовані блоки системи управління якістю та екологічного управління. Для впровадження ефективної системи управління якістю сучасні підприємства використовують стандарт ISO 9001, який являє собою одну з моделей управління діяльністю підприємств з метою забезпечення її результативності.

Застосування підходів ISO 9001 у системі управління підприємством допомагає вирішити багато внутрішніх і зовнішніх запитань, зокрема: покращити якість продукції та послуг, тим самим підвищити задоволеність своїх замовників; стати конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішніх ринках; реалізовувати продукцію за світовими цінами; налагодити співпрацю з закордонними партнерами (зокрема, щодо отримання інвестицій); отримати переваги перед конкурентами при участі у тендерах; забезпечити прозорість та легкість управління діяльністю організації; запровадити механізм постійного покращення системи управління та підвищити ефективність роботи співробітників на всіх рівнях.

Внутрішні результати, що отримує підприємство від запровадження системи управління якістю, напряду залежать від зусиль, що воно докладає для покращення своєї діяльності, в той же час, зовнішні переваги - отримує, сертифікувавши свою систему управління якістю у незалежному компетентному органі сертифікації.

Перехід на систему управління якістю передбачає виконання восьми базових принципів: орієнтації на замовника; здобуття і збереження лідерства



на ринку; залучення працівників та продуманої кадрової політики; процесного та системного підходів в управлінні; постійного поліпшення; прийняття рішень на підставі фактів та взаємовигідних стосунків з постачальниками

Одним із ключових принципів побудови системи менеджменту якості відповідно до вимог ISO 9001 є процесний підхід: діяльність підприємств складається з ряду взаємозалежних процесів. При цьому вихідні дані одного процесу є вхідними даними для наступного. Тому процесний підхід полягає в систематичній діяльності по визначенню процесів, їхньої послідовності й взаємодії, управлінню процесами й зв'язками між ними.

Відповідно до вимог ISO 9001 для створення системи управління якістю підприємство повинно:

- визначити процеси, необхідні для системи управління якістю, та їхнє застосування у всій організації;
- визначити послідовність і взаємодію цих процесів;
- визначити критерії й методи, необхідні для результативного функціонування цих процесів та управління ними;
- забезпечити наявність ресурсів й інформації, необхідних для функціонування та моніторингу цих процесів;
- здійснювати контроль, вимірювання й аналіз цих процесів;
- здійснювати заходи, необхідні для досягнення запланованих результатів та постійного поліпшення цих процесів.

Вимоги стандарту ISO 9001 носять загальний характер і не передбачають забезпечення однаковості структури систем управління якістю або однаковості документації, тому що застосовні до діяльності будь-якої організації незалежно від типу, розміру та продукції, що випускається (послуги, що надається). В той же час, ISO 9001 не містить вимог до інших систем менеджменту (екологічний менеджмент, техніка безпеки й охорона праці, фінансовий менеджмент), але дозволяє організації інтегрувати свою систему менеджменту якості з відповідними вимогами загальної системи менеджменту.

Важливою складовою в управлінні потенціалом на підприємстві є система екологічного менеджменту. **Екологічний менеджмент** — ініціативна й результативна діяльність економічних суб'єктів, спрямована на досягнення їхніх власних екологічних цілей, проектів та програм, розроблених на основі принципів екоефективності й екосправедливості. Екологічний менеджмент можна трактувати як екологічно безпечне управління виробництвом, за якого досягається оптимальне співвідношення між екологічними та економічними показниками. Базові принципи системи екологічного менеджменту — це опора на економічне мотивування; своєчасність розв'язання проблем; відповідальність за екологічні наслідки, що виникають у результаті прийняття управлінських рішень будь-якого рівня; пріоритетність розв'язання екологічних проблем [20].

Основи методів екологічного менеджменту становлять: екологічний баланс, екологічний контролінг, екологічний облік та екологічний аудит, а також управління якістю навколишнього природного середовища.

Плани екологічного менеджменту мають охоплювати такі заходи, спрямовані на поліпшення еколого-економічних показників використання потенціалу підприємства:

- зниження ресурсоемності та енергоемності технологічних процесів;
- зниження токсичності сировини, що використовується;
- підвищення ефективності наявних та впровадження сучасних систем очищення викидів шкідливих речовин в атмосферу та скидів стічних вод у водні об'єкти;
- утилізація й перероблення виробничих відходів;
- організація й проведення поточного контролю джерел та обсягів надходження шкідливих речовин у навколишнє середовище;
- впровадження сучасних "екологічно чистих" технологій і технологічного обладнання.

Зарубіжний досвід наукових і практичних досліджень свідчить, що розв'язання проблеми поліпшення якості навколишнього середовища передусім пов'язане з розвитком системної структури й розширенням функцій екологічного менеджменту в матеріальному виробництві. Структура системи екологічного менеджменту відповідно до міжнародних стандартів ISO 14000 та ISO 14001 за сучасних умов має стати невід'ємною ланкою в управлінні цим виробництвом, спрямованим на поліпшення еколого-економічних показників підприємств.

У всьому світі екологічний менеджмент сприймається в тісному зв'язку із забезпеченням якості продукції, виробничої безпеки, сприятливих умов праці, що є основною передумовою високих результатів управління потенціалом підприємства

### **? Запитання для самоконтролю?**

1. В чому відмінність понять «ефект» та «ефективність»?
2. Які існують види ефекту?
3. Що таке критерії ефективності?
4. Які існують критерії ефективності?
5. Охарактеризуйте систему показників ефективності використання потенціалу підприємства?
6. За якими принципами вибирають показники ефективності використання потенціалу підприємства?
7. Назвіть основні методи аналізу ефективності використання потенціалу підприємства?
8. В чому полягає суть мотиваційного механізму використання потенціалу підприємства?
9. На чому він базується і як реалізується на підприємстві?





## Тема 11. Проектування систем управління потенціалом на сучасних підприємствах



### Питання теоретичної підготовки:

11.1. Теоретичні основи проектування систем управління потенціалом підприємства.

11.2. Технологія проектування систем управління потенціалом.

11.3. Оцінка якості систем управління потенціалом підприємства.

### Ключові терміни та поняття

- ✓ Система управління потенціалом
- ✓ Планування потенціалу підприємства
- ✓ Проектування систем управління

### 11.1. Теоретичні основи проектування систем управління потенціалом підприємства

Спираючись на основні характеристики підприємницького потенціалу, можна стверджувати, що **проектування систем управління потенціалом** визначається:

- обсягом та якістю наявних у нього ресурсів (чисельністю зайнятих, основними виробничими і невиробничими фондами або матеріальними запасами, фінансовими і нематеріальними ресурсами - патентами, ліцензіями, інформацією, технологією);
- можливостями керівників та інших категорій персоналу до створення будь-якої продукції, інакше кажучи їх освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним та мотиваційним потенціалом;
- можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства (підготовкою, талантом, вмінням створювати і оновлювати організаційні структури підприємства);
- інформаційними можливостями (тобто можливостями підприємства до оновлення і «переварювання» інформації для використання її в виробництві);
- інноваційними можливостями (можливостями підприємства, щодо оновлення виробництва, технологій, тощо);
- фінансовими можливостями (кредитоспроможністю, внутрішньою та зовнішньою заборгованістю в сфері фінансів), та іншими можливостями.

Разом вони створюють сукупну (економічну та соціальну) можливість підприємства, яка при порівнянні з аналогічною можливістю, наприклад другого підприємства, відображає рівень його конкурентоспроможності.

На основі вищевикладеного матеріалу досить чітко з'ясовується сутність підприємницького потенціалу підприємства і його структура. Звичайно, під структурою системи, якою є потенціал підприємства, розуміють мережу найбільш суттєвих, стійких (інваріантних) зв'язків між елементами. На думку М.Ф. Овчинникової, структура представляє собою «інваріантний» аспект системи. В.И. Кремянський також звертає увагу на те, що структура виражає не всю сукупність зв'язків об'єкту, а лише його найбільш суттєві зв'язки: «Структура есть развернутое выражение сущности». Існує і більш широке трактування категорії, яка досліджується, згідно з якою розрізняють два типи структур: макро- і мікро. Макроструктура виражає найбільш стійкі (інваріантні) зв'язки системи, а мікроструктура - змінні (вірогідні). Сукупність макро- і мікроструктури об'єкту або процесу, тобто сукупність усіх зв'язків, і складає їх зміст.

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, в другому - засоби праці і робочу силу, в третьому - засоби праці, робочу силу і природні ресурси, які застосовуються в процесі виробництва, у четвертому - засоби праці, робочу силу і предмети праці. Є й значно ширші поняття структури потенціалу підприємства, доповнені описами систем збирання, обробки і використання інформації, досвіду господарювання, використовуваної енергії тощо.

Необхідно зазначити, що навіть за збігу поглядів на структуру потенціалу підприємства ресурсний підхід не дає повної характеристики цього терміну. Особливий науковий інтерес викликають дослідження багатоаспектного аналізу структури потенціалу, де поряд з ресурсним розглядаються ще й інші аспекти структури, що дає більш повне уявлення про його елементний склад.

Беручи загалом, до елементів потенціалу підприємства можна віднести все, що пов'язане з функціонуванням і розвитком підприємства. Відбір найважливіших із цих елементів становить дуже складну проблему, що підтверджується безліччю різних думок науковців з цього приводу.

До аналізу структури **підприємницького потенціалу** підприємства в економічній літературі намітилися різні підходи. Більшість дослідників розглядають ресурсну структуру підприємницького потенціалу, однак рекомендують урахувати в ньому різну кількість складових елементів. В одному випадку в його склад рекомендується включати тільки засоби праці, в іншому - засоби праці і робочу силу, в третьому - засоби праці, робочу силу і природні ресурси, які застосовуються в процесі виробництва, у четвертому - засоби праці, робочу силу і предмети праці. Є і більш розширені тлумачення структури підприємницького потенціалу підприємства з доповненням у вигляді системи збору, оброблення і споживання інформації, досвіду господарювання, енергії. Необхідно зазначити, що навіть при збігу поглядів



відносно структури підприємницького потенціалу підприємства ресурсний підхід не дає повної характеристики цьому терміну. Особливий науковий інтерес викликають дослідження багатоаспектного аналізу структури підприємницького потенціалу, в яких поряд з ресурсним розглядаються і інші аспекти структури, що дає більш повне уявлення про його елементний склад.

Між складовими елементами підприємницького потенціалу складаються певні взаємозв'язки, які виникають з технології, організації і управління виробництвом.

Незважаючи на різні підходи до структурної характеристики підприємницького потенціалу підприємства, ознаки, якими повинні володіти його елементи, зостаються такими:

- елементи повинні функціонувати одночасно і в сукупності, так як закономірності розвитку підприємницького потенціалу не можуть бути розкриті окремо, а тільки в поєднанні їх, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами;
- елементи повинні бути об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства, тобто з одного боку - підлягати фізичному та моральному старінню, а з іншого - бути чутливими до досягнень науково-технічного прогресу;
- складові елементи підприємницького потенціалу повинні бути взаємозамінними і адекватними характеристикам продукції і послуг, що виробляються.

На наш погляд, найбільш вдала класифікація елементів підприємницького потенціалу підприємства представлена Е.П.Єфімовим, який розглядав в підприємницькому потенціалі не тільки матеріально-технічну базу, а й процес управління.

На думку економіста Е.П.Єфімова, всі елементи підприємницького потенціалу підприємства поділяються на елементи, що управляють та на елементи якими управляють, або споживчі елементи. Автор вважає, що принципова різниця цих двох типів елементів у наступному:

**по-перше**, елементи, що управляють пов'язані з суспільною формою їх виявлення, а елементи якими управляють - з матеріально-речовинною та особою;

**по-друге**, елементи, що управляють не споживаються, а виступають як умова та передумова, як загальноекономічний, загальногосподарський соціальний чинник раціонального споживання елементів якими управляють, тобто елементи потенціалу підприємства, що управляють виступають як чинники більш економічного споживання ресурсів.

Все це свідчить про те, що елементи підприємницького потенціалу підприємства, що управляють та впливають на розвиток основних чинників виробництва і ефективність функціонування виробничих систем, по мірі ускладнення останніх та їх «наколишнього середовища», набувають вирішальної ролі. Відомо, що навіть ті підприємства, які мають близькі по

величині потенціали, часто суттєво розрізняються по результатам їх діяльності. В цих умовах (при відсутності зовнішніх «перешкод») різницю у результатах можна пояснити лише неоднаковим ступенем точності цільової орієнтації системи. Інакше кажучи, при інших рівних умовах, величина результату буде тим більша, чим вдалішим буде організаційно-економічне забезпечення досягнення заданих цілей. Прирошення наукового боку питання та ступінь його ефективного пристосування в виробництві також залежить від якості управління.

Отже, потенціал підприємства є об'єктом управління. Динамічна зміна технологій, боротьба за споживача та якість продукції, зростання конкуренції заставляють підприємства по-новому розглядати увесь комплекс питань управління. Перебудова внутрішнього управління в останній час є основою реорганізації усього господарського механізму підприємства. Орієнтація на споживчий попит, проведення маневреної науково-технічної інноваційної та ринкової політики, потяг до нововведень стали головними ідеями філософії менеджменту.

## 11.2. Технологія проектування систем управління потенціалом

Особливе місце управління у ринковій економіці зумовлено тим, що воно гарантує інтеграцію економічних процесів на підприємстві і в державі в цілому.

Вивчення механізму функціонування підприємницького потенціалу підприємства та ефективного ним управління необхідно для:

- аналізу поточного стану справ; прогнозування поведінки підприємства в умовах змінної ринкової кон'юнктури;
- розробки рекомендацій щодо прийняття оптимальних рішень;
- визначення найкращих способів використання підприємницького потенціалу підприємства.

У 80-ті роки у діловому світі відбулася зміна стереотипів управлінського мислення, застарілих концептуальних підходів до управління. Певна річ, сучасне управління не відхиляє повністю раціоналістичну модель. Більш того, остання була і зостається методологічною основою формування організаційних структур, планування, проведення передпроектних досліджень, економічних розрахунків. Елементи жорсткого командного управління віддають перевагу в певних екстремальних умовах, що потребують, наприклад, швидкої концентрації на будь-якій ділянці робіт, або при вирішенні виробничих питань, щодо випуску масової стандартної продукції. Але там, де потрібно експериментувати, шукати, творити в умовах збільшеного господарського ризику, налагоджувати зв'язки між діловими партнерами, використання тільки адміністративних важелів стає неефективним - необхідне нове, гнучке та різноманітне за поведінкою управління, зорієнтоване на творчого менеджера.



Аналіз досвіду розвитку промислових країн свідчить про те, що перехід від вузької спеціалізації до інтеграції спостерігається в змісті та характері управлінської діяльності. «Нове стратегічне мислення» все більш ув'язується з «глобалізацією бізнесу», переходом до нової моделі економічного росту.

В «еру активних дій» успіху досягнуть підприємства, які :

- зможуть сконцентруватися на головних напрямках своєї діяльності та найбільш вдало використати основні цінності організації;
- здатні ефективно розпоряджуватися часом, прискореним потоком нововведень, ідей;
- створюють умови для гнучких форм організації, режимів роботи, різноманітних комбінацій ресурсів і усиль робітників;
- вважають, що сумісна праця повинна приносити задоволення усім учасникам (це являється морально-етичним резервом організації);
- мають високий рівень управління (з позиції нововведень, прибутковості та відповідальності).

В останнє десятиріччя у всіх країнах світу має місце переосмислення традиційної концепції управління. Менеджмент потребує нових, нетрадиційних форм роботи як на макро-, так і на мікрорівні.

Проаналізувавши сучасний стан управління підприємством, ми можемо виділити **головні тенденції** його розвитку:

1. Організаційні аспекти. Тут є безліч структурних рішень: від сіткових організаційних форм і групової роботи до максимальної самостійності відділень, ризикових «новаторських команд», повністю відповідальних за прибутки та збитки. У відносно невеликому органі корпоративного управління концентруються рішення тільки стратегічних питань розвитку, пов'язаних з великими інвестиціями, зосереджуються функції інтеграції діяльності підприємства. Кожне відділення («дивізіон») повністю фінансує свою діяльність, вступає на комерційній основі в партнерські відношення з будь-якими організаціями. Має місце тенденція до зменшення жорсткості та ієрархічності складених структур, подальшого розвитку програмно-цільового управління.

2. Набуває особливого значення функція координації, так як існує дуже сильна взаємозалежність підприємств в масштабах регіону, країни.

3. Виключну роль буде відігравати те, наскільки управлінська система налагоджена на підтримку та винагородження ризику і індивідуальної ініціативи, направлених на підвищення ефективності на усіх дільницях діяльності. Найближчим часом рівень освіти та кваліфікація працівників стануть головними стратегічними елементами підприємницького потенціалу підприємства.

4. Поворот бізнесу до управління «організаційної культури», тобто системою цінностей, які поділяє персонал підприємства і які пов'язані з кінцевими його цілями. Тут і встановлення високих стандартів діяльності, починаючи з самого себе, і забезпечення гнучкого лідерства з акцентом на

особливі контакти, і створення атмосфери загального залучення до справ підприємства.

### 11.3. Оцінка якості систем управління потенціалом підприємства

**Основна мета** управління підприємницьким потенціалом підприємства в умовах формування ринкових відносин міститься в збільшенні його ефективності. Ефективність підприємницького потенціалу, як системи, залежить від рівня використання його елементів, як тих, що управляють так і тих, якими управляють, що в свою чергу, визначається організаційно-економічним механізмом, який забезпечує функціонування потенціалу. А об'єктивна оцінка можливостей підприємства, тобто параметрів і характеристик його підприємницького потенціалу, має велике значення для прийняття своєчасних економічних та соціальних рішень, як для поточного, так і перспективного розвитку.

**Властивості економічної системи** впливають на проектування систем управління потенціалом підприємства наведені на рисунку.

Дослідження процесів проектування систем управління потенціалом сучасних підприємств слід концентрувати на ресурсному та галузевому аспектах. Вибір цих аспектів обумовлений такими міркуваннями: 1) галузевий розподіл підприємств є найбільш традиційним для нашої економіки; 2) ресурсна сегментація відображає найбільш поширений підхід до вивчення категорії “потенціал”. В основі аналізу галузевих особливостей лежить специфічність технологічних процесів, особливості організації виробництва, відмінності у характеристиках кінцевого продукту та ресурсів, для його виробництва, відмінностях ринків збуту тощо.

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

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



**Теоретичною основою** визначення розміру та управління трудовим потенціалом підприємства виступає концепція “людських ресурсів”, яка виникла в середині ХХ століття та доводить необхідність використання економічних критеріїв для оцінки ролі соціально-трудоного фактору у виробництві. Більшість практичних розрахунків по даній концепції базуються на можливості використання вартості створених робітником економічних благ, а також доходу, отриманого підприємством на цій основі, в якості критерію цінності співробітника. Іншими словами всі професійно-кваліфікаційні характеристики робітника оцінюються менеджерами лише за можливості їх реалізації в рамках конкретної організації.

Поступове проникнення прогресивних теоретичних концепцій у практику позначилося деформуванням структури потенціалу підприємств. Зазначимо, що по своїй суті трудовий потенціал підприємств володіє здатністю до спонтанного нарощування, навіть при відсутності будь-якої фінансової підтримки.

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

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

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

- 2.** Виокремлення провідного структурного підрозділу

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

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

### *? Запитання для самоконтролю?*

- 1. Які фактори обумовлюють проектування систем управління потенціалом підприємства на сучасному етапі?*
- 2. Які ознаки притаманні складовим елементам потенціалу сучасних підприємств?*
- 3. В чому полягають існуючі тенденції розвитку системи управління потенціалом сучасних підприємств?*
- 4. В чому відмінність між індустріальною та соціальною оцінкою якості систем управління?*
- 5. Яким чином інформатизація потенціалу сучасних підприємств впливає на якість систем управління?*
- 6. Яка роль управління персоналом у системах управління потенціалом підприємств?*
- 7. В чому особливість впливу науково-технічного потенціалу на систему управління потенціалом сучасних підприємств?*





## Тема 12. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства з урахуванням системи стратегічних і тактичних цільових орієнтирів



### Питання теоретичної підготовки:

12.1. Місце інноваційного потенціалу підприємства у системі стратегічних і тактичних цільових орієнтирів.

12.2. Формування стратегії науково-технічного розвитку на рівні підприємства

### Ключові терміни та поняття

- |   |   |   |                    |
|---|---|---|--------------------|
| ✓ | Інновація                                     | ✓ | Науково-технічний  |
| ✓ | Інноваційне відтворення розвитку підприємства | ✓ | Стратегія розвитку |
| ✓ | Інноваційний потенціал підприємства           | ✓ | Модель поширення   |
| ✓ | Інноваційна діяльність інновації              |   |                    |

### 12.1. Місце інноваційного потенціалу підприємства у системі стратегічних і тактичних цільових орієнтирів

Багаторічний досвід роботи зарубіжних підприємств у ринкових умовах господарювання дозволив більшості з них сформувати ефективний механізм управління інноваційними процесами, виділити інноваційну діяльність одночасно як важливу функцію управління, так і модель розвитку підприємства. У теперішній час загально визнаними є інноваційна теорія прибутку та інноваційна концепція розвитку, відповідно до яких завдяки інноваційній діяльності можна забезпечити прибутковість підприємства та його стійкість на тривалий час.

