

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

**Кафедра економіки та управління виробничим
і комерційним бізнесом**

І.Л. Назаренко

**УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

Конспект лекцій

Частина 1

Харків - 2015

Назаренко І.Л. Управління потенціалом підприємства:
Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. – Ч. 1. – 71 с.

Рекомендується для студентів освітньо-кваліфікаційного
рівня «спеціаліст» та «магістр» спеціальності “Економіка
підприємства” всіх форм навчання.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку
на засіданні кафедри економіки, організації і управління
підприємством 27 березня 2014 р., протокол № 9.

Рецензент
доц. Ю.В. Єлагін

І.Л. Назаренко
УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

Частина 1

Відповідальний за випуск Назаренко І.Л.

Редактор Решетилова В.В.

Підписано до друку 14.04.14 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 2,75. Тираж 25. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

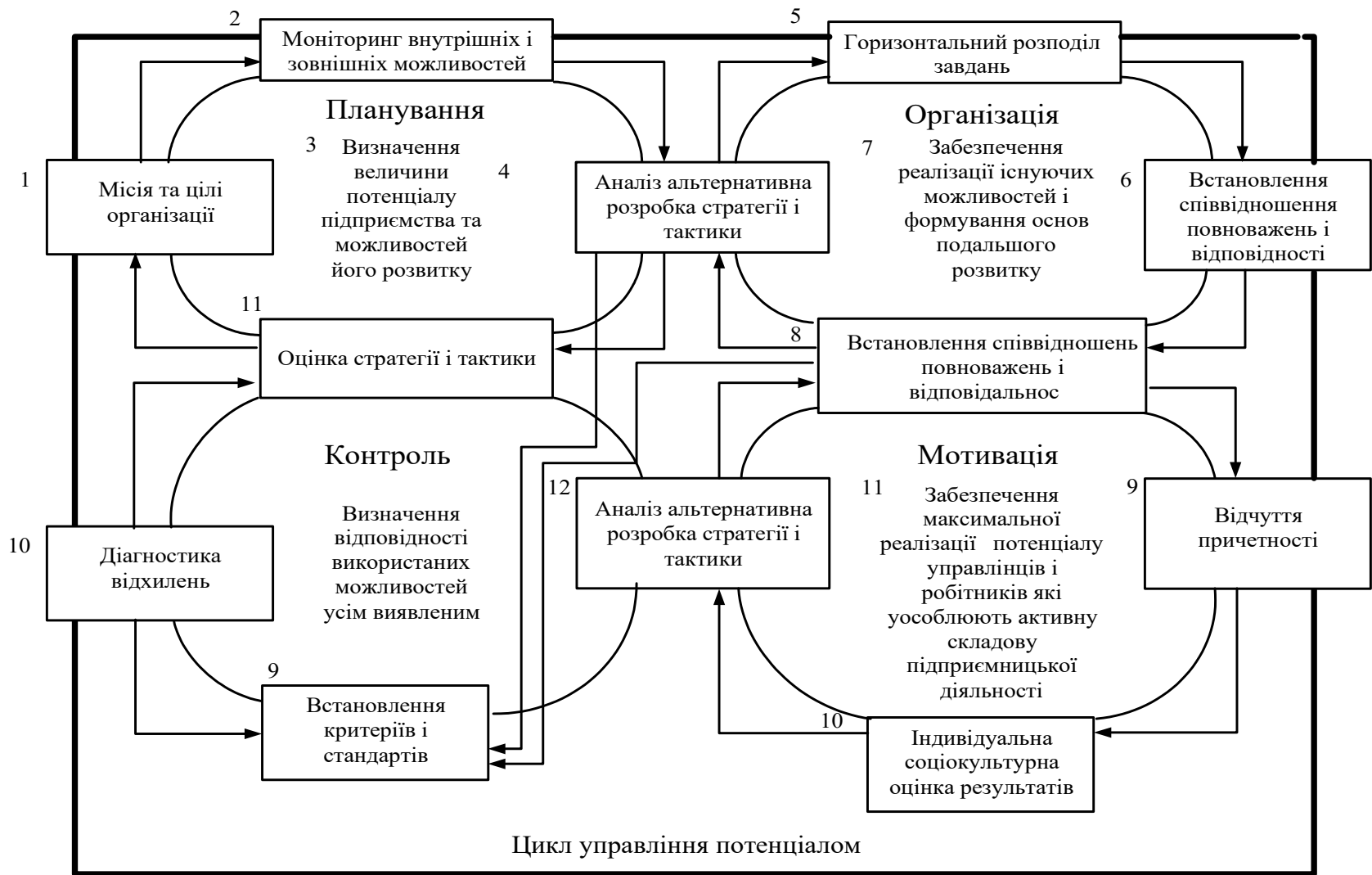


Рисунок 5.2 – Загальна модель функціонування системи управління потенціалом підприємства

Українська державна академія залізничного транспорту

Факультет економіки транспорту

Кафедра економіки та і управління
виробничим і комерційним бізнесом

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

Частина 1

Харків 2015

Назаренко І.Л. Управління потенціалом підприємства:
Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. – Ч. 1. – 71 с.

Рекомендується для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня “спеціаліст” та «магістр» спеціальності “Економіка підприємства” всіх форм навчання.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки, організації і управління підприємством 27 березня 2014 р., протокол № 9.

Рецензент

доц. Ю.В. Єлагін

Тема 1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства

- 1 Історія виникнення і етимологія поняття потенціалу.
- 2 Поняття “ економічний потенціал підприємства”.
- 3 Сутність виробничого потенціалу підприємства і його відмінність від економічного потенціалу.
- 4 Ознаки потенціалу підприємства.

1 Історія виникнення і етимологія поняття потенціалу

Становлення ринкових відносин в Україні забезпечило самостійність підприємств як у формуванні їхнього потенціалу, так і в управлінні ним та його розвитком. Діяльність будь-якого підприємства спрямована на досягнення певних результатів. Однак не всі досягають поставленої мети. Тому дослідження економічних процесів на рівні підприємства, що є основною ланкою національної економіки, має ключове значення. Саме на цьому рівні управління необхідно з'ясувати, які можливості є у кожного підприємця для досягнення й підтримки стійкого та ефективного розвитку економіки.

Ефективність діяльності підприємства насамперед визначається початковими умовами, тобто забезпеченістю матеріальними, фінансовими, кадровими, інформаційними й іншими ресурсами та раціональним управлінням ними. Тому як об'єкт управління підприємством може виступати його економічний потенціал.

Хаотичність процесів розвитку і неконтрольованість кризових тенденцій на макрорівні спричинили руйнацію структури потенціалу, що проявилось у порушенні пропорцій між основними елементами соціально-економічних систем сучасних підприємств. У свою чергу, втрата потенціалу окремих підприємств, будь-яких галузей зумовлює мультиплікативність дезорганізації та ініціює наступний виток кризових загальносистемних змін. Тому вельми актуальним є дослідження сутності економічного потенціалу підприємства та шляхів його

нарощування й підвищення ефективності використання.

Поняття „економічний потенціал” у сучасних умовах стає найважливішою економічною категорією, але в сучасній економічній науці відсутній єдиний підхід до його визначення.

Термін “потенціал” з'явився у науковій економічній літературі наприкінці 70-х – на початку 80-х років 20 ст. Походить від латинського “potentia”, що означає приховані можливості, потужність, силу.

У Великій Радянській енциклопедії поняття “потенціал” – це засоби, запаси, джерела, що є в наявності і можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певної мети, здійснення плану, розв'язання будь-якої задачі, можливості окремої особи, суспільства, держави у певній галузі.

Термін “потенціал”, “потенційний” означає наявність у кого-небудь (окремої людини, трудового колективу, суспільства) можливостей, що не виявляються, або здібностей у відповідних сферах і життєдіяльності.

Поняття “потенціал” і “ресурси” не слід протиставляти. Потенціал (економічний, похідний, науково-технічний) являє собою узагальнену, збірну характеристику ресурсів, прив'язану до місця і часу. Принциповою відмінністю між поняттями “ресурси” і “потенціал”, є те, що ресурси існують незалежно від суб'єктів економічної діяльності; потенціал окремого підприємства, галузі неможливо відокремити від таких суб'єктів

Різниця між резервами і потенціалом полягає в тому, що резерви містять лише невиробничі можливості, а потенціал – і наявні ресурси, і невикористані можливості. Тобто поняття „потенціал” ширше, ніж поняття „резерви”.

З методологічної точки зору потенціал поєднує в собі три рівні зв'язку і відносин.

1 Відбиває минуле – тобто являє собою сукупність властивостей, що накопичені системою в процесі її становлення і обумовлюють її здатність до функціонування і розвитку. У цьому плані потенціал дорівнює ресурсам.

2 Характеризує сьогодення – тобто практичне застосування і використання наявних можливостей. Це дозволяє провести розмежування між реалізованою і нереалізованою можливостями. У цій характеристиці потенціал почасти збігається з резервом.

3 Орієнтує на майбутній розвиток – тобто в процесі трудової діяльності працівник не тільки реалізує свої наявні здібності, але і здобуває нові сили і здібності. Тобто потенціал містить у собі елемент майбутнього розвитку.

Отже, рівень потенціалу характеризує наявний стан системи, обумовлений взаємодією всіх трьох перерахованих характеристик, що і відрізняє його від таких, на перший погляд, близьких понять, як ресурс і резерв.

Управляти потенціалом підприємства – означає створювати і формувати передумови, використовувати всі наявні ресурси, резерви та можливості для розвитку підприємства.

2 Поняття “економічний потенціал підприємства”

Поняття “економічний потенціал підприємства” сучасною економічною наукою трактується неоднозначно.

Довгий час у вітчизняній економічній науці економічний потенціал підприємства ототожнювався з масштабом діяльності об'єкта, а для його характеристики використовувалися поняття “розмір підприємства” та його виробнича потужність. При цьому під розміром розумілися: виробнича площа, кількість робочих місць, загальна чисельність персоналу, обсяг продукції, сумарна вартість основних фондів, а під потужністю – обсяг продукції в натуральному вимірі. Однак і розмір, і потужність дають лише орієнтовне уявлення про можливості підприємства, тому що:

- не знаходяться в прямому взаємозв'язку з умовами й інтенсивністю використання ресурсів підприємства за призначенням;

- не відбивають ступінь ефективності використання ресурсів для оптимізації можливостей підприємства.

На думку більшості дослідників, економічний потенціал є узагальнюючим терміном, у якому поєднуються природні, виробничі, науково-технічні, соціально-культурні властивості економічної системи. Величина економічного потенціалу підприємства визначається масштабом, ступенем досконалості і структурою продуктивних сил. Разом з цим наявні значні розходження у визначеннях економічного потенціалу, розумінні його сутності, складу структурних елементів, його взаємозв'язку з

категоріями “національне багатство”, “виробничі сили” та ін. (див. таблицю 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз теоретичних підходів до визначення сутності поняття “економічний потенціал”

Теоретичні підходи	Вчені	Обмеження
Визначення сукупної здатності галузей економіки і окремих підприємств	Мочалов Б., Мосін В., Крук Д.	Виділяється і оцінюється лише одна складова економічного потенціалу – здатність виконувати виробничу функцію. Це важлива, але не єдина складова економічного потенціалу виробничої системи
Ресурсний (визначення сукупності наявних ресурсів)	Ігнатовський П., Плишевський Б., Годосейчук А., Цигичко А.	Не відділяються суттєві відмінності поняття “економічний потенціал” від інших економічних понять, таких як “національне багатство”, “ресурси”, “матеріально-технічна база”
Результатний (визначення результатів економічних і виробничих відносин між суб’єктами господарської діяльності)	Самоукін Л., Герасимчук В.	Враховується лише досягнутий рівень результатів економічної діяльності, тоді як економічний потенціал, на нашу думку, характеризує реальну, фактичну здатність створювати максимальний обсяг матеріальних благ з урахуванням відповідних ресурсних обмежень
Ототожнення сутності понять “економічний потенціал”, “економічна міць” і “народногосподарський потенціал”	Горбунов Є., Фігурнов Є., Задоя А.	Неможливо виділити характерні ознаки та структурні елементи названих понять. Відсутні відповідні підходи до субординації понять

Такі розходження у визначеннях обумовлюються тим, що кожен з дослідників виділяв ті риси економічного потенціалу, які вважав найбільш значущими. В одних визначеннях робиться акцент на умови і фактори, що визначають величину потенціалу, в інших – на характер суспільно-економічних відносин, у третіх – на результат використання потенціалу.

На нашу думку, найбільш адекватними є наступні визначення Є.В. Лапіна. **Економічний потенціал** – це сукупні можливості суспільства формувати і максимально задовольняти потреби в товарах і послугах на основі оптимального використання існуючих у наявності ресурсів і можливостей в умовах конкретних соціально-економічних відносин.

Економічний потенціал підприємства – це сукупні можливості підприємства визначати, формувати і максимально задовольняти потреби споживачів у товарах і послугах у процесі оптимальної взаємодії з навколишнім середовищем і раціональним використанням ресурсів і можливостей.

Поняття «економічний потенціал» стосовно окремого виробництва характеризує не стільки виробничі можливості (виробничу потужність), скільки інтегральні здібності виробництва максимально задовольняти потреби споживачів та інтереси держави при оптимальному використанні наявних ресурсів і можливостей.

3 Сутність виробничого потенціалу підприємства і його відмінність від економічного потенціалу

Виділяються два ресурсних підходи до визначення виробничого потенціалу підприємства:

- 1) потенціал – як сукупність ресурсів без урахування їхніх взаємозв'язків і участі в процесі виробництва;
- 2) потенціал – як сукупність ресурсів, здатних виробляти певну кількість матеріальних благ з урахуванням взаємозв'язків.

Виходячи з цих концепцій, виробничий потенціал включає різні ресурси:

- основні виробничі фонди;
- оборотні засоби;
- кадри.

Існує і третій підхід до визначення потенціалу як аналога виробничої потужності підприємства. Але ці поняття не слід ототожнювати.

Виробнича потужність – це максимально можливий випуск продукції за певний період часу при звичайному використанні ресурсів.

Виробничий потенціал – виражається в максимально можливому випуску продукції за певний період часу, але при оптимальному використанні ресурсів, в умовах НТП.

Економічний потенціал більш широке і ємне поняття, ніж виробничий потенціал. На думку ряду дослідників, основним елементом, що визначає величину й умови росту економічного потенціалу, є виробничий потенціал підприємства, який відрізняється від економічного потенціалу тим, що не включає у свою структуру економічні зв'язки, які цілком стосуються виробничих відносин первинних ланок промисловості (тобто підприємств).

Існує багато видових проявів потенціалу, класифікація яких наведена на рисунку 1.1.

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

Залежно від міри реалізації потенціалу підприємства виділяють *фактичний* (поточний, реалізований, досягнений у даний момент) і *перспективний* (стратегічний, орієнтований на досягнення довгострокових цілей). Така диференціація дозволяє оцінювати ступінь використання потенціалу підприємства через порівняння його перспективного рівня з фактичним значенням. Основним етапом оцінки стає визначення потенційних можливостей підприємства.

