

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ
Кафедра економіки та управління виробничим
і комерційним бізнесом

І.Л. Назаренко, А.В. Толстова

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

Частина 3

Харків – 2015

Назаренко І.Л., Толстова А.В. Управління потенціалом підприємства: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2015. – Ч. 3. – 73 с.

У конспекті лекцій послідовно викладено теоретичні і методичні основи оцінки та управління потенціалом підприємства.

Основним завданням конспекту лекцій є навчити майбутніх магістрів використовувати набуті знання для розв'язання проблем з управління потенціалом тих підприємств, з якими буде пов'язана їх професійна діяльність: оцінювати величину виробничого потенціалу підприємства, ефективність його використання, знаходити шляхи підвищення ефективності управління потенціалом.

Конспект складається із трьох частин.

У третій частині конспекту широко висвітлено сутність механізму та інструменти протидії кризовим процесам, розкрито особливості управління матеріально-технічним потенціалом підприємства, проектування системи управління потенціалом, управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.

Рекомендується для студентів спеціальності 08.03050401 «Економіка підприємства» освітньо-кваліфікаційного рівня магістр всіх форм навчання.

Іл. 8, табл. 6, бібліогр.: 49 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 2 квітня 2015 р., протокол № 10.

Рецензент:

доц. Ю.В. Єлагін

І.Л. Назаренко, А.В. Толстова

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

Частина 3

Відповідальний за випуск Назаренко І.Л.

Редактор Страхова В.В.

Підписано до друку 01.09.15 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 3,50. Тираж 100. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економіки транспорту

Кафедра економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом

І.Л. Назаренко, А.В. Толстова

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

для студентів спеціальності 08.03050401 „Економіка
підприємства” освітньо-кваліфікаційного рівня магістр
усіх форм навчання

Частина 3

Харків 2015

Назаренко І.Л., Толстова А.В. Управління потенціалом підприємства: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2015. – Ч. 3. – 73 с.

У конспекті лекцій послідовно викладено теоретичні і методичні основи оцінки та управління потенціалом підприємства.

Основним завданням конспекту лекцій є навчити майбутніх магістрів використовувати набуті знання для розв'язання проблем з управління потенціалом тих підприємств, з якими буде пов'язана їх професійна діяльність: оцінювати величину виробничого потенціалу підприємства, ефективність його використання, знаходити шляхи підвищення ефективності управління потенціалом.

Конспект складається із трьох частин.

У третій частині конспекту широко висвітлено сутність механізму та інструменти протидії кризовим процесам, розкрито особливості управління матеріально-технічним потенціалом підприємства, проектування системи управління потенціалом, управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.

Рекомендується для студентів спеціальності 08.03050401 «Економіка підприємства» освітньо-кваліфікаційного рівня магістр всіх форм навчання.

Іл. 8, табл. 6, бібліогр.: 49 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 2 квітня 2015 р., протокол № 10.

Рецензент:

доц. Ю.В. Єлагін

ТЕМА 9. Механізми та інструменти протидії кризовим процесам

План

9.1 Потенціал виживання підприємства: сутність та теоретичні засади визначення.

9.2 Ресурсні передумови виживання підприємства та їх оцінка.

9.3 Оцінка можливостей розвитку підприємства.

9.4 Дослідження сприятливості стану зовнішнього середовища підприємства для виходу з кризового стану.

9.5 Теоретичні основи формування антикризової програми підприємства.

9.1 Потенціал виживання підприємства: сутність та теоретичні засади визначення

Визначені особливості, що притаманні терміну "потенціал", мають враховуватись і при тлумаченні терміну "потенціал виживання".

Сферою застосування цього терміну є дослідження потенційних можливостей підприємства щодо виходу з кризового стану, оцінка наявності передумов та можливостей до самозбереження господарюючого суб'єкта, відновлення режиму його функціонування відповідно до вимог ринкової економіки.

Виживання підприємства визначається як такий стан його розвитку, який припускає своєчасність і економічність адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища при збереженні основних законів розвитку, таких як цілеспрямованість, динамізм та керованість.

Здатність до виживання підприємства являє собою результативну оцінку трьох типів сталості, які притаманні цій господарській системі, – зовнішньої, внутрішньої та успадкованої.

Зовнішня сталість підприємства досягається зовнішнім управлінням, регулюючими впливами з боку держави. Вона може забезпечуватися директивними вказівками, визначенням

державних замовлень, доступом до пільгових державних кредитів, пільговими умовами оподаткування, адресними дотаціями, субвенціями, списанням боргів тощо. Цей тип сталості забезпечується обмеженому колу підприємств ("своїх" для керівників вищої ланки держави та які мають вирішальне значення для підтримки життєдіяльності та обороноздатності країни).

Внутрішня сталість визначається потенціалом підприємства щодо збереження стану рівноваги при виникненні внутрішніх та зовнішніх закономірностей руху капіталу, що дає можливість своєчасно відновлювати, удосконалювати і розвивати економічну систему підприємства.

Успадкована сталість підприємства є результатом накопиченого запасу внутрішньої міцності системи, наявності у неї ресурсів для захисту від дестабілізуючих чинників.

Таким чином, здатність до виживання визначається наявністю передумов для забезпечення внутрішньої й успадкованої сталості. Чим вища сталість підприємства, тим вища імовірність його виживання.

Таким чином, термін "потенціал виживання підприємства" можна використовувати для узагальнюючої прогнозної оцінки перспектив розвитку підприємства в майбутньому та його можливостей щодо подолання кризових явищ.

Рівень потенціалу виживання підприємства визначається:

- складом та сучасним станом ресурсного забезпечення функціонування системи, яке використовує та обумовлює поточну конкурентоспроможність підприємства;

- ступенем відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства, наявністю стратегічних ресурсів, необхідних для генерування та впровадження стратегії виходу з кризи;

- спроможністю ресурсного потенціалу забезпечити стійкість господарської системи до негативного впливу зовнішнього середовища та внутрішню гнучкість (адаптованість) для використання позитивних можливостей, які обумовлюються змінами в зовнішньому середовищі.

Виходячи із вищенаведеного тлумачення, потенціал виживання підприємства може розглядатися як функція (залежність) вигляду:

$$ПВ = F(РПВ, МР, ЗУ), \quad (9.1)$$

де РПВ – ресурсні передумови виживання підприємства;
МР – наявні перспективи та можливості його розвитку;
ЗУ – зовнішні умови бізнесу [15].

Визначені складові потенціалу виживання тісно взаємодіють між собою. Перша складова характеризує наявне ресурсне забезпечення діяльності, його відповідність стратегічним цілям та ринковим умовам функціонування, друга - внутрішні можливості розвитку підприємства, удосконалення ресурсного забезпечення, третя – стан та очікувані зміни в зовнішньому середовищі, які впливають на перші дві складові потенціалу.

Кількісно рівень потенціалу виживання (РПВ) визначається в частках одиниці як комплексний відносний показник здатності підприємства до виживання. Розрахунок здійснюється за моделлю

$$РПВ = I_{рпв} * I_{мр} * I_{зу}, \quad (9.2)$$

де $I_{рпв}$, $I_{мр}$, $I_{зу}$ – відповідно, індекси зміни рівня складових потенціалу ресурсних передумов виживання підприємства, наявних перспектив та можливості його розвитку, сприятливості зовнішніх умов бізнесу.

Якщо розраховане значення потенціалу виживання перевищує одиницю, підприємство можна вважати життєздатним; діапазон 0.7 – 1.0 свідчить, що виживання є сумнівним; якщо менше 0.7 – здатність до виживання відсутня.

Визначення потенціалу виживання потребує проведення досліджень за усіма визначеними напрямками з подальшим узагальненням отриманих результатів.

9.2 Ресурсні передумови виживання підприємства та їх оцінка

Дослідження Л.О. Лігоненко дають можливість запропонувати такий структурно-логічний порядок ідентифікації та оцінки ресурсних передумов виживання господарюючого суб'єкта (рисунок 9.1).

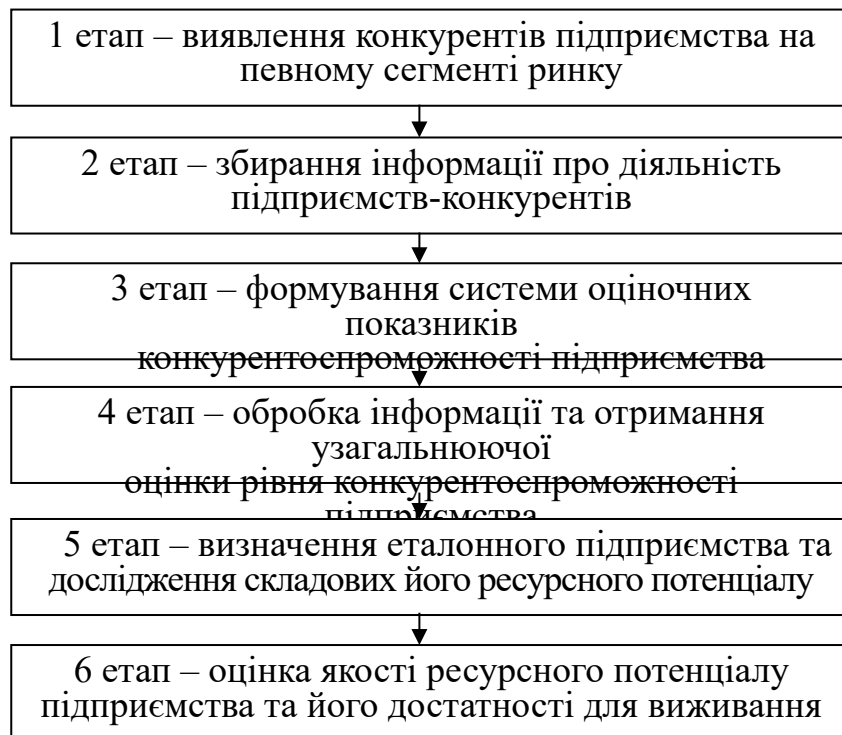


Рисунок 9.1 – Структурно-логічний порядок ідентифікації та оцінки ресурсних передумов виживання господарюючого суб'єкта

Розглянемо сутність роботи, яка мусить бути проведена на кожному етапі.

1 етап – виявлення конкурентів підприємства на певному сегменті ринку

Формування групи підприємств-конкурентів є дуже важливим етапом роботи, однак рівень розробки методичного забезпечення цієї роботи в сучасній літературі є недостатнім.

Підприємства, що визнаються конкурентами, мають відповідати таким ознакам:

- єдиний регіональний ринок діяльності або його певний сегмент – район діяльності, визначений у межах міста, району або області;

- відповідність номенклатури продукції, що виробляється (в торгівлі – асортиментної структури товарообігу до широти та глибини асортименту товарів та пропонувані торговельні послуги);

- зіставність фаз життєвого циклу підприємства та основних стратегічних цілей розвитку.

2 етап – збирання інформації про діяльність підприємств-конкурентів

Інформація, необхідна для оцінки конкурентоспроможності підприємства, може бути отримана у різний спосіб:

- 1) шляхом отримання об'єктивної кількісної інформації про основні результати господарсько-фінансової діяльності підприємств-конкурентів. Джерелом її отримання можуть бути форми бухгалтерської, статистичної або податкової звітності; кон'юнктурні огляди регіонального споживчого ринку, які виконані відповідними науково-дослідними установами; матеріали галузевої та спеціальної преси, спеціально замовлені дослідження;

- 2) шляхом збирання суб'єктивної якісної інформації про діяльність підприємств-конкурентів, стратегію та тактику їх діяльності. Така інформація може бути отримана в результаті проведення соціологічних опитувань, вибіркового спостереження, залучення експертів тощо.

Повнота збирання інформації та широта використаних джерел є запорукою об'єктивності висновків, які будуть отримані на базі її обробки.

3 етап – формування системи оціночних показників конкурентоспроможності підприємств

Формування переліку оціночних показників конкурентоспроможності є найбільш складним етапом роботи, оскільки це питання залишається дискусійним і пропонуються різноманітні підходи до його вирішення.

