

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

І.В. Ганза

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА

Навчально-методичний посібник для студентів  
освітнього рівня «магістр»  
спеціальності «Менеджмент ЗЕД»

**Затверджено**  
вченою радою ЗНУ  
Протокол № від 2015 р.

Запоріжжя  
2015

УДК: 339.944:339.54 (075.8)

ББК: У 298 я 73

Г 191

Ганза І.В. Управління зовнішньоекономічним потенціалом підприємства: Навчально-методичний посібник для студентів освітнього рівня «магістр» спеціальності «Менеджмент ЗЕД» / І.В. Ганза. – Запоріжжя: ЗНУ, 2015. – 89 с.

У навчально-методичному посібнику розглянуто основні теоретичні та практичні аспекти дисципліни «Управління зовнішньоекономічним потенціалом підприємства». Для формування необхідних навичок запропоновано практичні завдання, для перевірки рівня засвоєння знань – питання для самоконтролю й тести. Тлумачення основних термінів і понять дисципліни подано у глосарії. Кращому засвоєнню програмного матеріалу сприятиме рекомендована література (основна і додаткова).

Видання розроблене для студентів освітнього рівня «магістр» спеціальності «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності».

Рецензент Є.В. Маказан

Відповідальний за випуск Д.Т. Бікулов

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

І.В. Ганза

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА

Навчально-методичний посібник для студентів  
освітнього рівня «магістр»  
спеціальності «Менеджмент ЗЕД»

**Затверджено**  
вченою радою ЗНУ  
Протокол № від 2015 р.

Запоріжжя  
2015

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
Тема 1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства.....	7
Тема 2. Оптимізація структури зовнішньоекономічного потенціалу підприємства.....	18
Тема 3. Парадигма управління зовнішньоекономічним потенціалом за вартісними критеріями.....	26
Тема 4. Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства.....	32
Тема 5. Система управління формуванням та використанням трудового потенціалу підприємства.....	38
Тема 6. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.....	43
Тема 7. Система антикризового управління потенціалу підприємства.....	49
Тема 8. Механізми та інструменти протидії кризовим процесам при управління зовнішньоекономічним потенціалом підприємства.....	55
Тема 9. Управління результативністю використання потенціалу підприємства.....	61
Тема 10. Проектування систем управління зовнішньоекономічного потенціалу на сучасних підприємствах.....	67
Тема 11. Особливості інноваційного відтворення зовнішньоекономічного потенціалу підприємства з урахуванням системи стратегічних і тактичних цільових орієнтирів.....	73
Тема 12. Організаційно-економічне забезпечення удосконалення і впровадження системи управління зовнішньоекономічного потенціалом сучасних підприємств.....	80
Література.....	87

## Вступ

Перехід до ринкової економіки віродив в Україні активну підприємницьку діяльність. Розвиток підприємництва вимагає від його учасників нової психології, освоєння нових професій, нових підходів до людей, до їх діяльності, і найголовніше – нових знань. Заповненню цієї прогалини у знаннях зовнішньоекономічної та підприємницької діяльності якраз і сприятиме курс «Управління зовнішньоекономічним потенціалом підприємства».

Термін «потенціал», як би ми його не трактували, є прикладом комплексного показника, здатного охарактеризувати не тільки сучасний стан об'єкта, але й найбільш імовірні перспективи його розвитку. Такий показник, за вказаним тлумаченням, повинен був би відповідати цілому ряду вимог, у першу чергу, відображаючи потенційні властивості об'єкта, рівень використання цих «властивостей» і здатність до їх розвитку.

Потенціал підприємства - це можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів.

Зовнішньоекономічний потенціал – це сукупність всіх ресурсів і умов здійснення зовнішньоекономічної діяльності держави. Він визначається наявністю природних ресурсів, створеними виробничим і науково-технічним потенціалами, інфраструктурою, соціальною сферою, продукція і послуги яких експортуються за межі країни або продаються іноземним громадянам, фірмам і організаціям, включно також спільні та іноземні підприємства, без вивезення за кордон.

Найважливішими економічними показниками зовнішньоекономічного потенціалу є:

- обсяг виробництва ВВП, у тому числі на душу населення;
- обсяг експорту товарів і послуг з урахуванням окремих товарних груп;
- відношення обсягу експорту товарів і послуг до ВВП;
- частка експорту промислових та інших груп товарів і послуг у загальному обсязі експорту та ін.

Розвиток ринкових відносин в Україні, необхідність її входження в світовий інтеграційний процес, лібералізація зовнішньоекономічної діяльності, надання підприємствам і організаціям, що випускають конкурентоздатну продукцію, права виходу на світовий ринок вимагають нових підходів до управління ЗЕД. Тому вивчення різних аспектів зовнішньоекономічного потенціалу особливо на рівні підприємства як основної і першочергової ланки зовнішньоекономічного комплексу країни, викликає сьогодні велику практичну цікавість.

Метою викладання навчальної дисципліни «Управління зовнішньоекономічним потенціалом підприємства» є засвоєння теоретичних і прикладних знань про методи і процеси управління формуванням,

функціонуванням та розвитком зовнішньоекономічного потенціалу підприємства як збалансованої соціально – економічної системи.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Управління зовнішньоекономічним потенціалом підприємства» є :

- вивчення новітніх підходів до управління формуванням, розвитком конкурентоспроможністю ЗЕ потенціалу підприємства, результативністю його використання за сучасними соціально-економічними критеріями;

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

За підсумками вивчення курсу студент повинен знати:

- принципи формування зовнішньоекономічного потенціалу підприємства;

- методологію визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства;

- методику оцінки зовнішньоекономічного потенціалу підприємства;

- оцінку вартості: машин і устаткування, нематеріальних активів; трудового потенціалу підприємства, вартості земельних ділянок та будівельних споруд на них, вартості бізнесу та ін.

Уміти:

- провести оцінку різних потенціалів будь-якого підприємства,

- визначити його конкурентоспроможність;

- визначити оптимальну структуру зовнішньоекономічного потенціалу підприємства;

- дати оцінку вартості бізнесу.

Крім основних тем курсу, опорного конспекту для підготовки до занять, в навчально-методичному посібнику наводиться також література, що рекомендується для використання під час вивчення курсу «Управління зовнішньоекономічним потенціалом підприємства», перелік основних понять, що повинні засвоїти студенти в ході вивчення теми, практичні завдання, тести для самоперевірки та питання для самостійного вивчення.

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

**Мета:** студенти повинні засвоїти основний зміст потенціалу підприємства, знати визначення поняття «експортний потенціал», знати основні особливості управління формуванням потенціалу, мати поняття про вартісну методику формування потенціалу підприємства.