За рівнем абстрагованості:	<input checked="" type="checkbox"/> потенціал людства; <input checked="" type="checkbox"/> природний; <input checked="" type="checkbox"/> економічний; <input checked="" type="checkbox"/> соціокультурний; <input checked="" type="checkbox"/> психофізіологічний.
Залежно від рівня агрегованості оцінки:	<input checked="" type="checkbox"/> потенціал світового господарства; <input checked="" type="checkbox"/> національної економіки; <input checked="" type="checkbox"/> галузевий; <input checked="" type="checkbox"/> регіональний; <input checked="" type="checkbox"/> територіальний; <input checked="" type="checkbox"/> добровільних об'єднань; <input checked="" type="checkbox"/> підприємств; <input checked="" type="checkbox"/> потенціал структурних підрозділів; <input checked="" type="checkbox"/> операційних (виробничих) дільниць та окремих робочих місць.
За галузевою ознакою:	<input checked="" type="checkbox"/> промисловий; <input checked="" type="checkbox"/> транспортно-комунікаційний; <input checked="" type="checkbox"/> науковий; <input checked="" type="checkbox"/> будівельний; <input checked="" type="checkbox"/> сільськогосподарський; <input checked="" type="checkbox"/> сфери обслуговування тощо.
За елементним складом:	<input checked="" type="checkbox"/> потенціал основних виробничих фондів (засобів); <input checked="" type="checkbox"/> потенціал оборотних фондів (засобів); <input checked="" type="checkbox"/> земельний; <input checked="" type="checkbox"/> інформаційний; <input checked="" type="checkbox"/> технологічний; <input checked="" type="checkbox"/> кадровий (трудоий) тощо.
За спектром врахованих можливостей:	<input checked="" type="checkbox"/> внутрішньосистемний; <input checked="" type="checkbox"/> зовнішній (ринковий).
За функціональною сферою виникнення:	<input checked="" type="checkbox"/> виробничий; <input checked="" type="checkbox"/> маркетинговий; <input checked="" type="checkbox"/> фінансовий; <input checked="" type="checkbox"/> науково-технічний; <input checked="" type="checkbox"/> інфраструктурний та інші.
З огляду на спрямованість діяльності підприємства:	<input checked="" type="checkbox"/> експортний; <input checked="" type="checkbox"/> імпортовий.
Залежно від міри реалізації потенціалу:	<input checked="" type="checkbox"/> фактичний (досягнутий, реалізований); <input checked="" type="checkbox"/> перспективний (вектор розвитку).

Рисунок 1.1 – Класифікація видових проявів потенціалів

Базою економічного потенціалу будь-якого підприємства виступає виробничий потенціал. Проблемами дослідження саме цієї складової традиційно займалися вітчизняні науковці.

У залежності від ролі того чи іншого фактора (ресурсу) при досягненні цільових орієнтирів розвитку підприємств усі види бізнесу можна умовно розділити на машино-, трудо-, матеріаломінергодомінуючі, що обумовлює структурно-функціональні характеристики потенціалу сучасних підприємств.

Ядром машинодомінуючих виробництв є процеси, в яких працівники займаються обслуговуваними, контрольними та іншими другорядними операціями. При таких процесах матеріали відіграють пасивну роль та виступають як легкодоступні стандартні ресурси. Прикладом такого типу виробництва може служити добувна промисловість (вугільна, гірничо-рудна), хімічна промисловість, підприємства важкого машинобудування тощо.

Аналогічним чином, в **трудодомінуючих виробництвах** станки, устаткування, транспортні засоби та інші елементи основних фондів служать допоміжними засобами для ручних виробничих процесів. У таких сферах бізнесу основу потенціалу підприємств становить чисельність, освітньо-кваліфікаційний рівень і вікова структура персоналу. При цьому матеріали та сировина знову відіграють другорядну пасивну роль, так як стандартна сировина обробляється ручним способом. До цих підприємств можна віднести більшість організацій сфери обслуговування: громадського харчування, побутових послуг тощо.

Існування **матеріалодомінуючих виробництв** викликано унікальними характеристиками матеріалів і сировини, якість та специфічні властивості якої безпосередньо обумовлюють конкурентоспроможність продукції на ринку. При цьому унікальні матеріали чи сировина можуть оброблятися як вручну, так і з використанням техніки. Як приклад можна навести підприємства харчової промисловості.

Енергодомінуючі виробництва формують специфічну групу організацій, довгострокова ефективність та швидкість розвитку яких залежить від їх забезпечення енергоносіями. Всі інші компоненти підприємницької діяльності, по суті, не

відіграють активної ролі, але створюють умови для найкращого використання енергоносіїв. Наприклад, електроенергетика, нафтохімічна промисловість тощо.

Сучасна практика господарювання досить багатогранна, що не дозволяє однозначно встановити ключові фактори довгострокового успіху підприємств. Наприклад, у видобувних галузях, де в основному існують капіталодомінуючі процеси, зміна вмісту корисних мінералів в породі може стати головним джерелом істотних змін продуктивності праці й ефективності використання основного капіталу.

Отже, для кожного підприємства необхідно визначити, які саме фактори та складові потенціалу є найбільш значущими, і впливати на їх розвиток.

4 Ознаки потенціалу підприємства

Розглянемо характерні риси виробничого потенціалу підприємства з позиції системного підходу, тому що виробничий потенціал відповідає усім вимогам, що ставляться до систем.

Цілісність – означає, що всі елементи потенціалу служать загальній меті, що стоїть перед самою системою.

Складність – вона виявляється в наявності декількох складових елементів, кожний з яких являє собою сукупність окремих частин. Наприклад, виробничий потенціал містить у своєму складі основні виробничі фонди (ОВФ), що серед інших елементів містять робочі машини й устаткування, які у свою чергу включають основне технологічне устаткування. Остання складова включає металорізальні верстати, що містять, наприклад, групу токарних верстатів. Крім того, складність визначається наявністю в системі численних прямих і зворотних інформаційних і матеріально-речовинних зв'язків між елементами потенціалу. Відповідно до іншого трактування, складність – це стан, коли в управляючій системі бракує інформації про систему, якою управляють.

Взаємозамінність елементів – наприклад, автоматизація виробництва замість ручної праці. Хоча теоретично елементи виробничого потенціалу можуть необмежено замінювати один одним, практично це неможливо.

Упорядкованість взаємозв'язків елементів потенціалу – поліпшенням одного елемента неможливо домогтися істотного росту віддачі всієї системи, максимальна віддача можлива тільки при одночасній модернізації всіх елементів.

Здатність до сприйняття новітніх досягнень НТП – здатність до розвитку шляхом безпосереднього і систематичного використання нових технологічних ідей, при цьому виробництво з більш високим науково-технічним рівнем ефективніше і має більш широкі перспективи розвитку.

Гнучкість – свідчить про можливість переорієнтації виробничої системи на випуск нової продукції, використання інших видів матеріалів і т.д. без корінної зміни її матеріально-технічної бази. Вимога до підвищення гнучкості виробничого потенціалу особливо актуальна в умовах нестабільності в ринкових відносинах, різкого прискорення темпів НТП.

Потужність – являє собою кількісну оцінку виробничої здатності потенціалу підприємства. Потужність показує місце конкретного підприємства в галузевому і народногосподарському потенціалах.

Таким чином, перераховані риси виробничого потенціалу промислових підприємств можна класифікувати за ознаками:

1) за структурними особливостями: цілісність; складність; взаємозв'язок і взаємозалежність;

2) за якісними характеристиками: гнучкість; потужність; здатність до сприйняття досягнень НТП.

Література

Закони [1, 2].

Основна [1(ч.1), 2, 3, 8, 10, 11, 18, 19].

Додаткова [1, 3, 4].

Тема 2. Оптимізація структури потенціалу підприємства

- 1 Структура економічного потенціалу підприємства.
- 2 Взаємозамінність елементів як властивість виробничого потенціалу підприємства.
- 3 Шляхи оптимізації структури потенціалу підприємства.

1 Структура економічного потенціалу підприємства

Під структурою системи, якою є потенціал підприємства, розуміють мережу найсуттєвіших, стійких зв'язків між елементами.

В економічній літературі наявні різні підходи до визначення структури потенціалу підприємства. Більшість дослідників розглядає ресурсну структуру потенціалу, але з урахуванням у ньому різної кількості складових. В одному випадку до його складу рекомендується включати тільки засоби праці, в другому – засоби праці і робочу силу, в третьому - засоби праці, робочу силу і природні ресурси, які застосовуються у процесі виробництва, у четвертому – засоби праці, робочу силу і предмети праці. Є й значно ширші поняття структури потенціалу підприємства, доповнені описами систем збирання, обробки і використання інформації, досвіду господарювання, використовуваної енергії тощо. Необхідно зазначити, що навіть за збігу поглядів на структуру потенціалу підприємства ресурсний підхід не дає повної характеристики цього терміна.

Беручи загалом, до елементів потенціалу підприємства можна віднести все, що пов'язане з функціонуванням і розвитком підприємства. Відбір найважливіших із цих елементів становить дуже складну проблему, що підтверджується безліччю різних думок науковців з цього приводу.

Широко розповсюдженою в економічній літературі є думка про те, що зміст економічного потенціалу підприємства складається з двох компонентів:

1) *об'єктивний* – це сукупність трудових, нематеріальних, матеріальних і природних ресурсів, залучених і не залучених з якихось причин у виробництво й з реальною можливістю брати участь у ньому;

2) *суб'єктивний* – здатність працівників, колективів до використання ресурсів і створення максимального обсягу матеріальних благ і послуг, здатність управлінського апарату підприємства, організації, галузі, господарської системи в цілому до оптимального використання наявних ресурсів.

Як основні структуроутворюючі елементи економічного потенціалу підприємства виділяють складові, подані на рисунку 2.1.

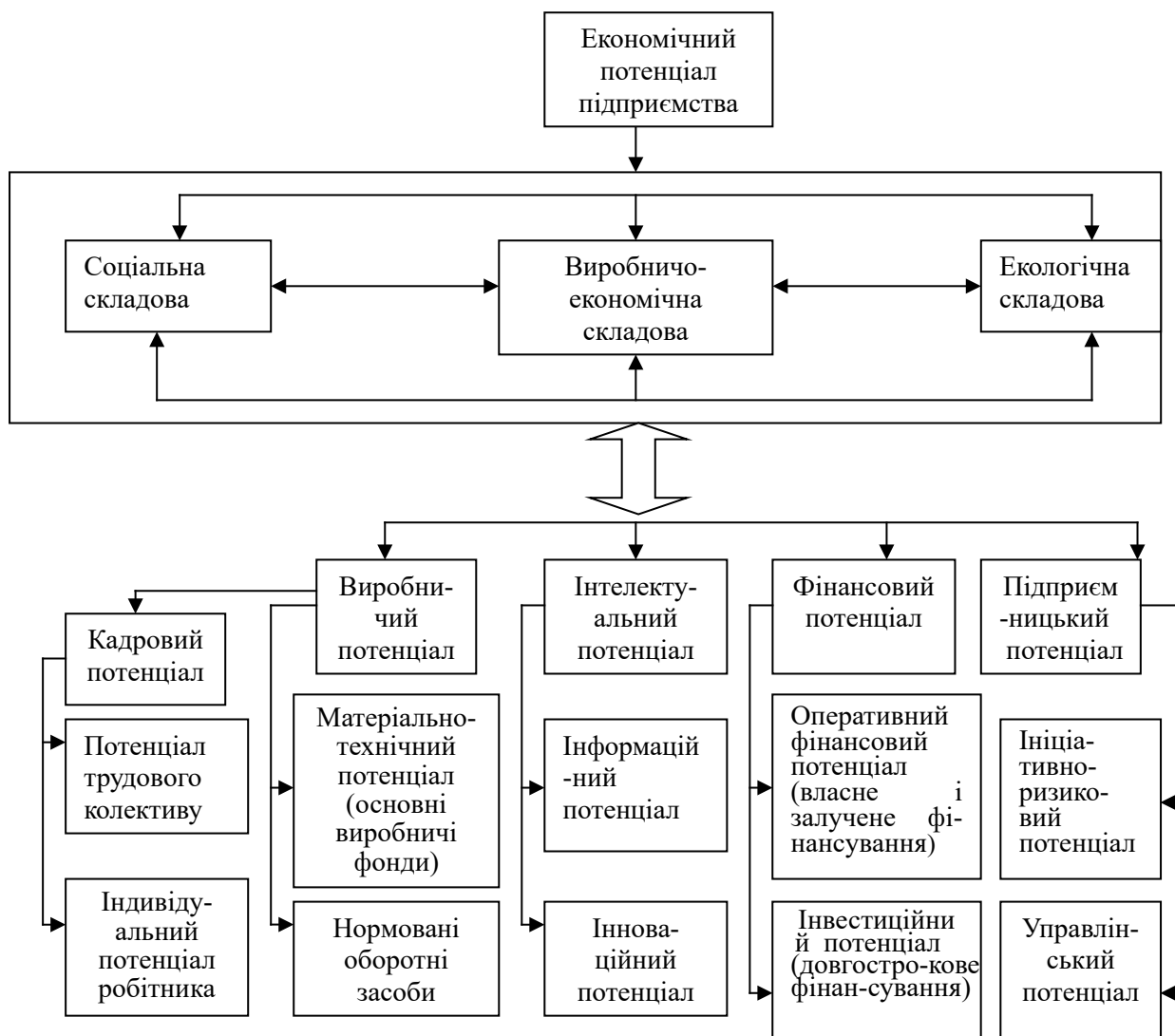


Рисунок 2.1 – Структура економічного потенціалу підприємства

Як видно зі схеми, економічний потенціал підприємства складається з чотирьох основних структуроутворюючих елементів першого рівня (блоків), що, у свою чергу, містять декілька складових.

До складу виробничого потенціалу підприємства входять такі елементи, як основні фонди, нормовані оборотні засоби і трудовий потенціал.

Матеріально-технічний потенціал - це потенціал основних фондів та оборотних засобів. *Потенціал основних фондів* – це наявні і приховані можливості основних фондів підприємства, які формують техніко-технологічний базис виробничої потужності підприємства. *Потенціал оборотних засобів* – це частина виробничого капіталу підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці (сировини, конструкційних матеріалів, палива, енергії та різних допоміжних матеріалів), які перебувають у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення і витратах майбутніх періодів.

Кадровий (трудовий) потенціал можна визначити як здатність працівників підприємства виконувати свої функції та досягати поставлених цілей. Він складається з індивідуальних потенціалів кожного працівника підприємства, але не механічним підсумовуванням, а з урахуванням потенціалу трудового колективу, який залежить від якості менеджменту персоналу.

Характеризуючи *інтелектуальний потенціал* як сукупність інформаційного й інноваційного потенціалів, відзначимо, що в умовах НТП зростає роль інформації – специфічного ресурсу епохи науково-технічної революції. Знання стають найкоштовнішим життєвим продуктом, у передових країнах світу розвивається «економіка знань». Ефективне господарювання підприємств України, раціональне використання їхнього потенціалу неможливе без адекватного сучасним вимогам інформаційного забезпечення.

Інформаційний і інноваційний потенціали підприємства регулюють виробничі процеси, сприяють підвищенню продуктивності живої праці, ефективності використання предметів праці й енергетичних ресурсів, допомагають підняти рівень і ефективність технологій.

Фінансовий потенціал підприємства складається з потенціалу оперативного фінансування (грошові кошти в касі, на рахунках) і потенціалу інвестицій, проблеми і методи оцінки, аналізу і прогнозування яких детально вивчені. Слід тільки зазначити, що для

оцінки фінансового потенціалу необхідно використовувати сучасні, адаптовані до наших умов, системи показників.

Підприємницький потенціал складається з ініціативно-ризикового та управлінського. Управлінський потенціал являє собою сукупність здібностей і можливостей системи управління забезпечувати досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства; ініціативно-ризиковий – це потенціал вищого керівництва для прийняття оптимальних рішень в умовах невизначеності та ризику.