Наприклад, основними критеріями та напрямками оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств мають бути:

1) виробнича діяльність: виробнича потужність підприємства; обсяг і асортимент продукції; склад витрат та рівень обігу, ін.;

2) фінансова діяльність: обсяг та структура капіталу, його ціна; рентабельність діяльності та використання капіталу; фінансове становище та платоспроможність підприємства; обсяг та склад оборотного капіталу та його використання; тривалість операційного циклу та його окремих елементів; структура та напрями використання фінансових ресурсів підприємства, ін.;

3) кадрова робота: забезпеченість робочою силою (укомплектованість штатів та їх відповідність потребам); продуктивність та ефективність праці; рівень заробітної плати та соціальних виплат, їх відповідність ринковому рівню; стабільність складу колективу (плинність кадрів та її причини), ін.;

4) комерційна діяльність: асортиментна та цінова політика; рекламна діяльність; організація господарських зв'язків, їх стабільність та ефективність; характер комерційних угод та їх ефективність; політика формування торговельних надбавок; конкурентоспроможність реалізованої продукції (торговельна марка, швидкість реалізації), ін.;

5) організаційна та управлінська діяльність: система планування, оперативне управління, професійний рівень керівників та спеціалістів, раціональність організаційної структури, інформаційне забезпечення, технологія управління тощо.

Наведений приклад може розглядатися як основа формування системи об'єктів дослідження для оцінки конкурентоспроможності підприємств будь-якого профілю та галузі діяльності.

4 етап – обробка інформації та отримання узагальнюючої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може проводитися різними методами. Найбільш поширеними є: метод різниць, рангів, балів, графічний метод, узагальнення, метод суб'єктивних оцінок.

5 етап – визначення еталонного підприємства та дослідження складових його ресурсного потенціалу

Під еталонним підприємством розуміється підприємство, яке має найбільші конкурентні переваги серед групи оцінюваних підприємств.

Оскільки одним з чинників конкурентних переваг є склад та ступінь використання ресурсного потенціалу, то об'єктом подальшого дослідження має стати ресурсний потенціал, яким воно володіє.

З метою дослідження ресурсного потенціалу еталонного підприємства слід провести ідентифікацію його системи ресурсів, оцінити якісні показники, що визначають процеси їх формування та використання.

6 етап – оцінка якості ресурсного потенціалу підприємства та його достатності для виживання

Кількісна відносна характеристика ресурсних передумов виживання підприємства може бути отримана шляхом порівняння складу ресурсів оцінюваного підприємства з еталонним підприємством.

Ця робота може здійснюватися експертним методом. Його застосування передбачає необхідність попередньої розробки карти оцінювання ресурсів, яка міститиме перелік ресурсів, їхні найважливіші ознаки та встановлені ранги значущості окремих видів ресурсів для забезпечення життєздатності підприємства.

Ресурсні передумови виживання оцінюються шляхом розрахунку узагальнюючого показника якості ресурсів підприємства за формулою

$$ЯкP_j = \sum ЯкP_{ij} * R_i, \quad (9.3)$$

де $ЯкP_{ij}$ – якість i -го виду ресурсів j -го підприємства порівняно з підприємством - еталоном;

R_i – ранг значущості i -го виду ресурсів, визначений експертно.

Чим ближче до одиниці значення узагальнюючого показника якості ресурсів, тим кращі ресурсні передумови для виживання має підприємство.

Цей метод оцінки ресурсних передумов виживання, безумовно, має певні вади: суб'єктивізм оцінки (встановлення рангів значущості), можлива нежиттєздатність (кризовий стан) еталонного підприємства, некоректність визначення еталонного підприємства (у зв'язку з похибками у дослідженнях конкурентного середовища) тощо. Але, незважаючи на це, даний процес оцінювання дає змогу усвідомити, який склад та стан ресурсів забезпечує перемогу в конкурентній боротьбі, є необхідним для успішного розвитку підприємства в конкретній ринковій ситуації та визначити, наскільки наявний склад ресурсів підприємства відповідає цим вимогам.

9.3 Оцінка можливостей розвитку підприємства

Базуючись на загальній методології дослідження потенціалу, Л.О. Лігоненко запропонована **концептуальна модель оцінки потенційних можливостей розвитку підприємства, що опинилося в кризовому стані**, яка передбачає проведення певних етапів роботи.

1 етап – визначення напрямів дослідження потенційних можливостей розвитку

Перспективи розвитку дає змогу найбільш повно оцінити така система напрямів дослідження: перспективи розвитку обсягу діяльності, перспективи удосконалення ресурсного забезпечення діяльності (з окремих видів ресурсів – матеріальних, товарних, фінансових, трудових), перспективи удосконалення системи управління підприємством.

2 етап – формування системи об'єктів дослідження, що характеризують можливості розвитку підприємства

Можливості розвитку діяльності підприємства можуть бути охарактеризовані певною системою кількісних та якісних показників. Наприклад, *оцінка перспектив розвитку трудових ресурсів* має передбачати дослідження можливостей залучення до підприємства необхідної кількості персоналу, що відповідає сучасним вимогам, насамперед, управлінців середньої та вищої ланки, а також "впливових співробітників", необхідних для доступу підприємства до найбільш значущих видів ресурсів,

забезпечення ефективного використання наявних трудових ресурсів або зростання їхнього обсягу та якості.

3 етап – проведення експертної оцінки можливостей розвитку підприємства

Для проведення експертної оцінки пропонується використовувати метод, згідно з яким перспективи розвитку оцінюються певною кількістю балів.

При використанні 5-бальної системи в основу оцінювання можуть бути покладені такі критерії: 0 – перспективи розвитку відсутні, 1 – незначні можливості розвитку; 2 – помірні можливості розвитку; 3 – середні можливості розвитку, 4 – добрі (суттєві) можливості розвитку, 5 – відмінні можливості розвитку.

З метою полегшення процедури оцінювання доцільно попередньо розробити фактор-карту оцінки, яка б відбивала ідентифікований стан кожного оціночного показника.

4 етап – визначення значущості окремих напрямів дослідження можливостей розвитку підприємства для його виживання

Окремі напрями дослідження певною мірою впливають на оцінку загальних можливостей розвитку підприємства. Оцінка коефіцієнта значущості кожного з них здійснюється за допомогою шкали рангів, наведеної у таблиці 9.1.

Таблиця 9.1 – Шкала рангів значущості окремих аналітичних показників в оцінці перспектив розвитку підприємства [15]

Величина рангу	Визначення	Пояснення
1	Незначні можливості	Характеристика показника привносить незначний внесок у досягнення мети
3	Помірні можливості	Характеристика показника надає помірні можливості для досягнення мети
5	Суттєві можливості	Характеристика показника суттєво впливає на досягнення мети
7	Значні можливості	Характеристика показника надає настільки сильні можливості для досягнення мети, що вони практично стають значними
9	Дуже сильні можливості	Між показником та метою існує очевидна залежність
2, 4, 6, 8	Проміжні значення між	Використовуються в компромісному варіанті

	двома сусідніми визначеннями	
--	------------------------------------	--

Узгодження оцінки окремих елементів потенціалу виживання проводиться за допомогою методу аналізу ієрархій або методу номінальної групи.

5 етап – узагальнення індивідуальних оцінок перспектив розвитку підприємства

Узагальнена оцінка перспектив розвитку підприємства може бути отримана за допомогою такої формули:

$$VO = \sum_{i=1}^n BO_i \cdot Z_i, \quad (9.4)$$

де BO_i – бальна оцінка перспектив зростання i -го показника (чинника виживання);

Z_i – значущість i -го показника для загальної оцінки можливості виживання;

n_i – загальна кількість показників оцінки [15].

Чим більше значення має узагальнюючий коефіцієнт, тим кращі перспективи зростання має підприємство.

9.4 Дослідження сприятливості стану зовнішнього середовища підприємства для його виходу з кризового стану

Дослідження зовнішнього середовища є необхідним у процесі розробки будь-якої стратегії діяльності підприємства, в тому числі й антикризової. Адже погіршення зовнішнього середовища є потужним каталізатором прискорення розвитку кризи, аж до банкрутства та ліквідації суб'єкта підприємництва. Прийнято виокремлювати два рівні зовнішнього оточення.

1 Загальне оточення (макросередовище), яке включає до свого складу глобальні чинники, що віддзеркалюють соціально-економічні відносини у суспільстві

2 Оперативне середовище (мікросередовище), яке охоплює чинники, які здійснюють безпосередній вплив на конкретне підприємство. Традиційно прийнято розглядати такі групи чинників, як покупці, постачальники, конкуренти, наймані

працівники, власники капіталу, контактні аудиторії, державні установи.

На відміну від макрорівня чинники оперативного середовища більш піддаються впливу з боку підприємства, причому ступінь цього впливу залежить від стабільності становища підприємства на ринку.

Прийнято визначати такі **ситуативні характеристики окремих елементів зовнішнього оточення та їх взаємодії**:

1) взаємопов'язаність чинників зовнішнього оточення, тобто рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на зміну інших чинників середовища;

2) складність зовнішнього середовища, яка визначається кількістю чинників, на зміну яких виробнича система мусить реагувати для забезпечення свого виживання, а також рівень варіації кожного чинника;

3) динамічність зовнішнього оточення, тобто швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства. Більшість дослідників вважають, що швидкість змін в окремих галузях та сферах економіки має тенденцію до прискорення;

4) невизначеність зовнішнього оточення, яка розглядається як функція від кількості інформації стосовно дії кожного чинника та впевненості в її достовірності.

Нижче наведений **перелік етапів дослідження зовнішнього середовища**.

I етап. Структурування зовнішнього середовища підприємства, визначення найвагоміших елементів (чинників), що потребують дослідження.

II етап. Визначення "критичних точок" та меж аналізу зовнішнього середовища.

III етап. Збирання інформації, необхідної для проведення дослідження.

IV етап. Визначення методичного інструментарію дослідження.

Методи прогнозування (екстраполяції, множинної регресії, побудови кривої тренду, метод розробки сценаріїв, метод "Дельфі", асимптотичний аналіз, аналіз втрат та можливостей) застосовуються для визначення майбутніх тенденцій та для

передбачення майбутніх подій на підставі узагальнення аналізу теперішньої ситуації, її прогнозування на майбутнє.

Методи моделювання (розробки моделей "витрати-випуск", економетричної, стохастичної, кібернетичної) надають можливості побудувати таку модель дійсності, яка дає змогу отримувати різноманітні варіанти майбутнього, змінюючи вхідні параметри та функції змінних у рамках цієї моделі.

Методи оцінки наслідків (аналіз прямого та перехресного впливу, дедуктивний аналіз тощо) дають змогу оцінити наслідки впливу очікуваних змін зовнішнього середовища на життєдіяльність підприємства та результати його господарсько-фінансової діяльності.

Експертні методи дають можливість оцінити ступінь невизначеності середовища та основні її джерела.

Кожен із розроблених методів не є всеохоплюючим, універсальним. Доцільність його застосування визначається динамізмом змін у зовнішньому оточенні, специфікою чинника, вплив якого оцінюється.

У рамках дослідження та кількісного визначення потенціалу виживання підприємства жоден із розглянутих підходів не дає можливість отримати узагальнюючу оцінку ступеня сприятливості або несприятливості зовнішнього середовища для розвитку підприємницької діяльності та виду бізнесу підприємства.

Для вирішення цього завдання найбільш доцільно використовувати методичний підхід, запропонований в роботах Л.Д. Вишнякова Він передбачає розрахунок спеціального оціночного коефіцієнта ворожості зовнішнього оточення, значення якого визначається в діапазоні від 0 до 1 на основі експертної оцінки можливостей та перспектив для ведення підприємницької діяльності в окремих сегментах зовнішнього макро- та мікросередовища. Його значення розраховується як сума часткових коефіцієнтів ворожості, враховує індивідуальний набір чинників, які визначають сприятливість зовнішнього середовища для розвитку підприємницької діяльності.

V етап. Проведення дослідження та узагальнення отриманих висновків.

Результати розрахунку коефіцієнта ворожості зовнішнього оточення можуть використовуватися не тільки для визначення потенціалу виживання підприємства, але й для формування загальних висновків стосовно формування або зміни стратегії діяльності підприємства.

По-перше, є можливість визначити **ступінь сприятливості** зовнішнього середовища для розвитку підприємства, в тому числі для нейтралізації кризи та виходу з неї. Сприятливий стан або очікувані сприятливі зміни зовнішнього оточення полегшують подолання кризових явищ; негативний стан або прогнозування погіршення ситуації – спричиняє поглиблення кризи, посилює загрозу банкрутства підприємства.