**Основні поняття:** потенціал підприємства, формування потенціалу підприємства, трудовий потенціал, ресурсний потенціал, інноваційний потенціал, виробничий потенціал, потенціал основних та оборотних фондів, експортний потенціал.

### **Ключові питання:**

1. Потенціал підприємства як об'єкт управління
2. Визначення поняття «експортний потенціал» та класифікація експортного потенціалу
3. Особливості управління формуванням потенціалу підприємства
4. Вартісна методика формування потенціалу

### **1. Потенціал підприємства як об'єкт управління**

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

Що ж таке «потенціал»? Дослідження показали, що категорія «потенціал» у науковій літературі характеризується множиною ознак, що утворюють величезну кількість аспектів, у рамках яких і складається класифікація даного поняття. Так потенціал поділяється на групи з точки зору ефективності його використання, його видів, з позицій відмінностей смислових значень, які подаються різними науковцями. У науковій літературі подаються наступні визначення поняття «потенціал»:

- виробничі або інші можливості внутрішнього середовища підприємства, додаткові можливості, які відкриваються у зовнішньому середовищі, запаси ресурсів, що із якоїсь причини не використовуються;

- можливості, пов'язані із маневреністю ресурсів, залученням додаткових ресурсів усіх видів; перспективні можливості, а також резервні, ті, що ліквідуються та втрачаються;

- можливості, які тимчасово не використовуються (надлишкові).

Різні форми потенціалу можуть застосовуватися у різних цілях, у тому числі:

- створення, формування, розвиток, паро вдування потенціалу;
- використання, оптимізація величини чи рівня використання;

- підвищення ефективності використання.

Виділяють такі форми прояву потенціалу, який забезпечує:

- становлення та розвиток підприємства: науковий потенціал, інноваційний потенціал;
- функціонування підприємства: технічний потенціал, технологічний потенціал, виробничий потенціал, кадровий потенціал;
- ринкове існування підприємства: ринковий потенціал, експортний потенціал;
- соціальну значимість підприємства: економічний потенціал, соціальний потенціал.

Таким чином, проведений змістовно-теоретичний аналіз поняття «потенціал» дозволяє припустити існування таких можливих його трактувань:

1. Потенціал як резерв, який можна використовувати при необхідності.
2. Потенціал як система резервування.
3. Потенціал як усе, що допомагає використовувати шанси (можливості, що знову з'явилися).

**Потенціал підприємства характеризується наступними ознаками:**

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

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

1. Обсягами та якістю наявних ресурсів: кількістю зайнятих працівників, основними виробничими і невиробничими фондами, матеріальними запасами, фінансовими ресурсами і нематеріальними ресурсами.
2. Можливостями керівників та інших категорій персоналу створювати певні види продукції, іншими словами їх освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним та мотиваційним потенціалом.
3. Інформаційними можливостями, тобто можливостями підприємства генерувати і трансформувати інформаційні ресурси для використання їх у виробничій, комерційній та управлінській діяльності.



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

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

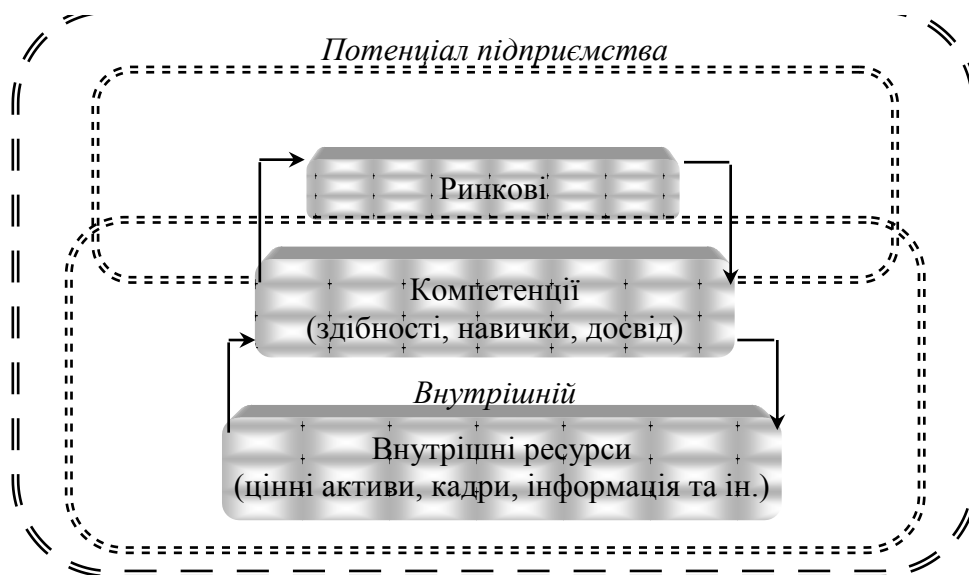


Рис. 1.1. Модель потенціалу підприємства

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

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

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

## 2. Визначення поняття «експортний потенціал» та класифікація експортного потенціалу

Беручи до уваги вищенаведені визначення поняття «потенціал», перейдемо до розгляду поняття «експортний потенціал» як важливої ринкової категорії у сучасних умовах глобалізації.

Осягнути зміст категорії «експортний потенціал підприємства» можливо за допомогою ідентичного проведення порівняльного аналізу вибірки тлумачень цього терміна, що наводяться у наявних літературних джерелах. За

результатами аналізу можна поділити підходи авторів до визначення терміна «експортний потенціал» на п'ять категорій - ресурсний, виробничо-реалізаційний, відтворювальний, системний та специфічний (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Дослідження визначення «експортний потенціал» за існуючими підходами

Автор	Визначення	Оцінка категорії
1	2	3
Ресурсний підхід		
Авдеєнко В.Н., Котлов В.А.	Виробничий потенціал господарської системи є сукупністю ресурсів, що надаються їй у розпорядження для створюючої діяльності	Експортний потенціал як ресурси
Стахорський О.О.	Експортний потенціал сформульовано як сукупність ресурсів, які експортують українські суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам	Експортний потенціал як ресурси
Виробничо-реалізаційний підхід		
За ред. Азріліяна А.Н.	Потенціал експортний - здатність промисловості, всього суспільного виробництва даної країни загалом виробляти потрібну кількість конкурентоздатних товарів для зовнішнього ринку	Експортний потенціал як виробництво та реалізація
Маталка С.М.	Експортний потенціал підприємства - інтегральне відображення можливостей суб'єкта економічної діяльності трансформувати вхідні ресурси в економічні блага і, таким чином, максимально задовольняти господарські та суспільні інтереси	Експортний потенціал як виробництво та реалізація
Дружиніна В.В., Різніченко Л.В.	Експортний потенціал — це обсяг конкурентоспроможної продукції, яку здатна створити й спроможна реалізувати на зовнішніх ринках у просторово-часовому вимірі певна виробничо-господарська система	Експортний потенціал як виробництво та реалізація
Відтворювальний підхід		
Швецова М.Б.	Експортний потенціал підприємства - це та частина економічного потенціалу підприємства, яка в разі ефективного використання його ресурсів, ресурсів регіону, країни, здатна відтворювати конкурентні переваги підприємства на зовнішньому ринку та забезпечувати отримання прибутку	Експортний потенціал як відтворення конкурентних переваг
Пепа Т.В.	Експортний виробничий потенціал країни - це здатність економіки відтворювати свої конкурентні переваги на світогосподарській арені	Експортний потенціал як відтворення конкурентних переваг
Системний підхід		
Бестужева С.В.	Експортний потенціал підприємства відображає реальну систему внутрішніх і трансграничних відносин, взаємодія яких зумовлює життєздатність підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності	Експортний потенціал як система відносин