**Інновація (нововведення)** – це якісно відмінний від попереднього аналогу об'єкт, який впроваджено у виробництво внаслідок проведеного наукового дослідження або зробленого відкриття. Поняття "інновація" застосовується до всіх нововведень, як у виробничій, так і в організаційній, фінансовій, науково-дослідній, інших сферах, до будь-яких удосконалень, що забезпечують економію витрат або навіть таких, що утворюють умови для такої економії.

В системі управління інноваційною діяльністю підприємства можна виділити дві самостійні, але взаємопов'язані підсистеми: що управляється – об'єкт управління, та керуючої – суб'єкт управління. Керуюча підсистема й об'єкт управління пов'язані між собою інформацією. **Мета функціонування системи управління інноваційною діяльністю** полягає у створенні оптимальних умов для реалізації інноваційних проєктів, направлених на розвиток підприємства, з одночасним забезпеченням максимального використання потенціалу підприємства. Разом з тим, в процесі управління

інноваційною діяльністю нововведення проходить кризу низку етапів свого життєвого циклу, що потребує врахування особливостей кожного з них.

Галушко Є.С. виділяє такі **базові засади підходу до управління інноваційним відтворенням** потенціалу підприємства: наділення основних ланок економічного управління необхідними правами, можливостями та ресурсами для ефективного саморозвитку, стратегічної та оперативної діяльності; удосконалення техніки інноваційного управління на всіх етапах науково-виробничого циклу на основі засобів програмно-цільового управління нововведеннями; підвищення рівня координації дій осіб, що формують науково-технічну та економічну політику на підприємствах; досягнення стратегічної гнучкості через системи контролю, постійний розвиток потенціалу, включаючи спроможність до адаптації; формування нової управлінської кваліфікації у галузі застосування інформаційної технології.

Оцінка ефективності господарської діяльності, вибір напрямків розвитку підприємств та галузей у процесі становлення ринкових відносин безпосередньо пов'язані з науковою категорією "потенціал".

**Інноваційний потенціал підприємства** – це характеристика спроможності підприємства розробляти та впроваджувати нововведення згідно з необхідними якісними стандартами з метою адаптації до змін в зовнішньому середовищі.

В структурі інноваційного потенціалу промислового підприємства Галушко Є.С. пропонує виділяти кадрову, інформаційно-методологічну, матеріально-технічну та організаційно-управлінську складові).

Виходячи із зазначеного підходу до структуризації інноваційного потенціалу підприємства, його можна трактувати як сукупність природних та трудових ресурсів, організаційних, інформаційних й методологічних компонентів, матеріальних умов, що знаходяться у діалектичному зв'язку та функціонують як єдине ціле з метою створення оптимальних умов для вирішення задач інноваційної діяльності.

Діагностику інноваційного потенціалу доцільно проводити з позицій системного аналізу згідно із блок-схемою (рис. 2.7), яка допомагає встановити певну послідовність аналізу різноманітних аспектів діяльності, поступово поглиблюючи розуміння об'єкту, що обстежується.

**Стан інноваційного потенціалу** можна характеризувати такими групами показників (Галушко Є.С.):

кадровими – кількість та кваліфікація науково-технічних фахівців, з розподілом за спеціальностями, структурними підрозділами, науковими ступенями та званнями, з вищою і середньою спеціальною освітою та ін.;

матеріально-технічними: щорічні видатки підприємства на науково-технічні та дослідно-конструкторські роботи, підготовку та підвищення кваліфікації науково-технічних фахівців, рівень оснащення підрозділів підприємства необхідним експериментальним устаткуванням, оргтехнікою й т. п.;



показниками рівня розвитку й можливостей системи науково-технічної інформації: якість та кількість накопичених інформаційних фондів, рівень методології інноваційної діяльності персоналу, ступінь задоволення потреб науково-технічних фахівців у потрібній для роботи інформації та ін.;

організаційно-управлінськими показниками: характеристики стану планування й управління в інноваційній діяльності підприємства, організаційної культури, ступінь відповідності організаційної структури інноваційної сфери завданням, що вирішуються нею; адекватність системи мотивації стратегічним та тактичним планам підприємства й т.п. ;

узагальнюючими показниками: підвищення продуктивності праці, зростання ефективності діяльності підприємства, прибутку за рахунок впровадження інновацій; кількість нових машин та устаткування, освоєних за рік, економія від зниження собівартості продукції за рахунок впровадження інновацій; параметри потоку винаходів, рацпропозицій, ліцензій, патентів, ноу-хау й т. п.

**Вибір напряму інноваційної діяльності** підприємства здійснюється при формуванні стратегії науково-технічного розвитку на довгострокову перспективу, технічної політики на середньострокову перспективу й тактики розвитку на найближчу перспективу. Найбільш рухлива тактика розвитку: вона переглядається зі зміною стану виробничої системи й зовнішнього середовища залежно від ходу реалізації технічної політики. Технічна політика повинна бути більш стабільна, ніж тактика, й переглядатися по завершенні певного етапу розвитку. Стратегія науково-технічного розвитку спрямована на реалізацію стратегічних цілей компанії й залишається стабільною на тривалий період. Підприємство може мати довгостроковий успіх тільки в тому випадку, якщо стратегія її розвитку погоджується із цілями соціально-економічного розвитку суспільства. Очевидно, що зміна стратегії розвитку зажадає зміни технічної політики, а зміна останньої — зміни тактики розвитку.

**Науково-технічний розвиток** є капіталомістким процесом, і поєднання його стратегії, політики й тактики повинне забезпечувати ефективність використання капіталу протягом тривалого періоду. Необґрунтовані зміни стратегії, політики й тактики розвитку будуть призводити до втрат у нагромадженні капіталу або ефективності його використання. Аналогічний результат матиме місце у випадку недостатньої гнучкості й несвоєчасного приведення того або іншого елемента цього механізму у відповідність із умовами, що змінилися.

## **12.2. Формування стратегії науково-технічного розвитку на рівні підприємства**

При централізованому управлінні економікою формування **стратегії науково-технічного розвитку** промислового виробництва було прерогативою центральних органів управління, а формування технічної



політики — прерогативою галузевого міністерства. У розпорядженні підприємства залишався тільки механізм короткострокової дії — тактика. Формування технічної політики галузей промисловості значною мірою здійснювалося також центральними органами управління: затверджувалися основні напрями соціально-економічного розвитку країни на чергову п'ятирічку. Таке управління забезпечувало формування єдиної науково-технічної політики й установа пріоритетів розвитку на рівні державних інтересів. Але воно не могло забезпечити узгодження інтересів по вертикалі „державна - галузь – підприємство”, особливо в умовах великої диференціації науково-технічного рівня галузей і підприємств. Найбільшим негативним наслідком такого управління виявилася втрата ініціативи в розвитку на рівні підприємства. Підприємство обмежувалося навіть у тактиці розвитку: у нього практично не було можливості самостійно формувати структуру асортименту продукції, вибирати тип технологічного устаткування і його постачальника, пред'являти вимоги до нового обладнання й т.д.

**В умовах ринкової економіки** стратегія науково-технічного розвитку визначається на рівні компанії радою директорів й (або) правлінням АТ. Науково-технічна політика й тактика розвитку стають прерогативою менеджменту. В основу технічної політики підприємницького менеджменту доцільно покласти створення господарських комплексів нового типу (великі компанії й більш дрібні, що забезпечують та обслуговують їхні фірми) і поєднання в їхніх рамках гнучкості й адаптивності дрібносерійного виробництва з низькими витратами та високою продуктивністю праці масового виробництва. Виробничі системи нового типу повинні працювати в режимі «конвеєра нововведень» незалежно від періодичної реконструкції виробництва в цілому. Це забезпечить систематичне впровадження у виробництво нових, більш досконалих виробів, скорочення всіх видів витрат на виробництво продукції й підвищення показників якості при зниженні ціни (що в остаточному підсумку й визначає конкурентоздатність продукції).

Режим конвеєра нововведень може бути реалізований у технологічних системах, що поєднують властивості цілісності та відособленості: чим вища міра відособленості системи, тим менш тривалим буде такт нововведення (і менш радикальним кожне окреме нововведення). І, навпаки, чим вища міра цілісності системи, тим більш тривалим буде такт нововведення (і більш радикальним кожне нововведення). Для конкретної технологічної системи повинен устанавлюватися свій кращий такт конвеєра нововведень, що істотною мірою визначить технічну політику й тактику розвитку.

На більшості підприємств промисловості більш-менш налагоджений режим конвеєра нововведень у відновленні асортиментів продукції. Нововведення в систему продукції не мають радикального характеру і, як правило, не потребують нововведень у технологічну систему. Впровадження нововведень у технологію разове навіть у випадках, коли вони є рутинними (наприклад, заміна окремого агрегату технологічної системи). Для підвищення радикальності нововведень у систему продукції варто було б



освоїти режим конвеєра у відновленні технологічної системи.

**Стратегія технічного розвитку** має кілька розрізів, що характеризують:

- відносини між суспільними потребами (цілями технічного розвитку) і потенційними можливостями виробництва — чи випереджати в технічному розвитку зміну потреб, чи дотримуватися принципу еквівалентності науково-технічного розвитку й потреб, або слідувати за потребами (стратегії задоволення потреб). Ці відносини визначають стратегію розвитку системи задоволення потреб;

- активність реакції на технологічні зрушення, що відбуваються;
- напрямок впливу нової технології на потребу в трудових ресурсів та їхні параметри (трудова стратегія).

При формуванні стратегії науково-технічного розвитку виробництва варто орієнтуватися на ту або іншу стратегію активної реакції підприємства на технологічні зрушення (або на сукупність цих стратегій). На галузевому і міжгалузевому рівнях можна виділити такі **стратегії**:

**1. Стратегія розробки нових технологій, здатних забезпечити лідерство на широкому ринку.** Назвемо умовно таку стратегію «широким скануванням», оскільки вона ґрунтується на пошуку радикальних нововведень у широкому спектрі технологій. Така стратегія допускає широкомасштабне проведення НДДКР у сфері продукції й технології. Більшість цих робіт закінчується на проміжних етапах, як тільки стає зрозуміла неперспективність того чи іншого проекту.

**2. Розробка технологій, здатних забезпечити лідерство в одному із сегментів ринку («вузьке сканування»).** У цій стратегії НДДКР ведеться у вузькому спектрі систем продукції й технології. Реалізація цієї стратегії потребує меншого виробничого й творчого потенціалу, ніж стратегія «широкого сканування». Однак і шанси на успіх багато менші: технологічні зрушення, що відбуваються у досліджуваному спектрі технологій, можуть не давати нових рішень для задоволення потреб окремої ніші ринку. Щоб підвищити шанси на успіх, доцільно на етапі проведення НДДКР дотримуватися схеми: стратегія «широкого сканування» — стратегія «вузького сканування». Якщо мав місце успіх, то рішення, отримані при проведенні НДДКР у широкому спектрі потреб і технологій, можуть адаптуватися до певних ніш ринку й певних видів продукції. Якщо ж мала місце невдача, то зусилля творців нової продукції й нової технології концентруються на тій або іншій ніші на ринку. Однак така схема зміни стратегій може бути здійснена лише за наявності високого науково-технічного й виробничого потенціалів. Якщо потенціал недостатній, то доведеться обмежитися стратегією проходження за лідером.

**3. Стратегія руху за лідером, що вказує магістральний шлях технологічного розвитку.** При такій стратегії здійснюється адаптація технології лідера до умов підприємства, яке перейняло цю технологію, а

також адаптація продукції, що виготовляється за технологією лідера, до ринку, на якому має намір конкурувати підприємство.

Підприємствам, що не володіють високим виробничим потенціалом, така стратегія може виявитися цілком під силу. Впровадження її потребує менших витрат на НДДКР, ніж при інших стратегіях, і менш ризиковане. Але, реалізуючи цю стратегію, не можна домогтися лідерства.

**4. Стратегія технологічного стрибка, що забезпечує довгострокові переваги в конкуренції.** Для цієї стратегії характерний широкий спектр пошукових НДР. У сфері продукції ведеться пошук нових технічних принципів створення продукції для задоволення нових потреб. У сфері технології вишукуються можливості створення нових технологій на основі нових технічних принципів. Нововведення як у сфері продукції, так і в сфері технології мають перетворювальний характер.

Формування **системи науково-технічного розвитку підприємства** допускає:

- організацію власних підрозділів технічного розвитку (проектно-конструкторські бюро, дослідні й експериментальні виробництва й лабораторії, монтажні-налагоджувальні служби й т.д.);
- залучення зовнішніх організацій (або їхніх підрозділів), що виконують у взаємодії із внутрішніми підрозділами ті або інші функції розвитку підприємства (у сфері продукції, технологічної системи або технологічних процесів, монтажних-будівельних робіт, підготовки кадрів);
- визначення й організацію каналів підвищення науково-технічного рівня виробництва;
- формування в системі управління підприємством цільової (програмно-цільової) підсистеми управління розвитком виробництва та якістю продукції.

Підприємства мають різний набір функцій залежно від життєвого циклу продукції. Найбільш типовий варіант: підприємство виконує функції виробництва продукції і її збуту, частково - функцію НДДКР у частині продукту виробництва й дуже обмежено - у частині технологічної системи. Чим вища складність продукції, тим більше функція НДДКР належить зовнішнім організаціям. Таким чином, схема «НДДКР - виробництво - маркетинг» реалізується підприємствами не повністю.

При визначенні структури власної системи розвитку перед диверсифікованим підприємством постає питання - що розробляти самим і що впроваджувати за придбаною ліцензією на використання технології. Не виключено, що найближчі цілі можуть бути досягнуті більш ефективно у випадку придбання ліцензій. Але як це позначиться на перспективах подальшого розвитку? Варто зважати на те, що в технологічних системах і продуктах власної розробки легше забезпечити конструктивну й технологічну спадкоємність і тим самим забезпечити ефективність наступних нововведень у діючий виробничий процес. Ліцензійні технології надовго пов'язують підприємство з їхніми розробниками, тому вибір партнера доцільно



здійснювати з урахуванням тривалості співробітництва. Можливо, кращі умови для такого співробітництва можуть бути створені взаємним придбанням ліцензій, керуючись мотивами кооперації й максимізації загального успіху.

Орієнтація розробника не на конкретний продукт, а на потребу приводить до істотних змін у визначенні цілей бізнесу, тому що сам науково-технічний потенціал здатний формувати нові цілі. Продукт у такому випадку перетворюється лише на носія (образ) технології, а його параметри визначаються через приведення технології у відповідність із самою потребою. Якщо розробник перебуває в складі підприємства, його зв'язок зі споживачами здійснюється через підрозділи маркетингу, що полегшує розробнику розуміння мети. У цьому випадку НДДКР і маркетинг є головними джерелами ідей. Коли ж розробник перебуває поза підприємством, він сам повинен зайнятися вивченням потреб і стану ринку. Коло учасників висування ідей звужується.

Однак підрозділи маркетингу прив'язані до існуючих споживачів, ринків і продуктів. І орієнтація розробника тільки на їхні вимоги може утруднити здійснення радикальних нововведень, коли потенціал нової техніки дає можливість створювати зовсім нові продукти для нових ринків. У цьому випадку більшу свободу дій мають організації-розробники, що перебувають поза підприємством.

При продажі технологій можливі такі стратегії:

**1. Стратегія посилення своїх позицій** на ринку за рахунок продажу технологій як єдиної можливості досягнення успіху. Ця стратегія застосовується до радикальних нововведень як за оцінкою ліцензіара, так і ліцензіата. У продукції й технології підприємства-ліцензіата здійснюються радикальні перетворення (4-5 категорій). Реалізація такої стратегії потребує ринків нових технологій, високого іміджу ліцензіара, а також визначення доцільного класу ліцензії й умов ліцензування.

**2. Стратегія продажу технологій**, що не підсилюють конкурента. Така стратегія може поширюватися на нововведення, що не вносять докорінних змін (за оцінкою ліцензіара це 3-4 категорії змін). Але для підприємства-ліцензіата придбання такої технології може виявитися радикальним як у сфері продукції, так і у сфері технології.

Однією з провідних умов створення підприємством власних підрозділів технічного розвитку є наявність технічних фахівців високого рівня кваліфікації. Наприклад, як показало вивчення рівня кваліфікації фахівців підприємств легкої промисловості, цей рівень різний для фахівців різних професій: кваліфікація конструкторів технологічного устаткування перебуває на середньому рівні галузі або нижче від середнього рівня; конструкторів-модельєрів — на рівні передових підприємств галузі, а в ряді випадків — на рівні передових світових фірм; технологів — на рівні передових підприємств галузі або на середньому рівні галузі; організаторів виробництва — на середньому рівні галузі. Це означає, що на підприємствах

легкої промисловості власними силами успішно можуть вирішуватися питання створення нових моделей (структур) продукції; досить успішно може здійснюватися модернізація технологічних процесів; менш успішно — нововведення у сфері організації виробництва. Найбільші труднощі будуть мати місце в здійсненні модернізації технологічного устаткування та впровадженні нового обладнання. Розбалансованість рівня кваліфікації фахівців різних професій знижує сприйнятливість підприємства до нововведень: менш кваліфіковані фахівці менше зацікавлені (або взагалі не зацікавлені) у нововведеннях, ніж більше кваліфіковані, тому що реалізація нововведень створює складнощі в їхній роботі, і вони побоюються, що не зможуть перебороти труднощів.

Недостатній рівень кваліфікації своїх конструкторів технологічного устаткування або їхня відсутність змушує підприємства орієнтуватися на зовнішніх розробників навіть у разі модернізації устаткування.

Використання інноваційного потенціалу зовнішньої системи технічного розвитку передбачає ряд моделей поширення технологічних нововведень:

- **двоетапна модель — ранні новатори** (підприємства, які першими сприймають нововведення) здійснюють нововведення, орієнтуючись на зовнішні джерела інформації. Інші підприємства (**пізні новатори**) орієнтуються на ранніх новаторів;

- **«інфекційна» модель** — нововведення поширюється завдяки наявності взаємозв'язків між споживачами нововведень. Динаміка сприйняття даного нововведення в групі взаємозалежних підприємств (його потенційних споживачів) може бути описана S-подібною кривою (крива **«дифузії нововведень»**). Ця модель є ринковим аналогом відомої вітчизняної моделі поширення передового досвіду;

- **модель «провідного користувача»** — нововведення першим впроваджує підприємство, здатне повніше, ніж інші, виявити можливості нової техніки, що сприяє прискоренню його поширення. У вітчизняній практиці в ролі провідного користувача виступало головне підприємство, що було «раннім новатором» і поширювало свій досвід впровадження серед інших підприємств галузі.

Таким чином, модифіковані аналоги цих моделей досить широко відомі фахівцям промисловості й можуть бути адаптовані до ринкових умов.

Розглянуті моделі відображають процес поширення нововведень від моменту, коли нововведення вже представлено на ринку. При цьому роль споживача в розробці технологічного нововведення пасивна й обмежується рамками маркетингу фірми-виробника: його думки з'ясовуються при вивченні ринкового попиту. Споживач, що не сприйняв напрям, запропонований постачальником, буде виключений із числа можливих клієнтів, тому що він не потрапляє в нішу інтересів підприємства-виробника. Цикл нововведення на підприємстві обмежується в цьому випадку стадіями: одержання інформації про наявність нововведення, аналіз властивостей і відбір за





певними критеріями, впровадження нововведення, подальший розвиток усередині підприємства.

**Провідними факторами** успішного використання зовнішньої системи науково-технічного розвитку є:

- наявність високорозвинутої науково-виробничої бази, здатної створювати перспективні технологічні системи і технологічні процеси, інакше кажучи — конкурентноздатної галузі, що виробляє нову техніку;
- відсутність монополії підприємства-виробника нової техніки;
- активний вплив підприємства-споживача нової техніки на підприємство-виробника на етапах створення й освоєння нововведення;
- активне впровадження підприємством-споживачем нової техніки на ринку нововведень відповідно до виробленої ним стратегії науково-технічного розвитку.

Інноваційними слід вважати підприємства, що в загальному обсязі виробництва (в грошовому виразі) мають понад 70% інноваційної продукції та витрачають на дослідження і розробки понад 50% робочого часу (з урахуванням коефіцієнта зайнятості фахівців підприємства дослідженнями та розробками).

Аналіз тенденцій організаційного розвитку підприємств науково-інноваційної сфери надав можливість виявити дві зустрічні тенденції: дезінтеграційну та інтеграційну. Перша ґрунтується на створенні та розвитку малих підприємств, які перебувають на різних стадіях інноваційного циклу, друга пов'язана зі створенням таких структур, як бізнес-інкубатори, інноваційні центри, концерни, консорціуми, технопарки, технополіси тощо. Тільки з пропорційним поєднанням цих двох тенденцій можна повною мірою забезпечити ефективність реалізації різних типів інноваційно-інвестиційних рішень. Однак для ефективного функціонування інноваційних структур в Україні необхідно створити дійову законодавчу базу в інноваційній сфері та розвинути фінансово-інвестиційний механізм стимулювання їх розвитку.

### **? Запитання для самоконтролю?**

1. *Що являють собою інновації та інноваційна діяльність?*
2. *В чому полягає мета управління інноваційною діяльністю підприємства?*
3. *Чи тотожними є поняття інновації, інноваційна діяльність та інноваційний потенціал?*
4. *Якими показниками характеризується стан інноваційного потенціалу підприємства?*
5. *Які існують види стратегічного управління інноваційним потенціалом?*



## Тема 13. Організаційно-економічне забезпечення удосконалення і впровадження системи управління потенціалом сучасних підприємств



### Питання теоретичної підготовки:

- 13.1. Ефективність управління потенціалом підприємства.
- 13.2. Організаційно-економічні механізми функціонування потенціалу підприємства.
- 13.3. Формування та реалізація корпоративних цілей удосконалення управління потенціалом.