По-друге, необхідно визначити **характер ставлення підприємства** до стану та змін у зовнішньому середовищі, пасивне або активне.

За пасивного ставлення в перебігу розробки плану фінансового оздоровлення необхідно передбачити заходи, реалізація яких сприятиме пристосуванню економічної поведінки підприємства до змін у зовнішньому середовищі. В іншому випадку (активне ставлення) антикризове управління підприємством має передбачати підпорядкування чинників зовнішнього середовища інтересам підприємства, отримання максимальної вигоди від очікуваної сприятливої зміни окремих чинників [15].

9.5 Теоретичні основи формування антикризової програми підприємства

Виходячи з розуміння місця антикризового управління в процесі діяльності підприємства, бізнес-план фінансового оздоровлення та план санації слід розглядати як спеціальні документи, що мають вузьке функціональне призначення. Основними концептуальними документами, які мають розроблятися на підприємстві, що опинилося в кризовому стані, на наш погляд, є **програма та план антикризових заходів**.

Програма антикризових заходів - це спеціальним чином підготовлений та розроблений внутрішній документ, в якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що

планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети - виведення підприємства з кризового стану.

Програма антикризових заходів має бути укрупненою та розроблятися в цілому по підприємству. За потреби можуть розроблятися антикризові підпрограми для окремих підрозділів і функціональних служб підприємства (як розвиток, уточнення та десеєрація заходів, передбачених на рівні підприємства).

Програма антикризових заходів розроблюється на підставі проведеної діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства, наслідків виникнення ситуації банкрутства, оцінки можливостей підприємства щодо локалізації кризи.

Необхідно обговорити та узгодити програму антикризових заходів з власниками підприємства, оскільки окремі заходи з відновлення платоспроможності можуть зачіпати їх інтереси, не відповідати стратегічному баченню перспектив розвитку підприємства.

Внутрішня структура програми антикризових заходів не потребує формалізації (чіткого та однозначного визначення окремих розділів), оскільки буде визначатися стадією кризи та суттю заходів, що включаються до її складу.

План антикризових заходів розробляється на підставі програми і являє собою форму її конкретизації та трансформації в детальний план проведення фінансового оздоровлення підприємства, який має містити перелік конкретних заходів, які передбачається здійснити, строки початку та закінчення, необхідні ресурси (кошти) та очікуваний результат реалізації, а також визначати відповідальну особу та виконавців.

Програма та план антикризових заходів мають задовольняти такі вимоги:

- забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення працездатності цілісного організму підприємства;
- бути підпорядкованими стратегічним інтересам підприємства і привабливими для власника, керівництва, персоналу підприємства;

- бути “привабливими” для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для їх здійснення;

- встановлювати цілі, які кількісно вимірюються та можуть контролюватися;

- містити рішення, що усувають існуючі проблеми і загрозу для функціонування підприємства;

- конкретизувати завдання в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства;

- передбачати змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих заходів, можливі терміни їх отримання.

Виходячи зі встановлених вимог, вважається доцільною така структура програми (плану) фінансового оздоровлення:

- 1) загальна характеристика стану кризи, основних причин, що її обумовили та проблем, які потребують розв'язання;

- 2) цільовий стан підприємства та його кількісні ознаки у вигляді певної системи цільових (планових) показників (встановлені цільові параметри в подальшому використовуються для моніторингу перебігу реалізації програми та дають можливість визначити ступінь відхилення фактичних значень від цільових);

- 3) обмеження антикризового процесу (часові та ресурсні);

- 4) перелік антикризових заходів, що плануються, з визначенням детального плану-графіка реалізації кожного з них (з конкретизацією завдань за підрозділами та виконавцями);

- 5) бюджет витрачання коштів на реалізацію програми (плану) (якщо планові заходи потребують додаткового фінансування певних специфічних витрат);

- 6) фінансовий план діяльності підприємства на період реалізації програми, в тому числі план обслуговування та погашення боргів, план руху грошових коштів;

- 7) форми та механізм контролю за реалізацією програми з боку зацікавлених сторін (власників, кредиторів, органів державного управління тощо), їх повноваження щодо поточного управління реалізацією програми (плану) [15].

Розроблена таким чином програма (план) фінансового оздоровлення за потреби стає необхідним підґрунтям для

підготовки інших похідних документів: бізнес-плану фінансового оздоровлення та плану санації підприємства.

Антикризова програма не виключає розробки в період її реалізації плану господарсько-фінансової діяльності підприємства в традиційному розумінні його змісту та структури. Навпаки, оперативне планування господарсько-фінансової діяльності вважається надзвичайно корисним і має розглядатися як інструмент управління, за допомогою якого створюються передумови для досягнення цільових показників, встановлених антикризовою програмою.

Що ж стосується стратегічного плану, то, здебільшого, необхідність його розробки після формування антикризової програми усувається. Виведення підприємства зі стану кризи може розглядатися як стратегічна мета, на реалізацію якої повинен працювати весь потенціал підприємства. У міру завершення реалізації заходів антикризової програми та отримання позитивних результатів потреба в розробці стратегії діяльності актуалізується, оскільки саме в стратегічному плані мають бути закріплені отримані здобутки та створені передумови для попередження повторення кризових явищ.

Література:

закони: [1, 2];
основна: [1 – 7, 13 – 15];
додаткова: [8 – 11].

ТЕМА 10. Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства

План

10.1 Поняття та склад матеріально-технічного потенціалу підприємства

10.2 Оцінка величини та ефективності використання матеріально-технічного потенціалу підприємства

10.3 Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства

10.1 Поняття та склад матеріально-технічного потенціалу підприємства

Сучасні умови господарювання, які ґрунтуються на дії законів ринку, тобто законів попиту і пропонування та конкурентної боротьби, примушують українські підприємства швидко адаптуватись до змін ринкового середовища та уникати необґрунтованого ризику, ухвалюючи управлінські рішення щодо використання матеріально-технічного потенціалу підприємства.

Матеріально-технічний потенціал підприємства являє собою частину економічного потенціалу підприємства, а саме – сукупність матеріальних ресурсів (матеріальних, речових елементів, засобів виробництва), які використовуються і можуть бути використані в економічних процесах підприємства.

Величина матеріально-технічного потенціалу, насамперед, характеризується обсягом основних засобів, які тривалий час використовуються у виробництві в незмінній натурально-речовій формі і поступово переносять свою вартість на створювані продукти та послуги. Зміна величини матеріально-технічного потенціалу підприємства характеризується не тільки зміною обсягу основних фондів, але і їх оновленням, зміною якості, структури та ефективності використання.

Матеріально-технічний потенціал разом з величиною вартості основних фондів включає і вартість оборотних фондів (засобів), до складу яких входять виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція і товари для перепродажу, матеріальні резерви. Їх вартість повністю входить у вартість виготовленої продукції або послуг.

Для характеристики оборотних фондів, як складової частини матеріально-технічного потенціалу підприємства, важливим моментом є їх класифікація на власні та позикові. Матеріально-технічний потенціал значною мірою визначається наявністю, асортиментом і якістю виробничих запасів.

Виробничі запаси – це засоби виробництва, які надійшли 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.

Важливим компонентом матеріально-технічного потенціалу є матеріальні ресурси, які відповідно до положення (стандарту) бухгалтерського обліку № 9 «Запаси», п. 6 визначаються як запаси предметів праці, які включають сировину, основні матеріали, комплектуючі вироби та інші матеріали, що призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва та адміністративних потреб і наявність яких є необхідною умовою ритмічної роботи підприємства.

Загальновідомо, що матеріальні ресурси потрібно постійно поповнювати. В сучасних умовах господарювання підприємство самостійно визначає доцільність створення різних виробничих запасів і, оцінюючи структуру попиту і пропонування щодо окремих груп матеріалів у поточному періоді, придбавати матеріальні ресурси. Джерелами надходження матеріальних ресурсів можуть бути товарно-сировинні біржі, інші підприємства, а також власне виробництво та використання відходів.

Всі компоненти економічного потенціалу тісно пов'язані між собою. Так, зростання матеріально-технічного потенціалу є одночасно чинником нарощування трудового потенціалу та в цілому виробничого за рахунок зростання фондівіддачі, матеріаловіддачі, фондоозброєності праці, що дозволяє знизити чисельність зайнятих без зниження величини потенціалу.

10.2 Оцінка величини та ефективності використання матеріально-технічного потенціалу підприємства

При дослідженні величини матеріально-технічного потенціалу підприємства насамперед оцінюється ступінь його гнучкості та відповідності ринковому середовищу.

Для аналізу ефективності використання матеріально-технічного потенціалу існує певна система техніко-економічних показників. Ці показники є диференційованими залежно від особливостей виробництва та окремих видів предметів праці.

У загальному випадку всі ці показники відображають рівень та суму матеріальних витрат. Вони показують вартість матеріально-технічної бази підприємства, що використовується в процесі виробництва продукції, а рівень їх витрачання — питому вагу матеріальних витрат у вартості виробленої продукції.

Відповідно до структури **матеріально-технічного потенціалу кількісно величину потенціалу** можна визначити за формулою

$$П_{м-т} = ОВФ_{відн} + \overline{ОБ}_n, \quad (10.1)$$

де $ОВФ_{відн}$ – відновлювальна вартість ОВФ, тис. грн;

$\overline{ОБ}_n$ – норматив оборотних засобів, тис. грн.

$$ОВФ_{відн} = \frac{ОВФ_{пер}}{1 + \frac{\Delta\Pi_n}{100}} \cdot t, \quad (10.2)$$

де $ОВФ_{пер}$ – первісна вартість ОВФ, тис. грн;

$\Delta\Pi_n$ – середньорічний приріст продуктивності праці в країні за період використання ОВФ %;

t – тривалість використання ОВФ, рр.

Норматив оборотних засобів розраховується за формулою

$$ОБ_n = ОБ_{n(ВЗ)} + ОБ_{n(НЗВ)} + ОБ_{n(ВМП)} + ОБ_{n(ГП)}, \quad (10.3)$$

де $ОБ_n(ВЗ)$, $(НЗВ)$, $(ВМП)$, $(ГП)$ – відповідно нормативи оборотних засобів у виробничих запасах, незавершеному виробництві, витратах майбутніх періодів і в готовій продукції на складі.

Основними показниками, що характеризують ефективність використання такого елемента, як основні виробничі фонди, є фондоддача, фондомісткість, фондоозброєність та часткові показники ефективності використання ОВФ.

Оновлення ОВФ характеризують коефіцієнти оновлення, вибуття, коефіцієнт інтенсивності оновлення ОВФ.

Коефіцієнт інтенсивності оновлення ОВФ визначається як

$$K_{int.} = \frac{ОВФ_{введ}}{ОВФ_{виб}}, \quad (10.4)$$

де $ОВФ_{введ}$ – вартість основних виробничих фондів, які були введені протягом року, грн;

$ОВФ_{виб}$ – вартість основних виробничих фондів, які вибули з обігу протягом року, грн.

До показників ефективності використання матеріально-технічного потенціалу в частині оборотних засобів відносяться коефіцієнт обертання та тривалість одного обороту.

Аналіз ефективного використання матеріально-технічного потенціалу в частині матеріальних ресурсів якнайтісніше пов'язаний з дослідженням рівня витрачання матеріальних ресурсів. Завданням аналізу є пошук джерел економії цих ресурсів і зниження матеріаломісткості продукції.

Основними показниками ефективності використання матеріальних ресурсів є *матеріаломісткість та матеріаловіддача*.

У ході аналізу також необхідно приділити увагу питомій вазі матеріальних витрат у собівартості продукції, яка характеризує рівень використання матеріальних ресурсів за структурою випуску продукції та розраховується як відношення суми матеріальних витрат до повної собівартості продукції.

У процесі виробничої діяльності завжди виникають відхилення фактичних показників від планових. Коефіцієнт споживання матеріалів відображає рівень ефективності фактичного витрачання матеріальних ресурсів та показує економію або перевитрату матеріалів проти встановлених норм. Розрахунок цього коефіцієнта потребує перерахунку планової суми матеріальних витрат на фактичний обсяг виробництва. Цей

коефіцієнт обчислюється як відношення фактичних матеріальних витрат до планових, перерахованих на фактичний обсяг випуску та асортимент продукції. Оптимальне значення цього коефіцієнта має бути не більшим за 1.