1	2	3
Спішкіна О.В.	Експортно-орієнтований потенціал - це складна динамічна економічна система наявних і потенційних сукупних можливостей окремих формувань (виробничих, інфраструктури, державних органів)	Експортний потенціал як система можливостей
Потенційний підхід		
Олексюк О.Т.	Під потенціалом слід розуміти максимально можливу сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання (ситуаційно-ринкова складова) з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень	Експортний потенціал як сукупність можливостей
Радченко Л.М.	Експортний потенціал регіону: здатність і готовність суб'єктів господарювання, які діють в межах територіально-адміністративної одиниці, до виявлення, формування та використання існуючих можливостей експортувати продукцію, що виробляється ними чи перебуває у їх розпорядженні, на основі ефективної реалізації регіональних конкурентних переваг	Експортний потенціал як готовність до виявлення та використання потенційних можливостей

Експортний потенціал варто розглядати як в цілому, так і за різноманітними аспектами зовнішньоекономічних зв'язків підприємств. Виходячи з цього, експортний потенціал можна класифікувати за такими критеріями (рис. 1.2):

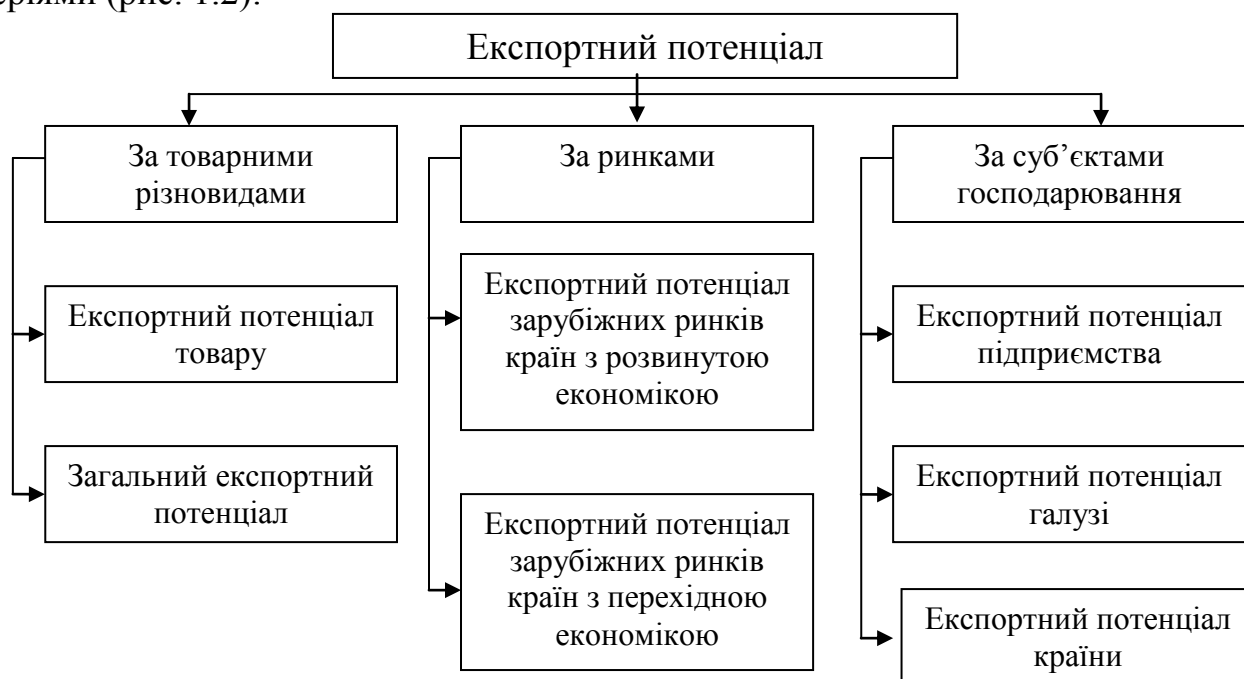


Рис.1.2 Класифікація експортного потенціалу

### **1. За товарними різновидами:**

а) експортний потенціал певного товару, який визначається можливістю випуску відповідного до попиту експортного продукту;

б) загальний експортний потенціал, який характеризується ресурсами та особливістю їх використання у формуванні (випуску) продукції з такими властивостями, які би забезпечили їй необхідну конкурентоздатність на зовнішніх ринках.

### **2. За ринками.**

Потенціал зарубіжних ринків є можливістю реалізації певного обсягу продукції, яка ранжується за ступенем привабливості для експортної діяльності та враховує умови і вимоги кожного з них.

Відповідно із цим критерієм, на наш погляд доцільно виділити:

- експортний потенціал зарубіжних ринків країн із розвинутою економікою;

- експортний потенціал зарубіжних ринків країн із перехідною економікою.

Будь-яка фірма (підприємство), виходячи на зовнішній ринок, прагне максимізувати свій експортний потенціал.

Однак при цьому перед нею постає ряд проблем, які необхідно вирішити:

1) визначити потенційні ринки збуту та їх потреби;

2) створити продукт, який відповідає потребам споживача;

3) розробити стратегію щодо просування продукту;

4) розподілити ринки за критерієм конкурентоспроможності.

Така оцінка ринків (як внутрішнього, так і зовнішнього) дозволить проаналізувати сучасний стан та можливості експортної діяльності, а відповідно відкрити шляхи розвитку та активізації використання експортного потенціалу.

### **3. За суб'єктами господарювання:**

а) експортний потенціал підприємства — це його сукупна можливість створювати та виробляти конкурентоспроможну продукцію на експорт, "просувати" її на зовнішні ринки, вигідно реалізовувати там товари і забезпечувати необхідний рівень обслуговування.

При цьому підході основна мета аналізу та оцінки експортного потенціалу полягає не лише в отриманні усестороннього, впевненого доказу того, що підприємство дійсно володіє можливостями для експорту своїх товарів та послуг, але й виявити ті місця й проблеми, які стримують та обмежують їх.