### Ключові терміни та поняття

✓ Принципи ефективності управління потенціалом	✓ Удосконалення управління потенціалом
✓ Механізми управління потенціалом	✓ Реінжинірінг
✓ Структура управління потенціалом	✓ Бізнес-процес
	✓ Реструктуризація

### 13.1. Ефективність управління потенціалом підприємства

Провідною ідеєю концепції **ефективності управління потенціалом** підприємства на початку XXI століття визнано необхідність гармонійного розвитку підприємства, що передбачає орієнтацію на поєднання інтересів суб'єктів господарювання, споживачів і суспільства в цілому на підставі інтегрування економічних, екологічних та соціальних пріоритетів розвитку. Ефективність управління потенціалом інтерпретується як система заходів, що ґрунтуються на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємства та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення стійкого розвитку, конкурентоспроможності та довготривалого успіху підприємства.

Забезпечення сталого розвитку обумовлює необхідність наповнення ідеології ефективності управління новим змістом. У зв'язку з цим відповідно до концепції сталого розвитку визначено основні теоретичні положення ефективності управління: формування стратегії взаємодії із зовнішнім середовищем за принципами сталого розвитку; встановлення цільових орієнтирів підприємства на перспективу на підставі врахування принципів маркетингу, екогармонійності та толерантності; використання еколого-економічного підходу до зростання підприємства та прогнозування його стратегічної позиції; забезпечення довготривалих конкурентних переваг, стійкості конкурентної позиції та економічної безпеки. Відповідно до визначених теоретичних положень сформульовано **основні принципи** ефективності управління потенціалом підприємства:



- соціальної відповідальності за виконання місії перед суспільством;
- інтегративності економічного потенціалу підприємства та здатностей персоналу до ефективного використання ресурсів у процесі досягнення встановлених цілей;
- інноваційності, що передбачає постійне удосконалення технологічних, управлінських процесів тощо для забезпечення відповідності підприємства вимогам зовнішнього середовища;
- екогармонійності, який виражає необхідність врахування екологічних наслідків діяльності підприємства;
- економічності, що передбачає раціональне забезпечення стійкого розвитку підприємства.

### **13.2. Організаційно-економічні механізми функціонування потенціалу підприємства**

Основним призначенням організаційних механізмів у складі комплексного механізму управління потенціалом підприємства є формування й посилення організаційного потенціалу компанії як складової частини ресурсів управління, що забезпечують вплив на фактори виробництва.

Формування організаційного потенціалу досягається:

- проектуванням структури компанії й формуванням компанії як цілеспрямованої виробничо-господарської, соціотехнічної системи;
- організацією діяльності компанії відповідно до встановлених цілей діяльності, у тому числі створенням корпоративних форм;
- організацією управління діяльністю компанії, у тому числі плануванням та інформаційним забезпеченням діяльності;
- реструктуризацією компанії и реорганізацією її діяльності й управління діяльністю відповідно до змін потреб суспільства, цілей компанії й стану зовнішнього середовища;
- розвитком мотивації раціоналізації оргструктур і систем управління.

По природі основних параметрів організаційного процесу конкретні **організаційні механізми** можуть бути:

- організаційно-структурні, які здійснюють керуючі впливи шляхом формування організаційних структур та їхньої реструктуризації;
- організаційно-технічний, який здійснює вплив на технічні, соціотехнічні й технологічні параметри виробничого процесу;
- організаційно-економічний, який здійснює вплив на економічні параметри виробничо-господарської діяльності;
- організаційно-адміністративний вплив на діяльність персоналу;
- комплексними, що володіють усіма або декількома названими ознаками.

Більшість організаційних механізмів на низовому (підприємство) і середньому (компанія) рівнях організації виробництва й управління ними є комплексними. Дамо коротку характеристику цих механізмів.

**1. Організація управління** покликана мобілізувати можливості впливу всієї системи механізмів управління різної природи на всі сторони діяльності компанії (підприємства). У практиці мають місце: організація стратегічного управління, для якого в силу нестабільності зовнішнього середовища компанії характерні специфічні моделі програмного управління; організація оперативного й поточного управління, якому властиве поєднання цільового й функціонального управління; механізм акціонерної демократії, рівень якої залежить від сформованої в компанії моделі акціонерної власності. У випадку необхідності впровадження антикризового управління ці механізми покликані реалізувати перший його етап (див. Тему 9).

**2. Структурні механізми** дають можливість визначити склад і характеристики факторів виробництва й виробничого процесу, необхідних для виготовлення потрібної продукції, шляхом: формування системи цілей компанії (підприємства) і визначення пріоритетів у їхньому досягненні; формування адекватної цим цілям структури діяльності (диверсифікованість або спеціалізація наукової й виробничо-господарської діяльності, бізнес на ринку цінних паперів, лізингова діяльність і т.д.) або її реструктуризації; формування структури організації або її реструктуризації (науково-виробничі, виробничі й маркетингові структури); реструктуризації й (або) реструктуризації ринків (стратегічні зони господарювання компанії на товарних ринках, франчайзингові структури компанії й т.д.). Ці механізми також активізуються на другому етапі антикризового управління.

**3. Механізм корпоративного планування**, що є однією з основних функцій управління. З погляду організації стратегічного управління доцільно виділити: стратегічне планування, оперативне планування, формування стратегічних програм і розробку бізнес-планів. Факторами поділу стратегічного й оперативного планування є важливість і невідкладність вирішення завдань, а також можливість досягнення оптимальних рішень, прийнятих в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Цей механізм також включається на третьому етапі реалізації програми антикризового управління.

**4. Організаційно-технічні й організаційно-адміністративні механізми** включають: стандартизацію продукції й організації виробництва, здійснювану в інтересах створення єдиної організаційно-технічної основи спеціалізації й кооперування виробництва, забезпечення його ритмічності, досягнення високих якісних показників, ефективності використання виробничих ресурсів, розширення можливостей і прискорення впровадження у виробництво нової техніки й технології, поліпшення умов і безпеки праці; сертифікацію відповідності продукції або послуги певному стандарту чи технічній умові, здійснювану в інтересах сумлінної конкуренції й захисту споживача; ліцензування діяльності компанії, здійснюване державою за



окремими видами діяльності з метою забезпечення й захисту життєво важливих інтересів особистості, суспільства й держави. Важливу місію виконують ці механізми при реалізації четвертого і п'ятого етапів програми антикризового управління.

**5. Інформаційні механізми** дають можливість використовувати інформацію як специфічні ресурси, що впливають на науково-технічний розвиток і потік факторів виробництва. До інформаційних механізмів належать: механізм економічної інформації глобального, народногосподарського й галузевого характеру, що дозволяє формувати ефективну систему стратегій; механізм науково-технічної інформації, що забезпечує повноцінне використання досягнень світового науково-технічного прогресу; механізм дифузії нововведень, основою якого є інформація про радикальність нововведення й можливості його адаптації до конкретних умов; механізм маркетингової інформації, що дозволяє направити функції НДДКР і виробництва на досягнення успіху на ринках; рефлексивна взаємодія сторін-суперників. Ці механізми вмикаються також при прогнозуванні можливих кризових ситуацій на підприємстві.

**Організаційна структура** показує сферу відповідальності кожного працівника і його взаємин з іншими працівниками структурних підрозділів. Якщо всі взаємозв'язки, описувані організаційною структурою управління, використовуються правильно, то вони ведуть до гармонізації потенціалу підприємства і його найповнішої реалізації.

Розробка оргструктур управління потенціалом підприємства починається з детального аналізу діючої організаційної структури, враховується накопичений досвід, її ефективність, сильні й слабкі сторони функціонування. Потім здійснюється процес вибору нової оргструктури з урахуванням специфіки роботи підприємства, форми власності, розроблених цілей і стратегії.

*Першим критерієм* є визначення ступеня здатності організаційної структури управління забезпечити одержання норми прибутку.

*Другий критерій* — ступінь здатності існуючої структури управління забезпечити умови для підвищення норми прибутку за рахунок заходів НТП.

*Третій критерій* — ступінь здатності швидко реагувати на зміну попиту, відповідно до цього здійснювати дії, спрямовані на своєчасну перебудову виробництва (особливо коли продукція не користується попитом).

*Четвертий критерій* — ступінь здатності організаційної структури управління забезпечити ріст продуктивності праці за рахунок подетальної спеціалізації суспільної праці й виробництва.

*П'ятим критерієм* слугує ступінь ефективності системи виробничого контролю при існуючій організаційній структурі управління.

Розглянемо найважливіші особливості найбільш популярних сучасних організаційних структур управління потенціалом підприємства:

**Бюрократична (лінійна) організаційна структура.** На відміну від



поняття «бюрократія» організаційна бюрократична структура — це одна з ідеальних структур управління, що являють собою нормативну модель.

Модель передбачає:

- 1) чіткий поділ праці;
- 2) контроль управління від верху до низу, тобто кожен нижчестоящий керівник контролюється вищестоящим;
- 3) наявність системи узагальнених правил і стандартів, за якими здійснюється управління;
- 4) формалізація посадових обов'язків;
- 5) найм працівників у строгій відповідності до кваліфікаційних вимог.

Таким чином, бюрократичну модель управління варто вважати класичною структурою управління, хоча, як і будь-яка інша структура, вона має недоліки.

### **Інтегральна (функціональна) структура управління.**

Розроблюється з метою досягнення єдності зусиль усіх структурних підрозділів підприємства для виконання поставлених цілей і завдань. У цей час усі західні фірми й концерни прийняли на озброєння функціональну організаційну структуру управління, що має ряд переваг.

По-перше, вона забезпечує швидке здійснення дій згідно з розпорядженнями, вказівками, що даються вищестоящими керівниками нижчестоящим, чому сприяє ієрархія такої структури управління.

По-друге, вона припускає формування функціональних підрозділів на основі їхньої оптимізації, що відображає поділ інженерної праці. Кожний з них виконує строго певні функції, а разом — весь комплекс функцій, що забезпечують безперебійну роботу виробництва.

По-третє поділ праці між функціональними підрозділами полегшують роботу з підвищення ділової кваліфікації, сприяє загальному розширенню знань у рамках кожного функціонального підрозділу в ході поступового нагромадження досвіду.

По-четверте, відбувається швидке здійснення дій за прийнятими розпорядженнями, що спускають "зверху вниз", і швидше реалізується зворотний зв'язок.

По-п'яте, створюється можливість для швидкого маневрування виробничими, трудовими й матеріальними ресурсами, виходячи із завдань керівників верхнього рівня.

Однією із ключових особливостей інноваційного підприємства є домінування функціонального управління. **Функціональна організаційна структура** - це процес розподілу організації на окремі елементи, кожний з яких має своє чітке, конкретне завдання й обов'язки, тобто модель передбачає розподіл персоналу на групи, залежно від конкретних завдань, які виконують співробітники.

Реальна інноваційна робота у вигляді управлінських рішень рухається зверху вниз поряд із функціональною ієрархією, вона пересікає підприємство у вигляді набору бізнес-процесів



**Реінжинірінг** — це система радикального перепроєктування бізнес-процесів підприємства з метою зниження собівартості продукції, цін, підвищення якості продукції і послуг та збільшення їх обсягів.

Підприємства України тільки починають здійснювати реінжинірінг бізнес-процесів. Це головним чином підприємства, метою яких є вихід із кризового стану, а також ті, які мають за головну мету подальший розвиток. Головним чином — це фірми-лідери. Формалізацію і реінжинірінг бізнес-процесів доцільно починати одночасно або навіть раніше формування нових організаційних структур управління. Бізнес-процеси повинні стати основою положень, інструкцій, що дуже важливо для створення горизонтальних зв'язків між підрозділами підприємства.

**Бізнес-процес** — це сукупність етапів робіт, які починаються з одного або кількох кроків (входів) і завершуються створенням відповідного продукту, послуги, які потрібні клієнту (зовнішньому або внутрішньому).

Якщо класична лінійно-функціональна організаційна структура управління є зрізом розподілення повноважень і підпорядкованості, то структура бізнес-процесів характеризує динаміку того, як підприємство проектує, створює і виробляє товар. Бізнес-процес складається з переліку робіт, починаючи від вимог до продукту до створення самого продукту.

У термінах інноваційного підприємства його часто називають інновацією процесу. Процесна орієнтація дозволяє виділити такі головні характеристики, як вартість процесу, його тривалість і кінцевий результат. Головними умовами здійснення реінжинірінгу поряд із процесним спрямуванням називають також амбіційні цілі ( намагання стати лідером на ринку).

Для досягнення процесних або амбіційних цілей потрібна відповідна мотивація вищої ланки управління. Співробітники «команди» реінжинірінгу повинні мати відповідні повноваження, у іншому випадку їх не буде приймати середня ланка управління.

Стандартна побудова бізнес-процесу відсутня, тому кожне підприємство розробляє його індивідуально. Наприклад, на АТ «КамАЗ» були розроблені такі бізнес-процеси: організація навчання керівників і спеціалістів; організація служби спостереження за конкурентами; розроблення нових продуктів і машин; вибір і сертифікація посередників; організація ефективного сервісного обслуговування покупців; організація управління якістю продукції; узгодження виробничого дизайну; вибір і сертифікація дилерів; визначення вимог до нових продуктів; організація рекламної діяльності; створення системи маркетингу та визначення шляхів розвитку товариства.

Керівники підприємства для розроблення бізнес-процесів залучають консультантів з окремих питань. Технологія діяльності консультантів з проблем створення команди управління бізнес-процесами і визначення правил та принципів їх діяльності така:

1. формування місій;

2. розроблення і узгодження критичних факторів;
3. визначення ключових бізнес-процесів;
4. ранжування бізнес-процесів;
5. розподілення та делегування повноважень учасникам бізнес-процесів.

У подальшому пріоритетними бізнес-процесами на підприємстві займається служба стратегічного розвитку.

Програма реінжинірінгу повинна мати фінансову та технологічну підтримку, методичне забезпечення, яке пройшло апробацію на інших підприємствах.

Досвід реалізації програм реінжинірінгу на мікрорівні показав, що існує ряд факторів, які можуть провокувати значні втрати. Типовими є такі недоліки: намагання реалізувати програму, не зачепивши інтересів співробітників, відсутність відповідних повноважень виконавців, тривалий термін реалізації програм, обмеженість завдань і нечітке формулювання цілей, відсутність бажання брати безпосередню участь у процесі, відсутність концентрації на ключових бізнес-процесах та пошуку резервів виробництва.

Кінцевим етапом реалізації програми реінжинірінгу є забезпечення переходу функціональних підрозділів до конкретних проектних «команд», які несуть відповідальність за бізнес-процеси.

**Дивізіональна структура** передбачає вирішення проблем управління шляхом розподілу організації на елементи й блоки по видах вироблених товарів і послуг, групам покупців і географічних регіонів. Далі приводиться порівняльна таблиця переваг й недоліків дивізіональної структури у порівнянні з функціональною (табл. 2.1).

**Матрична структура управління.** Ця структура управління дуже відрізняється від усіх розглянутих вище й має певну подібність із проектною організацією. У нашій країні такі проектні організації створюються також для вирішення конкретного завдання й називаються тимчасовими творчими колективами (ТТК).

У матричній структурі весь колектив проектної групи й окремих її членів підкоряються не тільки керівникові проекту, але й керівникам функціональних відділів. Матрична організація широко застосовується у фірмах багатьох країн. Переваги:

- керівники дисциплін звільняються від багатьох керівних обов'язків й одержують можливість приділяти більшу частину свого часу розробкам, зорієнтованим на майбутній внесок у розвиток у тій сфері компанії, у якій вони працюють.
- окремі науково-технічні фахівці в рамках тісно пов'язаної "команди" працюють, переслідуючи конкретні й відчутні цілі. Будучи фахівцем у своїй дисципліні, такий працівник здобуває вищий статус у міждисциплінарній "команді", ніж працюючи серед інших фахівців у власній сфері;
- матрична організація добре сприймається персоналом НДДКР,





тому що більшість науково-технічних фахівців люблять працювати над конкретними програмами; а матрична організація допускає поступовий перехід проекту зі сфери НДДКР у виробництво без тривалої перерви;

- витрати часу на планування й узгодження окремих питань", забезпечення спеціалізації науково-дослідних підрозділів за окремими напрямками тематичного плану. Дозволяє підвищити централізацію управління всією діяльністю наукової організації, ефективно застосовувати мережні методи управління.

Таблиця 2.1.

Переваги й недоліки дивізійної структури

Аспект	Переваги	Недоліки
Виробничих потужностей	Розвантаження вищого керівництва, структур зв'язку між підрозділами	Більша потреба у кваліфікованих керівниках
Координації	Малий взаємозв'язок підсистем. Ясно розмежовані сфери відповідальності. Прозорість структур. Легка пристосовуваність.	Потреба в складних механізмах координації. Необхідність додаткових центральних координуючих інстанцій. Необхідність роздільного контролю результатів
Якості ухвалення рішення	Рішення за окремими продуктами, клієнтами або регіонами. Знання специфічних навколишніх умов. Швидше пристосування до змін на ринку. Більш інтегровані рішення, орієнтовані на проблеми.	Багаторазові витрати відносно функціональних сфер. Небезпека втрати єдиної політики всієї системи. Небезпека прагнення підсистем до поліпшення лише власних результатів.
Персональний	Кращі можливості вдосконалювання для молодих співробітників, тому що менше виражена функціональна спеціалізація. Цілісні завдання управління, більш безпосередній зв'язок із власним внеском. Автономія співробітників підсистем.	Менша інтеграція усього персоналу. Менший зв'язок з усією системою та її цілями.

Матрична структура управління й координації робіт передбачає

організацію постійних і тимчасових комітетів для вирішення завдань. Звичайно створюються два види таких комітетів: консультативні й координаційні. Координаційні комітети формуються із представників функціональних і виробничих підрозділів для обміну між ними інформацією, що являє для них спільний інтерес, а також для координації дій, вироблення єдиного підходу у вирішенні проблем та усуненні розбіжностей (застосовується не тільки у виробничих колективах, а й у НДІ). Використовуються також: паралельна координація робіт; постадійна організація робіт; координація з метою своєчасного виконання робіт.

Створюються цільові групи для вирішення конкретних завдань: цільові групи з підвищення якості продукції («гуртки якості»); цільові групи для вирішення окремих завдань у рамках цеху (які займаються підготовкою вироблення управлінських рішень для нижнього рівня); комплексні цільові групи для підготовки особливо складних рішень, пов'язаних з розробкою й впровадженням найновішої техніки й технології; формування новаторських цільових груп, які створюються на тимчасовій основі і включають провідних інженерів, винахідників, раціоналізаторів підприємства. Їхня діяльність спрямована на виявлення можливостей ефективного виконання індивідуальних замовлень або випуск невеликих серій певних моделей; а програмно-цільові групи.

Розглянутий матеріал показує, що матричні структури управління, які доповнили лінійно-функціональну організаційну структуру управління новими елементами, відкрили якісно новий напрям у розвитку активних, високо-динамічних проблемно-цільових і програмно-цільових організаційних форм управління, націлених на підйом творчої ініціативи керівників і фахівців з виявлення можливостей значного підвищення ефективності виробництва на основі прискорення темпів його технічного розвитку, що забезпечує зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва й поліпшення якості продукції.

Перехід до матричних структур управління здійснюється у великих промислових фірмах як об'єктивна необхідність у зв'язку з наростанням труднощів в управлінні технічним розвитком виробництва із застосуванням традиційної лінійно-функціональної організаційної структури управління. Пошук нових, ефективніших організаційних структур управління призвів до розширення наукових досліджень у цій сфері, завдяки чому дійшли висновку про те, що характер організаційної структури управління визначається типом виробництва (масове, дрібносерійне, одиничне), кожний з яких, маючи свої особливості, потребує відповідної організаційної структури управління. Було встановлено, що лінійно-функціональна структура управління найкраще підходить для управління функціонуванням підприємств із масовим виробництвом.

Перші кроки в застосуванні окремих елементів матричних структур управління у великих промислових фірмах США були зроблені ще в 20-х рр. ХХ ст. з появою організаційних підрозділів, керуючих виробництвом у



рамках окремих типів продукції, і які мають своїм завданням підвищення цілеспрямованості виробництва, розраховуючи на задоволення потреби певних груп споживачів. Накопичений у ті роки досвід застосування матричних структур управління показав, що до їхнього впровадження треба приступати тільки в тих випадках, коли лінійно-функціональна організаційна структура управління вже не забезпечує очікуваного ефекту.

Поряд із практикою, що розширюється, формування проблемно-цільових груп і тимчасових проектів структур управління для здійснення окремих проектів, що являють собою певний закінчений комплекс робіт, наприкінці 70-х і особливо у 80-х роках, стали все ширше створюватися постійні програмні структури управління. Завдяки вдосконаленню їх почали більше застосовувати для забезпечення високих кінцевих економічних результатів на підприємствах не тільки одиничного й дрібносерійного, а й масового виробництва.

З переходом до розвинутої матричної структури управління відбувається значна активізація діяльності керівників і працівників адміністративного апарата за рахунок формування програмних підрозділів, активно взаємодіючих з функціональними підрозділами, підсилюється взаємозв'язок між ними, що вже само по собі сприяє підвищенню ефективності внутрішньофірмової системи управління в цілому.

Оскільки перехід до розвинутої матричної структури управління пов'язаний із серйозною перебудовою всієї внутрішньофірмової системи управління, він здійснюється на основі попередньо розробленої програми, що передбачає здійснення цілого ряду підготовчих заходів, спрямованих, зокрема, на ознайомлення керівників та адміністративно-управлінських працівників з особливостями нової структури управління.