Необхідно відмітити, що не можна розглядати економічний потенціал більш високого рівня як суму потенціалів нижнього рівня. Це пов'язано з властивостями синергізму складних систем. Тому можна припустити, що економічний потенціал території або галузі більше за своєю величиною, ніж сума економічних потенціалів окремих підприємств. Існує і зворотний зв'язок: величина економічного потенціалу підприємства багато в чому визначається величиною складових елементів економічного потенціалу території, на якій розташоване дане підприємство.

Одним з факторів, що впливають на формування функціональних складових економічного потенціалу, є **галузева приналежність підприємства**. Наприклад, економічний потенціал машинобудівного підприємства в більшому ступені визначається виробничим потенціалом, компаній з виробництва програмних продуктів – інтелектуальним, банківських установ – фінансовим. З іншого боку, багато інших факторів, такі як величина підприємства, територіальне розташування, етап життєвого циклу, сезонність, мотивація персоналу тощо впливають на значущість певних складових економічного потенціалу. Задача економістів, аналітиків – зрозуміти, визначити головні функціональні складові економічного потенціалу конкретного підприємства і надати їм адекватну оцінку для допомоги керівництву у виконанні головної місії організації.

Управління потенціалом підприємства вимагає врахування не тільки галузевих особливостей, а й специфіки території та інфраструктури, можливостей розвитку конкретного підприємства із врахуванням його сильних і слабких боків, зовнішніх загроз, що накладає свій відбиток на прийняття управлінських рішень з формування та використання потенціалу підприємства, враховуючи його стан та подальші перспективи розвитку.

2 Взаємозамінність елементів як властивість виробничого потенціалу підприємства

Однією з характерних рис економічного потенціалу підприємства є взаємозамінність, альтернативність його елементів. Так, збільшення маси основних фондів при одночасному підвищенні рівня їхньої автоматизації значно зменшує такий елемент виробничого потенціалу, як робоча сила.

У той же час додаткове залучення персоналу для розширення виробництва продукції знижує в структурі потенціалу розміри енергетичного елемента й основних фондів.

Використання більш прогресивних технологічних процесів і принципів організації виробництва зменшує потреби в інших елементах виробничого потенціалу. Так, наприклад, при переході на 2-3-змінний режим і безупинний графік роботи заводу важких і унікальних верстатів можна було вивільнити приблизно 1/4 металообробного устаткування і близько 2000 м² виробничих площ.

Взаємозамінність елементів виробничого потенціалу підприємства є однією з найбільш вивчених його характеристик. Особливо активно досліджувалося заміщення живої праці основними фондами.

Існує кілька методик оцінки взаємозамінності. Наприклад, економію живої праці в рамках процесу нагромадження основних виробничих фондів можна визначати як¹

$$N=(L_i - \bar{L}_i/T_i^B):(T_i^H - 1), \quad (2.1)$$

де L_i і \bar{L}_i - відповідно величини, що характеризують абсолютну чи відносну величину чисельності зайнятих на введених і вибулих основних виробничих фондів в i -му році;

T_i^B і T_i^H - темп росту фондоозброєності праці в рамках процесу нагромадження і відшкодування основних виробничих фондів в i -му році.

Інша методика – А.Толкачова:²

¹ Экономическая эффективность общественного производства в период развитого социализма. – М.: Наука, 1977. – С.183-185.

² Эффективность социалистического производства: методологические проблемы / Под ред. А.С. Толкачёва, Л. Дрекслера. – М.: Экономика, Будапешт: Изд-во экон. и юрид.

$$\Pi = (P_1/P_0 - 1) : (S_1 - S_0), \quad (2.2)$$

де Π - коефіцієнт заміщення живої праці елементами основних виробничих фондів;

P_0 і P_1 – продуктивність праці, відповідно, у базовому і останньому роках аналізованого періоду;

S_0 і S_1 – відповідно фондоозброєність праці в цих роках.

Але взаємозамінність елементів виробничого потенціалу не слід розуміти суто механічно, хоча в її основі і лежать технічні і технологічні особливості виробництва (наприклад, заміна живої праці машинною). Взаємозамінність – проблема в більшій мірі економічна. Тому як одну з форм варто розглядати заощадження виробничих ресурсів у результаті застосування нового обладнання, технології, енергії, інформаційних ресурсів і методів організації керування і виробництва.

У зв'язку з цим виникає завдання забезпечення ефективних умов взаємозамінності між елементами потенціалу. Однак при цьому повинна враховуватися та обставина, що ступінь альтернативності елементів потенціалу не залишається постійним, він змінюється в залежності від економічної ситуації, рівня розвитку виробничого потенціалу, а також від особливостей господарської системи: масштабності, характеру діяльності, ступеня її замкнутості.

Вирішення проблеми взаємозамінності елементів виробничого потенціалу в остаточному підсумку зводиться до визначення того, чи можуть одні елементи бути замінені іншими, і якщо можуть, то при яких умовах і які особливості цієї заміни, а також які її наслідки для розвитку виробничого потенціалу.

Найбільш ефективними особливостями взаємозамінності елементів виробничого потенціалу є **регламентованість** і **періодичність**.

Перша особливість проявляється в тому, що елементи можуть теоретично необмежено замінити один одного доти, поки один з них не стане нулем. Але для випуску продукції необхідна наявність всіх елементів виробничого потенціалу. Тому межі

лит., 1980.

взаємозамінності виробничих ресурсів визначаються реально існуючими технологічними обмеженнями.

Крім того, формування і розвиток виробничого потенціалу значною мірою визначаються також економіко-соціальними факторами, що накладають певні обмеження і на взаємозамінність його елементів.

Наприклад, витіснення живої праці машинною, при інших незмінних умовах, не може перевищувати припустимі межі зайнятості.

Нарешті, межі взаємозамінності елементів виробничого потенціалу визначаються зовнішніми умовами: вони залежать від рівня науково-технічного розвитку країни, рівня розвитку господарського механізму, менталітету працівників.

Відповідно до цього межі взаємозамінності елементів виробничого потенціалу варто визначати більш узагальнено: будь-який його елемент може бути заміщений іншим доти, поки встановлені в результаті заміни нові пропорції між двома обраними елементами не почнуть гальмувати розвиток усього потенціалу в цілому.

Друга особливість взаємозамінності елементів – її періодичність, що означає, що взаємозамінність не є безупинною ні за своїми якісними характеристиками, ні у часі. Це, насамперед, визначається наявністю такої характеристики елементів потенціалу, як термін морального старіння, упродовж якого процеси неефективні. Поряд з цим усяка заміна одних елементів іншими вимагає фінансових засобів; для їхнього накопичення потрібний час.

Ще одна найважливіша особливість взаємозамінності елементів виробничого потенціалу – ***здатність досягати збалансованої рівноваги елементів***. Це означає, що якщо частка одного з елементів зростає за рахунок зниження частки іншого елемента, тому що перший ефективніший, то настане такий момент, коли більш ефективний елемент буде залучатися до господарського обороту у таких масштабах, що вже зробить неефективним подальше поглиблення даного напрямку взаємозамінності. Настане момент, коли обидва використовувані елементи будуть однаково ефективними чи неефективними для виробничого потенціалу – досягається їхня рівновага.

Отже, хоча суто теоретично елементи можуть заміщати один одного необмежено, у той же час існує *межа взаємозамінності*. Крім того, цей процес має періодичний характер за своїми кількісними показниками і в часі. У цілому завдяки цій особливості елементи потенціалу мають здатність досягати збалансованої рівноваги елементів. Щодо періодичності можна сказати, що процес взаємозамінності не є безупинним, а здійснюється час від часу в залежності від наявності фінансових ресурсів з урахуванням терміну морального старіння основних виробничих фондів і технологій.

3 Шляхи оптимізації структури потенціалу підприємства

Не існує такої структури потенціалу підприємства, яка була б найкращою для будь-якого підприємства. Як зазначалося вище, значущість складових потенціалу, їхнє співвідношення залежить від галузі, територіального розташування підприємства, додамо – ще від його розміру, стану зовнішнього середовища та багатьох інших факторів. Тому оптимальна структура (яка найбільш відповідає зовнішнім умовам та стратегічним цілям розвитку підприємства) може бути досягнута на конкретному підприємстві в певний момент часу. Але під впливом змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства структура його потенціалу з часом застаріває і стає неоптимальною. Це обумовлює необхідність розроблення заходів для оптимізації структури потенціалу підприємства.

Зазначимо основні сучасні тенденції зміни й оптимізації структури потенціалу підприємства.

1 Основні виробничі фонди зростають, значно випереджаючи ріст інших елементів виробничого потенціалу.

Техніка нових поколінь веде до зміни зв'язків між всіма елементами виробничого потенціалу. Тому закономірно постає питання про пошук оптимального співвідношення між основними виробничими фондами і іншими елементами потенціалу підприємства, що забезпечує найвищу для даної економічної ситуації ефективність його використання.

2 Промислово-виробничий персонал підприємств має об'єктивну тенденцію до відносного зменшення.

Цьому в значній мірі сприяє НТП: прогресивне устаткування і технології створюють трудовзвільнюючий ефект.

При цьому економія живої праці досягається за рахунок додаткових витрат на підвищення фондоозброєності працівників. Тому важливим моментом формування потенціалу є визначення і підтримка оптимального співвідношення між фондоозброєністю і продуктивністю праці за рахунок зміни ролі інших його елементів. Однак нерідко має місце однобічна орієнтація на використання головним чином або основних виробничих фондів, або трудових ресурсів.

3 Тенденція до поляризації кваліфікаційної структури виробничого персоналу і поглиблення її внутрішньої суперечливості.

Наприклад, гнучкі автоматизовані виробничі системи (ГАВС), у яких керування, програмування, налагодження і ремонт здійснюють фахівці з вищою інженерною підготовкою, а сам виробничий процес (завантаження магазинів, бункерів) виконують низькокваліфіковані робітники.

Таким чином, основні напрямки удосконалення цього елементу виробничого потенціалу складаються:

- із забезпечення пропорційності чисельності і професійно-кваліфікаційної структури персоналу до масштабів і рівня розвитку інших елементів потенціалу, у першу чергу основних виробничих фондів, технології, системи господарювання;
- із реалізації політики трудовзвільнення;
- із постійного підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів.

4 Масовий перехід до малоопераційних технологій при фондомісткості, що знижується, з високим рівнем автоматизації, з повним використанням корисних властивостей вихідної сировини.

Одним з найважливіших завдань удосконалення технологій є підвищення темпів її відновлення. Для цього використовується система атестації ефективності технологічних процесів з метою виявлення можливості досягнення ними таких режимів, що дозволяли б на максимальному рівні використовувати наявне устаткування, забезпечувати необхідну якість і необхідні обсяги випуску продукції.

Наступна задача: раціоналізація структури технологічних процесів шляхом виключення низькопродуктивних і ресурсоємних, підвищення частки найбільш прогресивних технологій, що забезпечують різкий приріст усіх показників ефективності виробництва.

Це вирішується за допомогою технологічного планування, зміст якого полягає у складанні «балансу технологічних зв'язків».

5 Тенденція: витрати з економії енергоресурсів у три рази нижчі витрат на їхнє виробництво і транспортування. Отже, напрямок удосконалення енергетичної складової потенціалу – досягнення оптимальної пропорційності між енергією й іншими елементами потенціалу, що реалізується на практиці в різних формах енергозбереження. А саме:

- підвищення якості енергоносіїв;
- зміна структури споживаних енергоресурсів у напрямку більш дешевих і поновлюваних енергоносіїв;
- досягнення оптимальної пропорційності між енергією й іншими елементами потенціалу, що виявляється на практиці у формі енергозбереження;
- застосування енергозберігаючих технологій і устаткування.

6 Актуалізується роль інформаційного ресурсу й інформаційних технологій. Очевидно, що в умовах НТП темпи росту інформації будуть випереджати ріст всіх інших елементів виробничого потенціалу.

Таким чином, удосконалення структури потенціалу підприємства в остаточному підсумку означає економію живої й уречевленої праці, енергетичних і фінансових ресурсів, оскільки за допомогою меншої їх кількості (елементів потенціалу), але кращої якості можна задовольнити більшу за обсягом суспільну потребу.

Реструктуризація як спосіб збільшення економічного потенціалу підприємства

Для досягнення позитивного синергетичного ефекту в складній системі, а саме підприємстві, необхідно досягти оптимального сполучення елементів і взаємозв'язку між ними. З одного боку, можлива реалізація властивостей взаємозамінності елементів потенціалу шляхом їхнього природного

упорядкування, з іншого боку, цьому заважає постійний дестабілізуючий вплив факторів зовнішнього середовища. Тому в цій ситуації необхідним є цілеспрямований вплив на елементи економічного потенціалу, тобто реструктуризація потенціалу підприємства. Реструктуризація є найважливішим чинником підвищення економічного потенціалу підприємства.

Реструктуризація полягає в оптимізації організаційної і виробничої структур, приведенні потужностей, майна, чисельності і кваліфікації персоналу займаних земельних ділянок у відповідність до обсягу продукції, що випускається, на яку є платоспроможний попит при одночасному реформуванні системи управління фінансами. Це означає, що потрібно здійснити зміни у виробничій структурі, структурі управління, активів, заборгованостях, складі персоналу, тобто у всіх основних компонентах підприємства, що формують його економічний потенціал. Дані заходи покликані забезпечити як мінімум беззбитковий режим роботи.

Причини необхідності реструктуризації українських підприємств

Історично склалося так, що великі вітчизняні підприємства мали значну і погано забезпечену допоміжну й обслуговуючу сферу виробництва. Хоча передача неефективних підрозділів спеціалізованим підприємствам була б вигідна з погляду економії коштів, у той же час недоліки існуючої системи постачань вимагали максимального зосередження на одному підприємстві допоміжних і обслуговуючих виробництв. Крім того, практично всі великі і більшість середніх підприємств мали у своєму складі безліч об'єктів соціальної сфери, що приводило до зниження ефективності їхньої діяльності, уповільнення темпів розвитку основного виробництва.

Головна проблема – в структурно-функціональній незбалансованості потенціалу підприємства, до найбільш важливих аспектів якої можна віднести такі:

- невідповідність фінансового стану підприємства їх становищу на товарних ринках, коли продукція користується стабільним попитом, але і самі ці підприємства мають недостатній рівень ліквідності;

- диспропорція між інтенсивністю виробничих і відтворювальних процесів, коли дефіцит інвестиційних ресурсів призвів до того, що устаткування і технології майже не оновлюються;

- невідповідність управління вимогам ринкової економіки, а внутрішньої структури підприємства - цілям і завданням його існування. Отже, для більшості підприємств необхідна системна трансформація організаційної структури, яка оптимізує використання їхнього економічного потенціалу.

Основними недоліками організаційних структур вітчизняних підприємств є:

- 1) надмірна замкнутість структурних підрозділів на перших керівниках і завантаження цих керівників;

- 2) наявність безлічі заступників генерального директора з різними і пересічними функціями і відповідальністю;

- 3) поява поряд з підрозділами, характерними для командних методів управління, підрозділів із ще не сформованими функціями, властивими винятково ринковій економіці і, як наслідок, дублювання функцій;

- 4) відсутність серйозної інформаційної підтримки діяльності підприємства;

- 5) відсутність чи формальна наявність фінансово-економічного або підрозділу працівника, що несе повну відповідальність за результати фінансової діяльності;

- 6) закріплення за кількома службами управлінської роботи з персоналом (відділ кадрів, відділ праці і заробітної плати, відділ роботи з персоналом і ін.).