б) експортний потенціал галузі представляє собою можливості сукупності підприємств конкретної галузі продукувати експортоорієнтовану продукцію необхідного рівня конкурентоспроможності для ефективного позиціонування її на зарубіжних ринках.

в) експортний потенціал країни характеризується, з одного боку, здатністю національної економіки виявляти та постійно відтворювати конкурентні переваги відповідно до умов ринкового середовища, що постійно

змінюється, а з другого боку - сукупністю потенціалів усіх експортно-орієнтованих галузей економіки країни.

### **3. Особливості управління формуванням потенціалу підприємства**

В умовах ринкової економіки актуальною постає проблеми планування й оптимізації потенціалу підприємств із завданням миттєво реагувати на зміни у навколишньому середовищі, тобто формування потенціалу.

#### **Основні підходи до формування потенціалу:**

1. **Системний підхід** є одним з основних у процесі формування потенціалу підприємства. При його застосуванні на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу (конкурентоспроможні). Потім визначаються параметри входу, тобто потрібні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів.

2. **Функціональний підхід** передбачає визначення функцій, які потрібно виконати для її задоволення потреб (наприклад, маркетингові, наукові дослідження, постачання, виробництво, фінансування і т. д.). Визначається кілька альтернативних варіантів формування потенціалу та вибирається той з них, що забезпечує максимальну ефективність сукупних витрат.

3. **Відтворювальний підхід** орієнтований на постійне поновлення виробництва продукції з меншою ресурсоемністю та вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на даному ринку для задоволення потреб клієнтів.

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

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

- якості та ресурсоемності продукції, завантаженості технічних об'єктів, параметрів ринку і т. д.;
- ефективності використання ресурсного потенціалу.

6. **Комплексний підхід** передбачає необхідність урахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних і інших аспектів діяльності підприємства.

7. **Оптимізаційний підхід** реалізується через визначення найкращих варіантів потенціалу за допомогою економіко-математичних і статистичних методів обробки інформації.

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

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

#### 4. Вартісна методика формування потенціалу

Вартісна методика формування потенціалу підприємства може здійснюватися за таким алгоритмом:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

$$ПТП = A \times Ч \times Нт, \quad (1.5)$$

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

$$A = Пп \times (\Delta\Phi_o / \DeltaПп), \quad (1.6)$$

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

**6. Ресурсний потенціал підприємства:**

$$РП = МТП + ТП \quad (1.7)$$

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

**7. Виробничий потенціал :**

$$ВП = РП + ІП \quad (1.8)$$

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

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

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

### Питання для самоконтролю:

1. Що таке потенціал підприємства?
2. Які головні ознаки потенціалу підприємства?
3. Від чого здебільшого залежать можливості підприємства?
4. Які існують характеристики потенціалу підприємства?
5. Що є основою формування потенціалу сучасних підприємств?
6. Що таке експортний потенціал?
7. Які існують підходи до визначення «експортного потенціалу»?
8. Що спричинило зростання частки основних фондів в елементній структурі потенціалу сучасних підприємств?
9. Як визначається потенціал основних фондів?
10. За якою формулою визначається потенціал підприємства?

### Глосарій

**Економічний потенціал** – це сукупність наявних та придатних до мобілізації основних джерел, засобів країни, елементів потенціалу цілісної економічної системи, що використовуються і можуть бути використані для економічного зростання й соціально-економічного прогресу.

**Експортний потенціал країни** – здатність національної економіки, її секторів, галузей, підприємств та компаній виробляти конкурентоспроможні на світовому ринку товари та послуги шляхом використання як порівняльних національних переваг, так і нові конкурентні переваги.

**Зовнішньоекономічний потенціал** – це сукупність всіх ресурсів і умов здійснення зовнішньоекономічної діяльності держави. Він визначається наявністю природних ресурсів, створеним виробничим і науково-технічним потенціалом, інфраструктурою, соціальною сферою, продукція і послуги яких експортуються за межі країни.

**Ліцензія** – (лат. licentia – дозвіл) – у загальному значенні – це документ, що демонструє певний дозвіл. Документ державного зразка, що засвідчує право ліцензіата на провадження зазначеного в ньому виду господарської діяльності протягом визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов.

**Матеріальні запаси** – це що знаходяться на різних стадіях виробництва і обігу продукція виробничо-технічного призначення, товари народного споживання і інші товари, які очікують вступу в процес виробничого або особистого споживання.

**Національне багатство** – це сукупність нагромаджених і створених матеріальних, природних, культурних і соціальних благ, які держава має на певний момент часу.

**Ресурси** – запаси чого-небудь, які можна використати в разі потреби (грошові цінності, джерела чого-небудь).

**Трудова угода** – це документ, що укладається між організацією й працівником, який не входить до складу цієї організації, для виконання певних видів робіт, коли ці роботи не можуть бути виконані на договірних засадах із відповідними установами та підприємствами.

### Тестові завдання:

1. Що таке «потенціал підприємства»?
  - А) всі ресурси, які є на даний момент на підприємстві;
  - Б) трансформація вхідних ресурсів за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага;
  - В) іноземні інвестиції;
  - Г) трудові ресурси підприємства.
  
2. Чим визначається потенціал підприємства?
  - А) його реальними можливостями;
  - Б) наявністю штабного персоналу;
  - В) наявністю офісу (приміщення);
  - Г) наявністю нових джерел випуску продукції.
  
3. Від чого здебільшого залежать можливості підприємства?
  - А) від наявності ресурсів та резервів (економічних, соціальних), не залучених у виробництво;
  - Б) від наявності висококваліфікованих кадрів;
  - В) від наявності інноваційних розробок;
  - Г) від ефективності економіки.
  
4. Що є нематеріальними ресурсами підприємства?
  - А) кількість зайнятих працівників;
  - Б) фінансові ресурси;
  - В) патенти, ліцензії, інформація, технологія;
  - Г) основні засоби.
  
5. Внутрішні ресурси підприємства – це:
  - А) здібності, навички, можливості;
  - Б) цінні активи, інформація, кадри тощо;
  - В) можливості;
  - Г) кадри, навички, можливості тощо.
  
6. Для чого підприємство генерує та трансформує інформаційні ресурси?
  - А) для підвищення працездатності персоналу;
  - Б) для покращення міжнародних зв'язків даного підприємства;
  - В) для використання їх у виробничій, комерційній та управлінській діяльності;
  - Г) для покращення внутрішніх зв'язків даного підприємства.
  
7. Що є основою формування потенціалу сучасних підприємств?
  - А) персонал;
  - Б) керівник;
  - В) інформаційні ресурси;



Г) головний бухгалтер.

8.Що нині найбільш цінне для формування потенціалу підприємства?

- А) посередники;
- Б) репутація;
- В) кваліфіковані працівники;
- Г) постачальники.