### **13.3. Формування та реалізація корпоративних цілей удосконалення управління потенціалом**

Перехід до розвинутої матричної структури управління потребує від керівників вищої ланки, керівників виробничих відділень і підприємств активної участі в підборі керівників проектних і програмних підрозділів, що володіють достатнім досвідом керівної роботи, енергійних, здатних, які добре знають дане виробництво.

**Організаційна структура конгломератного типу** застосовується до тих підприємств і організацій, які вирішують свої конкретні завдання, виходячи з виникаючих ситуаційних проблем. Так, на одному підприємстві можуть одночасно функціонувати кілька структур управління (функціональна, дивізійна, матрична й ін.).

**Процес удосконалення управління потенціалом** підприємства відбувається згідно з послідовністю робіт, що характеризують процес вироблення управлінських рішень. Він може складатися з таких етапів:

**1. Діагностика підприємницького потенціалу підприємства**, стану його організації та системи управління в цілому необхідна для існуючих

підприємств, для тих, що будуються чи придбаються, оточуючого середовища, досвіду функціонування аналогічних підприємств та техніко-технологічних факторів. Дані проведеного аналізу передаються різні ланки управління для ознайомлення і висунення пропозицій.

## **2. Вияв проблем, стосовно рівня організації управління.**

Формування переліку проблем - це дуже важливий етап, оскільки від нього залежить ефективність перетворень підприємницького потенціалу. Це, в першу чергу "зібрання точок зору" на стан та можливості розвитку системи чи окремих ланок. Як правило, до цього процесу залучаються різні спеціалісти-експерти, сторонні консультанти, використовуються пропозиції робітників підприємства будь-якого рівня. Перелік проблем, які необхідно вирішити, може бути одержаний при зіставленні відповідей на такі **питання**:

- що треба зробити?(виходячи із аналізу оточуючого середовища);
- що можна зробити? (виходячи із стану виробничо-управлінської системи).

Перелік і оцінка критичних для організації проблем дає можливість намітити направленість і масштаби перетворення.

## **3. Розробка концепції удосконалення управління потенціалом підприємства.**

Це - етап, що по змісту означає розробку стратегії функціонування потенціалу підприємства. Він повинен бути пов'язаний з різними типами стратегій, забезпечувати їх організаційну підтримку.

Концепція удосконалення управління потенціалом підприємства - це система ідей та уявлень, що визначає цілі функціонування потенціалу підприємства, характер відношень між його елементами та зв'язків в межах більш широких взаємин - з оточуючим середовищем.

Наданому етапі немає ще чітких вимог і кількісних характеристик, а є тільки проблеми та варіанти (ідеї) їх вирішення, що дозволяють намітити загальні контури нової організації, яка буде більш ефективно функціонувати у нових умовах. Загальна концепція дозволяє в подальшому перейти від якісних до кількісних характеристик, в першу чергу, організаційних цілей.

## **4. Розробка нової системи управління, згідно з виробленою концепцією удосконалення управління потенціалом підприємства.**

Формування нової системи управління, яка повинна бути одержана в результаті перетворень потенціалу, проходять згідно з етапами організаційного проектування (ОП) (загальна характеристика об'єкту проектування і перспектив його розвитку, оцінка недоліків діяльності та вибір напрямлень раціоналізації; розробка заходів і графіків по усуненню недоліків, згідно з направленнями раціоналізації та ін.). Згідно з структурою документу ОП, в нього входять: загальні положення, цілі і функції організаційного об'єкту (системи); структура та технологія управління, інформаційне та матеріально-технічне забезпечення; режим роботи, організація праці і соціальні умови праці, оцінка якості роботи та стимулювання. Дуже важливим елементом розроблюваної системи управління повинен бути механізм врахування неформальної структури.



Якщо формальна структура підсилюється діями неформальних груп - треба забезпечити інституалізацію неформальних відносин, якщо ні - передбачити міри, що дозволяють знизити (ліквідувати) негативний вплив на діяльність системи, що раціоналізується. В даному контексті треба охарактеризувати **декілька варіантів співвідношення** існуючої системи та системи, що розробляється:

1) зміни потрібні настільки кардинальні, що в результаті перетворень, що несе за собою удосконалення потенціалу підприємства, формується принципово нова система управління, причому неформальні аспекти сприяють таким радикальним змінам за рахунок співпадання цілей більшості з цілями оновлення;

2) неформальна організація визнається моделлю нової організаційної системи управління (ОСУ), однак, з чисто психологічних причин, деякі неформальні аспекти діяльності ніколи не можуть бути до кінця виявленими і формалізованими у вигляді будь-якого документа - організаційної програми чи проекту, посадової інструкції чи розпорядження;

3) як основа удосконалення управління потенціалом підприємства береться існуюча формальна ОСУ, що по требу є реорганізації, а співвідношення з неформальними аспектами може бути таким:

3.1) цілі неформальних угруповань у великій мірі не співпадають з впроваджуваними напрямками, визначаються, як нераціональні точки зору перетворень, що намічаються;

3.2) цілі та інтереси неформальних угруповань вважаються розробниками доцільними і потребують лише деяких коригувань.

Визначення реальної ситуації дозволяє більш ґрунтовно підходити до побудови програм удосконалення управління потенціалом підприємства - структурно і по суті.

**5. Планування процесу удосконалення управління підприємницьким потенціалом.** З урахуванням інформації, одержаної на попередніх етапах (аналізу інформації, переліку і структуризації проблем, розробки концепції удосконалення управління потенціалом підприємства і проведення організаційного проектування) наданому етапі проводяться такі роботи:

а) формування системи цілей програми удосконалення управління підприємницьким потенціалом. Сюди відносяться дії по складанню каталогу цілей, визначення зв'язків між цілями і побудова "дерева цілей", розробка системних та локальних пріоритетів, критеріїв та показників для оцінки цілей;

б) розробка альтернативних комплексів мір по досягненню визначених цілей. Тут відбувається аналіз робіт щодо відповідності їх цілям, виділеним (наявним) ресурсам, можливостям виконавців, взаємозв'язкам мір у часі;

в) формування набору варіантів програм удосконалення управління потенціалом підприємства. На цьому етапі відбувається побудова альтернативних структур "цілі-заходи", розрахунки кількісних характеристик

різних варіантів програми з елементами оптимізації системи заходів. В результаті можуть бути одержані різні варіанти програми удосконалення управління потенціалом підприємства.

Але, в будь-якій програмі удосконалення управління потенціалом підприємства повинні бути відображені такі змістовні частини: удосконалення ОСУ, процесів і процедур управління (для скорочення управлінського циклу); процесів контролю і координації діяльності; підвищення організаційно-технічного і інформаційного забезпечення діяльності окремих ланок управління та посадових осіб, тощо. Окремими заходами чи підрозділами можуть бути представлені напрямлення удосконалення управління окремими блоками підприємницького потенціалу - маркетингу, фінансів та інших.

Як вже зазначалося - велике значення мають **плани виконання** програмних заходів, так звані, організаційні плани. По своєму змісту це орієнтовані на конкретних виконавців переліки заходів програми удосконалення управління потенціалом підприємства з визначеними ресурсами, часом, механізмами кооперації, координації і контролю. Дуже часто окремим підрозділом виділяються заходи по навчанню персоналу новим прийомам роботи.

#### **Розробка організаційного плану складається з таких етапів:**

- визначення необхідних для виконання окремих завдань, планів та програм;
- встановлення взаємозв'язків між основними видами робіт (складання календарних планів, сітьових графіків, блок-схем, платіжних матриць і т. д.);
- визначення кола учасників планових робіт, їх ролей та взаємовідносин між ними (головні виконавці, співвиконавці, допоміжні працівники та ін.); делегування відповідних повноважень для виконання кожного типу робіт;
- оцінка необхідних витрат часу для кожної роботи та окремих процедур і операцій (у разі необхідності);
- визначення ресурсів та джерел їх надходжень, необхідних для виконання робіт;
- перевірка взаємодії, послідовності дій та термінів їх виконання, корекція змісту та форми організаційних планів після обговорення з виконавцями.

**6. Виконання розроблених програм і контроль.** Дії цього етапу починаються з доведення програм удосконалення управління потенціалом підприємства та організаційних планів до виконавців, включення окремих робіт у поточні плани тих підрозділів, що професійно займаються процесами планування потенціалу підприємства, та у плани об'єктів реорганізації. Зазначимо основні вимоги, щодо проходження цього процесу: змінити (на позитивне) відношення робітників до удосконалення підприємницького



потенціалу, домагатись співробітництва між керівниками і виконавцями різного профілю, із застосуванням мотивації різного типу; домогтись підтримки керівниками процесів змін, демонструючи їхні переваги; підвищувати кваліфікацію персоналу у напрямку делегування навичок праці у впроваджуваній системі; ввести контроль (різних форм і типів) за проведенням заходів удосконалення підприємницького потенціалу для чіткості та однозначності впроваджуваних змін на основі системи критеріїв оцінки робіт, (важливими є об'єкти, предмети, суб'єкти, методи та строки контролю); усунути інформаційне перевантаження робітників, що викликане додатковими роботами по реорганізації.

**7. Якість та корекція впроваджених удосконалень.** Якість впровадження удосконалень управління потенціалом підприємства в значній мірі визначається тим, як повно доведені та усвідомлені зміст і необхідність перетворень, що, в свою чергу, зумовлюється підготовленістю робітників до роботи у нових умовах. На таких засадах можна впроваджувати методи самооцінки діяльності (і контролю), а також застосувати елементи "управління участі" в тій його частині, що стосується активної розробки пропозиції по удосконаленню управління потенціалом підприємства.

Разом з цим, програми удосконалення управління потенціалом підприємства повинні давати змогу вирішувати - в яких випадках, хто і як може вносити корективи в структуру і зміст діяльності, коли слід перейти з одної на іншу, альтернативну програму. Від цього залежить послідовність і порядок у впровадженні удосконалень управління підприємницьким потенціалом.

### **? Запитання для самоконтролю?**

- 1. Як сучасна наука інтерпретує ефективність управління потенціалом?*
- 2. В чому суть основних принципів ефективності управління потенціалом підприємства?*
- 3. Як можна охарактеризувати основні організаційно-економічні механізми функціонування потенціалу підприємства?*
- 4. За якими критеріями оцінюється ефективність управління потенціалом підприємства?*
- 5. Яка організаційна структура є характерною для управління потенціалом інноваційних підприємств? В чому її специфіка?*
- 6. Що являє собою реінжинірінг?*
- 7. Яка його роль в системі управління потенціалом підприємства?*
- 8. В чому полягають переваги дивізіональної структури управління потенціалом підприємства?*
- 9. В чому полягають переваги матричної структури управління потенціалом підприємства?*
- 10. Які є основні етапи процесу удосконалення управління потенціалом підприємства?*



## ПРАКТИКУМ

### 🦋 КОНТРОЛЬНА ТЕСТОВА ПРОГРАМА

до другого розділу

#### «Антикризове управління та відтворення потенціалу підприємства»

**Знайдіть одну правильну відповідь**

1. Спроможності підприємства в сфері нововведень характеризує потенціал:
  - a. технічний;
  - b. відтворення;
  - c. інформаційний;
  - d. інноваційний.
2. Показник потенціаловіддачі – це
  - a. відношення прибутку до вартості потенціалу підприємства;
  - b. відношення виручки до вартості потенціалу підприємства;
  - c. відношення вартості ОВФ до вартості виробничого потенціалу;
  - d. відношення продуктивності праці до вартості трудового потенціалу.
3. Найуніверсальнішим методом аналізу ефективності використання потенціалу підприємства є:
  - a. метод порівняння;
  - b. евристичні методи;
  - c. балансовий метод;
  - d. факторний аналіз.
4. SWOT-аналіз потенціалу підприємства націлений:
  - a. на максимальне задоволення потреб споживачів;
  - b. на забезпечення максимальної ефективності використання потенціалу;
  - c. на визначення привабливості ринку взагалі та визначення позиції підприємства на ньому;
  - d. на виявлення сил і слабкостей, загроз і можливостей з метою розвитку сил у відповідності з обмеженими можливостями.
5. Бізнес-процес це:
  - a. потік робіт від одного фахівця до іншого, від відділу до відділу;
  - b. процес визначення потреб бізнесу;
  - c. процеси на підприємстві, які не керуються і за які ніхто не відповідає;
  - d. розподіл та делегування повноважень учасників робіт.
6. Мета збиткових підприємств:
  - a. скоротити обсяги продажу товарів;
  - b. збільшити прибуток і рентабельність;
  - c. продати зайве обладнання;





- d.** набрати додатковий персонал.
7. Децентралізація це:
- a.** форма управління спрямована на оптимізацію корпоративних зусиль персоналу;
- b.** розробка стратегії;
- c.** регулювання відносин підрозділів;
- d.** формування команди менеджерів.
8. Аналіз ABC полягає у:
- a.** поділі запасів на групи на основі їх вартості;
- b.** поділ запасів на групи на основі частоти використання у виробництві;
- c.** поділ запасів за номенклатурою;
- d.** поділ запасів за точністю обліку.
9. Реінжинірінг здійснюється з метою:
- a.** створення бізнес-процесів;
- b.** зниження собівартості та цін, підвищення якості продукції;
- c.** залучення інвестицій;
- d.** задоволення інтересів співробітників.
10. Базові принципи реструктуризації:
- a.** підвищення рівня централізації управління;
- b.** економія зарплати;
- c.** підвищення якості життя працівників;
- d.** використання резервів виробництва.
11. Проранжувати заходи з формування портфеля нематеріальних активів підприємства:
- a.** встановлення цільових пріоритетів, формування спектра альтернатив;
- b.** попередній аналіз можливостей реалізації тощо;
- c.** оцінка потенціалу підприємства;
- d.** створення чи купівля нематеріального ресурсу;
- e.** формування портфеля нематеріальних активів підприємства та їх господарське використання.
12. Управлінський потенціал — це:
- a.** індивідуальні інтелектуальні, психологічні, фізіологічні, освітньо-кваліфікаційні та інші можливості особистості, які використовуються чи можуть бути використані для трудової діяльності;
- b.** можливості працівника підприємства генерувати економічні та неекономічні результати, виходячи з існуючих умов діяльності у рамках певної організації;
- c.** можливості окремих категорій персоналу підприємства щодо ефективної організації та управління виробничо-комерційними процесами підприємства (організації).
13. Визначення вартості бізнесу за методом додаткових доходів— це:



- a. вартість бізнесу дорівнює теперішній вартості майбутніх грошових потоків від його використання, що можуть бути капіталізовані учасниками (власниками);
- b. вартість бізнесу визнається рівною різниці між активами та пасивами фірми;
- c. вартість бізнесу визначається шляхом урегулювання балансу підприємства та оцінки можливостей отримання доходів від його використання;
- d. вартість бізнесу визначається шляхом підсумування реальної вартості всіх компонентів цілісного майнового комплексу підприємства з вирахуванням сум його зобов'язань (боргів).

14. Рішення про проведення фінансової санації підприємства приймається:

- a. трудовим колективом підприємства;
- b. профспілковим комітетом;
- c. за ініціативою суб'єкта господарювання, для якого існує загроза банкрутства.

15. До числа заходів фінансової санації персоналом підприємства відносяться:

- a. відстрочка або відмова від винагороди;
- b. надання працівниками позичок;
- c. відстрочка або відмова від винагороди, придбання працівниками акцій підприємства, надання працівниками позичок.

16. Інтегральну оцінку загрози банкрутства підприємства дає:

- a. SWOT-аналіз;
- b. кореляційний аналіз;
- c. модель Альтмана;

17. Вірогідність банкрутства є дуже високою при значенні показника Z:

- a. 3,2;
- b. 2,8;
- c. 1,5;
- d. 23.

18. Пов'язана з нестачею активів у ліквідній формі нездатність підприємства задовольнити у встановлений для цього строк пред'явлені до нього з боку кредиторів вимоги й виконати зобов'язання перед бюджетом — це:

- a. санація;
- b. банкрутство;
- c. реструктуризація;
- d. ліквідація.

19. Інвестиційний портфель, сформований за критерієм мінімізації рівня інвестиційного ризику, — це;

- a. портфель доходу;



- b.** портфель зростання;
  - c.** агресивний портфель;
  - d.** консервативний портфель.
- 20. Портфель доходу - це:
  - a.** інвестиційний портфель, сформований за критерієм максимізації рівня інвестиційного прибутку в поточному періоді поза залежністю від темпів приросту інвестованого капіталу в довгостроковій перспективі;
  - b.** інвестиційний портфель, сформований за критерієм максимізації темпів приросту інвестованого капіталу в майбутній довгостроковій перспективі поза залежністю від рівня формування інвестиційного прибутку в поточному періоді;
  - c.** інвестиційний портфель, сформований за критерієм максимізації поточного доходу або приросту інвестованого капіталу поза залежністю від супутнього йому рівня інвестиційного ризику;
  - d.** інвестиційний портфель, сформований за критерієм мінімізації рівня інвестиційного ризику.
- 21. Інвестиційні ресурси, залучені підприємством для фінансування інвестиційної діяльності за рахунок емісії акцій, це:
  - a.** власні інвестиційні ресурси;
  - b.** позикові інвестиційні ресурси;
  - c.** притягнуті інвестиційні ресурси.
- 22. Інвестиційна політика, частина загальної інвестиційної стратегії підприємства, що полягає в забезпеченні необхідного рівня самофінансування його інвестиційної діяльності й виборі найбільш ефективних форм залучення позикового капіталу з різних джерел для здійснення інвестицій, — це:
  - a.** політика управління реальними інвестиціями;
  - b.** політика управління фінансовими інвестиціями;
  - c.** політика формування інвестиційних ресурсів;
  - d.** політика зниження інвестиційного ризику.
- 23. Показник ефективності інвестиційної діяльності підприємства, що являє собою різницю між наведеною до дійсної вартості сумою грошового припливу за період експлуатації інвестиційного проекту й сумою інвестиційних витрат на його реалізацію, це:
  - a.** чистий приведений дохід;
  - b.** індекс рентабельності інвестицій;
  - c.** норма внутрішньої рентабельності проекту;
  - d.** період окупності проекту.
- 24. Теоретичне обґрунтування послідовності подій, що відбуваються, з забезпечення економічної безпеки — це:
  - a.** механізм забезпечення економічної безпеки;
  - b.** стратегія економічної безпеки;
  - c.** концепція економічної безпеки.

25. Стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, при якому гарантується найбільш ефективно їхнє використання для стабільного функціонування й динамічного розвитку, попередження внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, - це:

- a. економічна безпека підприємства;
- b. інформаційна безпека підприємства;
- c. національна безпека;
- d. національна економічна безпека.

26. Функціональна складова економічної безпеки підприємства, що забезпечує високу фінансову ефективність роботи, фінансову стабільність і незалежність підприємства – це:

- a. фінансова;
- b. інтелектуальна;
- c. інформаційна;
- d. політико-правова.

27. Функціональна складова економічної безпеки підприємства, що забезпечує захист інформаційного поля, комерційної таємниці й досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства, - це:

- a. фінансова;
- b. інтелектуальна й кадрова;
- c. інформаційна;
- d. політико-правова.

28. Зміна стратегічних цілей діяльності підприємства або способів досягнення цих цілей для досягнення економічної безпеки - це:

- a. адаптивна реакція;
- b. процес адаптації;
- c. концепція економічної безпеки;
- d. напрям економічної безпеки.

29. Здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, управління ним, форм власності, організаційно-правових, форм як можливість привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшити обсяг випуску продукції, підвищити ефективність виробництва - це:

- a. реструктуризація підприємства;
- b. санація підприємства;
- c. перепрофілювання підприємства.

30. Комплекс послідовних взаємозалежних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного, соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання із кризи й досягнення ним прибутковості й конкурентоспроможності, - це:

- a. реструктуризація підприємства;
- b. санація підприємства;
- c. перепрофілювання підприємства.



## ВПРАВИ ДО РОЗВ'ЯЗКУ

до другого розділу  
«. Антикризове управління та відтворення потенціалу  
підприємства»

### Вправа 1

Акціонерна компанія «Трансенерго» виробляє та реалізує споживачам певну частину теплової та електричної енергії. Фінансове становище її господарської діяльності за звітний рік наведено в таблицях.

### БАЛАНС АТ «Трансенерго» за звітний рік

тис.грн.