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

• **швидкість обороту матеріальних запасів**, який обчислюється діленням середнього (за період) залишку матеріальних запасів у грошовому виразі на середнє добове споживання в цьому самому періоді:

$$T_o = \frac{\sum(O_n^n + O_k^n)}{2\sum C^n}, \quad (10.5)$$

де T_o — швидкість обороту матеріальних запасів, дн;

O_n^n — обсяг запасу n -виду матеріалу на початок періоду (у грошовому виразі);

O_k^n — обсяг запасу n -виду матеріалу на кінець періоду (у грошовому виразі);

C^n — середньодобове споживання n -матеріалу, грн;

• **оборотність матеріальних запасів**, яка розраховується діленням вартості товарної продукції на середній залишок запасів.

Слід підкреслити, що в чисельнику зазначається не обсяг реалізації продукції, а обсяг випуску, тому що він показує реальну вартість запасів протягом періоду, що розглядається;

• **термін обертання запасів**, який дорівнює відношенню календарної кількості днів у періоді, що розглядається, до оборотності матеріальних запасів:

$$T_3 = T : K_{об (M3)}, \quad (10.6)$$

де T_3 — термін обертання матеріальних запасів, дн;

T — тривалість періоду, дн;

$K_{об (M3)}$ — оборотність матеріальних запасів, об.

Якщо в процесі аналізу виявилось, що терміни обороту виробничих запасів зросли, тобто з'явилася тенденція зменшення обсягів виробництва, то необхідно приймати рішення про скорочення надходжень матеріальних ресурсів. Співвідношення між обсягом виробництва та реалізації продукції і величиною матеріальних запасів на кожному підприємстві є різним. Це залежить від характеру комерційної діяльності і цілей підприємства.

10.3 Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства

Основними завданнями управління матеріально-технічним потенціалом підприємства є:

1) вивчення строків, умов поставок та порядку розрахунку обсягів матеріальних ресурсів за укладеними договорами, оцінка обґрунтованості та ефективності формування портфеля замовлень на матеріальні ресурси;

2) визначення характеру складських запасів, оцінка руху та структури споживання матеріальних цінностей за певний період і в динаміці;

3) систематизація факторів, які зумовили відхилення фактичних показників використання матеріальних ресурсів від прогнозованих у звітному та в попередніх періодах;

4) моделювання взаємозв'язків між обсягами випуску продукції та матеріаломісткістю, матеріаловіддачею, фондівіддачею та іншими показниками;

5) оцінка рівня ефективності використання матеріальних ресурсів через кількісне вимірювання впливу факторів на виявлені відхилення показників матеріаломісткості та матеріаловіддачі;

6) аналіз динаміки оптових цін на матеріальні ресурси та транспортно-заготівельних витрат, а також норм витрачання матеріальних цінностей;

7) підрахунок резервів економії матеріальних ресурсів;

8) оцінка можливих варіантів мобілізації виявлених резервів підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів;

9) розроблення політики управління виробничими запасами і формування нового портфеля замовлень на матеріальні ресурси.

Управління матеріально-технічним потенціалом на підприємстві передбачає виконання таких функцій:

- розробку норм матеріальних ресурсів з усієї номенклатури необхідних ресурсів;

- правильне розміщення запасів, матеріальних ресурсів на складах підприємства;

- організацію оперативного контролю за рівнем запасів та вжиття необхідних заходів для підтримання нормального їх стану;

- забезпечення кількісного та якісного збереження матеріальних запасів матеріальних ресурсів.

Системи управління запасами представлені такими модифікаціями.

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

2 Система управління запасами з фіксованими інтервалами часу між замовленнями – 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 встановлені 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 міркуваннями.

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 з їх доставки;
- 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.

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.

Література:

закони: [1 – 4].

основна: [1 – 7, 10 – 12, 18].

додаткова: [4].

ТЕМА 11. Проектування систем управління потенціалом підприємства

План

- 11.1 Сутність і методи організаційного проектування.
- 11.2 Етапи організаційного проектування.
- 11.3 Дві концепції управління підприємством – BSC та VBM.
- 11.4 Сутність концепції вартісно-орієнтованого управління.

11.1 Сутність і методи організаційного проектування

Проектування систем управління потенціалом підприємства виконується з використанням інструментарію організаційного проектування.

Організаційне проектування — це комплекс робіт зі створення підприємства, формування структури і системи менеджменту, забезпечення його діяльності всім необхідним. Метою організаційного проектування є забезпечення високого рівня організованості діяльності підприємства (організації). Для забезпечення високого рівня організованості будь-якої діяльності необхідно, щоб вона була спроектована, націлена, регламентована, нормована, забезпечена необхідними інструкціями, інформацією і ресурсами, здійснювалася за раціональною для певних умов технологією.

Організаційне проектування може проводитися поетапно:

- формування ідеї організаційного проектування на основі маркетингових досліджень;
- системний аналіз і структуризація проблеми (об'єкта);
- розробка виробничої структури організації (числа і взаємозв'язків виробничих підрозділів, форм об'єднань, планування підрозділів та ін.);
- розробка організаційної структури організації;
- розробка положень (посадових інструкцій) про служби;
- розробка норм і нормативів;
- підбір персоналу і комплектування штату організації;

— розрахунок потреби в різних видах ресурсів (за їх видами, об'єктами та ін.);

— техніко-економічне обґрунтування організаційного проекту;

— узгодження і затвердження проекту, передача його для використання (реалізації).

Головною умовою розробки якісних організаційних проектів є аналіз і за можливістю дотримання принципів раціоналізації структури організації, зокрема таких:

— орієнтації діяльності на досягнення конкурентоспроможності;

— застосування маркетингового підходу до формування структури організації та її стратегій;

— структуризації цілей організації;

— забезпечення кількісної визначеності структури управління;

— глобалізації стратегії організації;

— забезпечення інноваційного характеру структури організації;

— підвищення рівня автоматизації виробництва й управління;

— забезпечення адаптивності структури організації до зовнішнього середовища;

— застосування комплексних, інтегральних, нормативних, ситуаційних підходів до формування структури організації;

— уніфікації та стандартизації компонентів структури організації;

— забезпечення оптимального рівня спеціалізації організації та її підрозділів;

— забезпечення пропорційності структури організації;

— забезпечення прямоточності структури організації.

За окремими розділами або проблемами організаційного проекту можуть застосовуватися різні методи розробки. Планування підрозділів може бути спроектоване з застосуванням методів аналогії і ґрунтуватися на апробованих проектах. Норми і нормативи витрат ресурсів, нормативні документи, що регламентують функціонування елементів організації, можуть бути розроблені з застосуванням дослідно-статистичних методів,

що базуються на використанні досвіду працівників, або з застосуванням експериментальних (дослідно-промислових) і розрахунково-аналітичних методів. Під час проектування окремих складових організаційного проекту може застосовуватися також блоковий метод.

В умовах автоматизації управління значного застосування набувають методи моделювання об'єктів організаційного проектування.

Моделювання — це адекватне заміщення об'єктів-оригіналів іншими об'єктами-моделями, які є більш зручними для вивчення властивостей об'єкта-оригіналу. Моделювання дає змогу виконувати теоретичні узагальнення, здійснювати проектування, не застосовуючи дорогих дослідів на реальних об'єктах. Це обставина вкрай важлива для наукового вивчення організаційних систем. Моделювання можна класифікувати за такими видами:

- макетування, що передбачає уявне аналогове моделювання, яке ґрунтується на порівнянні одного або декількох загальних властивостей функціонування різних об'єктів-аналогів у подібних умовах; уявне гіпотетичне моделювання, яке використовується за умов недостатності інформації для побудови формальних моделей;

- символічне моделювання властивостей майбутнього об'єкта. Як приклад знакового моделювання можна навести використання дорожніх знаків для організації вуличного руху;

- математичне моделювання на основі використання спеціальних математичних співвідношень, або моделей. До основних математичних моделей належать моделі лінійного програмування, моделі нелінійного програмування, спеціальні моделі дослідження операцій. У проектуванні структур застосовуються рівняння регресії, поліноми різного ступеня, імітаційні моделі, що відтворюють поведінку досліджуваної організаційної системи в динаміці, а також комбіновані математичні моделі, що враховують різні структурні і функціональні співвідношення об'єкта організаційного проектування [19].

11.2 Етапи організаційного проектування

Проектування як процес складається з функціонально пов'язаних етапів зі створення проекту:

- 1) передпроектні роботи;
- 2) технічне проектування;
- 3) робоче проектування.

На передпроектному етапі передбачається проведення прикладних досліджень, аналіз можливих варіантів вирішення проектних завдань, здійснення підготовки початкових даних, тобто встановлення цілей, завдань, об'єктів та обсягів робіт, проведення розрахунків щодо наявності необхідних ресурсів на їх виконання, визначення складу виконавців, підготовка технічного завдання, проведення попереднього оцінювання ефективності проектних рішень.

На етапі технічного проектування передбачається обґрунтування остаточного комплексу організаційних рішень, що дає повне уявлення про організаційні нововведення, які передбачаються в модельованій або знову проєктованій системі.

На етапі робочого проектування здійснюється випуск повного комплексу робочої документації; завершує весь комплекс робіт з проектування експертиза організаційних проєктів.

У найбільш загальному вигляді стосовно виробничих систем організаційний проєкт включає такі розділи:

1) загальносистемний опис об'єкта проектування: загальна характеристика; виробнича й організаційна структури; чисельність персоналу; оцінювання ефективності проектних рішень;

2) організаційні рішення, що належать до підсистеми виробництва: виробничий процес у просторі; виробничий процес у часі; розподіл праці в основному, допоміжному та обслуговуючих виробництвах; форми організації праці; організація обслуговування робочих місць; рівень механізації й автоматизації праці; заходи з безпеки;

3) організаційні рішення, що належать до управляючої підсистеми в цілому: структура; методи управління; технології

управління; комунікації; чисельність та склад персоналу; функціональний розподіл праці;

4) організаційні рішення, що належать до окремих функцій управління: техніко-економічне, оперативно-виробниче планування і управління; лінійне управління; матеріальне забезпечення; маркетинг; облік; обслуговування;

5) організаційні рішення, що належать до підготовки виробництва: технічні, економічні, організаційні, соціальні аспекти на різних етапах створення та освоєння нововведень;

б) організаційні рішення за п. 1—5, що належать до структурних підрозділів нижчого рівня.

Подані розділи та склад організаційного проекту можуть бути деталізовані за окремими завданнями і процедурами відповідно до конкретних умов проектування. Наприклад, організаційні рішення, що належать до побудови виробничого процесу в просторі і часі, при подальшій конкретизації включають проектування будівель, споруд, виробничих приміщень, розміщення устаткування, схем побудови виробничих та інформаційних потоків. При проектуванні організаційних рішень за окремими функціями управління деталізується опис кожної функціональної підсистеми, розробляються положення про підрозділи, їх структура та штатний розпис, рекомендації щодо технологій ухвалення рішень методами обробки інформації.

Зрозуміло, наведений як приклад зміст організаційного проекту не є обов'язковим для виконання. Він може бути змінений залежно від конкретизації цілей проектування, умов функціонування системи, складності, новизни, галузевої приналежності об'єктів проектування. Але основний принцип підходу залишається, і зміст його зводиться до того, що об'єктивна необхідність організаційного проектування існує в набагато більших обсягах, аніж це вважається сьогодні, і цей вид організаційної діяльності повинен здійснюватися комплексно, системно, охоплюючи широкий спектр цілеспрямованих заходів, а не розрізнені, локальні заходи [20].

У процесі проектування структури організації виділяють три етапи.

1 Аналіз діючої організаційної структури. Він покликаний встановити, якою мірою вона відповідає вимогам, що висуваються до організації, тобто наскільки організаційна структура є раціональною з погляду встановлених критеріїв оцінювання.

До критеріїв оцінювання зазвичай відносять принципи управління:

- співвідношення між централізацією і децентралізацією;
- обсяг контрольних функцій, встановлений для кожного рівня управління; аналіз і оцінка апарату управління (кількість співробітників, наявність елементів дублювання, розподіл повноважень та відповідальності);
- аналіз функцій управління (способи і технологія ухвалення управлінських рішень, принципи і методи мотивування працівників);
- оцінювання діяльності (зміна технології, поглиблення між-організаційної співпраці, впровадження інновацій).

У результаті аналізу виявляються недоліки, з'ясовуються причини дуже повільного підвищення ефективності управління.