9. Основні фонди та нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень необхідні для визначення наступного показника:

- А) потенціал основних фондів;
- Б) матеріально-технічний потенціал виробничої системи;
- В) виробничий потенціал.
- Г) трудовий потенціал.

10.Які показники необхідні для визначення потенціалу оборотних коштів?

- А) оцінка одиниці живої праці; продуктивність праці 1 робітника у звітному періоді;
- Б) основні фонди;
- В) нематеріальні активи;
- Г) річний обсяг матеріалів і обігових коштів, що використовуються у виробництві та коефіцієнт витягу продукції із ресурсної маси.

### Практичні завдання до теми:

**Задача 1:** Визначити кращий варіант впровадження заходу при таких показниках: капітальних вкладеннях та собівартості річного випуску продукції.

I варіант:  $K_1 = 1$  млн. грн.  $C_1 = 1,2$  млн. грн.;

II варіант:  $K_2 = 1,1$  млн. грн.  $C_2 = 1,15$  млн. грн.;

III варіант:  $K_3 = 1,4$  млн. грн.  $C_3 = 1,05$  млн. грн.

Нормативний строк окупності – 5 років. Галузевий коефіцієнт ефективності – 0,2.

**Задача 2:** Підприємець здає в оренду торговельний центр із щорічною платнею 150 тис. грн. Згодом до нього надійшло три пропозиції щодо продажу нерухомості:

1) продаж через 3 роки за 300 тис. грн. ;

2) продаж через 5 років за 415 тис. грн.;

3) продаж через 7 років за 455 тис. грн. ;

Обґрунтувати, яка з пропозицій є найкращою при ставці дисконту – 10 %.

Література: Основна: 1, 2, 3, 7. Додаткова: 1, 3, 5, 8.

## **Тема 2. Оптимізація структури зовнішньоекономічного потенціалу підприємства**

**Мета:** розглянути сутність структури і функцій зовнішньоекономічного потенціалу підприємства, розглянути основні підходи до структуризації та моделі формування потенціалу.

**Основні поняття:** структура і функції потенціалу підприємства, методи структуризації, підсистеми підприємства, інтегральний показник використання ресурсів потенціалу.

### **Ключові питання:**

1. Структура потенціалу підприємства
2. Структура експортного потенціалу
3. Основні підходи до структуризації потенціалу підприємства
4. Модель формування потенціалу підприємства

### **1. Структура зовнішньоекономічного потенціалу підприємства**

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

Нижче зображено структуру потенціалу підприємства з розмежуванням потенціалу підприємства на об'єктні та суб'єктні складові (рис. 2.1).

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

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

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

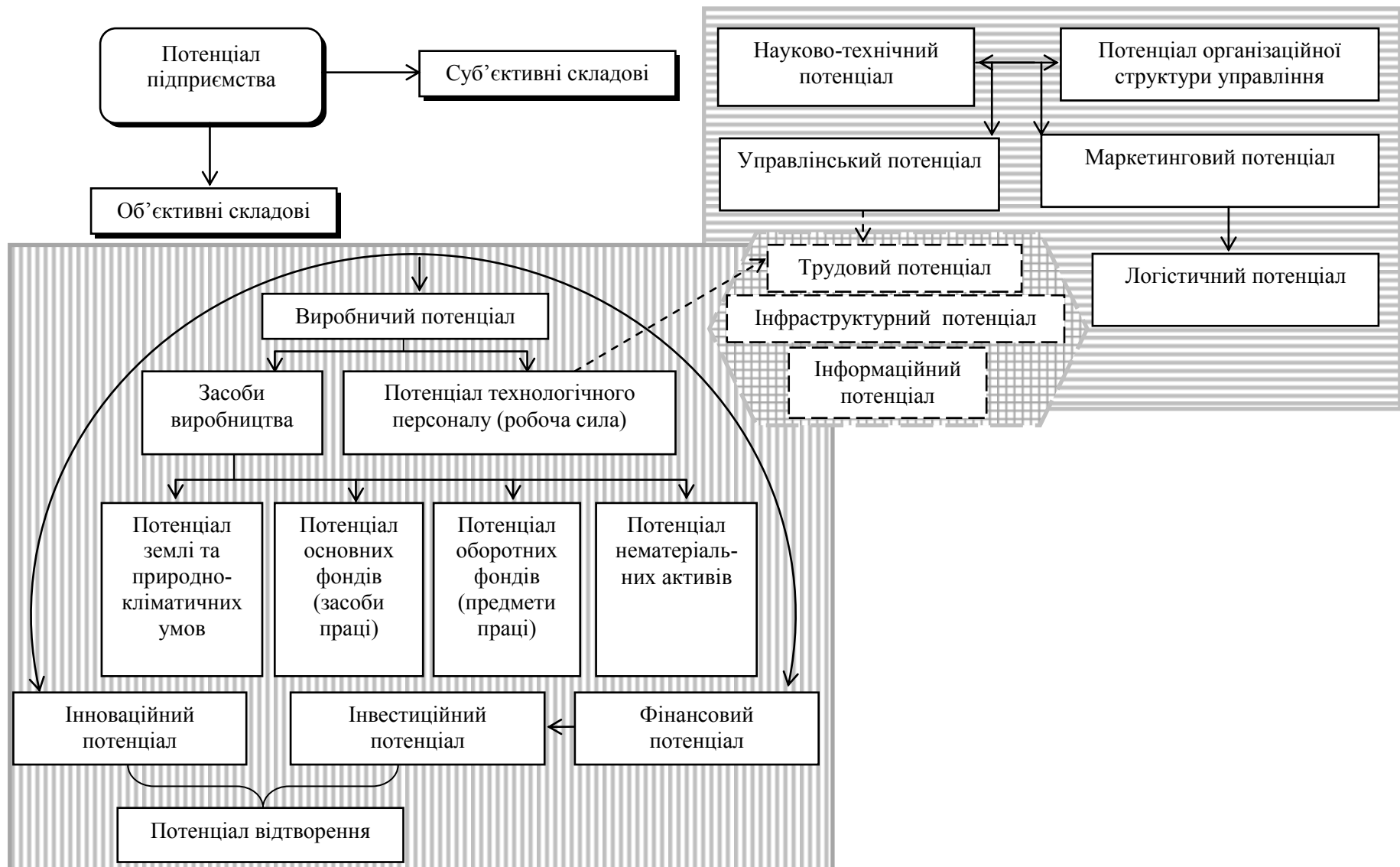


Рис. 2.1. Структура потенціалу підприємства

## 2. Структура експортного потенціалу

Мацько Т. О. зазначає, що експортний потенціал – «максимальна здатність до виробництва товарів для експорту, конкурентоспроможних на відповідних зовнішніх ринках». Автор вважає, що експортний потенціал виражається кількісними показниками, що визначаються ресурсними можливостями виробництва експортоорієнтованої продукції. На нашу думку, для повного осмислення проблеми експортного потенціалу необхідно розкрити не тільки кількісні, але і якісні його характеристики. Це пов'язано із тим, що різні складові потенціалу в неоднаковій мірі можуть бути оцінені і виражені кількісними показниками. Наприклад, не виникає великих труднощів кількісно виразити чисельність трудових ресурсів, обсяги матеріальних засобів та запасів, однак, визначення їх споживчих властивостей або якісних характеристик має певні складнощі.

