

Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства, управління конкурентоспроможністю

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

6.2. Управління трудовим потенціалом підприємства

Ключові терміни та поняття

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

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

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

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

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

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

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

I. За рівнем агрегованості оцінки:

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

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

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

II. За характером участі у виробничо-господарському процесі:

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

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

III. За місцем у соціально-економічній системі підприємства:

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

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

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

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

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

Натуральна оцінка (кількість, обсяг виконаних робіт) дозволяє оцінити фактичні трудові затрати працівника і може бути використана при розподілі колективного заробітку між членами бригади.

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

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

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

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

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

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

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

- до формувань таких продуктивних здібностей людини, які б найкраще відповідали вимогам, які пред'являються до якості робочої сили на конкретному робочому місці;

- створення таких соціально-економічних і виробничо-технічних умов, які сприяли б максимальному використанню здібностей працівника;

- ці процеси не повинні шкодити інтересам особистості.

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

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

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

Оцінка трудового потенціалу повинна будуватися на основі економічної оцінки здібностей людини створювати певну споживчу вартість (дохід). Чим вище

продуктивність праці робітника і триваліший період його діяльності, тим більший дохід він приносить і представляє цінність для підприємства. З огляду учасників певних категорій персоналу у господарській діяльності доцільно відокремити оцінку трудового потенціалу технічного персоналу, оцінку трудового потенціалу менеджерів компанії.

Перша група бере безпосередню участь в процесі діяльності компанії. Праця менеджера наближена до нематеріальних активів підприємства. Її виникнення зумовлене процесами вертикального розподілу (табл. 1.4).

Характеристики персоналу

Таблиця 1.4

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

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

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

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

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

Для оцінки продуктивності праці доцільно використати такі показники:

Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу

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

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

підприємства, тис. грн.; ЧПС - середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.;

коефіцієнт змінності робочої сили. Визначається як кількості робочих днів фактично відпрацьованих всіх змінах (чи за планом) до кількості людино-днів, відпрацьованих у найбільш завантажену зміну;

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

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

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

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

Таблиця 1.5
Основні методи оцінки трудового потенціалу

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

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

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

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

6.2. Управління трудовим потенціалом підприємства

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

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

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

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

4. Оцінка трудового потенціалу певних сегментних груп працівників підприємства.

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

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

За останні десятиріччя у США, як і в більшості країн Західної Європи, а також Японії управління трудовим потенціалом зазнало радикальних змін. Утверджується новий погляд на робочу силу як один з ключових ресурсів економіки. Людський чинник стає головним фактором виробництва. Ефективність виробництва значною мірою залежить від якості, мотивації та

характеру використання робочої сили в цілому та кожного працівника окремо.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

здоров'я, освіта, відпочинок тощо), підвищує ефективність управління трудовим потенціалом.

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

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

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

Залучення працівників до роботи у найвищих органах управління — ради директорів та спостережній раді найбільш поширено в країнах Західної Європи. Виконавцю на кожному робочому місці надається право самостійно здійснювати планування, організацію, контроль і регулювання виробничого процесу. Він може самостійно приймати рішення з оптимізації своєї праці. Добре зарекомендованою формою управління стали «гуртки якості», які виникли у 60-х роках у Японії. До «гуртка якості» входять, як правило, 6—8 робітників виробничої дільниці, цеху. Іноді кількість учасників сягає 25 осіб. «Гуртки якості» покликані виявляти дефекти, контролювати якість продукції на всіх етапах виробничо-збутового циклу, розробляти пропозиції щодо вдосконалення технологічних процесів, підвищення продуктивності праці, зниження витрат.

Особливості конкурентоспроможності потенціалу підприємства

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

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

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

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства має **особливості**:

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

Розрізняють 4 рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства:

- а) підприємства I-го рівня розглядають організацію апарату управління як внутрішньо нейтральний елемент потенціалу, а роль керівника обмежують налагодженням випуску без огляду на конкурентів.
- б) підприємства II-го рівня намагаються зробити виробничий потенціал "зовнішньо нейтральним" - потенціал підприємства повинен повністю відповідати стандартам, які встановлені його конкурентами;
- в) якщо керівники підприємства розуміють конкурентні переваги на ринку дещо інакше, ніж їх суперники, не обмежуються загальними стандартами виробництва, які чинні в галузі, то потенціал наближається до III-го рівня конкурентоспроможності, виробнича складова зазначає сильного впливу з боку складової управління;
- г) коли успіх у конкурентній боротьбі не є функцією тільки виробництва, а також функцією управління, починає залежати від якості управління і організації виробництва, тоді підприємства належать до 4-го рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Нині потенціал більшості підприємств України можна віднести до 1-го рівня.

Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства -

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

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

ключових чинників успіху у галузі наведено у табл. 1.6.