Актив	Сума		Пасив	Сума	
	Початок року	Кінець року		Початок року	Кінець року
1	2	3	4	5	6
<b>I.Необоротні активи</b>			<b>I. Власний капітал</b>		
Основні засоби			Статутний капітал	40406	40407
залишкова вартість	15578	107993	Інший додатковий капітал	3682	89334
Спрацювання	7745	62587	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	*	10312
первісна вартість	23323	170580	Разом по розділу I	44088	140053
Нематеріальні активи			II. Забезпечення подальших витрат і платежів		
залишкова вартість	-	4	Цільове фінансування	2440	6996
спрацювання	-	-	Разом по розділу II	2440	6996
первісна вартість	-	4	III. Довгострокові зобов'язання	-	-
Інші необоротні активи	27489	29297	Разом по розділу III	-	-
Разом по розділу I	43067	137294	IV. Поточні зобов'язання		
			Кредиторська заборгованість	26827	60017

1	2	3	4	5	6
<b>II. Оборотні активи</b>			Разом по розділу IV	26827	60017
Виробничі запаси	10901	8760			
Незавершене виробництво	-	-			
Готова продукція	19	26			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	64	34	<b>IV. Доходи майбутніх періодів</b>	-	-
Дебіторська заборгованість за рахунками	19282	59607			
Кошти та їхні еквіваленти	6	115			
Інші оборотні активи	16	1230			
Разом по розділу II	30288	69772	Разом по розділу V	-	-
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	-	-			
Разом по розділу III	-	-			
Баланс	73355	207066	Баланс	73355	207066

**ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ  
АКЦІОНЕРНОЇ КОМПАНІЇ «ТРАНСЕНЕРГО», тис. грн.**

Показник	Сума
Виторг від реалізації продукції	109286
Податок на додану вартість	14270
Чистий виторг від реалізованої продукції	95016
Валові витрати на виробництво й реалізацію (повна собівартість) продукції	85081
Результат (прибуток) від реалізації продукції основного виробництва	9935
Результат (прибуток) від реалізації іншої продукції (послуг)	342
Доход від позареалізаційних операцій	35
Валовий прибуток (050 + 060 + 070)	10312

На підставі наведеної інформації, що характеризує господарську діяльність акціонерної компанії за звітний рік, та набутих теоретичних знань з антикризового управління:

1) визначити фінансову стабільність компанії, розрахувати групи показників, що характеризують: а) співвідношення власних і позикових коштів; б) стан обігових коштів; в) стан основних засобів;



- 2) зіставити розрахункові показники з їхніми рекомендованими чи критичними значеннями;
- 3) відокремити кілька основних показників, що найпереконливіше характеризують ступінь фінансової стабільності будь-якого виробничого підприємства взагалі та оцінюваної компанії зокрема;
- 4) назвати показники фінансово-господарської діяльності, які можуть цікавити потенційних кредиторів та акціонерів компанії «Трансенерго»;
- 5) аналітично оцінити привабливість фінансового стану акціонерної компанії «Трансенерго» для її потенційних інвесторів.

### Вправа 2

Продіагностуйте фінансовий стан підприємства за інформацією, що наведена у таблицях фінансової звітності, з позиції можливого банкрутства за індексом кредитоспроможності Е. Альтмана [30, с. 357-367].

$Z = 3.3K1 + 1.0K2 + 0.6K3 + 1.4K4 + 1.2K5$ , де:

$K1$  = прибуток до виплати відсотків та податків / всього активів;

$K2$  = виручка від реалізації / всього активів;

$K3$  = власний капітал (ринкова оцінка) / залучений капітал (балансова оцінка);

$K4$  = накопичений реінвестований прибуток / всього активів;

$K5$  = чистий оборотний капітал / всього активів.

### Вправа 3

Зробіть висновки щодо фінансового стану підприємства у попередньому і звітному роках за даними таблиць фінансової звітності на основі методики моделі Конана і Гольдера.

$Z = 0.16X1 - 0.22X2 + 0.87X3 + 0.1X4 - 0.24X5$ , де:

$X1$  = (дебіторська заборгованість + грошові кошти) / активи;

$X2$  = постійний капітал / пасиви;

$X3$  = фінансові затрати / виручка від реалізації;

$X4$  = витрати на персонал / ПДВ;

$X5$  = валовий прибуток / залучений капітал.

$Z$  – рахунок повинен бути не більше 0.2.

### Вправа 4

Охарактеризуйте фінансовий стан підприємства за даними таблиць фінансової звітності з використанням прогнозної моделі Р. Таффлера і Г. Лису.

$Z = 0.063X1 + 0.092X2 + 0.057X3 + 0.001X4$ , де:

$X1$  = оборотні активи / активи;

$X2$  = прибуток від реалізації / активи;

$X3$  = нерозподілений прибуток / активи;

$X4$  = власний капітал / залучений капітал.

Критичне значення цієї моделі становить 0.037.



### **Вправа 5**

Визначити, яка реальна збитковість притаманна фінансовій операції, якщо при рівні інфляції 14% в рік капітал вкладається на один рік під номінальну ставку 8% при щомісячному нарахуванні.

### **Вправа 6**

Фірма має дебіторську заборгованість у розмірі 400 тис. грн. Собівартість складає в середньому 30% від ціни реалізації. Витрати на матеріально-товарні запаси – 5% від ціни реалізації. Комісійні при продажу складають 7% від продажу. Розрахувати середні вкладення в рахунки дебіторів.

### **Вправа 7**

Ліквідаційна вартість підприємства, справа про визнання банкрутом якого розглядається в господарському суді, оцінюється в 730 млн грош. од. У разі реорганізації підприємства прогнозується отримання 55 млн. грош.од. чистих грошових потоків щорічно. Середньозважена вартість капіталу підприємства складає 12% його економічної вартості. Господарський суд має намір винести ухвалу про ліквідацію підприємства. Чи буде таке рішення господарського суду правильним?

### **Вправа 8**

Ліквідаційна вартість виробничого підприємства складає 430 млн грош. од. Прогнозований середньорічний грошовий потік дорівнює 54 млн. грош. од. Середньозважена вартість капіталу підприємства – 12% його економічної вартості. Прийняти рішення про доцільність його ліквідації або реорганізації.

### **Вправа 9**

Ліквідаційна вартість підприємства, справа про визнання банкрутом якого розглядається в господарському суді, оцінена в 530 млн грош. од. У разі реорганізації підприємства прогнозується отримання 50 млн грош. од. чистих грошових потоків щорічно. Середньозважена вартість капіталу підприємства складає 10% його економічної вартості. Господарський суд має намір винести ухвалу про ліквідацію підприємства. Чи буде таке рішення суду правильним з фінансової точки зору?

### **Вправа 10**

Впровадження заходів операційної реструктуризації приведе до скорочення тривалості виробничого циклу на 20%. На скільки відсотків зросте обсяг реалізації при незмінній величині оборотних коштів?





## Кейс «РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА»

### ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ СЕРЕДНЬОЇ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ

В основному будівельні компанії середнього розміру є акціонерними товариствами. Акціонери цих компаній слідкують за прибутковістю та безпекою своїх капіталовкладень у підприємство. На основі цих принципів необхідно виконувати основні критерії керівництва: прибуток, замовлень і грошові потоки.

#### ПРИБУТОК

Прибуток – це дохід від інвестованого капіталу акціонерів компанії. Капітал повинен бути прибутковим. Якщо немає прибутку, акціонери можуть вилучити свої вкладення із капіталу компанії. Недостатній прибуток або втрати можуть призвести до необхідності повторних вкладень акціонерами або поновлення складу акціонерів, у більш драматичних випадках це призведе до банкрутства. Для досягнення прибутку компанія має збільшити дохід та бути впевненою, що усі суми ефективно використано та сплачено. Це означає:

- Будь-яке збільшення ціни має відповідати цінам конкурентів, бо занадто великі ціни призведуть до втрати тендеру,
- Не можна нічого забувати при наданні інвойсу Клієнту,
- Для вчасного отримання сплати треба відслідковувати платежі клієнтів,
- Треба обговорити контракт на будівництво з клієнтом, щоб запропонувати найкращі умови,
- Про кожен не передбачений випадок треба звітувати клієнту і тоді можна заявляти про компенсацію, якщо це виправдано.

Для отримання прибутку будівельна компанія має одночасно зменшувати собівартість та збільшувати виробництво за допомогою наступних шляхів:

- Оптимізація накладних витрат компанії та адаптація управлінського персоналу до діяльності підприємства.
- Оптимізація методів будівництва та ретельна підготовка до виконання робіт.
- Наймання на роботу кваліфікованої надійної робочої сили та створення ключової групи експертів з чітким описом посадових обов'язків, щоб надати їм можливість працювати у відповідних умовах.
- Якщо через обсяг робіт в тому виникає потреба, то компанія може використовувати тимчасову робочу силу для створення необхідної кількості персоналу.
- Суворе управління обладнанням та матеріалами (контроль придбання матеріалів та обладнання, консультації та тендер на придбання,

обережне використання та збереження запасів, запчастин, тощо...).

- Суворе дотримання умов субпідрядних робіт (готування детального контракту, слідкування за роботами, слідкування за сплатами, тощо...).
- Під час тендеру або обговорення контракту на будівництво уникати негативних умов.
- Підтримувати стандарти якості робіт за допомогою плану забезпечення якості.
- Встановити ефективний контроль собівартості.

## ЛИСТ ЗАМОВЛЕНЬ

У листі замовлень, що віддається клієнтам, відображається обсяг діяльності на поточний період. Зменшення у листі замовлень призводить до зниження діяльності, втрат прибутку та реструктуризації зі скороченням персоналу.

Менеджмент будівельної компанії повинен фокусуватися на стабільності або зростанні замовлень та докладанні зусиль для пошуку нових клієнтів й нових замовлень за допомогою наступних заходів:

- оголосити тендер на найнижчі можливі ціни суміжні з прибутком,
- піклуватися про надійність та платоспроможність клієнта,
- розробити контракт для потенціальних клієнтів та тих, через яких можна отримати нові замовлення,
  - для досягнення цих цілей будівельній компанії необхідно створити відділ маркетингу, який буде проводити політику пошуку замовлень, встановлену генеральним керівництвом.

## ГРОШОВІ ПОТОКИ

Грошові потоки підтримують щоденне життя підприємства. Їх нестача призводить до позиків від банків з виплатою відсотків. Якщо проблеми грошових потоків дійдуть до останнього ліміту, банк може відмовити у поновленні позики та підприємство стане банкрутом.

Для підтримки позитивного грошового балансу будівельна компанія повинна слідувати таким принципам:

- Впевнитися до отримання контракту у надійності та платоспроможності клієнта,
  - До підписання контракту обговорити найбільш сприятливе забезпечення для уникнення ризику,
  - Надавати інвойси вчасно та слідкувати за схваленням сертифікату та інвойсів,
    - Слідкувати за передплатою, вчасним поверненням бондів та отриманням грошей,
    - Слідкувати за всіма платежами,
    - Застосовувати форму для врегулювання усіх «коли і якщо» з субпідрядниками: вони отримують сплату тільки тоді, коли її отримала компанія,
    - Встановити щомісячний прогноз грошових потоків (на рівні усієї

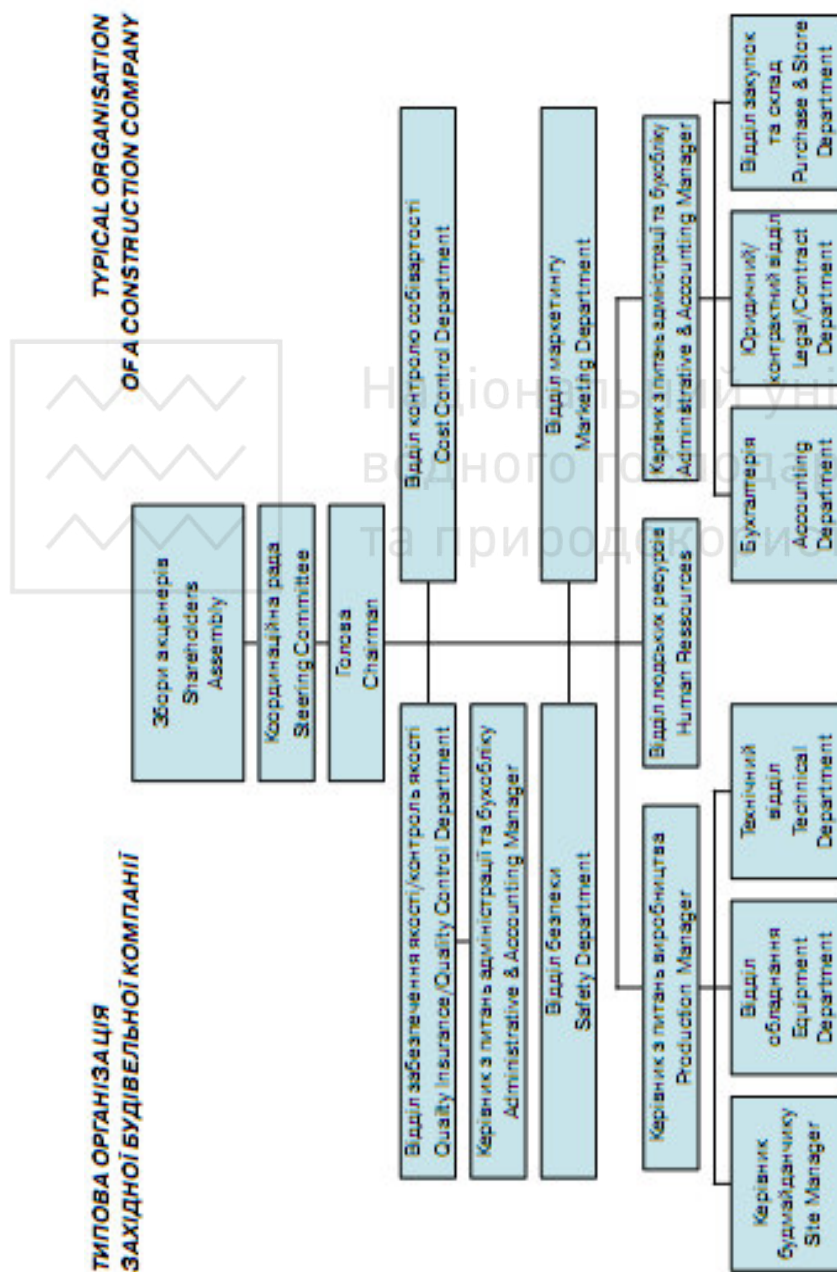


компанії та на рівні будівельного майданчика),

- Встановити кварталний проміжний баланс.

### ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЗАХІДНОЇ КОМПАНІЇ

Представлена нижче організаційна структура відображає можливу структуру будівельної компанії. При цій структурі управління голова правління призначається координаційною радою компанії та існує 3 менеджери для керування: менеджер з виробництва, менеджер з



питань людських ресурсів та менеджер з адміністративних питань та бухгалтерії.

Чотири допоміжні відділи звітують напряму голові правління, щоб бути незалежними від інших секторів компанії. Ці відділи відповідають за контроль операціями компанії та маркетинг:

- Відділ забезпечення/контролю якості встановлює процедури якості та контролює їх виконання у відділах компанії. Також він шукає шляхи отримання сертифікації, як наприклад ISO 9000.

- Відділ безпеки встановлює процедури безпеки та контролює їх виконання у відділах компанії. Він також займається необхідними контрактами щодо здоров'я та безпеки.

- Відділ контролю собівартості, постійно контролює витрати на майданчиках та загальні витрати компанії у відповідності до встановленого бюджету на початку кожного року та на початку кожної роботи на майданчику.

- Відділ маркетингу відповідає за пошук усієї необхідної інформації щодо державних та приватних проектів. Підтримує контакти з існуючими клієнтами та займається пошуком нових потенціальних клієнтів.

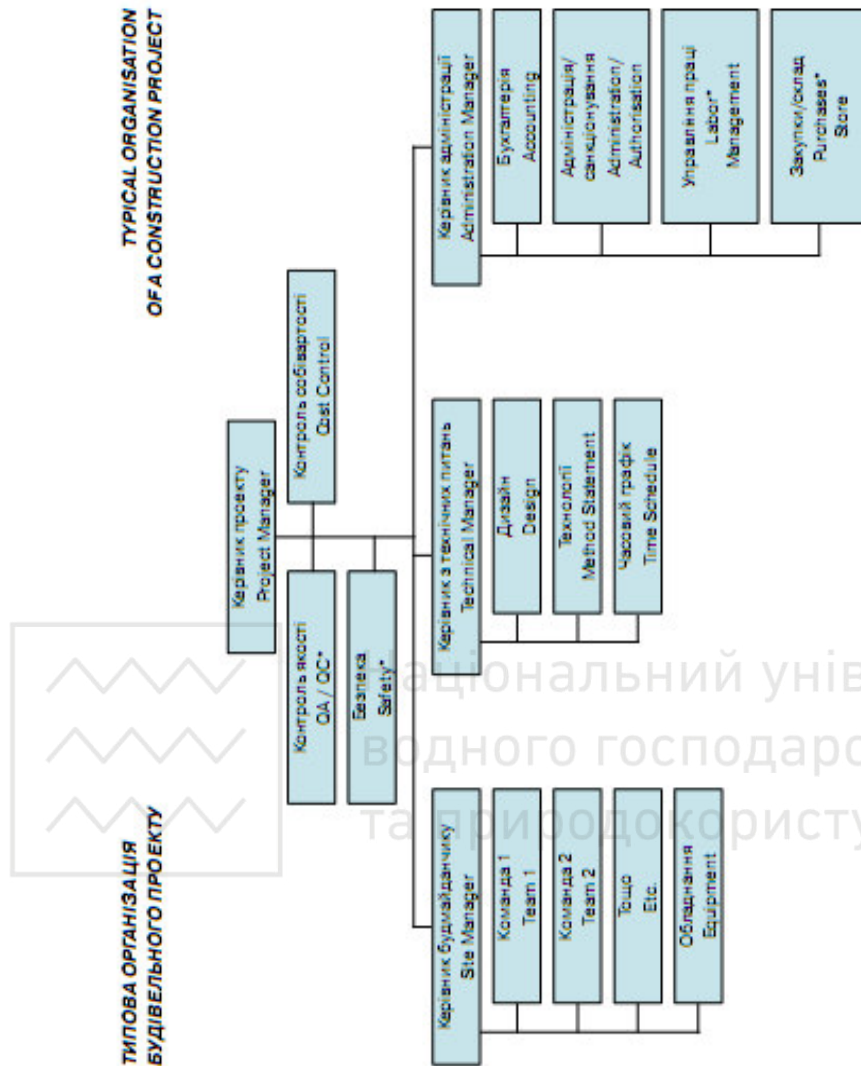
Організація будівельної компанії, якими би не були сфера діяльності компанії та акціонери, має суворо притримуватись цієї ж схеми. В дійсності організація встановлюється для того, щоб відповідати основним принципам менеджменту, як описувалось вище.

## ОРГАНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАХІДНОГО БУДІВЕЛЬНОГО МАЙДАНЧИКА

Будівельний майданчик є основним полем діяльності будівельної компанії. Правильне та ефективне проведення робіт є основною вимогою для того, щоб компанія залишалася прибутковою в короткостроковому та довгостроковому періодах. Відповідно і організація менеджменту будівельного майданчика має бути ретельно встановлена для виконання робіт вчасно, згідно з бюджетом та стандартами якості.

Організація будівельного майданчика в цілому схожа на організацію самої будівельної компанії для можливості гомогенного, швидкого та адекватного передання інформації.

На великих будовах будівельний майданчик працює досить автономно від головного офісу компанії, усі основні відділи компанії мають бути представлені на майданчику.



71

При типовій організації будівельного майданчика, яку наведено далі, менеджер проекту звітує безпосередньо менеджеру по виробництву.

Керівництво будівельним майданчиком має відповідати наступним принципам:

- Слідкування за затримками робіт: як зазначено у контракті на будівництво у випадку будь-яких затримок клієнт виставляє претензію. Крім того, затримки призводять до збільшення собівартості, що впливає на прибутковність проекту. Щоб впевнитись у відповідності робіт до запланованого часу використовується часовий графік, який встановлюється та відслідковується технічним відділом. Деталізований графік також готується на комп'ютері за допомогою спеціального програмного забезпечення та про кожен відхил від графіка треба негайно звітувати

керівництву для проведення заходів по виправленню ситуації,

- Відповідність до бюджету: бюджет є ключевим питанням прибутковості компанії, тому треба регулярно та уважно відслідковувати його.

Відділ контролю, який звітує безпосередньо менеджеру проекту, приймає участь у підготовці бюджету з самого початку робіт та також відповідає за порівняння бюджету з реальною собівартістю. Про будь-який відхил від собівартості треба негайно звітувати менеджеру проекту для проведення негайних заходів по виправленню та зменшенню відхилів від собівартості.

Відповідність стандартам якості: кінцева якість будівництва є основою репутації будівельної компанії та, відповідно, довгострокових інвестицій. Більш того, це дозволяє уникнути подвійної роботи у разі відхилення. Сьогодні забезпечення якості вимагається клієнтом у більшості будівельних контрактів та перевіряється незалежними консалтинговими компаніями. Сертифікація ISO 9000, що вимагається у більшості важливих тендерів, також є важливим аспектом при гарантії якості.

Функції якості на рівні корпорації та будівельного майданчика виконуються відділом контролю/ забезпечення якості, який безпосередньо звітує менеджеру проекту. На початку робіт на будівельному майданчику цей відділ складає план забезпечення якості, який відповідає плану забезпечення якості компанії та є адаптованим до специфічних потреб будівельного майданчика. Цей план розробляється при участі відділу виробництва та передається клієнту.

Звітування має бути періодичним, включаючи зокрема звіти клієнту, що зазначено в контракті, звітування про хід робіт, звітування щодо дотримання часового графіка, звітування про контроль собівартості, бухгалтерське звітування та звітування відділу забезпечення/ контролю якості.

Кінцевий звіт будівельного майданчика є важливим питанням для компанії. Він має складатися наприкінці робіт усіма відділами, що приймали участь у роботі на майданчику. До нього входять необхідні дані для розуміння прогресу робіт (прибутки, собівартість, незаплановані випадки та що у цих випадках робилось, технічні питання тощо). Компанія має робити аналізи кожного проекту та використовувати базу даних для ціноутворення при тендері. Будівельний сектор більш ніж будь який інший використовує робочу силу та людські ресурси. Тому мотивація персоналу є одним із найважливіших факторів успіху й прибутковості робіт, а також самої будівельної компанії. Можна використовувати декілька можливостей мотивації персоналу, наприклад:

- Бонуси за виробництво або якість видаються персоналу у відповідності до очікуемого прибутку будівельного майданчика та до стандартів якості. На багатьох українських майданчиках робітники, які не задоволені своїми зарплатнями, працюють неякісно.