2 Проектування організаційних структур. Соціальна організація — надзвичайно складна система, що включає низку підсистем: виробничу (технологічну), економічну, соціальну, інформаційну, адміністративну. Одні підсистеми піддаються раціональному проектуванню, а інші (наприклад, соціально-психологічна) внаслідок великої кількості змінних, які не можна описати тільки раціональними величинами, вимагають діалектичного підходу до якісного та кількісного опису їх функцій і завдань. Цим пояснюється специфіка проектування організаційних структур управління. Її сутність полягає в кількісно-якісному підході до оцінювання організаційних структур, поєднанні формалізованих методів із суб'єктивною діяльністю керівників, фахівців і експертів з вибору та оцінювання найкращих варіантів організаційних проектів.

3 Оцінювання ефективності організаційних структур виходячи з рівня реалізації завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості й оптимальності рішень, що ухвалюються.

11.3 Дві концепції управління підприємством – BSC та VBM

Під впливом сучасних тенденцій розвитку макроекономічних умов, дедалі більшої ролі інформаційних технологій та нових можливостей, що їх надає глобалізація світових ринків, зазнають змін не лише системи і методи внутрішньофірмового управління – відбувається трансформація концепцій управління компаніями (або підприємствами) в цілому, суттєво міняється мета існування й розвитку бізнесу.

У пошуках єдиних методологічних підходів до розроблення комплексної системи управління компанією в сучасній теорії стратегічного менеджменту виникло дві основні концепції формування цілей та відповідних показників і систем управління: збалансована система показників (BSC – Balanced Scorecard) й управління вартістю компанії.

З 80-х років ХХ століття на Заході розвивається теорія Value Based Management (VBM) - концепція управління, направлена на якісне поліпшення стратегічних і оперативних рішень на всіх рівнях організації за рахунок концентрації зусиль всіх осіб, що ухвалюють рішення, на ключових чинниках вартості. У останні роки дана концепція цілком закономірно знаходить прихильників і серед російських та українських економістів. Зі всієї безлічі альтернативних цільових функцій в рамках концепції VBM вибирається максимізація вартості компанії. Під вартістю компанії (бізнесу) розуміється ринкова вартість акціонерного капіталу компанії.

BSC – це система стратегічного управління й оцінки його ефективності, розроблена Р.С.Капланом та Д.П. Нортеном у 90-ті роки минулого століття, яка переводить місію та загальну стратегію компанії в систему показників, що відображають:

- 1) оцінку діяльності компанії її клієнтами;
- 2) фінансові результати діяльності компанії з погляду інтересів акціонерів;
- 3) ефективність внутрішніх бізнес-процесів компанії, які забезпечують підтримку конкурентних переваг;
- 4) здатність компанії організовувати навчання персоналу та удосконалювати свою діяльність [21 – 23].

Система Нортон і Каплана дозволяє менеджерам побачити бізнес в чотирьох проекціях (рисунок 11.1).

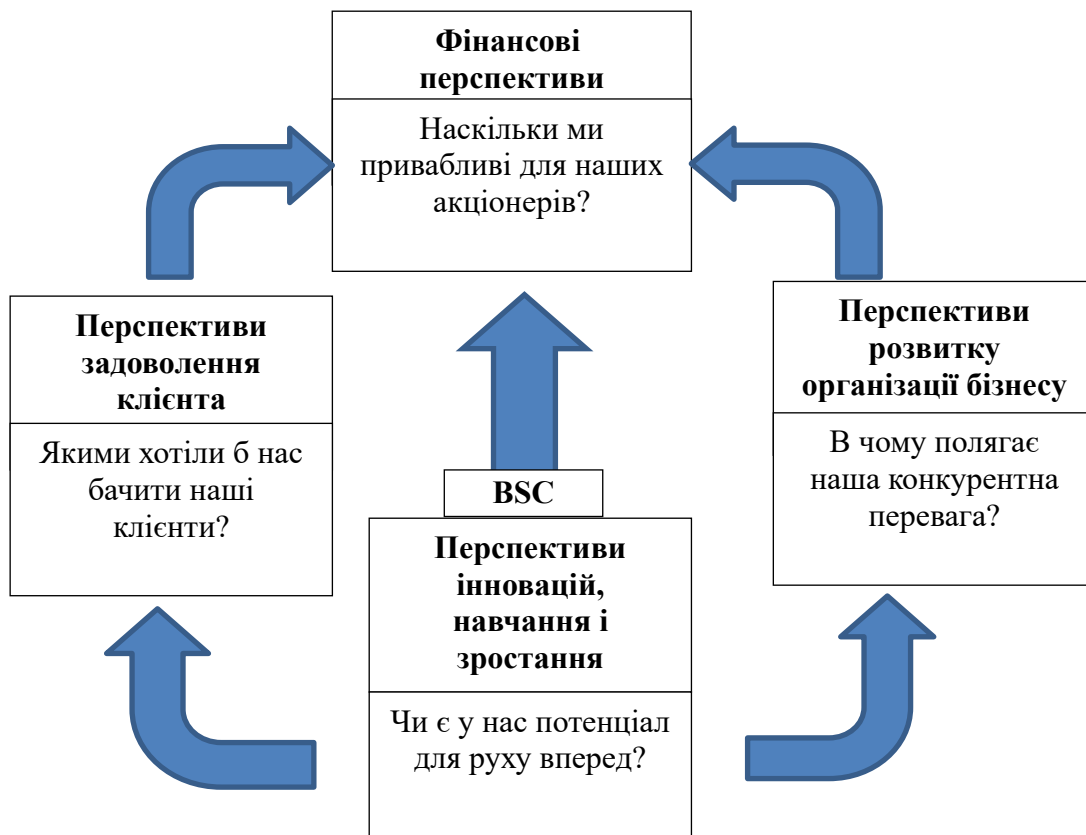


Рисунок 11.1 – [Збалансована система оціночних індикаторів](#)

Збалансована система концепції BSC має багатоплановий характер, охоплює зв'язки між монетарними й немонетарними показниками у різних сферах і напрямках діяльності компанії, що спричинило особливу популярність цієї концепції у практиці менеджменту.

Проте, як відмічають українські вчені, саме через неможливість зробити єдину оцінку ефективності функціонування компанії як у стратегічному аспекті, так і в оперативному управлінні, це не дає змоги розглядати концепцію BSC як універсальну.

Етапи впровадження системи BSC на підприємстві

Застосування BSC – це процес не розроблення стратегії, а її реалізації, що припускає наявність на підприємстві вже чітко сформульованої стратегії. Нову концепцію потрібно розглядати

не стільки як систему показників, скільки як всеосяжну систему управління.

Етапи впровадження концепції:

1) розроблення системи показників (вибір) – перетворення перспективних планів і стратегії в сукупність цілей і заходів;

2) ув'язка усіх ієрархічних рівнів від вищої управлінської ланки до нижчої, шляхом формування відповідних цілей і показників;

3) планування - визначення шляхів досягнення запланованих результатів у плинні певного часу через конкретні планові завдання, розподіл ресурсів, розроблення заходів;

4) зворотний зв'язок і навчання – аналіз досягнення стратегічних цілей і коригування BSC або стратегії.

Вибір показників для створення системи. Дуже непросте завдання – відібрати ті показники, які характеризують суть стратегії.

Критерії вибору показників:

1) зв'язок із стратегією;

2) кількісне вираження;

3) доступність (в основному на підставі існуючої інформаційної бази);

4) дохідливість (мають бути зрозумілі усім працівникам підприємства);

5) збалансованість – вони мають бути побудовані так, щоб відображати всі аспекти поліпшення вже існуючих показників;

6) релевантність – показники повинні точно відбивати процес або мету, яку ви намагаєтеся досягти, він має бути таким, щоб на його основі можна було організувати заходи;

7) наявність загального визначення (чітке формулювання суті цього показника, зрозумілого усім і однаково трактованого).

Управління вартістю компанії як нова ідеологія стратегічного управління, що з'явилася в теорії і практиці управління порівняно недавно, базується на розвитку систем внутрішньофірмового управління, зорієнтованих на зростання вартості бізнесу. Вартісний підхід дає змогу використовувати єдиний показник під час прийняття як стратегічних, так і оперативних інвестиційних рішень, визначати, де створюється

додана вартість, та ефективно управляти грошовими потоками для збільшення капіталу акціонерів.

Концепції BSC та управління вартістю виникли майже одночасно й сьогодні вважаються одними з найпопулярніших концепцій у світі бізнес-інновацій. Перевага BSC полягає, як відмічають українські вчені, у її цілісності й системності, що дає змогу оцінити компанію з погляду клієнтів та акціонерів, вона не потребує спеціальних знань у сфері фінансів і прикладної економіки. Управління вартістю має іншу перевагу – математичну точність і єдність критеріїв щодо прийняття управлінських рішень (див. рисунок 11.2).

Таким чином, сучасна економічна теорія, заснована на новому економічному мисленні, на відміну від класичної економічної теорії А. Сміта і пізнішої теорії стійкого економічного зростання, як головну мету фінансової діяльності підприємства розглядає прагнення до максимізації добробуту власників підприємства, що знаходить конкретний вираз в максимізації ринкової вартості підприємства.

Це формулювання головної мети фінансової діяльності підприємства в країнах з традиційно ринковою економікою в даний час поділяє переважна більшість теоретиків і практиків у галузі фінансового менеджменту.

11.4 Сутність концепції вартісно-орієнтованого управління

Абревіатура VBM (Value-Based Management) з'явилася в 1990-х рр., коли Б. Стюарт, Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін видали свою працю «Valuation: Measuring and Managing The Value of Companies» («Вартість компанії: оцінка та управління»), що стала фундаментом вартісно-орієнтованого менеджменту в світі.

Ринкова вартість підприємства вміщує в собі як необхідну умову і конкурентоспроможність, і навіть внутрішню ефективність, оскільки ринкова вартість підприємства не в останню чергу зумовлюється ступенем внутрішньої організації суб'єкта, здатністю продукувати інноваційні процеси, забезпечувати операційну ефективність [24]. Саме принцип

максимізації вартості підприємства ліг в основу концепції вартісно-орієнтованого управління (Value Based Management).



в зростання вартості компанії. Максимізація вартості – це не разове завдання, а безперервний і відновлюваний цикл стратегічних та оперативних рішень (рисунок 11.3).



Рисунок 11.3 – Цикл "С"

Без функціонуючої багаторівневої системи мотивації управління за вартістю перетворюється на періодичну процедуру оцінки вартості бізнесу, в вузьке завдання департаменту фінансів та вищих керівників компанії. Щоб система мотивації функціонувала дійсно ефективно, вона повинна бути прозорою. Кожен лінійний менеджер повинен розуміти, як показник, за яким вимірюється його віддача, вкладається в узагальнений показник для підрозділу або компанії в цілому, і бачити, що перспективи зростання його особистого добробуту залежать від його особистих результатів.

Для того щоб управління, орієнтоване на вартість, стало можливим, необхідною умовою є наявність ефективних методів оцінки бізнесу (вартості підприємства). Як уже зазначалося вище, вартість підприємства є комплексним показником, що характеризує як внутрішній стан підприємства, так і вплив на нього зовнішніх чинників. У зв'язку з цим визначення ринкової вартості підприємства є дуже складним процесом, оскільки вона формується під впливом багатьох чинників (як фінансових, так і нефінансових) і має значну чутливість до їх зміни.

Можна виділити внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) фактори вартості підприємства. Зовнішні

чинники: ринкові, політичні, соціальні, екологічні, економічні цикли активності та ін. Внутрішні чинники: обсяги виробництва, вартість активів, якість і стан факторів виробництва, рівень застосовуваних технологій, інвестиції в основний та оборотний капітал, вартість зобов'язань, якість продукції, цінова політика, ділова активність, стан корпоративного управління, імідж та ін.

Концепція VBM має як переваги, так і недоліки (див. таблицю 11.1).