7.2. Обґрунтування методології визначення та оцінки конкурентоспроможності потенціалу

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

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

Розрізняють такі **методологічні підходи до оцінки**

конкурентоспроможності потенціалу підприємства:

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

Таблица 1.6

Класифікація ключових чинників успіху у галузі

Елементи потенціалу	Ключові чинники успіху
1	2
Технології	• Використання інновацій у виробничому процесі • Висока якість наукових досліджень • Наявність прогресивних технологій • Розробка нових товарів та послуг
Кадри	• Наявність висококваліфікованих кадрів. • Досвід персоналу в певній галузі • Здатність до розробки та реалізації інновацій • Наявність системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів відповідно зі стратегічними цілями діяльності
Виробництво	• Надійність матеріалів та комплектуючих виробів • Низька собівартість продукції • Висока якість продукції • Високий рівень фондівддачі • Наявність розвиненої транспортної інфраструктури в місці розташування підприємства • Висока продуктивність праці • Можливість виконання індивідуальних замовлень на виробництво • Наявність високоякісної паливної арматури, дешевих джерел енергії

Маркетинг і збут	• Високий рівень обслуговування • Низький рівень повернень замовлень покупців • Широкий асортимент продукції • Висока кваліфікація персоналу служби маркетингу • Висока якість реклами • Привабливий дизайн • Гарантійне обслуговування покупців • Широка мережа дилерів • Наявність власних одиниць роздрібної торгівлі • Низькі витрати реалізації • Висока швидкість доставки
------------------	--

продовження табл. 1.6

Організаційні можливості	• Досконалі інформаційні системи • Висока швидкість виведення нових товарів на ринок • Висока швидкість проходження управлінських рішень • Використання Інтернет та здійснення електронної комерції • Високий рівень кваліфікації менеджерів
Інші елементи	• Наявність позитивного іміджу • Загальний низький рівень витрат • Привабливе місце розташування • Доступність позикових ресурсів

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

- ефективність управління виробничим процесом, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології, рівень організації виробничого процесу (аналіз витрат виробництва на одиницю продукції, фондівіддача, рентабельність, продуктивність праці);
- ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність розплачуватись по боргам (коефіцієнт автономії, платоспроможності, ліквідності, оборотності оборотних засобів);
- ефективність управління збутом і просуванням товарів засобами реклами і стимулювання (рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, завантаженість виробничих потужностей, ефективності реклами і функціонування збуту);
- конкурентоспроможність товару, якість і ціну.

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

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

Критеріальні за інформаційну базу беруть абсолютне значення ключових показників: натуральні і базові. За належного забезпечення вони найточніші: теорія конкурентних переваг Портера, 8РАСЕ - аналіз, ^OT8 - аналіз, модель аналізу Мак-Кінсі.

Експертні прості у використанні, не потребують збирання повної інформації,

базуються на думці фахівців, їх недолік - суб'єктивізм експертів (8^0T - аналіз, 8TEP - аналіз, метод Американської асоціації управління, метод порівнянь).

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

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

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

Логічні методи базуються на логічних припущення Серед них SPACE - аналіз, STEP - аналіз, SWOT - аналіз.

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

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

Матричні методи - в основі ідея розвитку процесів конкуренції в їх взаємозалежності і взаємодії. Ними переважно користуються американські підприємства для розробки стратегії поведінки на ринку. До матричних методів відносять аналіз конкурентоспроможності підприємства Ламбена, теорія переваг Портера, SWOT, Мак-Кінсі, 78.

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

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

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

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

Виходячи з цих індикаторів обчислюють показники:

Індикатор використання ресурсів (КР) - визначається як співвідношення між коефіцієнтом доходів підприємства - Кдп (відношення чистого прибутку підприємства (ЧП) до відрахувань до бюджету та соціальних фондів) та коефіцієнтом ресурсів підприємства - Крп (відношення ресурсів авансованих

підприємством до ресурсів, застосовуваних підприємством).

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

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

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

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

Індикатор ємності ринку - це співвідношення балансового прибутку (БП) підприємства і прибуткової ємності ринку даного виду товару.

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

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

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

У розвинутих країнах велику роль в оцінці конкурентоспроможності підприємства відіграють соціальні стандарти, тобто нормативи, що характеризують соціальну конкурентоспроможність чи якість підприємства. Ця оцінка базується на результатах чотирьох рейтингів:

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

Порівнюючи сумарні бали оцінки власного

конкурентів, отримуємо показник, що конкурентоспроможності за соціальними стандартами:

Ці економічні стандарти порівнюють з аналогічними нормативними чи

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

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

відношення чистого прибутку до чистих продажі;

відношення чистого прибутку до чистої вартості матеріальних активів (залишкової вартості);

відношення чистого прибутку до чистого оборотного капіталу (за рахунок власних коштів).

2. Показники, що характеризують ефективність використання оборотного капіталу:

відношення чистих продажів до чистої вартості матеріальних активів;
відношення чистих продажів до чистого оборотного капіталу;
відношення чистих продажів до матеріально-виробничих запасів;

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

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

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

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

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

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

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

На рівні підприємства основним напрямком формування і **вдосконалення системи управління** конкурентоспроможністю його потенціалом повинен стати акцент на стратегічних пріоритетах системи менеджменту, оскільки саме тут забезпечується розробка і реалізація конкурентних переваг. Втрата переважною більшістю підприємств України своєї конкурентоспроможності свідчить про відсутність у них досвіду формування конкурентних стратегій. Тому конкурентоспроможність потенціалу підприємства слід розглядати як важливе стратегічне завдання. Стратегічне управління конкурентоспроможністю

потенціалу підприємства можна уявити як складну конструкцію його елементів, які характеризуються принципами, етапами, методами оцінки та прогнозування, видами стратегії.