- Участь у капіталі компанії також є шляхом зацікавлення персонала у довгостроковому розвитку підприємства. Преміювання складається з вільних акцій, які розповсюджуються серед персонала за певних умов або продаються персоналу по низькій ціні.

- Інформування персоналу є одним з найважливіших засобів мотивації: персонал має працювати з покращенням усвідомленням робіт, що треба виконати, та з кращою координацією між різними відділами компанії. У додаток, персоналу компанії необхідно надавати консультації та інформацію про важливі рішення, які мають відношення до життя компанії.

### ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ УКРАЇНСЬКИХ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ

Щодо реструктуризації першим негайним кроком українських будівельних компаній є впровадження основних принципів менеджменту для більш швидкої адаптації до нового контексту будівельного сектору. Наступний крок має бути націленим на визначення та впровадження нової структури та процедур менеджменту у відповідності до політики менеджменту, яка встановлюється, зокрема акціонерами компанії.

### ПИТАННЯ НА КОРПОРАТИВНОМУ РІВНІ

Організаційну структуру необхідно визначати згідно до стратегії розвитку та основних будівельних видів діяльності, що мають розвиватися. Надто багато українських будівельних компаній й досі продовжують розвивати не основні види діяльності, що не відносяться до будівництва, наприклад механічні роботи, готелі чи управління магазином. Кожен відділ має бути автономним, щоб працювати більш ефективно та мотивувати персонал. Не повинно існувати постійного втручання вищого керівництва у справи нижчої ланки. Крім того, необхідно створити нові функції, щоб задовольняти зміни на будівельному ринку та їх потреби, зокрема:

- Юридичні та контрактові питання,
- Контроль собівартості,
- Участь у тендері,
- Забезпечення/ контроль якості.

Щодо обладнання, то те обладнання, яке не використовується або застаріле, треба продати та залишити лише необхідне. Якщо виникнуть тимчасові роботи, що будуть вимагати більшої кількості обладнання, його треба буде орендувати. Також компанія має пристосовувати свої активи до потреб та продавати або здавати в оренду приміщення, що не використовуються.

Щодо робочої сили, необхідно залишити необхідний склад персоналу та працівників. Компанія має віддавати на субпідряд усі роботи, що не входять до її сфери діяльності.

## ПИТАННЯ НА РІВНІ БУДІВЕЛЬНОГО МАЙДАНЧИКА

Пріоритетами для українських будівельних компаній щодо вдосконалення «інструментів» менеджменту для покращення керівництва будівельними майданчиками є чотири напрями:

- Підготування графіку робіт за допомогою програмного забезпечення.
- Вдосконалення контролю собівартості через встановлення спеціального програмного забезпечення.
- Введення плану забезпечення якості та відповідних процедур.
- Впровадження надійної системи звітування.

### АТ ПБО «ЛЬВІВМІСЬКБУД» (м. ЛЬВІВ) ПІДПРИЄМСТВО ДО РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

Підприємство «Львівміськбуд» (далі ЛМБ) раніше займалося будівництвом житла з залізобетонних конструкцій заводського виробництва. Обсяг робіт, що різко зменшився після перебудови, примусив компанію змінити тип діяльності і зайнятись реконструкцією будівель. Не дивлячись на нестачу деякого обладнання для виконання цього виду робіт, компанія мала в своєму розпорядженні кваліфіковану робочу силу здатну їх виконувати згідно відповідних стандартів. Спостерігалися дві хвили цієї діяльності:

- З 1989 до 1997: перебудова приміщень, що раніше використовувались з іншою метою, для банків,
- З 1998 до 1999: оздоблювальні роботи громадських будівель в історичній частині міста.

Перша хвиля закінчилася після того, як були побудовані всі банки.

Друга хвиля розпочалась непогано й здавалося набирала силу, зокрема в той час, коли в грудні 1998 року Львів отримав статус Світової Спащини ЮНЕСКО. Проте цей статус не залучив ніякого додаткового фінансування, та враховуючи те, що державні фонди були сильно обмежені через економічний спад, очікуваний потік нових замовлень на оздоблення громадських будівель не матеріалізувався.

Отже, у 1999 році, компанія була знову змушена ще раз змінити напрямок своєї діяльності для того, щоб вижити в умовах ринкової економіки.

### ДІАГНОЗ КОНСУЛЬТАНТІВ ПРОДУКЦІЯ ТА ПРОДАЖ

ЛМБ – це підприємство з малим досвідом або можливістю ефективної роботи поза межами своєї бази в місті Львові. Нема підстав сподіватися на швидке становлення підприємства, як підрядника, що працює на національному рівні. Отже воно змушене працювати в межах ринка Львова та Львівської області. Цей ринок такий:

Реконструкція громадських об'єктів, особливо в історичній частині Львова, – довгострокова потреба, але, за браком фінансування, немає можливості виконувати такі роботи:

- Реконструкція житла 1950-х та 1960-х років з метою підвищення





рівня комфорту та звукоізоляції, – ця робота на цей момент ще не почалася,

- Будівництву нового приватного житла заважає погане фінансування з різних джерел (ЛМБ не має змоги будувати за свій рахунок),
- Єдиний сектор, що має перспективу, – це реконструкція приватного фонду: офіси, об'єкти громадського харчування та відпочинку. Консультанти допомогли компанії просунути себе на ринку, як спроможну, компетентну та надійну компанію. Консультанти також навчили ЛМБ двом підходам до ресторанів МакДональдз в Україні, один з них мав успіх.

На початку реалізації проекту TACIS в компанії не було спеціальних відділів по збуту та маркетингу.

### ВИРОБНИЧА ТА БУДІВЕЛЬНА ТЕХНОЛОГІЯ

В результаті діагностики Консультанти дійшли висновку, що більшість надлишкових виробничих потужностей недовикористовується (та деякі не використовуються зовсім), що обґрунтовує фізичне перегрупування. Крім того, консультанти виявили, що значну кількість лому можна продати з метою залучення грошових коштів, які вкрай необхідні.

### ФІНАНСИ

Протягом періоду реалізації проекту компанія була перевантажена проблемами, пов'язаними з грошовими потоками (особливо від клієнтів державного сектору, які є замовниками основних проектів, але не мають грошей для їхньої оплати). Це призвело до появи значного тягаря заборгованості. Зрозуміло, що ці важливі проблеми відволікали керівництво ЛМБ від негайного впровадження рекомендацій консультантів (не дивлячись на те, що більшість рекомендацій ними схвалювалась).

### ЗАГАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ/УПРАВЛІННЯ

Консультанти розпочали свою роботу з підприємством в березні 2008 року. В той час компанія зберігала стару корпоративну та управлінську структури: перша була громіздкою та не адаптованою до існуючих умов, друга утруднювала делегування та не давала можливості Вищому керівництву мислити стратегічно.

### ЗАВДАННЯ КЕЙСУ:

1. Вкажіть на сили та слабкості підприємства, можливості та загрози ринку.
2. Обґрунтуйте заходи реструктуризації підприємства та вкажіть їх основні напрямки реалізації.

## СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНІ СХЕМИ ДО РОЗДІЛУ 2

### «Антикризове управління та відтворення потенціалу підприємства»

#### Тема 9. Механізми та інструменти протидії кризовим процесам

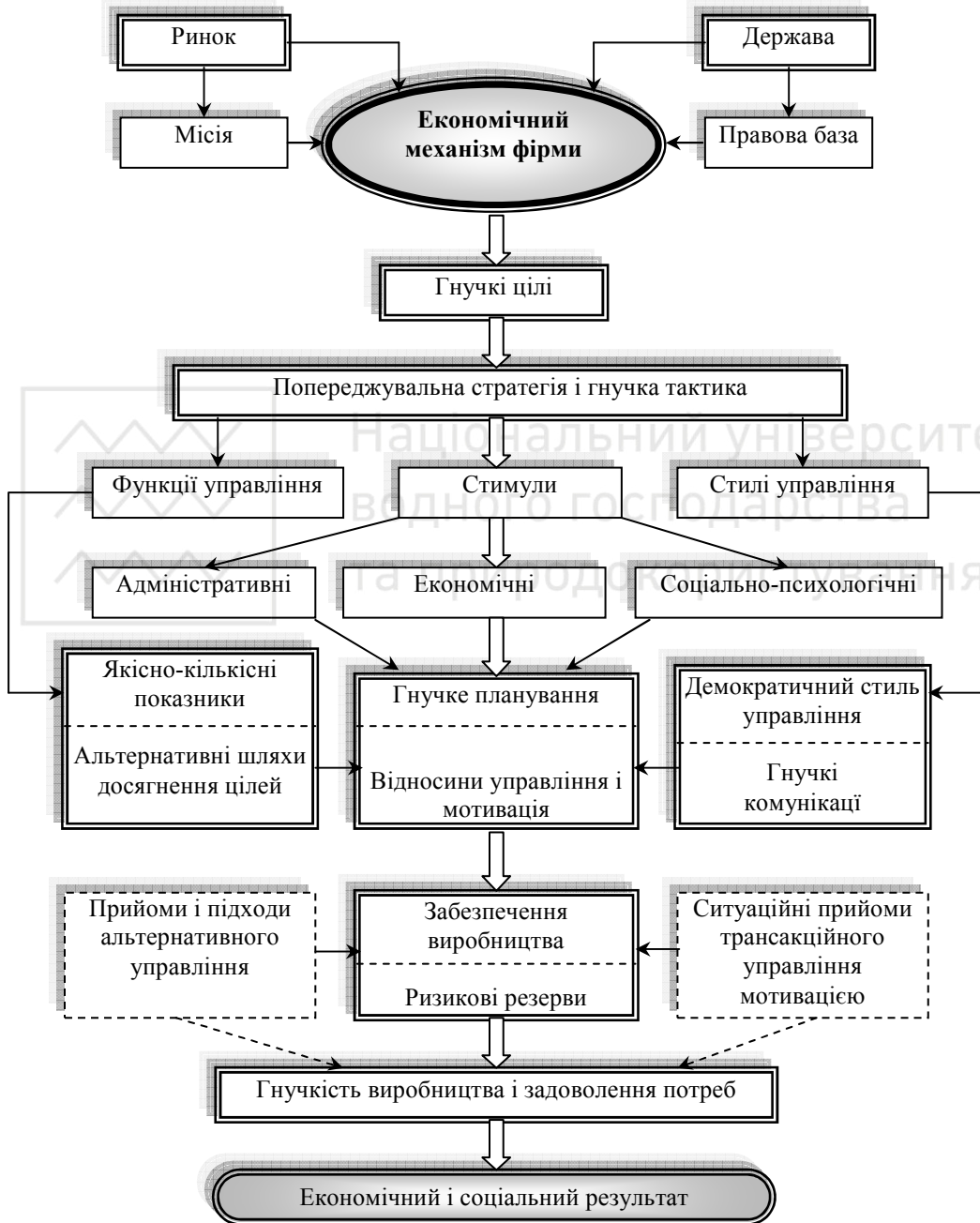


Рис. 2.2. Організаційно-економічний механізм управління стійким антикризовим розвитком підприємства



## Тема 10. Управління результативністю (ефективністю) використання потенціалу підприємства



Рис. 2.3. Мотиваційний механізм Блейка Моутона

## Тема 11. Проектування систем управління потенціалом на сучасних підприємствах



Рис. 2.4. Властивості економічної системи [1]

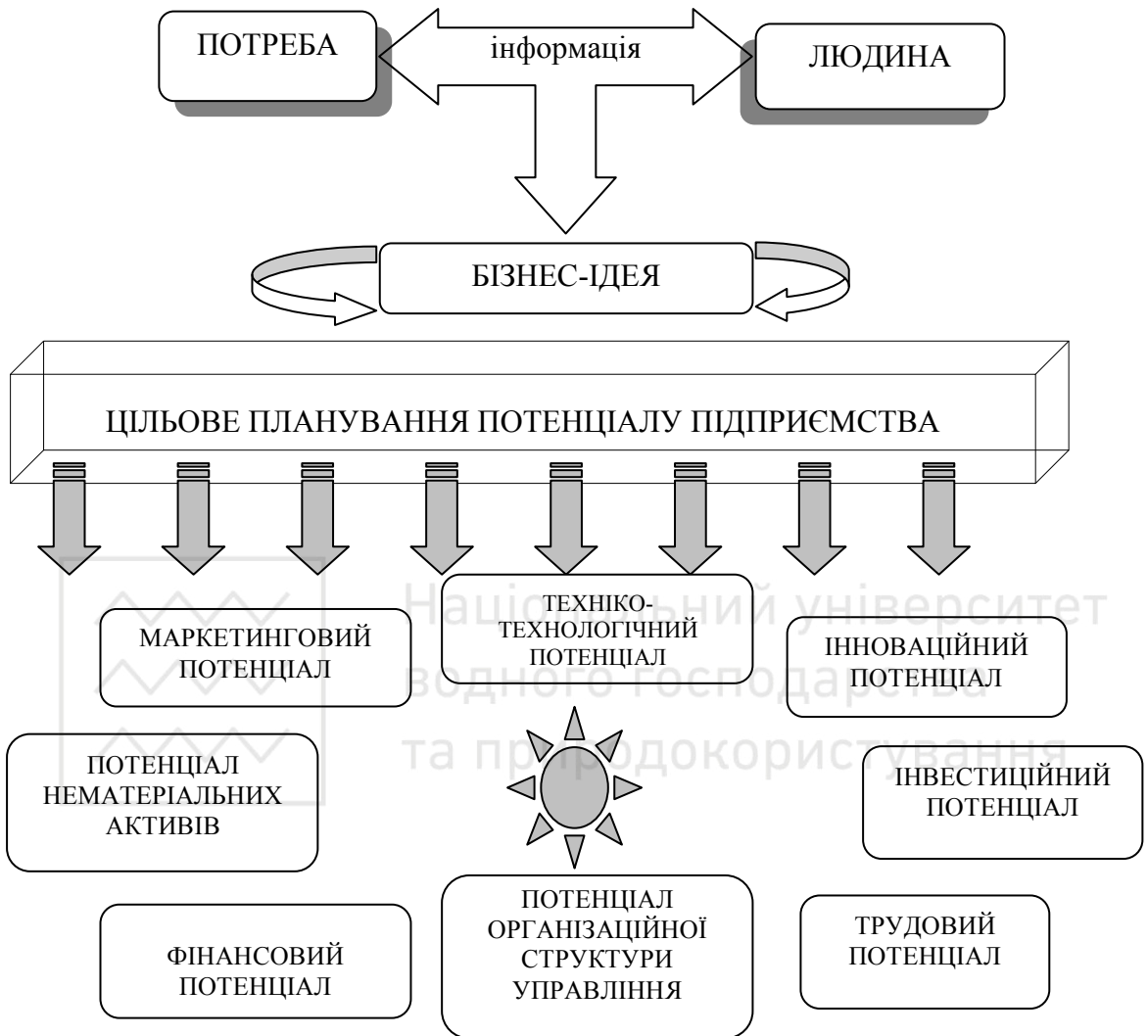


Рис. 2.5. Цільове планування потенціалу підприємства [2]

## Тема 12: Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства з урахуванням системи стратегічних і тактичних цільових орієнтирів

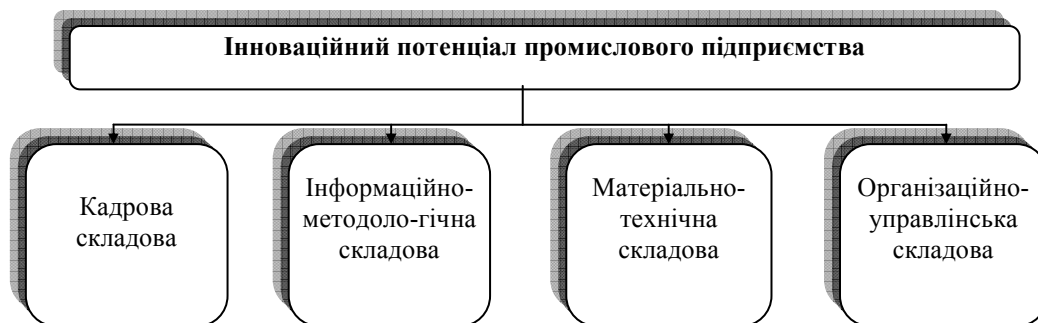


Рис. 2.6 Структура інноваційного потенціалу промислового підприємства (за Галушко Є.С.)



Рис. 2.7. Блок-схема діагностики стану інноваційного потенціалу підприємства



### Тема 13. Організаційно-економічне забезпечення удосконалення і впровадження системи управління потенціалом сучасних підприємств

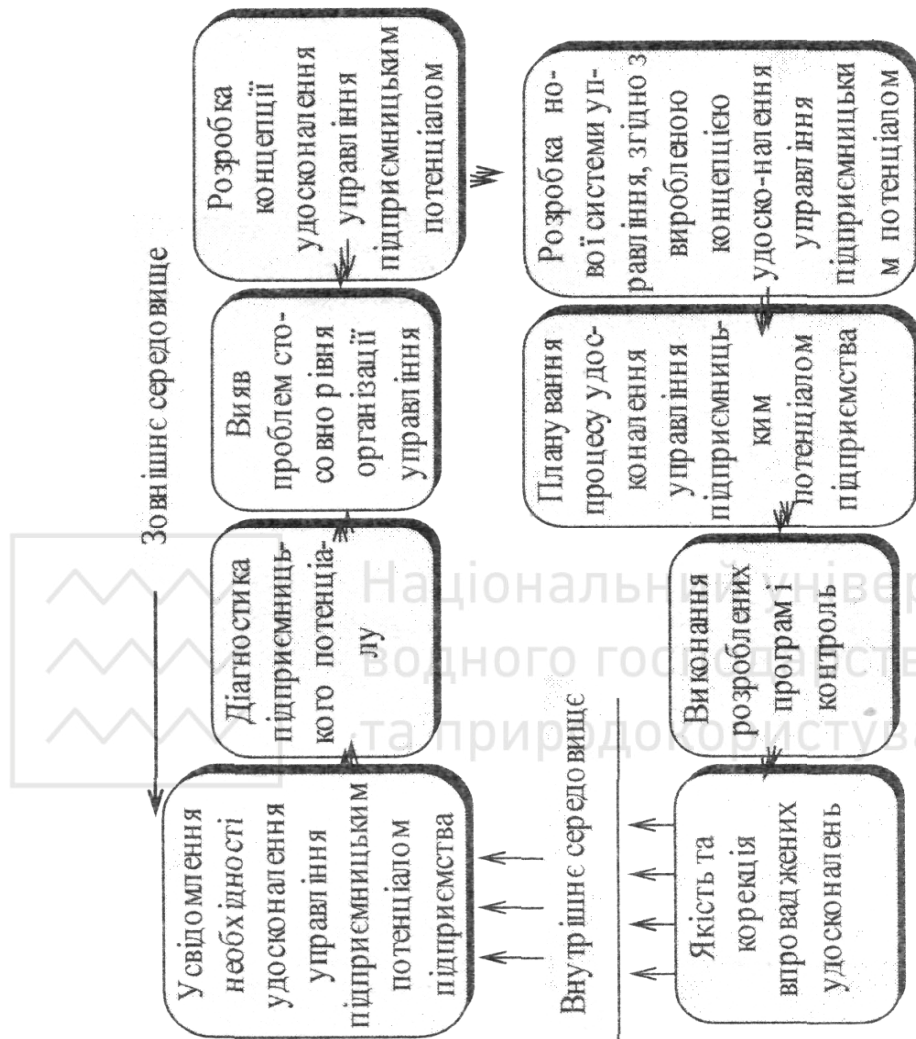


Рис. 2.8. Цикл організації процесу удосконалення управління підприємницьким потенціалом



## ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

**Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555** - метод стратегічного аналізу, який ґрунтується на експертному оцінюванні конкурентоспроможності підприємства за чинниками конкурентоспроможності продукції, її якості та ціни.

**Аналіз SWOT** – метод стратегічного аналізу, який дозволяє побудувати стратегічний баланс зовнішніх можливостей і загроз, а також внутрішніх сил і слабкостей, що впливають на досягнення цілей підприємством.

**Аналіз SPACE** – метод стратегічного аналізу, призначений для визначення ринкової позиції та обґрунтування стратегії діяльності середніх і дрібних за розміром підприємств.

**Аналіз STEP** – метод стратегічного аналізу, що дозволяє охарактеризувати силу впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства.

**Ануїтет** – потік рівновеликих платежів, які надходять або сплачуються через однакові інтервали часу протягом певного періоду.

**Балансова вартість** – вартість витрат на будівництво або придбання об'єкта власності, що відображається в бухгалтерській звітності.

**Безризикова ставка** – процента ставка за інвестиціями з найменшим рівнем ризику (наприклад, за довгостроковими державними зобов'язаннями).

**Валовий рентний мультиплікатор** – відношення ціни продажу об'єкта до потенційного або дійсного валового доходу, що отриманий від його експлуатації.

**Вартість** – грошовий еквівалент цінності об'єкта, який покупець готовий обміняти на право власності на цей об'єкт.

**Вартість відтворення** - визначена на дату оцінки поточна вартість витрат на створення (придбання) в сучасних умовах нового об'єкта, який є ідентичним об'єкту оцінки.