Способи реструктуризації

Узагальнення передового вітчизняного і зарубіжного досвіду дозволяє виділити наступні пріоритетні напрямки процесу реформування організаційних структур підприємства в перехідній економіці.

- 1 Реорганізація шляхом децентралізації управління:

- поділ великих підприємств на частини, тобто на самостійні підприємства з виробництва і збуту спеціалізованої продукції;

- створення дочірніх підприємств, можливо, технологічно пов'язаних з головним на основі майна головного підприємства;

- відділення від підприємства непрофільних структурних підрозділів.

2 Реорганізація на основі об'єднання або злиття, поглинання, приєднання господарських суб'єктів:

- об'єднання збиткових підприємств з підприємствами, що ефективно функціонують;

- створення спільних підприємств шляхом об'єднання капіталу з закордонними інвесторами;

- створення концернів, корпорацій, холдингів, асоціацій, промислово-фінансових груп.

3 Реорганізація внутрішньої структури підприємства:

- часткове закриття, ліквідація виробництва нерентабельної продукції;

- ліквідація і реформування виробничих і технічних підрозділів підприємства;

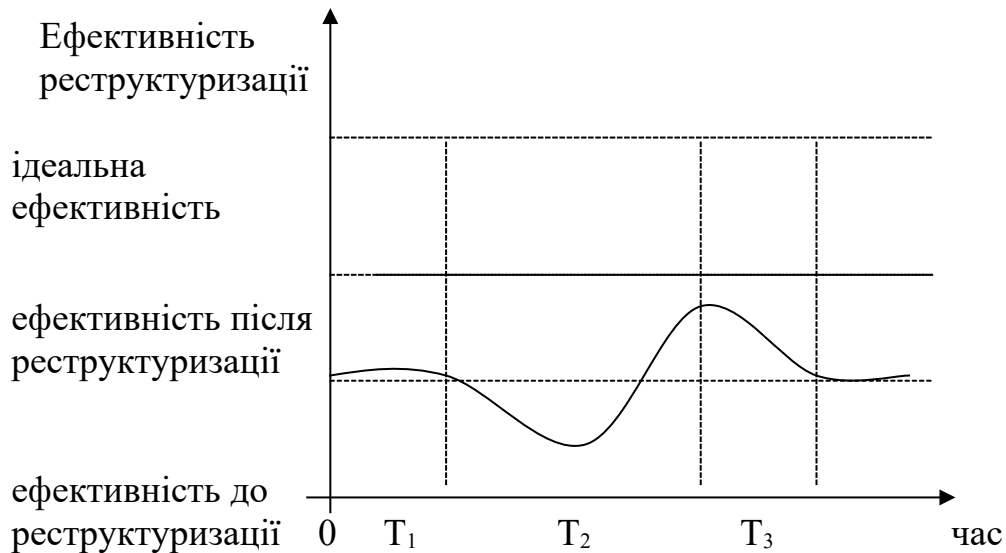
- реорганізація планово-економічної служби, створення й удосконалювання служби маркетингу, служби зовнішньоекономічної діяльності і нових служб, що відповідають економічній ситуації.

В умовах фінансово-економічної кризи рішення про оптимізацію організаційної структури підприємства приймаються керівництвом на фоні загрозливого наростання проблем. Останніми роками розповсюдженою схемою реструктуризації підприємств стала "організаційна хірургія" – набір заходів, спрямованих на кардинальне зниження витратної частини бюджету підприємства головним чином за рахунок скорочення кадрів. У результаті проведення таких реформ дуже яскраво виявляються важкість і неможливість поновлення кадрових утрат, депресія і розчарування населення.

Організаційні форми управління в умовах невизначеності кон'юнктури ринку, нестабільності зовнішнього середовища повинні характеризуватися високим ступенем пристосованості до зовнішнього середовища і посилення ролі оперативного управління. Необхідний перехід до більш гнучких децентралізованих структур, у яких окремим співробітникам надається велика відповідальність, але в той же час розширюються права на використання засобів управління персоналом підприємства.

Критерії ефективності реструктуризації

Реструктуризація змінює ефективність роботи підприємства (див. рисунок 2.2).



T₁ – етап діагностики ситуації і вироблення рекомендацій

T₂ – етап упровадження змін

T₃ – етап адаптації

Рисунок 2.2 – Графічне зображення ефективності реструктуризації

Як відображено на рисунку, упровадження заходів щодо реструктуризації спочатку знижує загальну ефективність роботи підприємства, а лише потім підвищує її, а етап адаптації характеризується невеликим зниженням ефективності.

Ефективність побудови організаційної структури не може бути оцінена яким-небудь одним показником. З одного боку, варто враховувати, наскільки структура забезпечує досягнення організацією результатів відповідних поставленим перед нею виробничо-господарським цілям, з іншого боку – наскільки її внутрішня побудова і процеси функціонування адекватні об'єктивним вимогам до їх змісту, організації і властивостей.

Критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури є **найбільш повне і стійке досягнення цілей**, поставлених у сфері виробництва, економіки, технічного

прогресу і соціального розвитку, але довести цей критерій до практично застосовних простих показників, зв'язати конкретне організаційне рішення з його кінцевими результатами, як правило, надзвичайно важко.

При цьому не можна економічний критерій ефективності організаційних рішень зводити тільки до скорочення чисельності персоналу. Необхідно визначати його як критерій економічної ефективності, відповідно до якого повинна бути забезпечена максимізація результатів стосовно витрат на управління.

Критерієм ефективності заходів щодо удосконалення організаційної структури служить можливість більш повного і стабільного досягнення поставлених цілей або скорочення витрат на управління, ефект від реалізації якого повинен перевищити за нормативний термін виробничі витрати.

Література

Основна [1(ч.1), 2, 3, 11, 27].

Додаткова [2, 3, 4, 6, 10].

Тема 3. Інформаційне забезпечення і сучасні технології управління складними виробничими системами

1 Поняття системи, властивості систем.

2 Класифікація систем.

3 Схема керування системою, особливості керування складними системами.

4 Підприємство як складна виробнича система.

5 Сучасні технології керування складними виробничими системами.

6 Інформаційне забезпечення керування складними виробничими системами.

1 Поняття системи, властивості систем

Система – сукупність взаємозалежних елементів, що відособлені від середовища і взаємодіють з нею як ціле.

Зовнішнім середовищем називається усе, що не належить системі і може впливати на неї.

Основні властивості систем:

- 1) цілісність;
- 2) відносна відокремленість;
- 3) наявність зв'язків із середовищем;
- 4) структурованість – наявність частин і зв'язків між ними;
- 5) цілеспрямованість – підпорядкування всієї організації системи певній меті.

Цільове призначення системи - це її головна властивість. Цілі, які ставить перед собою людина, рідко досяжні тільки за рахунок її власних можливостей або зовнішніх засобів, що має вона у даний момент. Звідси виникає проблемна ситуація. Проблемність існуючого становища усвідомлюється в кілька стадій: від неясного відчуття, що щось не так, до усвідомлення потреби, а потім до виявлення проблеми і, нарешті, до формулювання мети.

Мета – це суб'єктивний образ не існуючого, але бажаного стану середовища, який вирішив би проблему, що виникла. Уся наступна діяльність, що сприяє вирішенню цієї проблеми, спрямована на досягнення поставленої мети. Ця діяльність включає вибір з навколишнього середовища об'єктів, властивості яких можна використовувати для досягнення мети й об'єднання цих об'єктів належним чином, тобто це робота зі створення системи.

Таким чином, система – це засіб для досягнення мети.

Класифікація систем

Системи класифікуються за багатьма ознаками.

1 За походженням:

- 1 штучні;
- 2 природні;
- 3 змішані (людино-машинні; біотехнічні; живі організми і технічні пристрої; організаційні; автоматизовані системи).

2 За ступенем ресурсної забезпеченості управління (повна або неповна забезпеченість):

- 1 матеріальні (малі та великі);
- 2 енергетичні (звичайні та енергокритичні);
- 3 фінансові (багаті та дефіцитні);
- 4 кадрові (укомплектовані та неукомплектовані);

- 5 інформаційні (прості та складні).

Звідси випливає, що поняття простоти і складності є відносним. І складні системи можуть складатися з малої кількості елементів, а прості системи можуть бути великими.

3 За характером взаємодії з зовнішнім середовищем:

- 1) замкнені (мають фіксовані межі і характеризуються високим ступенем незалежності від навколишнього середовища);
- 2) відкриті (характеризуються взаємодією з зовнішнім середовищем і пристосовуються до змін зовнішнього середовища).

4 За природою елементів:

- 1) матеріальні:
 - 2 неорганічної природи – фізичні; хімічні; геологічні;
 - 3 живої природи – організми; популяції; екосистеми; соціальні.

2) абстрактні:

- 4 гіпотези;
- 5 теорії;
- 6 наукові знання;
- 7 мовні системи;
- 8 логічні системи.

5 За фактором часу:

- 1) статичні – системи, у яких не відбувається зміна в часі;
- 2) динамічні – системи, у яких відбувається зміна в часі.

3 Схема управління системою, особливості управління складними системами

У загальному схематичному вигляді управління системою можна подати таким чином (рисунок 3.1).

Скористаємося загальною схемою функціонування системи, щоб упорядкувати підсистеми. Виділимо окремо систему S , що підлягає керуванню, і керуючу систему S_y , що це управління виробляє. Для вироблення управління потрібне передбачення його наслідків, тобто потрібна модель усієї ситуації.



Рисунок 3.1 – Схема функціонування системи

За допомогою цієї моделі визначається, яке управління подати на вхід у систему, тому схема зображена усередині керуючого блоку. І методи вироблення управління, і способи його здійснення, і сам результат керування в чималому ступені визначаються тим, що відомо про систему і що враховується при виробленні керування, тобто тим, яка модель керованої системи і наскільки вона відповідає реальній системі.

Розглядаючи різні аспекти відповідності моделі керування реальним системам, можна побудувати таку класифікацію систем:

- 1) за описом вхідних і вихідних процесів;
- 2) за описом оператора S системи;
- 3) за типом управління;
- 4) за особливостями управління ресурсами.

За описом вхідних (x), вихідних (y) і внутрішніх змінних (z) системи поділяються так:

а) системи з кількісними змінними:

- 1 дискретними;
- 2 безперервними (детермінованими, стохастичними);
- 3 змішаними.

б) системи з якісними змінними:

- 4 зі змістовним описом;
- 5 з формалізованим описом;
- 6 зі змішаним описом.

в) зі змішаними змінними.

За типом опису оператора системи бувають:

а) чорна шухляда – S невідомо (наприклад, це підприємство для неспеціаліста);

б) непараметризований клас – S відомо частково (наприклад, це підприємство для студента, який почав вивчати економіку підприємства);

в) параметризований клас – S відомо до параметрів (наприклад, це підприємство для фахівця);

г) біла шухляда – S відомо цілком (підприємство для його директора).

За способом управління:

а) керовані ззовні:

- без зворотного зв'язку;
- 1 регулювання;
- 2 управління за параметрами;
- 3 управління за структурою.

б) самокеровані:

- 4 програмне керування;
- 5 автоматичне регулювання;
- 6 параметрична адаптація;
- 7 самоорганізація;

в) з комбінованим управлінням:

- 8 автоматичне;
- 9 напіваавтоматичне;
- 10 автоматизоване;
- 11 організаційне.

4 Підприємство як складна виробнича система

Розглядаючи підприємство як систему, необхідно відзначити:

1) за походженням – це змішана система, організаційна;

2) за способом керування, якщо це державне підприємство, то з комбінованим керуванням (організаційним), якщо це приватне підприємство, то самокероване (параметрична адаптація і самоорганізація);

3) за ступенем ресурсозабезпеченості:

- 1 фінанси – дефіцитна;
- 2 кадри – укомплектована (або укомплектована);
- 3 енергетичні ресурси – звичайна;
- 4 матеріальні ресурси – мала або велика;
- 5 інформація – складна;

- 4) за типами змінних – зі змішаним описом;
- 5) за типом операторів – з будь-якими складовими;
- 6) за природою елементів – матеріальна (змішана);
- 7) за взаємодією з зовнішнім середовищем – відкрита;
- 8) за фактором часу – динамічна.

Розвиток складної системи – це процес зростання складності в сполученні з процесом ускладнення організації керування системи, що розвивається.

Об'єднання елементів у систему, яка збільшує їхню сукупну ефективність, означає, насамперед, установлення зв'язків між елементами, виникнення цілісності. Ці зв'язки утворюють структуру, організацію, що і дозволяє здійснювати процес управління. Забезпечує, зокрема, можливість одночасного переходу всіх елементів з одного стану в інший, при цьому важливий синергетичний ефект.

Закон синергії говорить: для будь-якої організації існує такий набір елементів, при якому її потенціал буде істотно більше або істотно менше суми потенціалу елементів, які входять до її складу.

Завдання керівника полягає в тому, щоб знайти такий набір елементів, при якому синергія мала б творчий характер. У теорії управління істотне посилення або ослаблення потенціалу матеріальної системи називається синергією, що графічно можна подати як на рисунку 3.2.

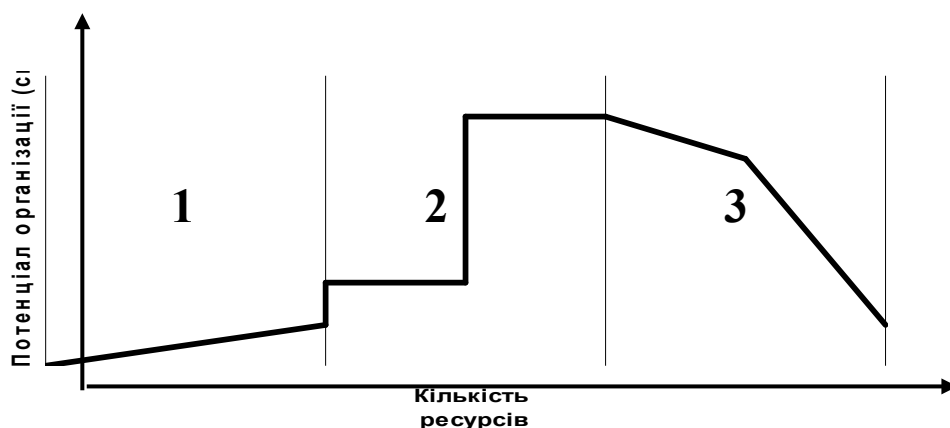


Рисунок 3.2 – Графічне зображення синергетичного ефекту

1 етап – характеризується простим збільшенням потенціалу підприємства на величину потенціалу чергового ресурсу (наприклад, закупівля нового обладнання);

2 етап – характеризується різким, стрибкоподібним збільшенням потенціалу організації від декількох введених ресурсів. При цьому збільшення потенціалу організації істотно більше, ніж потенціал уведеного ресурсу (прийняття на роботу висококваліфікованих і сумісних з колективом співробітників, що розробляють нові ідеї і втілюють їх, викликає значне підвищення ефективності діяльності підприємства; а прийняття конфліктних працівників може викликати негативний синергетичний ефект унаслідок того, що новий елемент звів нанівець потенціал наявних елементів);

3 етап – спад, коли в організації працює занадто багато людей або техніки, а також неузгодженість між уже наявними ресурсами через залучення нових.

5 Сучасні технології управління складними виробничими системами

Управління – це процес цілеспрямованого впливу на систему з метою приведення її до бажаного стану.

Структура елементів системи управління організації

1 Методологія управління: цілі і задачі; закони і принципи; методи і функції; технологія і практика управління.