Кількісна характеристика встановлює обсяги і темпи нарощування окремих складових експортного потенціалу. Якісна характеристика, будучи комплексною оцінкою споживчих якостей, служить основою для визначення ефективності його використання.

Так до якісних показників експортного потенціалу, слід віднести конкурентоспроможність продукції на відповідних зовнішніх ринках. Вони залежать від внутрішніх чинників (економічного та науково-технічного рівня розвитку держави, забезпеченості природними ресурсами, кількості трудових ресурсів та їх кваліфікації, виробничих потужностей, розвитку зовнішньоторговельної структури) та зовнішніх чинників (кон'юнктури світового та територіальних ринків, міжнародного розподілу праці, політичних відносин країни з іншими державами тощо). Структуру експортного потенціалу можна відобразити схематично (рис. 2.2).

Крім того, показники можуть мати декілька рівнів: максимальний, плановий, фактичний, мінімально допустимий і т. д. Відповіді на запитання про те, який з них слід покласти в основу визначення експортного потенціалу автор не дає. З іншого боку, повне використання наявних ресурсів, зростання ефективності виробництва — усе це вимагає вироблення узагальнюючого показника, який відображав би сукупні максимальні можливості (не лише виробничих потужностей, але й інших складових процесу виробництва, які брали у ньому участь) структурних ланок економіки. Тому експортний потенціал і характеризує максимально можливу спроможність об'єктів щодо випуску експортної продукції як в кількісному, так і в якісному співвідношеннях.

Має місце точка зору, у відповідності із якою експортний потенціал прирівнюється до експортних ресурсів. Поняття «експортні ресурси» (хоча вони і найближче знаходяться до експортного потенціалу) у нашій країні вже декілька десятків років використовуються переважно як плайово-обліковий вимірник запасів ресурсів, які експортуватимуться. Воно дуже поширене, але єдиного підходу до його визначення ще не вироблено. Ми погоджуємося із визначенням Бойко В. І., який стверджує, що експортні ресурси - ресурсні

можливості експорту, види та обсяги економічних продуктів (продукції), товарів, послуг, робіт, фінансових ресурсів, призначених для продажу на зовнішніх ринках.



Рис.2.2 Структура експортного потенціалу

У чисто математичному плані сумнівно ставити знак рівності між експортним потенціалом та сумарною сукупністю ресурсів, кількісне співвідношення яких для забезпечення випуску встановленого обсягу експортної продукції може бути неоднакове. Очевидно, що великими можливостями при виробництві експортних благ володіють ланки народного господарства у тих випадках, коли величина цих ресурсів збалансована як в технологічному, так і в організаційному планах. Відсутність такої пропорційності означає, що надлишкові ресурси не можуть брати участі у формуванні експортного потенціалу.

### 3. Основні підходи до структуризації потенціалу підприємства

Існує кілька можливих підходів до структуризації потенціалу підприємства:

1. Блочно-модульна структуризація.
2. Функціональна структуризація.

Блочно-модульна структуризація потенціалу підприємства заснована на взаємодії трьох складових, які охоплюють всі стратегічні компоненти підприємства, що дозволяють досягти поставлені цілі, та найбільш повно характеризують внутрішній стан підприємства – ресурсів, системи управління та діяльності персоналу.

Відповідно до ресурсної концепції, потенціал підприємства розглядається як система ресурсів, що вступають у взаємодію й обумовлюють досягнуті результати. Блок ресурсів, незважаючи на нібито однозначність їхнього трактування, в економічній літературі представляється різним набором модулів.

Найбільше поширення одержала концепція виділення в сукупності ресурсів наступних елементів:

- технічні ресурси (виробничі потужності та їхні особливості, обладнання, матеріали і т. ін.);
- технологічні ресурси (технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки й ін.);
- кадрові ресурси (кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їхнє прагнення до знань і удосконалювання, інтелектуальний капітал);
- просторові ресурси (характер виробничих приміщень і території підприємства, розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення);
- інформаційні ресурси (кількість і якість інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, каналів її поширення, можливості розширення та підвищення вірогідності інформаційної бази і т. ін.);
- ресурси організаційної структури системи управління (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів і ін.);
- фінансові ресурси (наявність і достатність власного та позикового капіталу, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній і т. ін.).

#### **4. Модель формування потенціалу підприємства**

За твердженням колективу авторів на чолі з Б. Є. Бачевським, модель формування потенціалу підприємства передбачає три рівні (рис. 2.3): інституціональний; господарський; виробничий.

Під час формування потенціалу підприємства необхідно враховувати такі особливості:

- 1) потенціал підприємства є динамічною системою, в основу якої покладено взаємодію її елементів у просторі і часі з проявом закону синергії;
- 2) потенціал підприємства має здатність до самовідтворення і трансформації;
- 3) елементи потенціалу підприємства повинні раціонально поєднуватися між собою та відповідати напрямам діяльності підприємства;
- 4) з метою забезпечення розвитку підприємства елементи потенціалу повинні змінюватися та оновлюватися.