**Вартість діючого підприємства** – вартість сформованого підприємства як цілісної системи за умов його подальшого використання специфічним запланованим або існуючим на момент оцінки способом.

**Вартість заміщення** – визначена на дату оцінки поточна вартість витрат на створення (придбання) нового об'єкта, подібного до об'єкта оцінки, який може бути йому рівноцінною заміною.

**Вартість реверсії** – прогнозна вартість оцінюваних будівель і споруд на кінець періоду володіння або вартість їх передбачуваного продажу.

**Вартість, що оподатковується** – вартість майна, яка розраховується на основі нормативних документів, що визначають порядок оподаткування об'єктів власності.

**Витратний підхід** – підхід, відповідно до якого вартість об'єкта власності визначається за вартістю його відтворення або заміщення.

**Відкладені (відстрочені) витрати** – організаційні витрати, які





здійснюються в момент створення підприємства.

**Винахід** – продукт (пристрій, речовина, штам мікроорганізму, культура клітин рослин і тварин), спосіб, застосування раніше відомого продукту або способу за новим призначенням, якщо він новий, має винахідницький рівень та є промислово придатним.

**Гудвіл** – сукупність таких елементів бізнесу або персональних якостей, які стимулюють клієнтів користуватися послугами даного підприємства (особи) і забезпечують отримання надприбутку.

**Дійсний дохід** – грошові надходження від активу за винятком втрат від недовикористання та несвоечасного поновлення орендної угоди.

**Доходний підхід** – підхід, відповідно до якого вартість об'єкта власності визначається поточною (капіталізованою) вартістю очікуваних потоків доходів за період його експлуатації.

**Економічна додана вартість** – показник, що використовується для оцінки можливостей підприємства забезпечувати зростання вартості і розраховується як різниця між прибутком до виплати процентів, але після оподаткування, та вартістю використаного для його отримання капіталу.

**Експертна грошова оцінка земельних ділянок** – результат визначення вартості земельної ділянки та пов'язаних з нею прав із застосуванням сукупності підходів, методів та оціночних процедур, що забезпечують збір та аналіз даних, проведення розрахунків і оформлення результатів у вигляді звіту.

**Ефективний вік** – вік, на який, за результатами експертного огляду, виглядає об'єкт власності з урахуванням його технічного стану, зовнішнього вигляду, дизайну та інших факторів, що впливають на його вартість.

**Залишкова вартість** – балансова вартість об'єкта власності за винятком усіх видів зносу.

**Заставна вартість** – вартість активів, яку організація, що здійснює фінансування на основі забезпечення певними активами, сподівається отримати від їхнього продажу на ринку за умов неплатоспроможності отримувача позики або невиконання ним боргових зобов'язань.

**Зовнішній знос (економічне старіння)** – втрата вартості об'єкта власності, що пов'язана із впливом зовнішніх факторів (скороченням ділової активності, посиленням податкового тиску та ін.).

**Інвестиційна вартість** – вартість об'єкта власності для конкретного інвестора, визначена з урахуванням індивідуальних вимог до інвестицій.

**Інтелектуальна власність** – виключне право фізичної або юридичної особи на результати інтелектуальної діяльності та засоби індивідуалізації, що прирівнюються до них.

**Кадровий потенціал** – сукупність здібностей і можливостей персоналу забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.

**Капіталізація** – процес перерахунку доходів, отриманих від використання об'єкта власності, в показники вартості даного об'єкта.

**Конкурентоспроможність об'єкта** – властивість, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення об'єктом конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що діють на даному ринку.

**Конкурентоспроможність потенціалу підприємства** – комплексна порівняльна характеристика потенціалу підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу, щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів.

**Ліквідаційна вартість** – вартість, яка може бути отримана за умов продажу об'єкта оцінки у строк, що є значно коротшим від строку експозиції подібного майна, протягом якого воно може бути продане за ціною, яка дорівнює ринковій вартості.

**Майно** – матеріальні та нематеріальні активи, що мають корисність і вартість для власника або потенційного покупця.

**Майновий підхід** – підхід, відповідно до якого вартість підприємства визначається як різниця між вартістю всіх його активів, оцінених окремо, і сумою залученого капіталу.

**Майнові права** – права користування земельними ділянками, природними ресурсами, водними об'єктами, підтвердженням яких є ліцензія, орендні права.

**Машини та обладнання** – всі види активної частини основних фондів, які безпосередньо впливають на предмет праці: силові й робочі машини та обладнання, транспортні засоби, виробничий і господарський інвентар.

**Метод вивчення профілю об'єкта** – метод стратегічного аналізу, що полягає в ідентифікації та кількісній оцінці характеристик, які визначають ступінь лояльності споживачів до підприємства.

**Метод GAP** – метод стратегічного аналізу, метою якого є визначення та ліквідація розриву між цілями та прогнозами діяльності підприємства.

**Метод дисконтованих грошових потоків** – спосіб розрахунку поточної вартості очікуваного потоку доходів в прогнозний період і виручки від продажу об'єкта в пост-прогнозний період.

**Метод капіталізації** – спосіб визначення ринкової вартості об'єкта власності через співвідношення доходу від його використання та коефіцієнта (ставки) капіталізації.

**Метод LOTS** – метод стратегічного аналізу, метою якого є розробка позиції, що дозволить підприємству або підрозділу правильно будувати свої взаємини з зовнішнім оточенням.

**Метод прямого порівняння продажів** – спосіб визначення ринкової вартості об'єкта власності шляхом його порівняння з нещодавно проданими порівняними об'єктами та внесення поправок, які враховують відмінності між об'єктами.



**Модель GE/McKinsey** – інструмент стратегічного аналізу, що дозволяє визначити стратегічне положення підприємства шляхом побудови матриці «привабливість галузі/конкурентоспроможність підприємства».

**Нематеріальні активи** – різноманітні права та привілеї, які забезпечують власникам певний дохід або іншу користь, мають вартість, але не мають матеріально-речового змісту.

**Нерухоме майно** – земля і земельні поліпшення, пов'язані зі зміною якісних характеристик земельних ділянок, зокрема з розміщенням на них будинків, споруд, об'єктів інфраструктури.

**Нормативна грошова оцінка земельних ділянок** – капіталізований рентний дохід із земельної ділянки, визначений за встановленими і затвердженими нормативами.

**PIMS-аналіз** – аналіз рівня впливу обраної стратегії на величини прибутковості та готівки.

**Поправки** – коректування, які вводяться в ціну продажу об'єкта-аналога в процесі приведення його ціноутворюючих характеристик до характеристик оцінюваного об'єкта

**Порівняльний підхід** – підхід, відповідно до якого вартість об'єкта власності визначається за результатами порівняння його характеристик із характеристиками аналогічних об'єктів, угоди купівлі–продажу за якими вже здійснилися, а ціна цих угод відома.

**Потенціал підприємства** – можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнесів–процесів.

**Потенційний валовий дохід** – дохід, який може бути отриманий від об'єкта нерухомості за умов його 100%-го використання без урахування всіх втрат і витрат, на основі аналізу поточних ставок і тарифів, що існують на ринку нерухомості для порівняних об'єктів:

**Продовжена вартість** – вартість грошових потоків підприємства в постпрогнозному періоді.

**Рентний дохід (земельна рента)** – дохід, який можна отримати із землі як фактора виробництва залежно від якості та місця розташування земельної ділянки.

**Ринкова вартість** – вартість, за яку можливе відчуження об'єкта оцінки на ринку подібного майна на дату оцінки за угодою, укладеною між покупцем та продавцем, після проведення відповідного маркетингу за умови, що кожна із сторін діяла із знанням справи, розсудливо і без примусу.

**Спеціальна вартість** – сума ринкової вартості та надбавки до неї, яка формується за наявності нетипової мотивації або особливої зацікавленості потенційного покупця (користувача) в об'єкті оцінки

**Споживча вартість** – цінність, яку об'єкт власності становить для певного власника, без урахування найбільш ефективного використання цього об'єкта або грошової суми, яку можна отримати від його продажу.

**Справедлива вартість** – вартість, за якою можливий обмін активу або

погашення зобов'язань в результаті операцій між інформованими, зацікавленими та незалежними сторонами.

**Ставка (коефіцієнт) капіталізації** – коефіцієнт, що застосовується для визначення вартості об'єкта, виходячи з очікуваного доходу від його використання за умови, що дохід передбачається незмінним протягом визначеного періоду в майбутньому.

**Ставка дисконту** – необхідна інвесторам ставка доходу на вкладений капітал з урахуванням рівня ризику об'єкта.

**Страхова вартість** – вартість об'єкта власності для визначення суми покриття за страховою угодою або забезпечення вимог через втрату або пошкодження застрахованих активів.

**Строк економічного життя** – період часу, протягом якого об'єкт власності вносить певний внесок у вартість майнового комплексу, враховуючи і отримання доходу від його використання.

**Строк фізичного життя** – період часу, протягом якого об'єкт власності реально існує (від дати введення його в експлуатацію до моменту його руйнування).

**Сукупний знос** – втрати вартості об'єкта, що виникли через його фізичне руйнування, функціональне старіння та вплив зовнішніх факторів.

**Утилізаційна (скрапова) вартість** – вартість об'єкта власності (за винятком земельної ділянки), яка визначається як сукупна вартість матеріалів, з яких складається цей об'єкт, без додаткового ремонту.

**Фізичний знос** – втрата вартості об'єкта власності, що пов'язана із зміною його фізичних властивостей на протязі деякого часового інтервалу під впливом експлуатаційних і природних факторів, які спричинили скорочення терміну життя та корисності об'єкта.

**Функціональний знос** – втрата вартості об'єкта власності, що пов'язана з його невідповідністю вимогам сучасних стандартів з точки зору функціональної корисності.

**Ціновий мультиплікатор** – коефіцієнт, який визначає співвідношення між ринковою вартістю підприємства–аналога (або його акції) та базовим фінансовим показником (прибутком, виручкою від реалізації продукції, дивідендами та ін.).

**Чистий операційний дохід** – різниця між прогнозованою сумою надходжень від використання об'єкта нерухомості та операційними витратами, пов'язаними з одержанням валового доходу.



## Предметний покажчик

- Автоматизація управління потенціалом підприємства – с.38**
- Аналіз SWOT – с. 72**
- Аналіз SPACE – с. 72**
- Аналіз STEP – с. 72**
- Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555 – с. 72**
- Антикризове управління – с. 105**
- Базовий потенціал – с. 16**
- Балансова вартість – с. 44**
- Вартість – с.31**
- Вартість в користуванні – с. 31**
- Вартість в обміні – с. 31**
- Вартість заміщення – с. 31**
- Виробничий потенціал – с. 23**
- Витратний підхід – с. 31**
- Відтворення потенціалу підприємства – с. 28**
- Дивізіональна структура управління – с. 144**
- Доходний підхід – с. 31**
- Економічний ефект – с. 112**
- Ефективний вік – с. 85**
- Ефективність виробництва – с. 112**
- Залишкова вартість – с. 31**
- Заставна вартість – с. 31**
- Інноваційний потенціал – с. 23**
- Інновація (нововведення) – с. 129**
- Інформаційний потенціал – с. 26**
- Інформація – с. 36**
- Інфраструктурний потенціал – с. 25**
- Кадровий потенціал – с. 80**
- Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – с. 69**
- Конкурентоспроможність продукції – с. 69**
- Криза – с. 97**
- Кризова ситуація – с. 104**
- Критерій ефективності – с. 113**
- Ліквідаційна вартість – с. 31**
- Маркетинговий потенціал – с. 24**
- Матеріальний потік – с. 48**
- Матеріально-технічний потенціал підприємства – с. 34**
- Матрична структура управління – с. 144**
- Метод LOTS – с. 72**
- Метод капіталізації – с. 79**
- Науково-технічний потенціал – с. 24**
- Оптимальна структура потенціалу підприємства – с. 26**

- Орендна вартість – с. 31**
- Оцінка потенціалу – с. 30**
- Пересічний потенціал – с. 16**
- Порівняльний підхід – с. 31**
- Потенціал землі та природно-кліматичні умови – с. 23**
- Потенціал нематеріальних активів – с. 23**
- Потенціал оборотних фондів – с. 23**
- Потенціал організаційної структури управління – с. 24**
- Потенціал основних фондів – с. 23**
- Потенціал підприємства – с. 9**
- Потенціал технологічного персоналу – с. 23**
- Ринкова вартість – с. 31**
- Соціальний ефект – с. 112**
- Споживча вартість – с. 78**
- Ставка дисконту – с. 77**
- Стратегія технічного розвитку – с. 133**
- Страхова вартість – с. 31**
- Технологія антикризового управління – с. 108**
- Трудовий потенціал – с. 25**
- Управління виробничими запасами – с. 50**
- Управління матеріальними потоками – с. 52**
- Управлінський потенціал – с. 24**
- Формування потенціалу – с. 17**



## ДОВІДНИК ФОРМУЛ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ

### Часова оцінка грошових потоків:

#### 1. Визначення майбутньої вартості грошей - **компаундирування**:

$$FV = PV(1+r)^n,$$

де  $FV$  (future value) – майбутня вартість грошей або суми грошей на рахунку через  $n$  часових періодів;  $PV$  – present value, поточна вартість грошей або початкова сума грошей на рахунку;  $r$  – ставка процента;  $n$  – кількість часових періодів.

Вираз  $(1+r)^n$  називається **коефіцієнтом (фактором) майбутньої вартості**.

В умовах, коли нарахування процентів відбувається частіше, ніж раз на рік ( $m$  раз), формула може бути представлено у вигляді:

$$FV = PV\left(1 + \frac{r}{m}\right)^{mn}.$$

#### 2. Визначення поточної (теперішньої) вартості майбутніх грошей є зворотнім до компаундирування, і носить назву **дисконтування**:

$$PV = \frac{FV}{(1+r)^n}.$$

Вираз  $\frac{1}{(1+r)^n}$  називається **коефіцієнтом (фактором) дисконтування** або коефіцієнтом поточної вартості.

**3. Ануїтет або рента** – це серія або один із серії, рівних за величиною платежів, які здійснюються через рівні проміжки часу. Розрізняють **звичайну**, або відстрочену ренту, платежі за якою здійснюються в кінці кожного часового періоду (постнумерандо) і **вексельну** або авансову ренту, платежі за якою здійснюються на початку кожного часового періоду (пренумерандо).

Майбутня вартість звичайної ренти обчислюється за рівнянням:

$$FVA_n = A_n \frac{(1+r)^n - 1}{r},$$

де  $A_n$  – один із серії платежів, вираз  $\frac{(1+r)^n - 1}{r}$  – фактор майбутньої вартості ануїтетів.

Майбутня вартість вексельної ренти може бути представлена виразом виду:

$$AFV_d = A_e \frac{(1+r)^{n+1} - 1 - r}{r},$$

де  $A_d$  – один із серії рентних платежів.

**4. Під забезпеченням фонду або фондозабезпеченням** розуміють процес визначення платежів за рентою, які здійснюються для накопичення певної суми грошей за встановлену кількість часових періодів, включаючи

накопичення процентів за певною ставкою.

Платежі за звичайною рентою визначаються рівнянням:

$$A_n = \frac{FVA_n \times r}{(1+r)^n - 1}.$$

Платежі за вексельною рентою визначаються за формулою:

$$A_d = \frac{FVA_d \times r}{(1+r)^{n+1} - 1 - r}.$$

**5. Під поточною вартістю ренти** розуміють процес визначення поточної вартості ренти, яку очікується отримувати (сплачувати) в майбутньому протягом встановленої кількості часових періодів.

Поточна вартість звичайної ренти визначається за формулою:

$$PVA_n = A_n \left( \frac{1}{r} - \frac{1}{r \times (1+r)^n} \right).$$

Поточна вартість вексельної ренти може бути представлена виразом виду:

$$PVA_d = A_d (1+r) \times \left( \frac{1}{r} - \frac{1}{r \times (1+r)^n} \right).$$

Вирази  $\left( \frac{1}{r} - \frac{1}{r \times (1+r)^n} \right)$  та  $(1+r) \times \left( \frac{1}{r} - \frac{1}{r \times (1+r)^n} \right)$  носить назву

**коефіцієнта (фактора) вартості ренти**, теперішньої вартості анuitета.

**6. Під погашенням або амортизацією позики** розуміють процес визначення величини платежів за рентою, через яку буде оплачено проценти і забезпечено повне повернення встановленої суми протягом певної кількості часових періодів. Величина платежу за звичайною рентою складає:

$$A_n = \frac{PVA_n}{\left( \frac{1}{r} - \frac{1}{r \times (1+r)^n} \right)}.$$

Величина платежу за вексельною рентою обчислюється на основі рівняння:

$$A_d = \frac{PVA_d}{(1+r) \times \left( \frac{1}{r} - \frac{1}{r \times (1+r)^n} \right)}.$$

### **Оцінка привабливості інвестиційних проектів:**

**1. Чиста теперішня вартість** інвестиційних проектів обчислюється за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CFt}{(1+r)^t},$$

де CFt – чистий потік доходів (видатків) t-тому році; r – норма (ставка)





дисконту з урахуванням ризику та інфляції;  $T$  – кількість розрахункових років.

**2. Внутрішня ставка (норма) доходу** – це така норма %-го доходу, за якої теперішня вартість інвестиційного проекту, що розглядається, дорівнює нулю. Тобто, внутрішня норма доходу є така норма дисконту, яка зрівнює дисконтований потік доходів з величиною інвестиційних витрат, за якої виконується така умова:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0,$$

де  $IRR$  – внутрішня норма доходу.

Визначити  $IRR$  можна методом підбору або за формулою. У процесі аналізу відбираються два значення ставки дисконту  $r_1 < r_2$  таким чином, щоб в інтервалі  $(r_1, r_2)$   $NPV$  змінювала своє значення з “+” на “-” або навпаки. Тоді використовують таку формулу:

$$IRR = r_1 + \left\{ \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} \right\} \times (r_2 - r_1).$$

**3. Індекс прибутковості** – це показник ефективності інвестиційних проектів, що розглядаються як співвідношення теперішньої вартості потоку доходів нетто, до теперішньої вартості затрат, що необхідні для реалізації цього проекту.

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{CiFt}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{CoFt}{(1+r)^t}},$$

де  $CiFt$  – потік грошових доходів нетто, що можуть бути отримані у випадку реалізації проекту;  $CoFt$  – затрати, необхідні для реалізації інвестиційного проекту.

**4. Термін окупності** являє собою час, за який капітальні витрати будуть відшкодовані чистими вигодами, які надходять від експлуатації проекту, тобто час, що є необхідним для повернення вкладеного в проект капіталу.

За умов, що чисті вигоди за проектом не змінюються в часі, термін окупності обчислюється за рівнянням:

$$\text{Термін окупності} = \frac{\text{капітальні витрати}}{\text{чисті вигоди за часовий період}}.$$

Якщо чисті вигоди змінюються в часі, тоді термін окупності має обчислюватися за наступним рівнянням:

$$\text{Термін окупності} = T_n + \frac{\Delta KB}{\text{ЧВ}_n},$$

де  $T_n$  – кількість часових періодів, що передає часовому періоду, в якому матиме місце повне відшкодування капітальних витрат;  $\Delta KB$  – капітальні витрати, що залишаються невідшкодованими на початок часового періоду, в

якому матиме місце їх повне відшкодування;  $ЧВ_n$  – чисті вигоди у часовому періоду, в якому матиме місце повне відшкодування капітальних витрат.

**Приведений термін окупності** – це час, за який приведені (дисконтовані) капітальні витрати за проектом будуть відшкодовані приведеними (дисконтованими) чистими вигодами, які надходять від його експлуатації.

**Методи визначення ставок дисконту:**

**1. Середньозважена вартість капіталу (WACC)** обчислюється за формулою

$$WACC = \sum r_i d_i,$$

де  $r_i$  – необхідні дохідність (норма прибутку) по капіталу, одержаному з  $i$ -того джерела;  $d_i$  – частка капіталу (інвестиційних ресурсів), одержаному з  $i$ -того джерела.

**2. Метод кумулятивної побудови:**

$$r = r_{\text{баз}} + \sum_{i=1}^n k_i,$$

де  $r_{\text{баз}}$  – базова безризикова ставка дисконту;  $k_i$  – компенсація за  $i$ -й ризик;  $n$  – кількість врахованих ризиків.

**3. Метод зіставного продажу:**

$$r = \left[ \sum_{i=1}^n \frac{NCF_i}{MV_i} \right] \div n,$$

де  $NCF_i$  – чистий операційний потік капіталу за  $i$ -м об'єктом;  $MV_i$  – ринкова вартість  $i$ -го об'єкта-аналога;  $n$  – кількість ринкових аналогів, доступних на ринку.

**4. Метод капітальних активів:**

$$r = r_{\text{баз}} + \beta \cdot (p_{\text{рин}} - r_{\text{баз}}),$$

де  $r_{\text{баз}}$  – базова безризикова ставка дисконту;  $\beta$  – коефіцієнт бета (коефіцієнт системного ризику);  $p_{\text{рин}}$  – середня доходність ринку.

**5. Метод пов'язаних інвестицій:**

$$r = q \cdot p_k + (1 - q) \cdot p_a,$$

де  $q$  – частка позикових джерел фінансування в загальній сумі капіталу підприємства;  $p_k$  – середня доходність позикового капіталу;  $p_a$  – нормальна доходність власного капіталу.

**6. Метод ставки LIBOR:**

$$r = \text{LIBOR} + \beta_k (1 \dots 2 \%),$$

де LIBOR – вартість продажу грошей на європейських валютних ринках;  $\beta_k$  – рівень ризику країни.