2 Процес управління: комунікації; схема процесів у часі; розробка і реалізація рішень; інформаційне забезпечення.

3 Структура управління: функціональні структури (матрична, лінійна); схеми організаційних рішень; організаційні структури; професіоналізм персоналу.

4 Техніка управління: комп'ютерна й оргтехніка; офісні меблі; мережі, засоби зв'язку; система документообігу.

Ефективне управління неможливе без досить повної інформації, на підставі якої приймаються відповідні рішення. Як правило, інформація про середовище і систему неповна, у результаті чого управлінські рішення приймаються в умовах невизначеності, що знижує ефективність цих рішень. Тому управління системою стає процесом послідовного прийняття рішень, які уточнюються на основі поточної інформації, що надходить у результаті взаємодії системи із середовищем. Такий процес адаптації системи в середовищі, тобто процес

адаптивного управління, ґрунтується, як правило, на алгоритмах стохастичної апроксимації (наближення).

Уявляється перспективним використання адаптивного управління в соціально-економічних системах у силу їхньої складності і наявності факторів невизначеності. Наприклад, це адаптивний процес стабілізації ціни на деякий товар шляхом послідовного рівняння попиту та пропонування. Але реальні економічні об'єкти не переносять пошукових впливів прямого експерименту, тому необхідно вдаватися до непрямого експериментування на моделях (тобто до адаптивного моделювання відповідних процесів).

Комп'ютерне моделювання уможлиблює:

- формування інформації для більш глибокого аналізу,
- чітке розуміння процесів, які відбуваються на підприємстві і відмову від інтуїтивних методів, результати яких буває важко передбачити;
- виявлення занадто дорогих функцій, які не виправдовують витрачених засобів;
- проведення оперативного аналізу діяльності структурних підрозділів;
- оцінку інформаційних потоків, документообігу й ефективності застосування комп'ютерної техніки; вивчення найприбутковіших функцій, які забезпечують стратегічні переваги.

Оскільки економічний аналіз базується на збиранні, систематизації та обробці даних, що надходять із різних інформаційних джерел, виникає необхідність у використанні мереж даних (локальних, регіональних, глобальних) для отримання й відправлення інформаційних матеріалів.

В теперішній час головну увагу треба спрямувати на розвиток інформаційних систем на підприємстві і створення в майбутньому корпоративних інформаційних мереж (Intranet), які об'єднують усі наявні комп'ютери підприємства, різноманітне програмне забезпечення і бази даних в єдину систему. Ця система уможливить швидке знаходження необхідної інформації, де б вона в даний момент не зберігалася. В основу її функціонування покладено Web-технологію. Intranet — це своєрідна індивідуальна система Internet, яка використовує інфраструктуру

і стандарти Internet World Wide Web, але є захищеною від несанкціонованого доступу із відкритої мережі Internet.

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

Функціонування КІС дає змогу аналітичним працівникам:

- оперативно та в повному обсязі використовувати інформацію про хід виробничого процесу, про матеріальні, фінансові, енергетичні потоки й витрати, про запаси сировини й матеріалів;

- користуватися в режимі реального часу всією накопиченою інформацією в єдиному інформаційному просторі підприємства.

На практиці застосовують два підходи до розробки єдиної інформаційної корпоративної системи великого підприємства:

- купівля і запровадження готової інформаційної системи, розробленої відповідною відомою фірмою;

- проектування та впровадження єдиної наскрізної інтегрованої системи власними силами.

Розробки зарубіжних спеціалізованих фірм відповідають сучасним вимогам, але їхня вартість для великих підприємств часто становить десятки мільйонів доларів. Крім того, вони потребують тривалого часу впровадження (від 3 до 5 років) та жорсткої перебудови планів під вимоги системи. Власні розробки корпоративних інформаційних систем є значно дешевшими, але передбачають обов'язкову наявність висококваліфікованих фахівців.

Основне завдання КІС — мінімізація зв'язків і дублюючих функцій, раціоналізація інформаційних потоків і доступу до необхідної інформації, зосередженої в базах даних, з будь-якого робочого місця, обладнаного персональним комп'ютером, забезпечення достовірності даних за інформаційного обміну не тільки всередині підприємства, а й за виходу на зовнішніх бізнес-

партнерів; забезпечення високого рівня надійності інформації під час роботи в режимі 365×24.

КІС передбачає комп'ютеризацію процесу технологічної підготовки виробництва, за рахунок чого скорочуються цикли проектування та створюється електронна колективна база даних складу виробів, подетальних матеріальних нормативів і маршрутів тощо. Конструктори мають можливість із бази даних вибирати часто вживану інформацію і легко застосовувати в тому чи іншому замовленні, що скорочує цикл підготовки документів.

У зарубіжних компаніях співробітники створюють Web-сторінки, а потім діляться деталями своїх проектів із колегами з інших відділів. Наявність Web-сторінки на внутрішньому Web-сервері в спеціаліста компанії дає змогу його відділу проводити оперативні наради в режимі on-line, тобто безпосередньо за комп'ютером.

Комп'ютерна система забезпечує скорочення витрат виробництва за рахунок автоматизації нормування, обліку, контролю й регулювання витрат матеріальних і трудових ресурсів підвищення культури праці, прискорення проходження замовлень, скорочення терміну видачі документації у виробництво.

Найважливішим компонентом КІС є забезпечення реального доступу до світових комп'ютерних систем через Internet, використання практично необмежених ресурсів і можливостей останнього для поліпшення діяльності великого підприємства та як каналу зв'язку для передавання ділових повідомлень партнерам.

6 Інформаційне забезпечення управління складними виробничими системами

Загальні відомості про управлінську інформацію

Всі комунікації в організації засновані на отриманні, обробці, передачі і зберіганні даних. Дані — це повідомлення, відомості будь-якого походження, вигляду і призначення, результати розумової діяльності. Управлінська інформація — це частина даних, які несуть в собі новизну і корисність для прийняття фахівцем обґрунтованого рішення (рисунк 3.3).

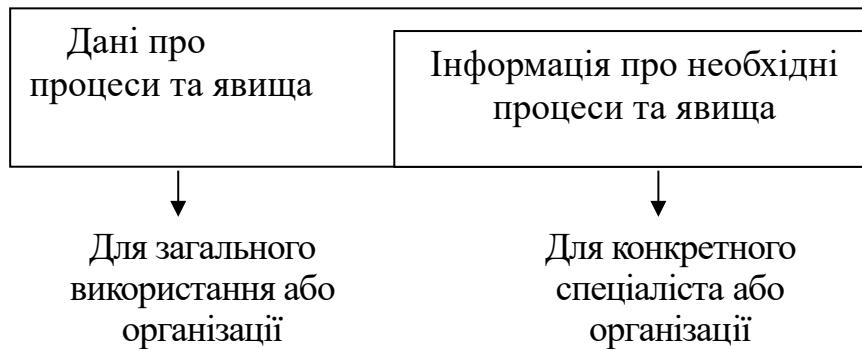


Рисунок 3.3 – Особливості використання даних та інформації

Інформація являє найважливіший елемент інформаційного середовища управління (ІСУ). Окрім неї ІСУ включає:

- інформаційні технічні засоби управління (комп'ютер, телефон, факс і ін.);
- технології,
- професіоналізм працівників апарату управління і працівників сфери виробництва,
- загальну культуру управлінських відносин,
- систему документообігу.

Основна задача ІСУ – доведення до конкретного працівника потрібної інформації в потрібний час.

Якщо відповідність елементів в ІСУ буде порушена, то вся система саморуйнується і починаються труднощі, що доводять до відторгнення інформації. Інформація, що рано надійшла, може загубитися в текучці справ, а та, що надійшла пізно, вже не має споживчої вартості. Організаційний бік ІСУ дуже важливий. Хто конкретно повинен займатися питаннями управління механізмом ІСУ? Вважаємо, що ним повинен бути фахівець з організації управління, знайомий з основами інформатики, а не фахівець з інформатики, знайомий з елементами теорій управління і організації (як це часто і буває).

Робота з документами без підписів і друку, високий престиж ділового слова характеризують високий рівень управлінських відносин.

Завдання надання характеристикам управлінської інформації вимірюваного вигляду ще не вирішене.

Категорія «інформація» має сенс лише тоді, коли є джерело (інформатор) та її одержувач (інформант). Людина може одночасно бути і інформатором, і інформантом. Так, здійснюючи управлінську дію на об'єкт управління, керівник одержує інформацію про хід дії і результати діяльності об'єкта управління (зворотний інформаційний зв'язок).

Задача суб'єкта управління в ІСУ полягає в такому:

- відділити цінну інформацію від «шумів»;
- виділити з інформації найважливішу частину, що дозволяє аналізувати поточний стан об'єкта управління і вибрати правильне рішення.

Характеристики управлінської інформації

Звичайно в управлінні виділяють такі характеристики інформації: об'єм, достовірність, цінність, насиченість і відкритість. Розглянемо підхід до цих характеристик. **Об'єм інформації** повинен розглядатися з двох боків — як об'єм символічної і сприйманої інформації.

Об'єм символічної інформації характеризує повноту інформації про який-небудь об'єкт управління для ухвалення обґрунтованого рішення і визначається кількістю букв, знаків, символів і звичайно виражається в символах або байтах (наприклад, в документі є 900 символів).

Об'єм сприйманої інформації залежить від символічного об'єму, форми подання (текст, графіка, формули, звук), часового інтервалу на її обробку, складності інформації або її обробки, індивідуальних характеристик інформанта, поточного стану об'єкта управління (актуальність, зміна стану об'єкта). Об'єм сприйманої інформації має три рівні:

- інформаційна надмірність,
- субмінімальний рівень,
- нестача інформації (інформаційний голод).

Інформаційна надмірність про об'єкт управління підвищує якість рішення, проте збільшує час на ухвалення рішення і підвищує вартість інформації. Для ухвалення важливих рішень іноді потрібне дублювання інформації, тобто створення інформаційної надмірності.

Нестача інформації утрудняє вироблення правильного рішення, збільшує ступінь ризику, вимагає сучасних економіко-

математичних методів для підвищення вірогідності правильного рішення.

Субмінімальний рівень інформації – це мінімально-повний об'єм інформації для конкретної людини, при якій вона може ухвалити обґрунтоване управлінське рішення. Природно, цей рівень – величина суб'єктивна і його слід визначати для конкретної людини окремо за допомогою експертних методів.

Сучасні керівники приватних організацій (вони ж і власники) постійно вирішують нелегку для себе задачу: яку інформацію і в якому об'ємі слід давати тому або іншому працівнику? Вважається, що витік 20 % комерційної інформації може привести організацію до краху.

Достовірність інформації – це відсоток реальних відомостей до загального об'єму інформації (надалі під об'ємом інформації будемо розуміти об'єм сприйманої інформації). Достовірність має три рівні:

- абсолютний (100 %);
- довірчий (більш 80 %);
- негативний (менш 80 %).

Достовірність багато в чому залежить від методики документообігу. Чим менше людей беруть участь в зборі, передачі і обробці інформації, тим вище її достовірність. Про одну і ту саму подію можна одержати різну інформацію залежно від методики її збору і обробки. Достовірність залежить від часу проходження інформації. Навіть абсолютно достовірна інформація, що прийшла до інформанта надто пізно, може стати помилковою, наприклад інформація про курси акцій на біржі. Достовірність може бути штучно підвищена в результаті обробки більшого, ніж звичайно, об'єму інформації за ефективними методиками.

Цінність інформації характеризується зниженням рівня витрат ресурсів (матеріалів, часу, грошей) на ухвалення правильного рішення. Цінність інформації має чотири рівні:

- нульовий;
- середній (призводить до скорочення рівня витрат або підвищення прибутку більш ніж на 10 %);
- високий (призводить до скорочення рівня витрат більш ніж в два рази);
- надвисокий (призводить до скорочення рівня витрат більш

ніж в 10 разів).

Насиченість інформації – це співвідношення корисної і фонові інформації. Фонова інформація служить для кращого сприйняття корисної (професійної) інформації за рахунок поліпшення настрою, підняття емоційного рівня, попереднього налаштування уваги на задану тему.

Фонова інформація може включати: жарти, анекдоти, відомості про матеріальне і моральне стимулювання, попередження про майбутню інформацію, допоміжну і ввідну інформацію. Якщо фонові інформації немає, то корисна оцінюється людиною як «суха» і погано сприймається. При великій кількості фонові інформації можна пропустити або сприйняти необхідний об'єм корисної інформації частково. В таких випадках говорять, що в повідомленні, докладі, розпорядженні багато «води».

Насиченість має три рівні: високий (80-100 %); нормативний (50 – 80 %); низький (менш 50 %).

Вироблення якнайкращого співвідношення корисної і фонові інформації поки що відноситься до мистецтва управління.

Відкритість інформації – це можливість надання її різним контингентам людей. Існує три рівні відкритості інформації:

- секретна (державна таємниця) – відображає глобальні потреби суспільства і має обмеження на використання. Наприклад, інформація про оборону країни. Ступінь секретності інформації відображається в грифах: особлива важливість, цілком таємно, секретно;

- конфіденційна (для службового користування) – відображає інтереси суспільства, потреби групи або колективу людей. Має обмеження на використання. До конфіденційної відноситься інформація з високим рівнем цінності (скорочення рівня витрат більш ніж в 2 рази) і відомості про потенціал організації (кадровий, технологічний, науковий та ін.): інвестиційні програми і плани інвестицій, майнове становище організації, методи вивчення ринку збуту і продажу, відомості про партнерів і клієнтів, спосіб виробництва продукції і структура ціни, умови операцій і контрактів;

- публічна (відкрита) – відображає інтереси суспільства, потреби і інтереси людей. Не має обмежень на використання.

Наприклад, в організації, не пов'язаній з державними військовими замовленнями, не повинно бути секретної інформації.

Розглянуті п'ять характеристик інформації впливають одна на одну. Коректування однієї з них впливає і на інші. Так, підвищення достовірності інформації викликає необхідність збільшення її об'єму і відкритості.

Кінцева, оброблена інформація, що використовується керівником для розробки управлінського рішення, повинна мати такі рівні характеристик:

- цінність: середній, високий;
- достовірність: абсолютний рівень;
- насиченість: середній рівень;
- відкритість: конфіденційна і публічна інформація.

Поняття «інформаційне забезпечення» виникло у зв'язку з розвитком автоматизованих систем управління (АСУ). Це динамічна система одержання, оцінки, зберігання та переробки даних, створена з метою вироблення управлінських рішень. Інформаційне забезпечення можна розглядати і як процес забезпечення інформацією, і як сукупність форм документів, нормативної бази та реалізованих рішень щодо обсягів, розміщення та форм існування інформації, яка використовується в інформаційній системі у процесі її функціонування.

Дані для аналізу формуються в різноманітних підрозділах підприємства. Тому, щоб організувати інформаційну взаємодію різноманітних інформаційних систем між собою, а також з різними групами користувачів, необхідно розв'язати проблему їх інформаційної сумісності.

Створюючи інформаційне забезпечення, дотримуються таких принципів: цілісність; вірогідність; контроль; захист від несанкціонованого доступу; єдність і гнучкість; стандартизація та уніфікація; адаптивність; мінімізація введення й виведення інформації (однократність введення інформації, введення-виведення тільки змін).

Цілісність — це здатність даних задовольняти принцип повного узгодження, точності, доступності й достовірності відображення реального стану об'єкта. Обсяг інформації регулюється співвідношенням «необхідного і достатнього», а

також вимогами повноти й достовірності даних. Окремо визначаються вимоги стосовно своєчасного надання відомостей користувачеві.