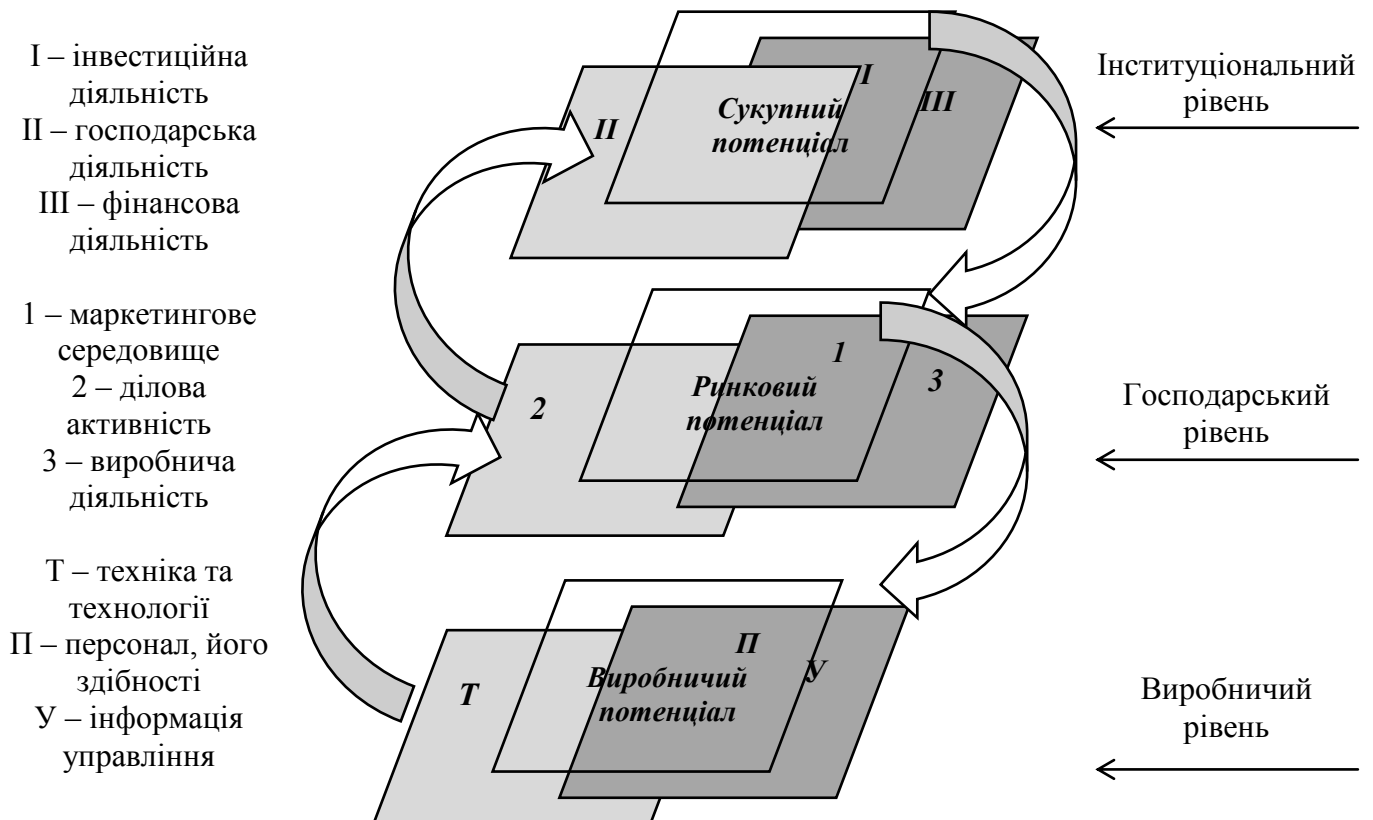


Рис.2.3 Модель формування потенціалу підприємства

Отже, для того, щоб потенціал підприємства зміг здійснювати безперервний і постійно відновлюваний процес виробництва продукції, він сам також повинний безперервно відновлюватись.

#### Запитання для самоконтролю:

1. Назвіть основні напрямки формування організаційного потенціалу.
2. Назвіть основні підсистеми підприємства.
3. Назвіть склад механізмів організаційного потенціалу підприємства.
4. Охарактеризуйте основні підходи к структуризації потенціалу підприємства.
5. Охарактеризуйте структуру експортного потенціалу підприємства.
6. Що відноситься до кількісних показників експортного потенціалу підприємства?
7. Що відноситься до якісних показників експортного потенціалу підприємства?
8. Що відноситься до кадрових ресурсів?
9. Що відноситься до просторових ресурсів підприємства?
10. Які існують підходи до структуризації потенціалу підприємства?

## Глосарій

**Виробничо-технологічний потенціал** – сукупність засобів виробництва (будинки, спорудження, обладнання і устаткування), а також існуючі технології їхнього використання в економічній діяльності.

**Інвестиційна діяльність** – це процес організації інвестування в реально існуючих у країні умовах господарювання.

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

**Науково-технічний потенціал** – можливості, які є в розпорядженні країни в галузі науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР). Це досягнення фундаментальної та прикладної науки, нові технології, дослідно-експериментальна база, а також науково-технічні й конструкторські кадри високої кваліфікації.

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

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

**Потенціал технологічного персоналу** – здатність робітників виготовляти продукцію або надавати послуги чи виконувати роботи.

**Ринковий потенціал підприємства** – це можливість управління його ресурсами на окремих етапах його розвитку в цілях ефективної взаємодії з ринком.

**Експортний потенціал** - це ринкова категорія, яка визначає обсяги продукції, що виробляється відповідної якості та номенклатури, здатна забезпечувати максимальний обсяг продажу на зовнішньому ринку і при певних зовнішніх і внутрішніх обмеженнях збільшувати власний прибуток.

**Структуризація підприємства** – це виділення в його складі суб'єктів внутрішньогосподарських економічних відносин у таких розмірах і поєднанні галузей, які б забезпечили максимальний ефект від їх роботи.

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

### Тестові завдання:

1. Потенціал підприємства – це:



А) сукупність ресурсів підприємства, що забезпечують досягнення певних результатів підприємства;

Б) сукупність ресурсів і компетенцій, які створюють певний ефект для зацікавлених сторін;

В) здатність управління забезпечувати досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок використання матеріальних ресурсів;

Г) можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результати для зацікавлених сторін за допомогою реалізації бізнес-процесів.

2. Блок системи управління в структурі потенціалу підприємства включає:

А) закупівлю, виробництво, збут;

Б) маркетинг, виробництво, персонал, фінанси;

В) організацію, мотивацію, контроль;

Г) планування, реалізацію, контроль.

3. Привабливість місця розташування підприємства відображає потенціал:

А) маркетинговий;

Б) технічний;

В) інфраструктурний;

Г) виробничий.

4. До суб'єктних складових потенціалу підприємства належать:

А) інноваційний потенціал;

Б) фінансовий потенціал;

В) інфраструктурний потенціал;

Г) маркетинговий потенціал.

5. Модульно-блочна структуризація передбачає виділення у структурі потенціалу підприємства таких блоків:

А) ресурсів, управління, діяльності персоналу;

Б) інформації, ресурсів та персоналу;

В) праці, землі, капіталу;

Г) потужності виробництва, управління, діяльності персоналу.

6. Найбільш поширена наукова думка щодо трактування суті потенціалу:

А) сукупність ресурсів;

Б) потужність виробництва;

В) загальна ресурсна, економічна, природна можливість регіону;

Г) можливість досягти ефекту.

7. Які складові включає в себе потенціал відновлення?

- А) інноваційний та інформаційний потенціал;
- Б) інвестиційний та фінансовий потенціал;
- В) інноваційний та інвестиційний потенціал;
- Г) інформаційний та фінансовий потенціал.