Таблиця 11.1 – Переваги та недоліки концепції VBM

Переваги	Недоліки
1 Узгодження інтересів акціонерів та менеджерів підприємства	1 Вартість підприємства не може бути оцінена достовірно через використання прогнозних даних про доходи
2 Спостереження та прогноз зміни вартості у довгостроковій перспективі	2 В умовах недосконалого фондового ринку ринкова вартість акцій не є об'єктивним показником, оскільки не дає точну оцінку вартості акціонерного капіталу
3 Забезпечення зв'язку між вартістю та стратегією підприємства	3 Спроба узгодження інтересів акціонерів та менеджерів шляхом співвідношення матеріальної винагороди останніх зі зростанням вартості підприємства може призвести до маніпулювання інформацією з боку менеджерів
4 Визначення ключових факторів, які мають вплив на зміну вартості та можуть бути інструментами стратегічного та оперативного управління	4 Акціонери не завжди зацікавлені у зростанні вартості підприємства у довгостроковому періоді, оскільки мають свої власні вигоди, пов'язані зі споживанням у поточному періоді
5 Сприяння розробці мотиваційних схем	5 Жоден з показників не здатен відображати усі аспекти діяльності підприємства та сприяти підвищенню вартості у довгостроковій перспективі

Виявлення ключових факторів вартості бізнесу

Важливу роль в управлінні вартістю відіграє глибоке розуміння того, які саме параметри діяльності фактично визначають вартість бізнесу. Їх називають **ключовими факторами вартості**. Знати їх важливо з двох причин. По-перше,

організація не може працювати безпосередньо з вартістю. Вона змушена займатися тим, на що здатна впливати, – наприклад, задоволенням запитів споживачів, собівартістю, капітальними вкладеннями і т. д. По-друге, саме ці фактори вартості допомагають менеджерам вищого ешелону зрозуміти, що відбувається на всіх інших рівнях організації, і донести до них свої плани і наміри.

Фактор вартості — це будь-яка змінна, що впливає на вартість бізнесу. Проте, щоб чинниками вартості можна було користуватися, треба встановити їх взаємозалежність, визначити, який з них чинить найбільший вплив на вартість, і покласти відповідальність за цей параметр на конкретних людей, що беруть участь в досягненні цілей організації.

Необхідно розробити продуману до дрібниць систему факторів вартості — до найдетальнішого рівня, де чинник вартості ув'язується з показниками, на основі яких приймаються рішення, залежні безпосередньо від функціональних і оперативних менеджерів. Загальні фактори вартості, такі як зростання обсягу продажу, прибуток від основної діяльності, оборотність капіталу, однаково добре застосовані майже до всіх ділових одиниць, але їм не вистачає конкретності і вони приносять мало користі на низовому рівні.

На рисунку 11.4 показано, що фактори вартості можна використовувати на трьох рівнях: на загальному, де прибуток від основної діяльності у поєднанні з показником інвестованого капіталу служать основою для розрахунку рентабельності інвестицій; на рівні ділової одиниці, де особливо доречні такі параметри, як клієнтська база; і на низовому рівні, де потрібна гранична деталізація, щоб зв'язати чинники вартості з конкретними рішеннями, що знаходяться в компетенції оперативних менеджерів [26].

Виявлення ключових факторів вартості — це також творчий процес, в якому доводиться діяти методом проб і помилок. За допомогою механічних прийомів, заснованих на наявній інформації, і суто фінансових підходів рідко вдається виявити ключові чинники вартості. Ув'язка чинників вартості з діловими рішеннями дозволяє сформулювати “дерево” чинників вартості, яке у свою чергу полегшує ухвалення правильних рішень. Так,

прибуток від основної діяльності можна розбити на сегменти за типами продуктів, географічними зонами або категоріями споживачів.

Чинники вартості не можна розглядати у відриві один від одного. Наприклад, підвищення ціни само по собі може істотно збільшити вартість — але лише якщо не спричинить втрату значної частки ринку.

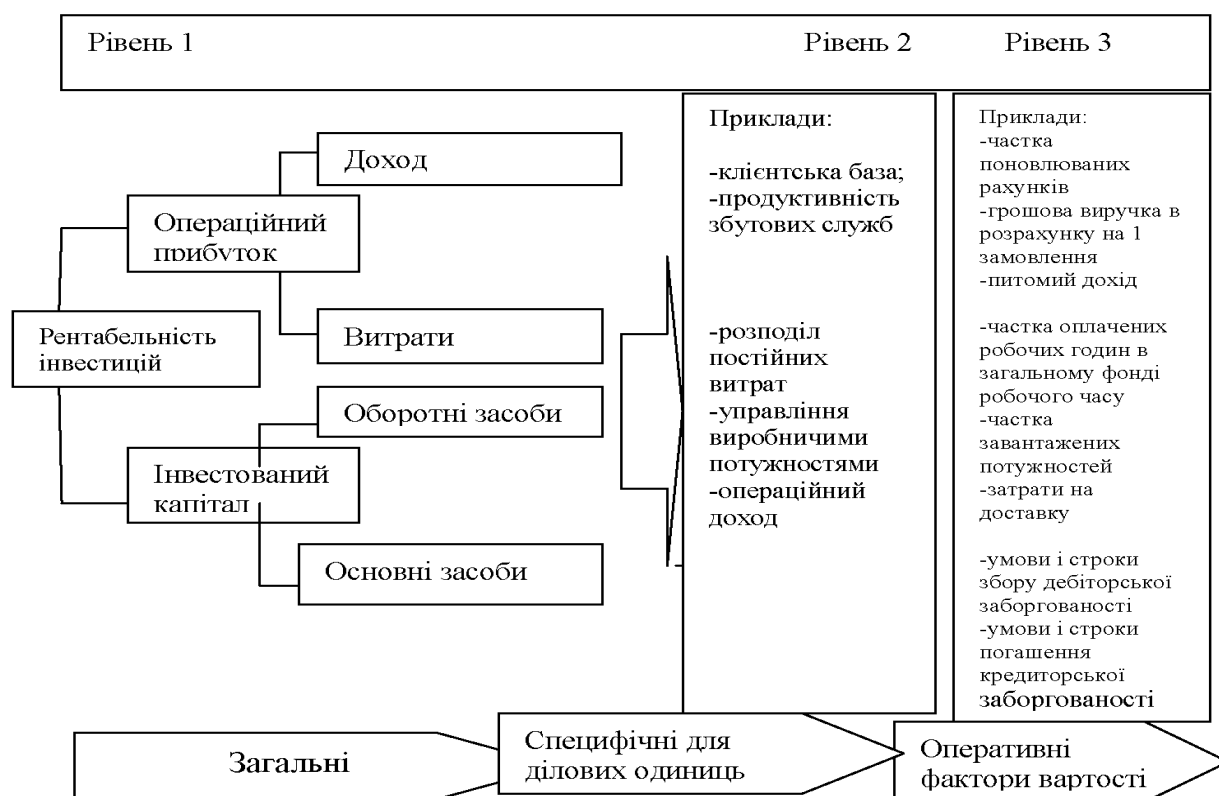


Рисунок 11.4 – Визначення факторів вартості на різних рівнях

З цієї причини краще аналізувати різні сценарії розвитку подій, щоб краще зрозуміти взаємозв'язок між чинниками вартості. Чинники вартості і сценарії додають управлінню вартістю реалістичності, оскільки пов'язують дії менеджерів з їх наслідками для вартості компанії. Всі разом ці елементи складають вартісне мислення, без якого неможливе справжнє управління вартістю.

Основні етапи впровадження концепції VBM на підприємстві

В інтелектуальному бізнесі, який здебільшого реалізується у формі малого підприємства, на нашу думку, набагато простіше

впровадити концепцію вартісно-орієнтованого управління з самого початку його заснування, ніж у великій корпорації, тим більш яка існує вже багато років. В основному молоді, креативні, творчі співробітники малого інтелектуального підприємства скоріше освоюють сутність вартісно-орієнтованого способу мислення. Основні етапи впровадження концепції VBM на підприємстві наведені на рисунку 11.5.

Етап 1-й	Етап 2-й	Етап 3-й	Етап 4-й	Етап 5-й
Визначення точки відліку – оцінка ринкової вартості підприємства	Складання схеми факторів вартості бізнесу	Створення системи оцінки оперативних і стратегічних управлінських рішень	Аналіз внеску підрозділів у вартість бізнесу	Підготовка звіту з позиції управління вартістю
	Впровадження системи оперативного контролю над вартістю активів			
	Підготовка кадрів			

Рисунок 11.5 – Основні етапи впровадження концепції VBM на підприємстві

Література:

закони: [1 – 4];
 основна: [19 – 28];
 додаткова: [1, 2, 12, 13].

ТЕМА 12. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства

План

12.1 Особливості конкурентоспроможності потенціалу підприємства та її рівні

12.2 Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

12.3 Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства

12.1 Особливості конкурентоспроможності потенціалу підприємства та її рівні

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу, стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів.

Інакше кажучи, це здатність ефективніше за інших суб'єктів ринку використовувати сукупність ресурсів, спрямовуючи її на найбільш повне задоволення потреб споживачів, зменшення витрат, оптимізацію власних економічних вигод.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства має кілька особливостей:

1) конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства (тобто його внутрішньою, природною якістю). Вона може бути виявлена й оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних);

2) це поняття є відносним, тобто воно має рівний рівень стосовно різних конкурентів;

3) конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів;

4) рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (передовсім продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни.

На сучасному етапі розвитку наукових досліджень конкурентоспроможності потенціалу підприємства намітився дуалістичний підхід до визначення її рівнів. Так, залежно від глобалізації цілей дослідження виділяють такі рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства:

- 1) світове лідерство;
- 2) світовий стандарт;
- 3) національне лідерство;
- 4) національний стандарт;
- 5) галузеве лідерство;
- 6) галузевий стандарт;
- 7) пороговий рівень.

Якщо підприємство перебуває нижче за пороговий рівень, то його потенціал вважається зовсім не конкурентоспроможним.

Згідно з другим поглядом в сучасній економічній літературі пропонується розрізняти основні рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства (див. таблицю 12.1).

Таблиця 12.1 – Основні рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства [29]

Рівень	Характеристика
1	2
1 рівень	Керівник дбає лише про реалізацію виробничого потенціалу, орієнтованого на <i>завантаження виробничих потужностей</i> , незважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважаються зайвими зміна конструкції чи підвищення технічного рівня продукції, удосконалення структури і функцій організацій з питань збуту та служби маркетингу, оскільки не враховуються зміни ринкової ситуації та запити споживачів
2 рівень	Використання наявного потенціалу підприємства забезпечує <i>випуск продукції, яка повністю відповідає стандартам</i> , що встановлені його основними конкурентами. Керівництво такого підприємства не приділяє уваги потенційним можливостям бізнесу, які б забезпечили певні конкурентні переваги

Продовження таблиці 12.1

1	2
3 рівень	Якщо керівники підприємства знають, що потенціал підприємства має деякі порівняльні переваги, <i>намагаються не дотримуватись загальних стандартів виробництва</i> , що встановлені в галузі. Система управління на цих підприємствах починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їх розвитку та вдосконаленню

4 рівень	<i>Успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління, і залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Для більшості підприємств-конкурентів набір ресурсів, що використовуються у виробничому процесі, досить однаковий, але ефективність їхнього поєднання у діючій господарській системі різна і залежить саме від якості управління, кваліфікації менеджерів, організаційної структури та ін.</i>
----------	---

Нині в умовах розвитку ринкових відносин потенціал більшості вітчизняних підприємств можна зарахувати до першого та другого рівня конкурентоспроможності. Однак необхідно зазначити прогресивні зрушення в діяльності окремих підприємств, які намагаються перейти на третій і навіть четвертий рівень конкурентоспроможності. В основному це підприємства з іноземними інвестиціями (наприклад, в галузі виробництва кондитерських виробів), корпорації в невиробничій сфері та ін. Найбільших успіхів досягли підприємства харчової промисловості: ВАТ «Галактон», м. Київ; ЗАТ «Світоч», м. Львів; АТ «Оболонь», м. Київ; ВАТ ПБК «Славутич», м. Запоріжжя; ТОВ «Сандора», м. Херсон; АТ «Чумак», м. Каховка [29].

12.2 Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

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

- розроблення заходів для покращення конкурентоспроможності;
- вибору підприємством партнера для організації спільного випуску продукції;
- залучення коштів інвестора в перспективне виробництво;
- 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.

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, фондвіддача, рентабельність, продуктивність праці);

- ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність розплачуватись за боргами (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** (див. таблицю 12.2) [30].

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).