Ефективність інформаційних систем багато в чому залежить від організації інформаційної бази, яка поділяється на позамашинну і машинну.

До складу позамашиної інформаційної бази аналізу входять нормативно-довідкові документи, документи із плановою, обліковою та іншою інформацією, необхідною для створення й функціонування всієї системи. *Основним* (навіть за умов значного поширення магнітних носіїв інформації та використання електронної пошти) *носієм позамашиної інформаційної бази економічної інформації є первинний документ*. Це пояснюється насамперед тим, що в паперових документах легко проставити відповідні підписи, вони мають юридичну силу та тривалий час можуть зберігатися без небезпеки втратити зафіксовану в них інформацію (на відміну від магнітних). Але вони мають невелику інформаційну місткість, потребують значних витрат дефіцитного паперу, непристосовані для автоматизованого введення інформації в ЕОМ, є незручними для пошуку та групування інформації.

Оптимізація позамашиної інформаційної бази полягає не лише в удосконаленні носіїв інформації, а й у раціоналізації документообігу (зменшенні кількості документів, скороченні часу на їх оформлення, передавання й пошук, усуненні проміжних документів і дублювання, формуванні їх в електронній формі на машинних носіях, розробці ефективної схеми документообігу).

Література

Основна [1(ч.1), 7, 31].

Додаткова [7, 9, 11, 28, 32].

Тема 4. Кількісна оцінка потенціалу підприємства

1 Методика кількісної оцінки виробничого потенціалу підприємства.

2 Бальна методика оцінки виробничого потенціалу підприємства.

1 Методика кількісної оцінки виробничого потенціалу підприємства

Для складання прогнозів, планів, прийняття ефективних управлінських рішень необхідно користуватися об'єктивною інформацією про можливості досягнення підприємством поставленої мети.

Важливіше за все одержати сукупну інтегральну оцінку, що враховує всі можливості підприємства і всі його обмеження. Така оцінка може бути отримана на підставі використання економічної категорії „потенціал”, яка відображає сукупні можливості досягнення різних цілей у різних галузях діяльності, тобто необхідно кількісно оцінити економічний потенціал підприємства, визначити його величину у вартісному вираженні.

Але на сучасному етапі дослідження даної проблеми визначити величину економічного потенціалу підприємства неможливо. Насамперед, не завжди можливо з достатньою вірогідністю визначити найвищу віддачу при складній сукупності взаємодії елементів, оскільки виникає проблема врахування їхнього взаємного впливу та доповнення. Дійсно, жодний виріб неможливо створити тільки з одного виробничого ресурсу. На кінцевий результат активно впливає саме сукупність елементів потенціалу. Значить, можна оцінити кількісно лише величину виробничого потенціалу, що складається з таких елементів:

- 1) основні виробничі фонди (ОВФ);
- 2) оборотні засоби;
- 3) персонал (трудовий потенціал).

Існує багато методик, за допомогою яких можна оцінити величину виробничого потенціалу підприємства. Це пов'язано з недостатнім опрацюванням проблеми та її складністю, а також з тим, що вчені, які займаються цією проблемою, не дійшли до єдиної думки про структуру економічного потенціалу підприємства і про місце в ньому виробничого потенціалу.

Крім того, уявлення про величину виробничого потенціалу підприємства й окремих його елементів дозволяє певною мірою

управляти характеристиками потенціалу, в результаті чого відкривається можливість цілеспрямованого впливу на віддачу виробничих ресурсів.

Оскільки кожен елемент потенціалу виконує свою особливу незамінну функцію, обумовлену його роллю у виробництві, то будь-який продукт є результатом складної взаємодії елементів виробничого потенціалу з предметами праці. Звідси випливає неправомірність самої постановки питання про те, чи робить окремий елемент потенціалу свою особливу частку цього продукту, таким чином, свідомо неспроможними є спроби підрахувати внесок того або іншого елемента в зроблений продукт (таблиця 4.1).

Оскільки елементи виробничого потенціалу працюють разом, то в принципі можливий як їхній спільний вимір, так і відокремлений.

Спільна оцінка елементів відразу ж дозволяє визначити величину потенціалу (при наявності відповідної методики). Однак цей метод не дає уявлення про розміри окремих елементів потенціалу і тим самим заважає можливості оптимізації його структури.

Відособлений вимір елементів потенціалу позбавлений цього недоліку, але в даному випадку неминуча певна похибка в оцінці значень елементів, обумовлена наявністю взаємозв'язків між ними. Визначення величини потенціалу пов'язано з оцінкою вартості його елементів.

Основні виробничі фонди

Методика визначення вартості ОВФ підприємства давно існує і розроблена детально, тому відзначимо лише такі особливості:

- як елемент виробничого потенціалу підприємства варто приймати тільки середньорічну вартість його ОВФ, оскільки невиробничі фонди не беруть участь у процесі виробництва і взагалі можуть не відноситися до підприємства;

- у процесі експлуатації реальна вартість ОВФ знижується внаслідок їх фізичного і морального зношення, тому найбільш об'єктивна оцінка вартості елемента потенціалу ОВФ може бути отримана лише при використанні категорії «відновлена вартість».

$$ОПФ_{\text{відн}} = \frac{ОПФ_{\text{пер}}}{\left(1 + \frac{\Delta\Pi_n}{100}\right)^t} \quad 44$$

; (4.1)

де $ОПФ_{відн}$ - відновлена вартість ОВФ, тис. грн;

$ОПФ_{пер}$ - первісна вартість ОВФ, тис. грн;

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

t – тривалість використання ОВФ, років.

Оборотні засоби дозволяють підприємству здійснювати виробничу діяльність від закупівлі сировини і матеріалів до реалізації готової продукції. Нормуються оборотні фонди з урахуванням випуску готової продукції і готової продукції на складі.

Нормування – це процес встановлення економічно обґрунтованих величин складових оборотних коштів, необхідних для здійснення виробничої діяльності в заданих масштабах. Нормуються

- виробничі запаси (ВЗ);
- незавершене виробництво (НЗВ);
- витрати майбутніх періодів (ВМП);
- готова продукція на складі.

Норматив оборотних засобів розраховується за формулою

$$ОБ_n = ОБ_{n(ВЗ)} + ОБ_{n(НЗВ)} + ОБ_{n(ВМП)} + ОБ_{n(ГП)} \quad , \quad (4.2)$$

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.

Норматив оборотних коштів у виробничих запасах визначається як сума нормативів за окремими видами запасів

$$ОБ_{n(ВЗ)} = T_{дн} \cdot \frac{МЗ}{T_k} \quad , \quad (4.3)$$

де $T_{\text{дн}}$ – норматив запасу в днях (визначається як величина інтервалів між постачаннями);

$MЗ$ – матеріальні витрати на випуск продукції за певний період (місяць, квартал, рік), тис. грн;

T_k – тривалість календарного періоду, дн.

Промислово-виробничий персонал. Вартісний вимір третього елемента виробничого потенціалу підприємства можливо здійснити у вигляді заробітної плати. Але недосконалість систем оплати праці, їхня відокремленість від кінцевих результатів господарської діяльності майже завжди приводять до того, що заробітна плата усього лише виражає включення в процес виробництва працівників, тому заробітна плата може виражати вартість трудових ресурсів з достатнім ступенем умовності.

Умовність підсилюється ще і тим, що для живої праці визначальними є її якісні характеристики. Якість праці, або ступінь її складності визначається знаннями, практичними навичками й іншими людськими особливостями, такими як спритність, здатність виконувати складні операції і т.д., які прямо не піддаються вимірюванню. З цієї причини у виробничому потенціалі підприємства можна врахувати лише кількісний бік людської праці.

Варто додати, що зарплата враховує тільки частину трудових витрат, інша їхня частка бере участь у створенні додаткової вартості й певною мірою відбивається у фонді матеріального заохочення. Вартість елемента потенціалу ПВП буде визначатися за формулою

$$C_{\text{ПВП}} = \Phi_{\text{ОП}} + \Phi_{\text{МЗ}} + Z_{\text{переп}} + Z_{\text{п.к.}} + Z_{\text{навч.}}, \quad (4.4)$$

де $\Phi_{\text{ОП}}$ – фонд оплати праці, тис. грн;

$\Phi_{\text{МЗ}}$ – фонд матеріального заохочення, тис. грн;

$Z_{\text{переп, п. к., навч.}}$ – відповідно витрати на перепідготовку, підвищення кваліфікації і навчання кадрів, тис.грн.

Величина виробничого потенціалу визначається як

$$П = ОВ\Phi_{\text{відн}} + ОВ_n + C_{\text{пнев}}, \quad (4.5)$$

2 Бальна методика оцінки виробничого потенціалу підприємства

На практиці основними методами оцінки і діагностики різних складових потенціалу підприємства є експертний, бальний методи, рейтинговий, порівняльний аналіз, економіко-математичне моделювання, машинне імітаційне моделювання.

Етапи побудови бальної методики оцінки виробничого потенціалу підприємства.

1 Підготовчий

1.1 Визначення рівнів виробничого потенціалу підприємства і їхніх характеристик

Наприклад, інтервал 1 – високий рівень;
інтервал 2 – середній рівень;
інтервал 3 – низький рівень;
інтервал 4 – критичний рівень.

1.2 Розробка узагальнюючих і часткових показників оцінки ефективності використання елементів виробничого потенціалу за видами (основні й оборотні фонди, трудові ресурси).

1.3 Визначення граничного значення показників, визначених у п.2 з урахуванням рівнів потенціалу, визначених на першому етапі.

Наприклад, при значенні фондівіддачі більше 1 показник попадає в перший інтервал. Якщо фондівіддача дорівнює 1, показник попадає в другий інтервал і т.д. Рекомендується оцінювати кількісну і якісну характеристику кожного показника з розбивкою шкали значень показника не менш ніж на три інтервали.

1.4 Присвоєння кожному значенню показника, що попали в інтервал, визначений у п.3 бальної характеристики. Найбільший бал повинен відповідати найбільш сприятливому інтервалу, найменший бал – найбільш критичному інтервалу.

Наприклад, значенню, що потрапило в перший інтервал, присвоюється 10 балів, у другий – 8 балів, у третій – 6 балів, у четвертий – 4 бали.

1.5 Визначення min і max значень бальної шкали в межах використовуваної групи показників.

Наприклад, якщо оцінка трудових ресурсів підприємства здійснюється трьома показниками, то мінімальне значення бальної шкали буде дорівнювати:

$3 \text{ (кількість показників)} \times 4 \text{ (кількість балів критичного інтервалу)} = 12 \text{ балів.}$

Максимальне значення бальної шкали буде дорівнювати:

$3 \text{ (кількість показників)} \times 10 \text{ (кількість балів найбільш сприятливого інтервалу)} = 30 \text{ балів.}$

1.6 Присвоєння інтервалам, визначеним у п. 1.3 бальних значень.

Наприклад, інтервал 1 – від 25 до 30 балів;
інтервал 2 – від 20 до 24 балів;
інтервал 3 – від 15 до 19 балів;
інтервал 4 – від 12 до 14 балів.

Рекомендується проводити дану розбивку, використовуючи метод експертної оцінки.

1.7 Визначення експертним шляхом вагових коефіцієнтів за кожною групою, що входить у структуру виробничого потенціалу. Значення коефіцієнта, що перевищує 1, свідчать про потенційні можливості в найближчому часі за даним елементом потенціалу. Наприклад, якщо ваговий коефіцієнт дорівнює 1,2 за елементом „трудові ресурси”, це може свідчити про те, що в наступному році планується перепідготовка кадрів підприємства, яка включає освоєння нових комп'ютерних розробок. У результаті небагато завищений показник стану трудових ресурсів на момент фактичного визначення величини потенціалу буде реально відбивати стан даного елемента. І навпаки, значення вагового коефіцієнта, меншого 1, буде свідчити про погіршення тієї чи іншої структурної складової потенціалу в найближчому часі. При стабільній і безперебійній роботі на підприємстві і його стійкому фінансовому стані рекомендується присвоювати ваговим коефіцієнтам значення, що дорівнює одиниці.

2 Розрахунковий етап. Включає такі дії:

2.1 На підставі вихідних даних по кожному підприємству визначення значення коефіцієнтів за кожним елементом потенціалу і присвоєння кожному показникові кожної групи відповідних балів.

2.2 Підсумовування балів за кожною конкретною групою (елементом потенціалу).

2.3 Визначення середнього балу виробничого потенціалу з урахуванням вагових коефіцієнтів.

2.4 Присвоєння виробничому потенціалу характеристики в залежності від отриманого балу.

Слід зазначити, що дана методика може застосовуватися для оцінки виробничого потенціалу регіону, окремого міста або окремої галузі конкретного регіону, або вільно позначеної території, що вимагає даної оцінки.

Експертним шляхом визначено показники для оцінки ефективності використання виробничого потенціалу підприємства (ВПП).

Оцінка стану основних фондів:

- знос основних фондів:

рівень ВПП А – менш 50 % – помірний;

рівень ВПП В – 51 – 69 % – що потребує відновлення;

рівень ВПП С – 70 % і більше – значний;

- співвідношення відновлення/вибуття основних фондів:

рівень ВПП А – > 1 ;

рівень ВПП В – $0,5 - 1$;

рівень ВПП С – $< 0,5$;

- фондодіддача:

рівень ВПП А – > 1 ;

рівень ВПП В – $= 1$;

рівень ВПП С – < 1 .

Оцінка стану матеріальних ресурсів

- частка прямих змінних витрат у собівартості продукції:

рівень ВПП А – 80 % і більше;

рівень ВПП В – 50 – 79 %;

рівень ВПП С – < 50 %;

- співвідношення зміни цін на сировину, матеріали/зміна цін на продукцію:

рівень ВПП А – < 1 ;

рівень ВПП В – $= 1$;

рівень ВПП С – > 1 .

- матеріаловіддача:

рівень ВПП А – > 2 ;

рівень ВПП В – 1-2;

рівень ВПП С – < 1.

Оцінка стану трудових ресурсів

- співвідношення коефіцієнта обороту за прийманням / коефіцієнт обороту за вибуттям:

рівень ВПП А – > 1;

рівень ВПП В – 0,5 - 1;

рівень ВПП С – < 0,5.

- професійний склад кадрів:

рівень ВПП А – відповідає потребі;

рівень ВПП В – необхідно навчання і відновлення персоналу;

рівень ВПП С – не відповідає потребам, необхідно радикальне відновлення персоналу;

- коефіцієнт загального обороту:

рівень ВПП А – < 0,025;

рівень ВПП В – 0,026– 0,1;

рівень ВПП С – > 0,11.

Експертним шляхом присвоєно коефіцієнтам такі бали відповідно до рівнів виробничого потенціалу:

коефіцієнти рівня ВПП А – 10 балів;

коефіцієнти рівня ВПП В – 6 балів;

коефіцієнти рівня ВПП С – 2 бали.

Шкала бальних значень буде виглядати таким чином: максимальне значення шкали – 30 балів (10*3), де 10 – максимальний бал за розрахованими коефіцієнтами кожної структурної групи; 3 – кількість показників, що характеризують кожну зі складових ВПП.

Мінімальне значення шкали – 6 балів (2*3), де 2 – мінімальний бал за розрахованими коефіцієнтами кожної структурної групи; 3 – кількість показників, що характеризують кожну зі складових ВПП.