**Визначення коефіцієнтів капіталізації:**

**1. Метод прямолінійного відшкодування (метод Рінга):**

$$k = r + \frac{1}{n},$$



де  $k$  – коефіцієнт капіталізації,  $r$  – ставка дисконту,  $n$  – період повернення (відшкодування) капіталу.

**2. Метод повернення за фактором фонду відшкодування (метод Інвуда):**

$$k = r + \frac{r}{(1+r)^n - 1},$$

де  $k$  – коефіцієнт капіталізації,  $r$  – ставка дисконту,  $n$  – період повернення (відшкодування) капіталу.

**3. Метод повернення за фактором фонду відшкодування за базовою ставкою дисконту (метод Хоскольда):**

$$k = r \pm R \frac{r}{(1+r)^n - 1},$$

де  $R$  – прогнозований розмір зростання вартості (знецінення) об'єкта,  $k$  – коефіцієнт капіталізації,  $r$  – ставка дисконту,  $n$  – період повернення (відшкодування) капіталу.

**4. Метод Елвуда:**

$$k = p_{\text{вк}} - q_n \cdot K_E,$$

де  $k$  – ставка капіталізації;  $p_{\text{вк}}$  – доходність використання власного капіталу;  $q_n$  – частка позикових коштів у загальному обсязі фінансування об'єкта;  $K_E$  – іпотечний коефіцієнт Елвуда.

**5. Метод вирахування:**

$$k = r - t,$$

де  $k$  – коефіцієнт капіталізації,  $r$  – ставка дисконту,  $t$  – очікувані середньорічні темпи зростання прибутку або грошового потоку.

**Методи оцінки вартості земельних ділянок:**

**1. Пряма капіталізація:**

$$B_3 = \frac{D}{k},$$

де  $B_3$  – вартість земельної ділянки;  $D$  – чистий операційний або рентний дохід;  $k$  – коефіцієнт капіталізації.

**2. Непряма капіталізація:**

$$B_3 = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+k_{\text{кан}})^i} + P,$$

де  $D_i$  – очікуваний чистий операційний або рентний дохід за  $i$ -ий рік;  $P$  – поточна вартість реверсії (продажу в післяпрогнозному періоді);  $n$  – період (у роках), який враховується при непрямій капіталізації чистого операційного або рентного доходу.

**3. Метод зіставлення цін продажу подібних земельних ділянок:**

$$Ц_{zn_{\text{скор}}} = Ц_{zn_{\text{факт}}} + \sum_{j=1}^m \Delta Ц_{zn_j},$$

де  $Ц_{zn_{\text{скор}}}$  – скоректована ціна продажу подібної земельної ділянки;  $Ц_{zn_{\text{факт}}}$

– фактична ціна продажу подібної земельної ділянки;  $m$  – кількість факторів порівняння; де  $\Delta z_n$  – різниця (поправка) в ціні (+,-) продажу подібної земельної ділянки стосовно ділянки, що оцінюється, за  $j$ -м фактором порівняння.

#### 4. Метод врахування витрат на земельні поліпшення:

$$B_3 = D_o - B_n,$$

де  $D_o$  – очікуваний дохід від продажу поліпшеної земельної ділянки або капіталізований чистий операційний або рентний дохід від її використання;  $B_n$  – витрати на земельні поліпшення.

#### 5. Метод техніки залишку для землі:

$$ЧОД_{б\text{уд}} = B_{б\text{уд}} \cdot K_{кап\text{буд}}$$

де  $B_{б\text{уд}}$  – поточна вартість будівель і споруд;  $ЧОД_{б\text{уд}}$  – чистий операційний дохід, що приходить на будівлі і споруди;  $K_{кап\text{буд}}$  – коефіцієнт капіталізації для будівель і споруд.

$$ЧОД_3 = ЧОД - ЧОД_{б\text{уд}},$$

де  $ЧОД_3$  – чистий операційний дохід, що приходить на земельну ділянку;  $ЧОД$  – загальний чистий операційний дохід.

$$B_3 = \frac{ЧОД_3}{K_3},$$

де  $B_3$  – вартість земельної ділянки;  $K_3$  – коефіцієнт капіталізації для земельної ділянки.

#### 6. Метод капіталізації земельної ренти:

$$B_3 = \frac{O_c \cdot P_n}{K_n} \cdot K_\phi \cdot K_m \cdot S_{зем}$$

де  $B_3$  – вартість земельної ділянки;  $O_c$  – витрати на освоєння та благоустрій території (грн/км<sup>2</sup>);  $P_n$  – нормативна рентабельність (як правило, становить не більше 6%);  $K_n$  – нормативний коефіцієнт капіталізації (як правило, не перевищує 3%);  $K_\phi$  – коефіцієнт функціонального використання земельної ділянки;  $K_m$  – коефіцієнт місцезросташування земельної ділянки;  $S_{зем}$  – площа земельної ділянки, км<sup>2</sup>.

### Методи оцінки вартості будівель і споруд:

#### 1. Метод капіталізації доходів

$$ПВД = S \times C_o + D_{ін}$$

де  $ПВД$  – потенційний валовий дохід;  $S$  – площа, що надається в оренду, м<sup>2</sup>;  $C$  – орендна ставка за 1 м<sup>2</sup>;  $D_{ін}$  – інші доходи від володіння об'єктом оцінки.

Розрахунок дійсного валового доходу ( $ДВД$ ):

$$ДВД = ПВД - B,$$

де  $B$  – величина можливих втрат

Розрахунок чистого операційного доходу ( $ЧОД$ ):

$$ЧОД = ДВД - ОВ,$$

де  $ОВ$  – операційні витрати (за винятком амортизаційних



відрахувань).

Оцінка вартості об'єкта нерухомості ( $B_{он}$ ) :

$$B_{он} = \frac{ЧОД}{k},$$

де  $k$  – коефіцієнт капіталізації.

## 2. Метод дисконтованих грошових потоків:

$$B_{он} = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^i} + P,$$

де  $B_{он}$  – вартість об'єкта нерухомості;  $D_i$  - очікуваний доход від володіння об'єктом за  $i$ -й рік,  $P$  – поточна вартість реверсії;  $n$  – період (у роках), для якого прогнозується отримання доходів від володіння об'єктом.

Вартість реверсії може визначатися:

а) шляхом прямої капіталізації грошового потоку останнього прогнозного року. Величина коефіцієнта капіталізації в такому випадку залежить від конкретних умов ринку аналогічних об'єктів;

б) з використанням моделі Гордона (якщо прогнозується отримання стабільних доходів в постпрогнозованому періоді):

$$P = \frac{D_{i+1}}{r-q},$$

де  $D_{i+1}$  – очікуваний доход від володіння об'єктом за 1-й рік постпрогнозного періоду;  $q$  – довгострокові темпи зростання очікуваних доходів.

## 3. Метод порівняння продажів:

$$П_p = \frac{B_1}{S_1} - \frac{B_2}{S_2},$$

де  $П_p$  – поправка (наприклад, на проведений ремонт) в розрахунку на 1 м<sup>2</sup> площі);  $B_1$  – вартість об'єкта 1 з парних продаж, грн.;  $B_2$  – вартість об'єкта 2 з парних продаж, грн.;  $S_1$  – площа об'єкта 1, м<sup>2</sup>;  $S_2$  – площа об'єкта 2, м<sup>2</sup>.

$$B_{он} = \left( \frac{B_{анал}}{S_{анал}} - П_p \right) \times S_0$$

де  $B_{анал}$  – вартість продажу аналога, грн.;  $S_{анал}$  – площа аналога, м<sup>2</sup>;  $S_0$  – площа оцінюваного об'єкта, м<sup>2</sup>.

## 4. Метод валового рентного мультиплікатора:

$$ВРМ = \frac{Ц_{анал}}{ПВД},$$

де  $ВРМ$  – валовий рентний мультиплікатор;  $Ц_{анал}$  – ціна продажу аналога,  $ПВД$  – потенційний валовий доход аналога.

$$B_{он} = ПВД_{он} \times ВРМ,$$

де  $ПВД_{он}$  – потенційний валовий доход об'єкта нерухомості, що оцінюється.

## Методи оцінки вартості машин і обладнання:

### 1. Метод розрахунку за ціною однорідного об'єкта

$$Cn_{од} = \frac{(1 - ПДВ)(1 - ПП - K_{рент})Ц_{од}}{(1 - ПП)},$$

де  $Cn_{од}$  – повна собівартість виробництва однорідного об'єкта;  $ПДВ$  – ставка податку на додану вартість;  $ПП$  – ставка податку на прибуток;  $K_{рент}$  – показник рентабельності продукції;  $Ц_{од}$  – ціна однорідного об'єкта.

$$Cn = Cn_{од} \times \frac{K_{оц}}{K_{од}},$$

де  $Cn$  – повна відбудовна вартість об'єкта оцінки;  $K_{оц}$ ,  $K_{од}$  – конструкторський параметр об'єкта оцінки й однорідного об'єкта відповідно.

Розрахунок повної відновлюваної вартості об'єкта оцінки (без ПДВ):

$$B_{оц} = \frac{(1 - ПП) \times Cn}{1 - ПП - K_{рент}},$$

де  $B_{оц}$  – повна відбудовна вартість об'єкта оцінки.

## 2. Метод ринкових порівнянь:

Внесення поправок до цін аналогів і одержання підсумкової ринкової вартості об'єкта оцінки за формулою:

$$B_o = B_{ан} \times K_1 \times K_2 \dots \times K_n \times I,$$

де  $B_o$  – вартість об'єкта оцінки;  $B_{ан}$  – вартість аналога;  $K_1, K_2, \dots, K_n$  – поправочні коефіцієнти;  $I$  – індекс цін за період між датою оцінки і датою продажу аналога.

Розрахунок поправочних коефіцієнтів ( $K$ ) на технічні параметри, якщо  $j$ -а характеристика збільшує величину оціночної вартості об'єкта, здійснюється за формулою

$$K_j = \frac{П(o)_j}{П(a)_j},$$

якщо  $j$ -а характеристика зменшує величину оціночної вартості об'єкта – за формулою

$$K_j = \frac{П(a)_j}{П(o)_j},$$

де  $П(o)_j$  –  $j$ -а характеристика об'єкта оцінки;  $П(a)_j$  –  $j$ -а характеристика аналога.

## Методи оцінки вартості нематеріальних активів:

### 1. Метод надлишкового прибутку

$$B_{не} = \frac{\Pi - \bar{P} \times A}{k},$$

де  $B_{не}$  – вартість нематеріальних активів;  $\Pi$  – скоригований фактичний чистий прибуток підприємства;  $\bar{P}$  – середньоринкова доходність на активи або власний капітал;  $A$  – ринкова вартість активів (власного капіталу).

### 2. Метод виграшу у собівартості:



Вартість нематеріального активу розраховується за формулою:

$$\Delta Pr = Pr_2 - Pr_1$$

де  $Pr_1$ , — прибуток, отриманий без використання нематеріального активу, який оцінюється;  $Pr_2$  — прибуток, отриманий з використанням нематеріального активу.

$Pr_1$  і  $Pr_2$  обчислюються за формулою:

$$Pr_j = \sum_{i=1}^T \frac{Pr_{ji}}{(1+r)^i} = \sum_{i=1}^T (C_i - C_{ij}) \frac{V_{ji}}{(1+r)^i}$$

де  $Pr_{ji}$  — прибуток, що отримується від продажу  $j$ -го товару в  $i$ -му році;  $C_i$  — ціна одиниці товару в  $i$ -му році;  $C_{ij}$  — собівартість  $j$ -го товару при його виробництві з використанням (або без використання) нематеріального активу в  $i$ -му році;  $V_{ji}$  — обсяг виробництва  $j$ -того товару в  $i$ -му році;  $T$  — строк виробництва і продажу товару;  $r$  — ставка дисконту.

### 3. Метод вартості створення:

$$B_{не} = 3_c \times K_{мс} \times K_m \times K_u,$$

де  $B_{не}$  — вартість нематеріального активу;  $3_c$  — сума всіх затрат;  $K_{мс}$  — коефіцієнт морального старіння;  $K_m$  — коефіцієнт техніко-економічної значимості (визначається для винаходів і корисних моделей);  $K_u$  — коефіцієнт, що відображає динаміку цін в  $i$ -тому році.

$$K_{мс} = 1 - T_\delta / T_n,$$

де  $T_n$  — номінальний термін дії охоронного документу;  $T_\delta$  — термін дії охоронного документу на рік оцінки.

### 4. Метод „звільнення від роялті”:

$$P_E = \sum_{i=1}^{i=T} V_i * R_i * Z_i * K_\delta,$$

де  $V_i$  — обсяг випуску продукції за ліцензією в  $i$ -му році (шт., кг, м<sup>3</sup>);  $R_j$  — ставка роялті в  $i$ -му році, %;  $Z_i$  — продажна ціна продукції за ліцензією в  $j$ -му році, грн.;  $T$  — термін дії ліцензійної угоди, років;  $i$  — порядковий номер року дії ліцензійної угоди;  $K_\delta$  — коефіцієнт дисконтування.

### Методи оцінки вартості бізнесу:

#### 1. Метод дисконтованих грошових потоків:

$$ВП = ДГП_{прогн} + ДГП_{постпрогн}$$

або

$$ВП = \sum_{i=1}^n \frac{ГП_i}{(1+r)^i} + B_{прод},$$

де  $ВП$  — вартість підприємства (бізнесу);  $ДГП_{прогн}$  — вартість дисконтованих грошових потоків у прогностичний період;  $ДГП_{постпрогн}$  — вартість дисконтованих грошових потоків по завершенні прогностичного періоду (у постпрогностичному періоді) або «продовжена вартість»;  $ГП_i$  — грошовий потік  $i$ -го прогностичного року;  $n$  — кількість років прогностичного

періоду.

$$B_{\text{прод}} = \frac{ГП_{i+1}}{r - q},$$

де  $ГП_{i+1}$  – грошовий потік у перший рік після завершення прогнозного періоду;  $q$  – очікувані темпи зростання грошового потоку в безстроковій перспективі.

Або

$$B_{\text{прод}} = \frac{ЧП_{i+1}(1 - q/P_{\text{інв}})}{r - q},$$

де  $ЧП_{i+1}$  – чистий прибуток від основної діяльності в перший рік після завершення прогнозного періоду;  $P$  – очікувана рентабельність нових інвестицій.

**Грошовий потік, який генерується всім інвестованим капіталом:** визначається за формулою:

$$ГП_K = П(1 - ПП) + А - ΔI - ΔВOK + ΔЗ_0,$$

де  $ГП_K$  – грошовий потік для всього інвестованого капіталу підприємства;  $П$  – прибуток до виплати процентів по зобов'язаннях і до виплати податків;  $ПП$  – ставка податку на прибуток;  $I$  – інвестиції;  $A$  – амортизація;  $ΔВOK$  – зміна величини власного оборотного капіталу;  $ΔЗ_0$  – зміна довгострокових зобов'язань.

**Грошовий потік, що генерується власним капіталом:**

$$ГП_{BK} = (П - П_3)(1 - ПП) + А - ΔI - ΔВOK + ΔЗ_0,$$

де  $ГП_{BK}$  – грошовий потік для власного капіталу підприємства;  $П_3$  – виплати процентів по зобов'язаннях.

**2. Метод економічної доданої вартості:**

$$ЕДВ = (РА - СВК) \times K,$$

або

$$ЕДВ = П \times (1 - ПП) - СВК \times K,$$

де  $ЕДВ$  – економічна додана вартість (EVA);  $РА$  – рентабельність активів (усього капіталу);  $K$  – інвестований капітал (вартість активів підприємства).

$$ВП = K + \sum_{i=1}^n \frac{ЕДВ_i}{(1 + СВК)^i},$$

де  $ВП$  – вартість бізнесу.

**3. Метод вартості чистих активів:**

$$ЧА = (H + O + M) - (B + D + П),$$

де  $H$  – скоригована вартість необоротних активів;  $O$  – скоригована вартість оборотних активів;  $M$  – скоригована вартість витрат майбутнього періоду;  $B$  – скоригована вартість забезпечення наступних витрат і платежів;  $D$  – скоригована вартість довгострокових зобов'язань;  $П$  – скоригована вартість поточних зобов'язань.





## ЛІТЕРАТУРА

1. Авдеенко В. Н. Производственный потенциал промышленного предприятия. / Авдеенко В. Н., Котлов В. А. – М. : Экономика, 1989. 240 с.
2. Акулов М. Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Навч. посіб. / Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. –СПб : Питер Кош, 1999 – 416 с. – (Серия "Теория и практика менеджмента").
4. Ансофф И. Стратегическое управление. Сокр. пер. с англ. / Ансофф И. Науч ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Анфилатов В. С. и др. Системный анализ в управлении : Учеб. Пособие / В. С. Анфилатов, А. А. Емельянов, А. А. Кукушкин; Под ред. А. А. Емельянова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 368 с.
6. Беклемищев Е. П. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов. / Беклемищев Е. П. – М., 1990.
7. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : Навч. Посібник / Василенко В. О. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 504с.
8. Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом. Навч. посіб. / Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. — К. : КНЕУ, 2005. — 403 с.
9. Верба В. А. Управління розвитком компанії : навч. посіб. / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. — К. : КНЕУ, 2011. — 482 с.
10. Вильямс Р. Управление деятельностью служащих / Р. Вильямс. – СПб. : Питер, 2003. – 302с.
11. Герасимчук В. Г. Развитие предприятия : диагностика, стратегия, эффективность / Герасимчук В. Г. – К. : Вища шк., 1995. – 167 с.
12. Градов А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. Учебн. Пособие / Градов А. П. – СПб : Спец.литература, 1996. – 510 с.
13. Гусева О. Ю. Развитие предприятия і стратегічні зміни : сутність, принципи, взаємозв'язок // Сталий розвиток економіки. — 2012. — № 6. — С. 85—89.
14. Даулинг Грем. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности: Пер. с англ. / Даулинг Грем – М. : Консалтинговая группа «ИМИДЖ-КОНТАКТ» : ИНФРА-М, 2003. – XXVI, 368 с.
15. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства / І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих та ін. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362с.
16. Журавльова І. В. Вимірювання інтелектуального потенціалу підприємства : методичні підходи та результати розрахунків / І. В. Журавльова // Проблеми науки. – 2004. – №2. – С. 45-48.
17. Зотов В. В., Бренд-решения: уч. пособие. — М. : МЭСИ, 2008. — 155 с.

18. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування і використання. Підручник / Касьянова Н. В., Солоха Д. В., Морєва В. В. та ін. 2-ге вид. переоб та доп. – К. : Київ: Центр учбової літератури, 2013. – 248с.
19. Ковалев А. П. Оценка стоимости имущества промышленного предприятия . Учебное пособие. / Ковалев А. П. – М. : "Станкин", 1995. – С.3.
20. Кожушко Л. Ф. Екологічний менеджмент/ Кожушко Л. Ф., Скрипчук П. М. – К. :Академвидав, 2007. – 432с.
21. Колесніков А. П. Основні засади, механізми та можливості розвитку брендингу в Україні // Сталій розвиток економіки. — 2011. — № 7. — С. 37—40.
22. Коупленд Том. Стоимость компаний: оценка и управление. / Коупленд Том, Коллер Тим, Муррин Джек. Пер.с англ. – М.:ЗАО"Олимп-Бизнес", 1999.-576 с.:ил.(Серия "Мастерство")
23. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : Навч. Посібник / Краснокутська Н. С. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 352с.
24. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. / Ламбен Жан-Жак. Пер.с фр. – СПб. : Наука, 1996. – XV+589 с.
25. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів / Мазаракі А. А. та ін. Під редакцією проф. Н. М. Ушакової. К.–"Хрещатик",1999. – 800с.
26. Мороз О. В. Теорія сучасного брендингу. Монографія / Мороз О. В., Пашенко О. В – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2003.-104 с.
27. Основы оценочной деятельности / Риполь-Сарагоси Ф. – М. : Приор, 2001. 2– 40 с.
28. Оценка стоимости предприятий и приватизация. – Центр сотрудничества с европейскими странами переходной экономики. Париж.ОЭСР – 1994. – 52с.
29. Репіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / Репіна І. М // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. – 1998. – №2. – С.262-271.
30. Самоукина Н. Антикризисное управление компанией / Самоукина Н. – СПб. : Питер, 2003. – 192 с.
31. Скотт М. Факторы стоимости: руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / Скотт М. Перевод с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. – 433 с.
32. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Белых и др. Под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. – М. : Закон и право. – ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
33. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Фатхутдинов Р. А. – М:ИНФРА-М. – 2000. 3– 12 с.
34. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. / Фатхутдинов Р. А. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 304 с.



35. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : Навч. Посібник / Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.
36. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Посібник для самостійного вивчення дисципліни / Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. – К. : КНЕУ, 2004. – 368 с.
37. Фридман Дж. "Анализ и оценка приносящей доход недвижимости / Фридман Дж., Ордуэй Ник. Пер. с англ. – М. : "Дело ЛТД", 1995. – 480 с.
38. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. – К : Кондор, – 2007. – 400с.
39. Череп А. В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання: Підручник. / Череп А. В. – К. : Кондор, 2006. – 380 с.
40. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення. Монографія. / Чухрай Н. –Львів: Вид.Нац.університету "Львівська політехніка", 2002. – 316 с.
41. Щелкунов В. И. Стратегическое управление производственным потенциалом предприятия. Компаньон – 1999 – №49. – с.30-32.
42. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова. –3-е изд., испр.-СПб. : Спец-Лит, 2000. – 589 с.