Таблиця 12.2 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Ознака	Методи	Сутність
1	2	3

1 За напрямком формування інформаційної бази	Критеріальні	за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими
	Експертні	прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених фахівців. Проте перевага таких методів є водночас і їхнім недоліком, бо іноді суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінки
2 За способом відображення кінцевих результатів	Графічні	забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах та ін.)
	Математичні	базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Ці методи вважають найточнішими, хоч іноді вони потребують обтяжливих математичних обчислень, тобто спеціальної підготовки працівників
	Логістичні	є алгоритмізованими методами оцінки, які базуються на логічних припущеннях
3 За можливістю розробки управлінських рішень	Одномоментні	це, по суті, статичні методи тому, що оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу
	Стратегічні	уможливлюють не тільки оцінку стану конкурентоспроможності потенціалу підприємства на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення цього потенціалу

Продовження таблиці 12.2

1	2	3
4 За способом оцінки	Індикаторні	ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства (фірми) і національної економіки в цілому.
	Матричні	в основу цих методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх

		взаємозалежності та динаміці. Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку
--	--	---

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 точними, але важкі у використанні на практиці.

Логічні методи базуються на логічних припущеннях 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 розроблення 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 розроблення 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 п'ятьма критеріями і більше: за ефективністю використання інформації, ресурсів, економічного простору, часу, технологій і за рівнем доходу.

Виходячи з цих індикаторів обчислюють наступні 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).

$$I_{в.р.} = \frac{K_{д.п.}}{K_{р.п.}} \Rightarrow \max . \quad (12.1)$$

Авансовані ресурси – всі наявні ресурси у грошовому виразі, включаючи понаднормовані 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.

$$I_{в.п.} = \frac{ЧП}{ВРМ} \Rightarrow \max . \quad (12.2)$$

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_т)

$$I_{м.р.} = \frac{БП}{ПЄР_{т}} \Rightarrow \max. \quad (12.3)$$

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.

$$I_{д} = \frac{ВД_1}{ВД_{ком.}} \Rightarrow \max. \quad (12.4)$$

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

$$I_{в.ч.} = \frac{t_{ВД}}{t_{2.ВД}} \Rightarrow \max. \quad (12.5)$$

Ці економічні стандарти порівнюють з аналогічними нормативними чи фактичними показниками конкурентів, будується матриця конкурентоспроможності підприємства, де відображаються 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 рейтингу конкурентів, отримуємо показник, що відображає рівень конкурентоспроможності за соціальними стандартами

$$PKCC = \frac{P_c + P_d + P_m + P_n}{P_{ck} + P_{dk} + P_{nk} + P_{mk}} \cdot \quad (12.6)$$

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 три групи:

1) показники, що характеризують ефективність виробничо-збутової діяльності:

- відношення чистого прибутку до чистого продажу;
- 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 чистого продажу до чистої вартості матеріальних активів;
- відношення чистого продажу до чистого оборотного капіталу;
- відношення чистого продажу 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 [30].

12.3 Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства

Управляти конкурентоспроможністю потенціалу підприємства – значить забезпечувати оптимальне співвідношення складових потенціалу, направляти основні зусилля на вирішення завдань підвищення якості, зниження витрат виробництва, підвищення економічності й оперативності післяпродажного обслуговування [31].

Зазначені складові конкурентоспроможності також є багатофакторними характеристиками, які розглядаються як складні самостійні об'єкти керування. Зокрема, на величину витрат виробництва впливають вартість і якість сировини, палива, електроенергії, купівельних напівфабрикатів і комплектуючих виробів, кваліфікація й рівень заробітної плати виробничого персоналу, продуктивність праці, витрати керування тощо. При цьому в остаточному підсумку можливість забезпечення необхідного рівня складової конкурентоспроможності елементів визначається такими «базовими» виробничими факторами, як технічний рівень виробництва, рівень організації виробництва й керування.

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. Стрікланда, ключові чинники успіху у галузі. Класифікацію ключових чинників успіху у галузі наведено у таблиці 12.3.

Таблиця 12.3 – Класифікація ключових чинників успіху у галузі [30]

Елементи потенціалу	Ключові чинники успіху
Технології	• Використання інновацій у виробничому процесі • Висока якість наукових досліджень • Наявність прогресивних технологій • Розробка нових товарів та послуг
Кадри	• Наявність висококваліфікованих кадрів. • Досвід персоналу в певній галузі • Здатність до розробки та реалізації інновацій • Наявність системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів відповідно до стратегічних цілей діяльності
Виробництво	• Надійність матеріалів та комплектуючих виробів • Низька собівартість продукції • Висока якість продукції • Високий рівень фондівдачі • Наявність розвинутої транспортної інфраструктури в місці розташування підприємства • Висока продуктивність праці • Можливість виконання індивідуальних замовлень на виробництво • Наявність високоякісної паливної арматури, дешевих джерел енергії
Маркетинг і збут	• Високий рівень обслуговування • Низький рівень повернень замовлень покупців • Широкий асортимент продукції • Висока кваліфікація персоналу служби маркетингу • Висока якість реклами • Привабливий дизайн • Гарантійне обслуговування покупців • Широка мережа дилерів • Наявність власних одиниць роздрібної торгівлі • Низькі витрати реалізації • Висока швидкість доставки
Організаційні можливості	• Досконалі інформаційні системи • Висока швидкість виведення нових товарів на ринок • Висока швидкість проходження управлінських рішень • Використання Інтернет та здійснення електронної комерції • Високий рівень кваліфікації менеджерів
Інші елементи	• Наявність позитивного іміджу • Загальний низький рівень витрат • Привабливе місце розташування • Доступність позикових ресурсів

Формування багаторівневої системи управління конкурентоспроможністю потенціалу вітчизняних підприємств передбачає **розроблення 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 тіншового сектора, а також боротьба з корупцією, організованою злочинністю та несумлінною конкуренцією;

- стимулювання інноваційної діяльності у напрямку розроблення 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 розроблення 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.

Для управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства можна скористатися нижче наведеною схемою (див. рисунок 12.1).

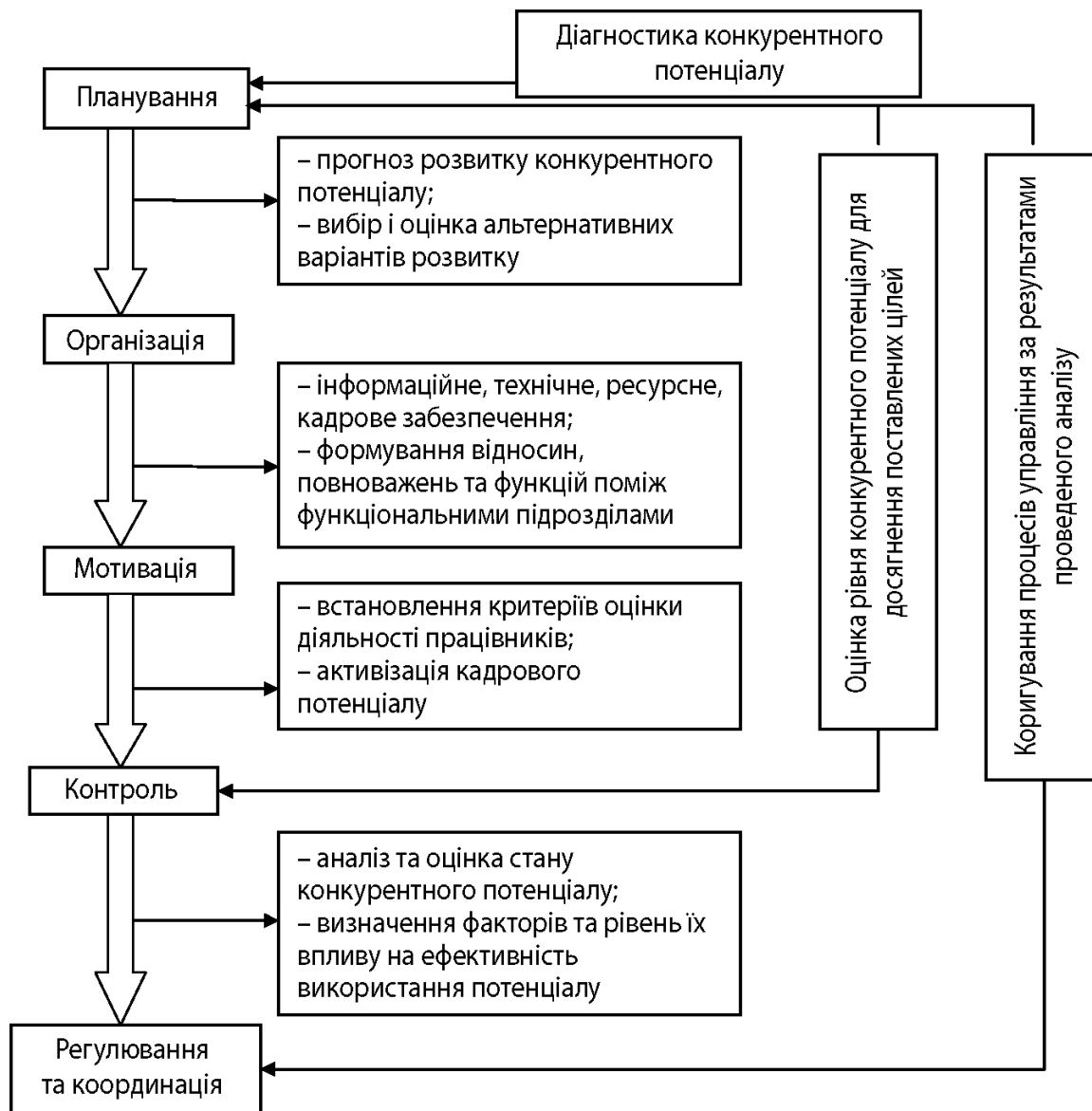


Рисунок 12.1 – Механізм управління конкурентним потенціалом [32]

Література:

закони: [1, 3, 4];
 основна: [1, 4 – 7, 9 – 12, 16, 17];
 додаткова: [1 – 7].

ТЕМА 13. Організаційно-економічне забезпечення вдосконалення і впровадження систем управління потенціалом підприємства

План

- 13.1 Ефективність управління потенціалом підприємства.
- 13.2 Сучасні організаційні структури управління потенціалом підприємства.
- 13.3 Процес удосконалення управління потенціалом підприємства.

13.1 Ефективність управління потенціалом підприємства

Провідною ідеєю концепції **ефективності управління потенціалом** підприємства на початку ХХІ 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 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.

Основним призначенням організаційних механізмів у складі комплексного механізму управління потенціалом підприємства є формування й посилення організаційного потенціалу підприємства як складової частини ресурсів управління, що забезпечують вплив на 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 і реорганізацією її діяльності й управління діяльністю відповідно до змін потреб суспільства, цілей компанії й стану зовнішнього середовища;
- розвитком мотивації раціоналізації оргструктур і систем управління.

13.2 Сучасні організаційні структури управління потенціалом підприємства

Розроблення 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 зростання продуктивності праці за рахунок подетальної спеціалізації суспільної праці й виробництва.

П'ятим критерієм слугує ступінь ефективності системи виробничого контролю при існуючій організаційній структурі управління [30].

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 нижчий керівник контролюється вищим;
- 3) наявність системи узагальнених правил і стандартів, за якими здійснюється управління;

- 4) формалізація посадових обов'язків;
- 5) наймання працівників у суворій 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. Має наступні переваги:

- 1) вона забезпечує швидке здійснення дій згідно з розпорядженнями, вказівками, що даються вищими керівниками нижчим, чому сприяє ієрархія такої структури управління;

- 2) 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;

- 3) поділ праці між функціональними підрозділами полегшує роботу з підвищення ділової кваліфікації, сприяє загальному розширенню знань у рамках кожного функціонального підрозділу в ході поступового нагромадження досвіду;

- 4) відбувається швидке здійснення дій за прийнятими розпорядженнями, що спускають "зверху вниз", і швидше реалізовується зворотний зв'язок;

- 5) створюється можливість для швидкого маневрування виробничими, трудовими й матеріальними ресурсами, виходячи із завдань керівників верхнього рівня.

Дивізіональна структура передбачає вирішення проблем управління шляхом розподілу організації на елементи й блоки за видами вироблених товарів і послуг, групами покупців і географічних регіонів. Далі наводиться порівняльна таблиця переваг й недоліків дивізіональної структури у порівнянні з функціональною (таблиця 13.1).