Таблиця 4.1 – Характеристика рівнів виробничого потенціалу

Рівень потенціалу	Позначення	Коротка характеристика
1 Висо-	А	1 Вироблена продукція успішно продається

кий		<p>2 Частка ринку стабільна</p> <p>3 Обсяг виробництва в натуральному вираженні постійний</p> <p>4 Техніка і технологія, які використовуються для виробництва продукції, в доброму стані</p> <p>5 Техніко-економічні показники виробництва не нижче за середньогалузеві</p>
2 Серед- ній	В	<p>1 Підприємство успішно функціонує, труднощі переборюються, тому що працюють механізми адаптації</p> <p>2 Вироблена продукція продається</p> <p>3 Частка ринку не стабільна, але в середньому за період спостереження підтримується на визначеному рівні</p> <p>4 Обсяг виробництва в натуральному вираженні постійний, хоча може бути його зменшення в окремі періоди</p> <p>5 Техніка і технологія в задовільному стані</p> <p>6 Техніко-економічні показники виробництва на рівні середньогалузевих</p>
3 Низь- кий	С	<p>1 Наявність хронічних порушень більшості параметрів елементів потенціалу: проблеми з забезпеченням підприємства сировиною, матеріалами, трудовими ресурсами, ОВФ і неефективне їхнє використання</p> <p>2 Зниження частки ринку або загрозливе зниження обсягу випуску продукції в натуральному вираженні</p> <p>3 Значна втрата (послаблення) ринкового потенціалу (несприятливі зміни в складі конкурентів, клієнтури, асортименту продукції)</p> <p>4 Наявність проблем з технічним і технологічним забезпеченням виробничої діяльності</p> <p>5 Ефективність використання ОВФ, трудових і матеріальних ресурсів нижче середньогалузевого рівня</p>

1 Підприємство можна віднести в розряд з високим рівнем виробничого потенціалу при таких значеннях коефіцієнтів, що розраховуються:

- усі три коефіцієнти – коефіцієнти рівня А;

- два коефіцієнти з трьох – коефіцієнти рівня ВПП А, а один – коефіцієнт рівня ВПП В.

2 Підприємство можна віднести в розряд із середнім рівнем виробничого потенціалу при таких значеннях коефіцієнтів, що розраховуються:

- два коефіцієнти з трьох – коефіцієнти рівня ВПП В, а один коефіцієнт із трьох – коефіцієнт рівня ВПП А;

- усі три коефіцієнти – коефіцієнти рівня ВПП В;

- два коефіцієнти з трьох – коефіцієнти рівня ВПП В, а один коефіцієнт із трьох – коефіцієнт рівня ВПП С.

3 Підприємство можна віднести в розряд з низьким рівнем виробничого потенціалу при таких значеннях коефіцієнтів, що розраховуються:

- два коефіцієнти з трьох – коефіцієнти рівня ВПП С, а один коефіцієнт із трьох – коефіцієнт рівня ВПП В;

- усі три коефіцієнти – коефіцієнти рівня ВПП С.

На основі даних міркувань були визначені граничні значення бальної шкали: рівень ВПП А – 26 - 30 балів;

рівень ВПП У – 14 - 25 балів;

рівень ВПП ІЗ – 6 - 13 балів.

Приклад. Визначимо виробничий потенціал підприємства Волгоградської області ВАТ „Волжський оргсинтез”.

Для ВАТ „Волжський оргсинтез” вагомі коефіцієнти за кожною групою, що входять у структуру ВПП, розподілено в такий спосіб:

для основних фондів – 1,02. Значення вагового коефіцієнта визначено з урахуванням рішення підприємством про реконструкцію устаткування і купівлю нового;

для матеріальних ресурсів – 1,02. Значення вагового коефіцієнта визначено з урахуванням рішення підприємством розвивати міжнародну систему якості ІСО серії 9000, що, безсумнівно, приведе до більш оптимального використання матеріальних ресурсів підприємства;

для трудових ресурсів – 1,02. Значення вагового коефіцієнта визначено з урахуванням постійного підвищення кваліфікації працівників підприємства, багато співробітників займаються науковою працею (дисертаційними дослідженнями).

Значення коефіцієнтів за кожною групою, що характеризує виробничий потенціал ВАТ „Волжський оргсинтез” за 2000 р., подано в таблиці 4.2.

Таким чином, ВАТ „Волжський оргсинтез” можна присвоїти високий рівень виробничого потенціалу (А). Однак, можливо, існують проблеми з забезпеченням підприємства сировиною, матеріалами, низькоефективним їх використанням.

Перевагами використання бальної методики є те, що за її допомогою можливо порівняти рівні виробничого потенціалу різних підприємств (за галуззю, розмірами тощо), звісно, за умови застосування однієї шкали. Але недоліками є суб'єктивизм оцінок, в також складність пошуку експертів та трудомісткість розроблення відповідної шкали.

Таблиця 4.2 – Значення коефіцієнтів за кожною групою, що характеризує виробничий потенціал ВАТ „Волжський Оргсинтез” за 2000 р.

Найменування показника	Значення	Позначення	Бал	Ваговий коефіцієнт	Відкоректований бал
1	2	3	4	5	6
1 Основні засоби					
1.2 Знос основних фондів	61%	В	6	1,02	6,12
1.3 Співвідношення відновлення/вибуття основних фондів	2	А	10	1,02	10,2
1.4 Фондовіддача, грн/грн	3,8	А	10	1,02	10,2
Разом			26	А	26,52

Продовження таблиці 4.2

1	2	3	4	5	6
2 Матеріальні ресурси					
2.1 Частка прямих					

змінних витрат у собівартості продукції	38,4%	С	2	1,02	2,04
2.2 Співвідношення: зміна цін на сировину, матеріали/зміна цін на продукцію	5,7	С	2	1,02	2,04
2.3 Матеріаловіддача	3,12	А	10	1,02	10,2
Разом			14	В	14,28
3 Трудові ресурси					
3.1 Співвідношення: коефіцієнт обороту за прийманням / коефіцієнт обороту за вибуттям	1,5	А	10	1,02	10,2
3.2 Професійний склад кадрів	Відповідає потребі	А	10	1,02	10,2
3.3 Коефіцієнт загального обороту	0,09	В	6	1,02	6,12
Разом			26	А	26,52
Усього			66	А	67,32

Література

Основна [1 (ч.1), 2, 3, 6, 8, 16, 17, 21].

Додаткова [14, 16, 17, 18, 19, 22].

Тема 5. Оцінка ефективності використання потенціалу підприємства

1 Показники ефективності використання потенціалу підприємства.

2 Фактори підвищення ефективності використання виробничого потенціалу.

3 Управління потенціалом виходячи з його вартості й ефективності використання.

1 Показники ефективності використання потенціалу підприємства

Для того щоб управляти потенціалом підприємства, необхідно не тільки кількісно оцінювати його величину, але і визначити, наскільки ефективно він використовується.

Оскільки виробничий потенціал підприємства являє собою складну систему, то очевидно, рівень ефективності його використання характеризується не одним, а сукупністю показників.

Виділяють часткові, зведені й узагальнюючі показники використання виробничого потенціалу підприємства.

Схема показників використання потенціалу та їхніх взаємозв'язків наведена на рисунку 5.1.

Рівень ефективності використання виробничого потенціалу в цілому характеризує результат його функціонування.

Як узагальнюючі показники використання потенціалу підприємства виділяють:

- 1) потенціаловіддачу, грн/грн,

$$\Pi_{\text{вдо}} = \frac{Q}{П}, \text{ грн/грн}, \quad (5.1)$$

де Q – об'єм товарної продукції, тис. грн;

П – вартість виробничого потенціалу, тис. грн;

- 2) питомий прибуток

$$\Pi_{\text{пит}} = \frac{\Pi_p}{П}, \text{ грн/грн}, \quad (5.2)$$

де П – вартість виробничого потенціалу, тис. грн;



Рисунок 5.1 – Схема показників використання потенціалу підприємства

Значення цих показників, природно, потрібно збільшувати, збільшуючи об'єм товарної продукції і величину отриманого від реалізації прибутку.

Зведеними показниками використання виробничого потенціалу підприємства є відповідно: основних виробничих

фондів – фондівдача, кадрового потенціалу - продуктивність праці, нормованих оборотних засобів – коефіцієнт обертання.

Фондовіддача розраховується за формулою

$$\Phi_{\text{омо}} = \frac{V}{\text{ОВФ}}; \quad \frac{Q}{\text{ОВФ}}, \quad (5.3; 5.4)$$

де V, Q – об'єм виробленої продукції в натуральному і вартісному вираженні відповідно;

ОВФ – середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.

Матеріаловіддача розраховується як

$$M_{\text{омо}} = \frac{Q}{\text{МВ}}, \quad (5.5)$$

де МВ, – матеріальні затрати на випуск продукції, тис. грн.

Часткові показники ефективності використання основних виробничих фондів розраховуються за такими формулами:

1) коефіцієнт екстенсивного завантаження устаткування на підприємстві:

а) за групою обладнання цеху

$$K_{\text{екст}} = \frac{\Phi_{\text{д}}}{\Phi_{\text{н}}}, \quad (5.6)$$

де $\Phi_{\text{д}}$, $\Phi_{\text{н}}$ – дійсний і номінальний фонд часу роботи обладнання за період відповідно, р.

$$\Phi_{\text{н}} = (\Phi_{\text{к}} - (B+C)) \cdot t_{\text{зм}} \cdot m_{\text{зм}}, \quad (5.7)$$

де $\Phi_{\text{к}}$ – календарний фонд часу, дн;

B, C – вихідні і святкові дн;

$t_{\text{зм}}$ - тривалість зміни, год;

$m_{\text{зм}}$ – кількість змін роботи обладнання, доб;

б) на робочому місці

$$K_{\text{екст}} = \frac{\sum_{i=1}^m t_{\text{шт.}i} \cdot N_i}{\Phi_{\text{д}}}, \quad (5.8)$$

де m – кількість видів деталей, що обробляються на робочому місці;

$t_{\text{шт.}i}$ – норма часу на одну деталь i -го виду, норм.год;

N_i – об'єм випуску деталей i -го виду, шт.;

2) коефіцієнт екстенсивного завантаження устаткування:

а) на підприємстві

$$K_{\text{інт}} = \frac{W}{M_{\text{вст}} - \Phi_{\text{д}}}, \quad (5.9)$$

де W – спожита за рік електроенергія, кВт·год;

$M_{\text{вст}}$ – встановлена потужність усіх струмоприймачів, кВт·год;

$\Phi_{\text{д}}$ – дійсний фонд роботи обладнання, год;

б) на робочому місці

$$K_{\text{інт}} = \frac{\sum_{i=1}^m t_{\text{маш}i} \cdot N_i}{\sum_{i=1}^m t_{\text{шт}i} \cdot N_i}, \quad (5.10)$$

де $t_{\text{маш}}$ – машинний час обробки одної деталі i -го виду, норм.год;

3) коефіцієнт інтегрального використання основних фондів обчислюється

$$K_{\text{інтегр}} = K_{\text{екст}} \times K_{\text{інт}}. \quad (5.11)$$

Коефіцієнт змінності обчислюється

$$K_{\text{зм}} = \frac{B_{\text{зм}}}{B_{\text{д}}}, \quad \text{або} \quad K_{\text{зм}} = \frac{\Phi_{\text{д}}}{\Phi_{\text{д1}}}, \quad (5.12; 5.13)$$

де $V_{зм}$ - кількість відпрацьованих верст.змін;

$V_{д}$ – кількість відпрацьованих верст.дн.;

$\Phi_{д}$ – дійсний фонд часу роботи всього обладнання, год;

$\Phi_{д1}$ – дійсний фонд часу роботи всього обладнання при однозмінній роботі, год.

Існують також інші рекомендації з визначення ефективності використання виробничого потенціалу в цілому. Так, Е.Б. Фігурнов³ пропонує це робити шляхом співвіднесення фактично отриманого об'єму суспільного продукту з величиною його максимально можливого потенційного об'єму. При цьому потенційно можливий об'єм випуску продукції ним визначається як сума фактично отриманого при наявних ресурсах суспільного продукту (чи національного доходу) і його приросту, що може бути отриманий у результаті ліквідації усіх випадків неефективного використання виробничих ресурсів. Чим ближче до одиниці зазначене співвідношення, тим краще використовується виробничий потенціал у господарській системі, тим вище коефіцієнт корисної дії.

2 Фактори підвищення ефективності використання виробничого потенціалу

У сучасних нестабільних економічних умовах функціонування суб'єктів господарської діяльності особливого значення набуває підвищення ефективності використання наявного на кожному підприємстві виробничого потенціалу, мобілізації всіх можливостей, спрямованих на підвищення віддачі основних фондів, зростання продуктивності праці, поліпшення інших показників.

Проблема вишукування резервів підвищення ефективності виробничого потенціалу має комплексний характер. Кінцеві результати його віддачі залежать не тільки від експлуатації виробничих потужностей, але і багато в чому визначаються вибором раціональної стратегії капітальних вкладень, ціновою політикою, конкурентоспроможністю продукції.

³ Фигурнов Э. Производственный потенциал социалистического общества // Политическое самообразование. – 1982. - №1. - С. 41.

Є доцільним розглядати проблему підвищення ефективності використання виробничого потенціалу як у цілому, так і диференційовано за кожним складовим елементом, причому на базі системного підходу. Необхідно визначити, де і з якими витратами можна одержати найвищий результат, які резерви можуть бути реалізовані в першу чергу. Переважніше почати з реалізації тих резервів, що вимагають незначних затрат, але дають швидкий і відчутний ефект.

Спочатку визначаються фактори, що впливають на зміну показників потенціалу в цілому і його складових елементів. Далі доцільно використовувати факторний аналіз для оцінки впливу основних факторів на величину відповідних показників.

Як відомо, ефективність використання виробничого потенціалу залежить від впливу сукупності факторів, поєднаних у такі групи:

- підвищення технічного рівня виробництва;
- удосконалювання організації виробництва і праці;
- галузеві фактори, що відображають природні, кліматичні і технічні умови виробництва.

1 Підвищення технічного рівня виробництва – найважливіший напрямок поліпшення використання виробничого потенціалу. Воно охоплює комплекс заходів для широкого освоєння передових технологій, автоматизації і механізації виробництва, списання зайвого, зношеного устаткування. Дуже важливим є максимальне завантаження виробничих потужностей, що, на жаль, зараз в Україні спостерігається на одиничних підприємствах. В основному через відсутність замовлень, низьку конкурентоспроможність вітчизняних товарів і відсутність необхідних засобів виробничі потужності використовуються на 5 - 30 %.

2 Удосконалювання організації виробництва і праці набуває особливого значення в даний час. Наукова організація виробництва сприяє зниженню витрат і собівартості продукції, підвищенню її конкурентоспроможності. При впровадженні наукової організації праці знижується кількість простоїв, нерегламентованих перерв у роботі, підвищується продуктивність праці, поліпшується мотивація праці. Зараз на українських підприємствах не приділяється належної уваги

науковій організації праці і напрацювання в цій галузі використовуються не повністю.

3 Галузеві фактори відбивають специфіку роботи окремих виробництв, обумовлену природними умовами, складом і змістом сировини, що переробляється. Так, віддача основних фондів у вугільній і гірничорудній промисловості залежить від глибини й умов залягання корисної копалини, якісного її складу, способу видобутку і переробки, у лісовій – від складу лісосировинних ресурсів, у галузях легкої і харчової промисловості – від зміни кількості, якості і структури сільськогосподарської сировини і т.д.

Правильний облік галузевих факторів дозволить підвищити ефективність використання виробничого потенціалу конкретного підприємства.