Таблиця 13.1 – Переваги й недоліки дивізіональної структури

Аспект	Переваги	Недоліки
Виробничих потужностей	Розвантаження вищого керівництва, структур зв'язку	Більша потреба у кваліфікованих

	між підрозділами	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 та прагнення підсистем до поліпшення лише власних результатів
Персональні	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. Ця структура управління дуже відрізняється від усіх розглянутих вище й має певну подібність із проектною організацією. 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.

Матрична структура 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 усунення 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 розробленням 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; програмно-цільові групи.

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.

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.

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, здібних, які добре знають дане виробництво.

Організаційна структура конгломератного типу застосовується до тих підприємств і організацій, які вирішують свої конкретні завдання, виходячи з ситуаційних проблем, що виникають. Так, на одному підприємстві можуть одночасно функціонувати кілька структур управління (функціональна, дивізіональна, матрична й ін.).

13.3 Процес удосконалення управління потенціалом підприємства

Процес удосконалення управління потенціалом підприємства відбувається згідно з послідовністю робіт, що характеризують процес вироблення управлінських рішень. Він може складатися з декількох етапів (див. рисунок 13.1).

1 етап. Діагностика підприємницького потенціалу підприємства, стану його організації та системи управління в цілому необхідна для існуючих підприємств, для тих, що будуються чи придбаються, навколишнього середовища, досвіду функціонування аналогічних підприємств та техніко-технологічних факторів. Дані проведеного аналізу передаються у різні ланки управління для ознайомлення і висунення пропозицій.



Рисунок 13.1 – Цикл організації процесу удосконалення управління підприємницьким потенціалом [30]

2 етап. 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 навколишнього 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 етап. Розроблення концепції удосконалення управління потенціалом підприємства. Це – етап, що за змістом означає розроблення 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 у межах більш широких взаємин – з навколишнім середовищем.

На даному 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 етап. Розроблення нової системи управління, згідно з виробленою концепцією удосконалення управління потенціалом підприємства. Формування нової системи управління, яка повинна бути одержана в результаті перетворень потенціалу, проходить згідно з етапами організаційного проектування (ОП) (загальна характеристика об'єкту проектування і перспектив його розвитку, оцінка недоліків діяльності та вибір напрямків раціоналізації; розроблення заходів і графіків для усунення недоліків, згідно з напрямками 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 заходи, 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, які несе за собою удосконалення потенціалу підприємства, формується принципово нова система управління, причому неформальні аспекти сприяють таким радикальним змінам за рахунок збіжності цілей більшості з цілями оновлення;

2) неформальна організація визнається моделлю нової організаційної системи управління (ОСУ), однак, із суто 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 потребує реорганізації, а співвідношення з неформальними аспектами може бути таким:

3.1) цілі неформальних угруповань у великій мірі не збігаються з впроваджуваними напрямками, визначаються, як нерациональні 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 етап. Планування процесу удосконалення управління підприємницьким потенціалом. З урахуванням інформації, одержаної на попередніх етапах (аналізу інформації, переліку і

структуризації проблем, розроблення концепції удосконалення управління потенціалом підприємства і проведення організаційного проектування), на даному етапі проводяться такі роботи:

а) формування системи цілей програми удосконалення управління підприємницьким потенціалом. Сюди відносяться дії зі складання каталогу цілей, визначення зв'язків між цілями і побудова "дерева цілей", розроблення системних та локальних пріоритетів, критеріїв та показників для оцінки цілей;

б) розроблення альтернативних комплексів заходів з досягнення визначених цілей. Тут відбувається аналіз робіт щодо відповідності їх цілям, виділенням (наявним) ресурсам, можливостям виконавців, взаємозв'язкам заходів 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 у 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 напрямки удосконалення управління окремими блоками підприємницького потенціалу – маркетингу, фінансів та ін.

Як вже зазначалося, велике значення мають *плани виконання* програмних заходів, так звані організаційні плани. За своїм змістом 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 з навчання персоналу нових прийомів роботи.

Розроблення 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 етап. 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) ставлення 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 з реорганізації.

7 етап. 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, у 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 активного розроблення пропозиції з удосконалення 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 [30].

Література:

закони: [1 – 4];

основна: [1, 4, 9 – 12, 30, 31];

додаткова: [1, 2, 5, 12, 13].

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

I Закони України

1 Господарський кодекс України. Прийнятий Верховною Радою України 16 січня 2003 (зі змінами та доп.) станом на 08.04.2015 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua

2 Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України № 2343-ХІІ від 14.05.1992 р. (зі змінами та доп.) станом на 08.04.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon. rada. gov.ua.

3 Про захист економічної конкуренції: Закон України № 2210-ІІІ від 11.01.2001 р. (зі змінами та доп.) станом на 08.04.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon. rada. gov.ua.

4 Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України № 236/96-ВР від 07.06.1996 р. (зі змінами та доп.) станом на 08.04.2015 р. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: zakon. rada. gov.ua.

II Основна

1 Плетникова, І.Л. Конспект лекцій з дисципліни «Управління потенціалом підприємства» для студентів спеціальності «Економіка підприємства» (освітня програма – магістр) [Текст] / І.Л. Плетникова. – У 3 ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2004.

2 Плетникова, І.Л. Програма курсу і завдання до самостійної роботи з дисципліни «Управління потенціалом підприємства» для студентів спеціальності «Економіка підприємства» [Текст] / І.Л. Плетникова, Т.Г. Сухорукова. – Харків: УкрДАЗТ, 2005. – 32 с.

3 Плетникова, І.Л. Завдання до практичних занять і самостійної роботи з дисципліни „Управління потенціалом підприємства” [Текст] / І.Л. Плетникова. – Ч. 1. – Харків: УкрДАЗТ, 2004. – 38 с. (№1242)

4 Лапин, Е.В. Экономический потенциал предприятия [Текст] / Е.В. Лапин. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 309 с.

5 Лапин, Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия [Текст]: монография./ Е.В. Лапин. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. – 360 с.

6 Авдеенко, В.Н. Производственный потенциал промышленного предприятия [Текст]. / В.Н. Авдеенко, В.А. Котлов. – М.: Экономика, 1988. – 240 с.

7 Попов, Е.В. Рыночный потенциал предприятия. [Текст] / Е.В. Попов. – М.: Экономика, 2002. – 559 с.

8 Одегов, Ю.Г. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. [Текст] / Ю.Г. Одегов. – М., 1991. – Ч. 1. – 234 с.

9 Стец, І.І. Потенціал і розвиток підприємства [Текст]: навч. посібник / І.І. Стец. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – 674 с.

10 Краснокутська, Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження [Текст]: монографія / Н.С. Краснокутська. – Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. – 247 с.

11 Довбенко, В.І. Потенціал і розвиток підприємства [Текст]: навч. посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. – 2-ге вид., випр. і доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 232 с.

12 Потенціал підприємства: формування, управління та розвиток [Текст]: колективна монографія; за заг. ред. В.В. Прохорової. – Харків: Вид-во «НТМТ», 2013. – 320 с.

13 Антикризове управління підприємством [Текст]: навч. посібник для студ. екон. спец. усіх форм навчання / З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетьманцева та ін.; за заг. ред. З.Є. Шершньової; [М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана]. — К.: КНЕУ, 2007. — 676 с.

14 Штангрет, А.М. Антикризове управління підприємством [Текст]: підручник / А. М. Штангрет. — Львів: Укр. акад. друкарства, 2008. — 393 с.

15 Лігоненко, Л.О. Антикризове управління підприємством [Текст]: підручник / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. — 823 с. — (Бібліотека сучасного фахівця).

16 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление [Текст]/ Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

17 Терешина, Н.П. Конкурентоспособность железнодорожного транспорта [Текст]: учеб. пособие для вузов ж.-д. транспорта / Н.П. Терешина, Л.В. Шкурина. – М.: УМК МПС России, 2002. – 128 с.

18 Дикань, В.Л. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие / В.Л. Дикань, Е. В. Шраменко, Н. В. Якименко. – Харьков: УкрГАЗТ, 2012. – 278 с

19 Сутність і методи організаційного проектування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/15941024/ekonomika/sutnist_metodi_organiza_tsiynogo_proektuvannya

20 Етапи організаційного проектування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/12590605/menedzhment/etapi_organizatsiynogo_proektuvannya#372

21 Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. – 2-е изд., испр. и доп. / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 210 с.

22 Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами [Текст]. – 2-е изд., расшир. / под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 128 с.

23 Адушкин, А.Е. Эволюция и современное развитие концепции сбалансированной системы показателей [Текст] / А.Е. Адушкин // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – № 4. – С. 380-383.

24 Капаруліна, М.С. Максимізація вартості підприємства як критерій ефективності його функціонування [Текст] / М.С. Капаруліна // Стратегічні пріоритети. – 2007. – №3(4). – С. 84-89.

25 Ибрагимов, Р. Управление по стоимости как система менеджмента [Электронный ресурс] / Р. Ибрагимов. Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/finance/valman/vbm_as_system.shtml

26 Старюк, П.Ю. Управление стоимостью компании как основная задача корпоративного управления [Электронный ресурс] / П.Ю. Старюк. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>

27 Коупленд, Т. Стоимость компаний: оценка и управление [Текст] / Т. Коупленд, Т. Коллер, Д. Муррин — 3-е изд., перераб. и доп. / пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2005. — 576 с.

28 Сотнікова, А.В. Еволюція концепції вартісно-орієнтованого управління» [Електронний ресурс]/ А.В. Сотнікова. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13290/1/041>.

29 Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.houseofmcdonnell.com/konspekti-lekcz/148-upravlnnya-potenczalom-pdprimstva.html>

30 Управління потенціалом підприємства [Текст]: навч.-метод. посібник / Т.В. Кузнєцова, О.Я. Романів, О.М. Гарнага, Т.С. Ковальова. – Рівне: НУВГП, 2007. – 150 с.

31 Управління потенціалом підприємства зв'язку [Текст]: навч. посібник / О.А.Князева, Л.В. Галан, М.А. Дем'янчук. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова. 2012. - 180 с.

32 Чумак, Л.Ф. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Л.Ф. Чумак, Г.В. Котляр. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2013_1_49.pdf.

III Додаткова

1 Слезингер, Г.Э. Совершенствование процессов управления предприятием [Текст] / Г.Э. Слезингер. – М.: Машиностроение, 1975. – 312 с.

2 Герасимчук, В.Г. Діагностика системи управління підприємством [Текст]: навч. Посібник / В.Г. Герасимчук. – К.: ІСДО, 1995. – 120 с.

3 Фигурнов, Э. Производственный потенциал [Текст] / Э. Фигурнов. – М.: Экономика, 1982. – 305 с.

4 Олексюк, О.І. Управління потенціалом акціонерних товариств (на матеріалах підприємств цементної промисловості України) [Текст]: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / О.І. Олексюк; [Київ. нац. економ. ун-т]. — К., 2001. — 20 с.

5 Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст]/ И. Ансофф. – СПб.: Питер Кош, 1999. – 416 с.

6 Беляев, А.А. Систематология организации [Текст]: учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков / под ред. д-ра екон. наук, проф. Э.М.Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 182 с.

7 Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст]: учеб.-практ. пособие / А.Ю. Юданов. – 2-е изд. – М.: Гном-Пресс, 1998. – 381 с.

8 Введение в специальность „Антикризисное управление” [Текст]: учеб. пособие / Я.В. Новоселов, В.И. Романчин, А.С. Тарапанов, Г.А. Харламов. – М.: Дело, 2001. – 176 с.

9 Булаев, И.П. Антикризисное управление предприятием [Текст] / И.П. Булаев, Н.Е. Брюховецкая. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – 178 с.

10 Уткин, Э.А. Антикризисное управление [Текст] / Э.А. Уткин. – М.: Ассоциация авторов и издателей „Тандем”. Издательство ЭКМОС, 1997. – 178 с.

11 Теория и практика антикризисного управления [Текст]: учеб. 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.

12 Овсиевич, Б.Л. Модели формирования организационных структур [Текст] / Б.Л. Овсиевич [АН СССР, Ин-т соц.-экон. пробл.]. – Л.: Наука. Ленингр. отд-ние, 1979. – 159 с.

13 Лейбкинд, А.Р. Моделирование организационных структур: класификационный подход [Текст] / А.Р. Лейбкинд, Б.Л. Рудник. – Л.: Наука, 1981. – 144 с.