Проведений аналіз стану використання виробничого потенціалу машинобудування та його впливу на ефективність господарювання дозволяє визначити наступні тенденції розвитку виробництва в Україні.

1 Значне скорочення виробництва ще донедавна майже в усіх галузях промисловості призвело до того, що значна частина виробничого потенціалу України не використовується. Це стосується як основних виробничих фондів, які простоюють, збільшуючи таким чином і без того немалі витрати, так і зайнятості в народному господарстві. Про низьку ефективність діючих основних фондів свідчать результати аналізу використання фонду робочого часу. Нерідко час продуктивної роботи діючого устаткування складає всього близько 20 % від загальної величини, а на деяких підприємствах рівень його використання ледь досягає 10 - 15 % загального фонду робочого часу.

Щодо використання трудових ресурсів, то близько 35 % їх не задіяні.

2 Існує суттєве протиріччя між розвитком виробництва та обсягами інвестицій, необхідних для його підтримки. За 1990-1999 рр. обсяги інвестицій в основні виробничі фонди в Україні скоротилися майже у 18 разів.

Такий рівень інвестиційної активності практично не покриває вибуття та зношення виробничих фондів, не кажучи

вже про їх принципове оновлення. Тенденція скорочення інвестицій має глибший характер, ніж скорочення виробництва в цілому і, вочевидь, матиме довгострокові економічні наслідки. Відбувається руйнування не тільки основних виробничих фондів, у багатьох випадках руйнуються відлагоджені виробничі технологічні ланцюги.

За статистичними даними ступінь зносу основних виробничих фондів в Україні в 1999 р. становив 47,9 %, з них у промисловості 48,2 %, однак фахівці оцінюють рівень спрацьованості активної частини основних фондів промисловості станом на початок 1999р. у 70 – 80 %.

3 Причиною постійних фінансових проблем та збитків, притаманних більшості вітчизняних підприємств, є значна технологічна відсталість виробництва, пов'язана з високим рівнем матеріало-, енерго- та трудомісткості, при тому, що ціни в економіці України у багатьох випадках близькі до світових або навіть вищі за них. За статистичними даними в 1999 р. в цілому по народному господарству збитково працювало 52 % підприємств. А це змушує виробників і надалі підвищувати ціни. В умовах зростання конкуренції та подальшого розвитку ринкових відносин завдання полягає в значному зростанні прибутків, які вкладатимуться в розвиток виробництва.

Першочерговими заходами для ліквідації збитковості є:

- реструктуризація;
- реперофілювання;
- зміна форми власності;
- стимулювання росту обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції та зниження її собівартості шляхом проведення державою ефективною протекціоністською та антимонопольною політики, введення податкових та митних пільг, державного регулювання цін на продукцію підприємств-монополістів.

4 Зростають протиріччя між зниженням науково-технічного рівня виробничого потенціалу та сучасними вимогами до якості та конкурентоспроможності виробництва. За останні роки відбулося значне руйнування науково-технічного потенціалу, матеріально-технічної бази машинобудування, виробництва устаткування. А саме ці сфери визначають оновлення виробничих систем, їхню конкурентоспроможність та адаптацію до зміни зовнішніх умов.

Таким чином, ключовою проблемою більшості підприємств машинобудування є неефективність системи управління, відсутність у їхній діяльності інноваційної стратегії. На більшості підприємств зберігаються не тільки морально та фізично застарілі техніка і технологія, але й архаїчні структура і методи управління.

Важливою проблемою, що гальмує стабілізацію промислового виробництва та покращення використання виробничого потенціалу, є суттєве зниження мотивації праці. Частка оплати праці в структурі витрат на виробництво промислової продукції складала в 1999 р., згідно зі статистичними даними, 14,7 %. А при меншій частці оплати праці технічний процес дуже різко гальмується, оскільки чим дешевша праця, тим менш вигідно на ній економити. При високій ціні праці значущість технічного переозброєння значно зростає.

3 Управління потенціалом виходячи з його вартості й ефективності використання

Найбільш повну оцінку розміру потенціалу підприємства можна зробити через визначення ринкової вартості підприємства, яка відтворює суспільну оцінку результатів і можливостей суб'єкта господарювання, а також його позиції на ринку.

Зосереджуючись на вивченні системи управління потенціалом, визначимо, що вона винна проявлятися в гнучкості та адаптованості підприємства до змін у праці підприємницької діяльності. На рисунку 5.2 наведено загальну модель функціонування системи управління потенціалом підприємства, що базується на традиційних концепціях менеджменту.

Відзначимо, що головну роль в управлінні потенціалом відіграє глибоке розуміння того, що саме фактично впливає на вартість підприємства, під впливом яких факторів вона формується.

Під фактором потенціалу слід розуміти будь-яку зміну, що справляє істотний вплив на його розмір та структуру. Для використання сукупності факторів (управління ними) потрібно встановити їх підпорядкованість, відокремити найбільш впливові, відкинути чи обґрунтувати незначні, а також визначити

відповідальних за них працівників. Тому на кожному підприємстві має бути розроблена досить деталізована система факторів потенціалу, узгоджена з плановими показниками, якими оперують управлінці найнижчої ланки.

Початковим етапом управління потенціалом є стадія визначення його розміру та структури.

У сучасних умовах одним з основних стратегічних завдань є робота, пов'язана з підвищенням економічного потенціалу підприємства.

Виділяють два основних напрямки зростання економічного потенціалу. Перший – зовнішній напрямок, реалізація якого можлива на основі залучення ресурсів зі сторони (інвестиції, кадри, технології і т.д.). Другий перспективний напрямок – це пошук внутрішніх невикористаних резервів.

Зупиняючись на першому напрямку, слід зазначити два моменти. По-перше, поки ще не вдалося створити діючого механізму управління інвестиційною активністю підприємств; по-друге, у найближчому майбутньому підприємствам не слід очікувати активної допомоги держави в проведенні інвестиційної політики у вигляді держзамовлень і централізованих капіталовкладень. Однак останнім часом намітилася тенденція до зниження темпів інфляції і відсоткових ставок за надані підприємствам кредити. Загальновизнаним стає конфіскаційний характер діючої податкової системи і необхідність її зміни.

Усе це створює певні передумови для росту інвестиційної активності на підприємствах.

У будь-якому плановому періоді потреба в інвестиціях вища, ніж наявні можливості підприємства. Тому варто розробити систему пріоритетів, відповідно до якої передбачувані напрямки інвестицій повинні ранжуватися.

На нашу думку, можливості максимальної реалізації економічного потенціалу підприємства в даний час зосереджені на внутрішніх факторах і тісно ув'язані з усуненням всякого роду втрат, нераціональним використанням ресурсів, тобто твердим дотриманням режиму економії.

Основою є резерви підприємства, виявлені в результаті аналізу його сильних і слабких боків, особлива роль при цьому

належить використанню методів економічного аналізу, у тому числі факторного аналізу.

Література

Основна [1 (ч. I), 2, 3, 8, 10, 11].
Додаткова [5].

Рекомендована література

Закони України

1 Господарський кодекс України. Прийнятий Верховною Радою України з останніми змінами 23 січня 2009 р. – К.: Видавничий Дім “Ін Юре”, 2009. – 145 с.

2 Закон України „Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.92 р. (зі змінами та доп.) станом на 12.12.2013 р. [Електронний ресурс]. –

Основна

1 Конспект лекцій з дисципліни „Управління потенціалом підприємства” для студентів спеціальності „ Економіка підприємства”. Освітня програма – магістр. У 3-х ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2003.

2 Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия. – Сумы: Университетская книга, 2002. – 309 с.

3 Авдеенко В.Н., Котлов В.А. Производственный потенциал промышленного предприятия. – М.: Экономика, 1989. – 240 с.

4 Одегов Ю.Г. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. – М., 1991.

5 Джаин И.О. Оценка трудового потенциала: Монография. – Сумы: ИТД "Университетская книга", 2002. – 250 с.

6 Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия. – М.: Перспектива, 1997. – 128 с.

7 Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ: Учеб. пособия для вузов. – М.: Высш. шк., 1989. – 367 с.

8 Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНБУ, 2003. – 316 с.

9 Терешина Н.П., Шкурина Л.В. Конкурентоспособность железнодорожного транспорта: Учеб. пособие для вузов ж.-д. транспорта. – М.: УМК МПС Россия, 2002. – 128 с.

10 Адимбаев Т.А. Экономический потенциал и эффективность его использования. – Алма-Ата: Наука, 1990. – 369 с.

11 Иванов Н.И., Левина И.В., Микальская В.А. и др. Производственный потенциал: обновление и использование. – К.: Наук. думка, 1989. – 254 с.

12 Архипов В.М. Проектирование производственного потенциала объединений. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1984. – 160 с.

13 Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільського. – К.: Основи, 1997. – 390 с.

14 Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 312 с.

15 Григорьев В.В., Островкин И.М. Оценка стоимости предприятий: имущественный подход. – М.: Дело, 1998. – 224 с.

- 16 Федотова М.А., Уткин Э.А. Оценка недвижимости и бизнеса. – М.: Тандем; Экмос, 2000. – 352 с.
- 17 Оценка стоимости предприятия (бизнеса): Учеб. пособие / Под ред. Н.А. Абдулаева, Н.А. Колайко. – М.: ЭКМОС, 2000. – 352 с.
- 18 Спирин В.С. Анализ экономического потенциала предприятия. – М.: Финансы и статистика. – 110 с.
- 19 Герасимчук В.Г. Стратегія управління підприємством: графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ. – 360 с.
- 20 Научно-технический потенциал отрасли / А.В. Абрамов и др. – М.: Экономика. – 104 с.
- 21 Яковлева О.П. Формирование и измерение резервов производства / Под ред. В.А. Клеменко. – Л.: Изд-во ЛГУ. – 88 с.
- 22 Антикризисное управление: Учеб. пособие для тех. вузов / Под ред. Э.С. Минаева, А.П. Паначушина. – М.: Изд-во „Приор”. – 432 с.
- 23 Скворцов Н.Н. Как предотвратить банкротство предприятия? От выживания к процветанию. – К.: Будівельник. – 143 с.
- 24 Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. – К.: КНЕУ. – 409 с.
- 25 Антикризисный менеджмент / Под ред. А.Г. Грязновой. – М.: Тандем. – 368 с.
- 26 Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.
- 27 Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Планування змін та реструктуризація підприємств: Конспект лекцій. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – 150 с.
- 28 Теория и практика антикризисного управления : Учебник для вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Белев, Л.П. Белых и др.; Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНАТИ, 1996. – 469 с.
- 29 Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Київський нац.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
- 30 Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.

31 Мильнер Б.З. и др. Системный подход и организация управления. – М.: Экономика, 1983. – 224 с.

32 Рапопорт В.С. Развитие организационных форм управления научно-техническим прогрессом в промышленности. – М.: Экономика, 1979.

33 Порпирал В.М., Семенов А.И, Марголин А.Л. Внедрение типовой системы управления предприятием. – М.: Наука, 1981.

34 Захарченко В.И. Экономический механизм процесса нововведений / Под. ред. И.П. Продиуса: Всеукр. академия экономической кибернетики. – Одесса: АОЗТ „ИРЭНТиТ”.

35 Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2000.

36 Кокурин Д.И. Инновационная деятельность. – М., 2001. – С. 3.

37 Гунин В.Н. и др. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров „Управление развитием организации”, Модуль 7. – М.: Индра - М, 2000. – 272 с.

Додаткова

1 Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия. – М.: Экономика, 2002. – 559 с.

2 Дорошенко Ю.А. Экономический потенциал территории. – СПб.: Химия, 1997. – 237 с.

3 Герасимчук В.Г. Діагностика системи управління підприємством: Навч. посібник. – К.: ІСДО, 1995. – 120 с.

4 Фигурнов Э. Производственный потенциал. – М.: Экономика, 1982. – 305 с.

5 Шевченко Д.К. Проблемы эффективности использования экономического потенциала. – Владивосток: Изд-во Дальневост. ун-та, 1984.

6 Производственный потенциал: обновление, использование / Отв. ред. Н.И. Иванов: АН УССР, Ин-т экономики промышленности. – К.: НД, 1989. – 256 с.

7 Олексюк О.І. Управління потенціалом акціонерних товариств: Автореф. дис. ... канд. екон. наук. – К., 2001.

8 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Кош, 1999. – 416 с.

9 Беляев А.А., Корошков Э.М. Систематология организации: Учебник / Под ред. д-ра экон. наук, проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 182 с.

10 Штефанич Д.А., Стефанов Ф.И. Методические вопросы оценки пропорциональности производственного потенциала предприятия народного хозяйства. – 1989. – Вып. 96. – С. 39-42.

11 Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: Интел-Синтез, 1997. - 304 с.

12 Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учеб. практич. пособие. – 2-е изд. – М.: Гном-Пресс, 1998. – 381 с.

13 Міжнародні стандарти оцінки : принципи, стандарти та правила / За ред. О. Драпіковського, І. Іванової. – К.: УКРелс, 1999. – 105 с.

14 Практическое руководство по оценке основных фондов. – М.: РОО, 1993. – 42 с.

15 Симененко Б.А., Теліженко О.М., Соколов М.О. Приватизація та оцінка міських територій. – Суми: Мрія-1, 1995. – 250 с.

16 Симененко Б.А. Теоретические и практические вопросы экспертной оценки. – Сумы: Инициатива, 1998. – 128 с.

17 Оценка рыночной стоимости машин и оборудования. Серия „Оценочная деятельность”: Учеб. пособие. – М.: Дело, 1998. – 240 с.

18 Саприцкий Э.Б. Методологии оценки стоимости промышленного оборудования. – М.: Ин-т промышленного развития (ИнформЭлектро), 1966. – 64 с.

19 Ковалев А.П. Оценка стоимости активной части основных фондов: Учеб.-метод. пособие. – М.: Финстатинформ, 1997. – 175 с.

20 Оценивание машины и оборудования / Под ред. Дж. Алико. Перевод избранных глав подготовлен Институтом экономического развития Всемирного банка при содействии Российского общества оценщиков, 1995.

21 Архипов В.М. Проектирование производственного потенциала объединений. – Ленинград: Изд. ЛГУ, 1984. – 160 с.

22 Оценка стоимости предприятий и приватизация (Центр сотрудничества с европейскими странами переходной экономики). – Париж: ОЭСР, 1994. – 52 с.

23 Новоселов Я.В., Романчин В.И., Тарапанов А.С., Харламов Г.А. Введение в специальность „Антикризисное управление”: Учеб.пособие. – М.: Дело, 2001. – 176 с.

24 Булаев И.П., Брюховецкая Н.Е. Антикризисное управление предприятием. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – 178 с.

25 Уткин З.А. Антикризисное управление. – М.: Ассоциация авторов и издателей „Тандем”. Изд-во ЭКМОС, 1997. – 178 с.

26 Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др.; Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.

27 Общеотраслевые научно-методические рекомендации по формированию организационных структур управлениями и предприятиями. – М.: ГКНТ, 1978. – С. 89-98.

28 Месарович М., Мако Д., Такахара И. Теория иерархических систем. – М.: Мир, 1973.

29 Овсиевич Б.Л. Модели формирования организационных структур. – М.: Наука, 1979.

30 Лейбкинд А.Р., Рудник Б.Л. Моделирование организационных структур: классификационный подход. – Л.: Наука, 1981.

31 Качалина Л.Н. Научная организация управленческого труда – оргпроектирование. – М.: Экономика, 1973.

32 Слезингер Г.Э. Совершенствование процессов управления предприятием. – М.: Экономика, 1975.