8. До технічних ресурсів належать:

- А) виробничі потужності та їхні особливості, обладнання, матеріали;
- Б) технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки;
- В) кваліфікаційний, демографічний склад працівників, інтелектуальний капітал);
- Г) розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення.

9. Які три рівні передбачає модель формування ЗЕ потенціалу підприємства?

- А) виробничий, інформаційний, трудовий;
- Б) інституціональний, господарський, виробничий;
- В) фінансовий, господарський, інституціональний;
- Г) виробничий, трудовий, господарський.

10. Чи повинен потенціал підприємства безперервно відновлюватись?

- А) так;
- Б) ні;
- В) так, повинен раз на рік;
- Г) немає правильної відповіді.

Література: Основна: 1, 2, 3, 8. Додаткова: 1, 3, 5.

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

**Мета:** визначення у студентів поняття вартості в управлінні зовнішньоекономічним потенціалом, розглянути дві широкі категорії: вартість в обміні та вартість у користуванні, студенти мають засвоїти витратні, порівняльні, результатні методи визначення вартості потенціалу.

**Основні поняття:** об'єктивна та суб'єктивна вартість, витратні методи визначення вартості потенціалу, порівняльні методи, результатні методи.

#### **Ключові питання:**

1. Поняття вартості в управлінні зовнішньоекономічним потенціалом
2. Методи визначення вартості потенціалу

## **1. Поняття вартості в управлінні зовнішньоекономічним потенціалом**

Оцінка зовнішньоекономічного потенціалу підприємства представляє собою цілеспрямований процес визначення у грошовому виразі вартості об'єкта з урахуванням потенційного доходу, який має місце в певний проміжок часу в умовах конкурентного ринку. Вартісна оцінка підприємства в цілому проводиться з метою одержання кредиту під заставу частини нерухомості підприємства.

**Вартість** – це грошовий еквівалент цінності об'єкта, який покупець готовий обміняти на право власності на цей об'єкт. Вартість поділяється на дві широкі категорії: вартість в обміні вартість у користуванні.

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

Найбільш поширеною формою об'єктивної вартості є ринкова вартість – найвища грошова сума, за яку передається майно в результаті комерційної угоди між добровільним покупцем і продавцем на дійсну дату оцінки.

Неринкові види вартості:

Ліквідаційна вартість – вартість об'єкта оцінки у разі, якщо об'єкт оцінки повинен бути відчужений у строк менше звичайного терміну експозиції аналогічних об'єктів.

Заставна вартість – це оцінка за ринковою вартістю майна (майнових прав), що передаються як гарантія забезпечення боргових чи інших зобов'язань.

Страхова вартість – вартість повного відшкодування збитку майну при настанні страхового випадку.

Орендна вартість – розрахункова величина вартості об'єкта оцінки, яка використовується для визначення нормативу орендної плати.

**Вартість у користуванні (споживча вартість)** – це міра цінності власності окремого користувача або групи користувачів, що є складовою діючого підприємства без урахування найбільш ефективного її використання і величини грошового еквівалента від можливого продажу. Оскільки вартість власності в користуванні задовольняє потреби конкретного користувача, то її часто називають суб'єктивною вартістю.

Найбільш поширеним проявом вартості у користуванні є інвестиційна вартість – вартість об'єкта нерухомості, визначену за конкретних умов, мети та результативності інвестування.

Також різновидами споживчої вартості є балансова, податкова, заміщення, відтворення, митна, скрапова (утилізаційна), залишкова та інші вартості.

## **2. Методи визначення вартості потенціалу.**

Спектр застосування методів оцінки вартості бізнесу можна згрупувати відповідно до описаних нижче підходів (табл. 3.1.). Кожен із указаних методів має багато модифікацій.

Обраний підхід до оцінки вартості бізнесу і його конкретний метод повинні спиратися на достовірну інформаційну базу та бути обґрунтованим з огляду на специфіку об'єкта й умови його функціонування.

Таблиця 3.1

Методи оцінки вартості бізнесу

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

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

### Запитання для самоконтролю:

1. У чому полягає оцінка потенціалу підприємства?
2. У яких випадках застосовується оцінка вартості зовнішньоекономічного потенціалу підприємства?
3. У чому полягає різниця між поняттям «вартість в обміні» та поняттям «вартість у користуванні»?
4. Суть витратного методу оцінки вартості бізнесу.
5. Суть результативного методу оцінки вартості бізнесу.
6. Суть порівняльного методу оцінки вартості бізнесу.
7. Що таке вартість?
8. Які є методи оцінки вартості потенціалу?
9. Які існують методи оцінки бізнесу?
10. Які існують витратні методи оцінки бізнесу?

### Глосарій

**Балансова вартість активів** – вартість основних та оборотних коштів підприємства на певний час.

**Вартість** – це грошовий еквівалент цінності об'єкта, який покупець готовий обміняти на право власності на цей об'єкт. Вартість поділяється на дві широкі категорії: вартість в обміні вартість у користуванні.

**Застава** – це спосіб забезпечення зобов'язань. Вона виникає внаслідок укладення договору чи на підставі закону. Договір про заставу укладається між кредитором з одного боку, та боржником чи його майновим поручителем з іншого.

**Ліквідація підприємств** – це один з методів припинення діяльності суб'єктів господарювання (юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців).

**Митна вартість товару** – ціна, що фактично сплачена або підлягає сплаті за товари та інші предмети, які підлягають митному обкладенню, на момент перетину митного кордону України.

**Оренда** – наймання, тимчасове користування будівлями, земельною ділянкою, обладнанням, виробничими площами, машинами і т. ін. на договірних засадах.

**Страхування майна** – це вид страхування, який покриває ризики знищення або нанесення шкоди майну, що сталися в результаті подій, визначених договором.

**Статутний фонд** – це виділені підприємству або залучені ним на засадах, визначених ним законодавством, фінансові ресурси у вигляді грошових коштів або вкладень у майно, матеріальні цінності, нематеріальні активи, цінні папери, що закріплені за підприємством на праві власності або повного господарського відання. За рахунок статутного фонду підприємство формує свої власні (основні та оборотні) кошти.

**Споживча вартість** – корисність речі (кількох речей) або послуги, яка своїми властивостями задовольняє різноманітні потреби людини, трудового колективу або суспільства.

**Утилізаційна вартість** – вартість об'єкта власності (за винятком земельної ділянки) не при існуючому його використанні об'єкта, а визначена як сукупна вартість матеріалів, з яких складається цей об'єкт, без додаткового ремонту.

#### **Тестові завдання:**

1. Вартісна оцінка підприємства в цілому проводиться з метою:

- А) визначення розміру виручки від реалізації незадіяних у виробничому процесі основних фондів;
- Б) визначення ступеню усталеності іміджу підприємства;
- В) визначення вартості устаткування підприємства, що є об'єктом лізингу;
- Г) одержання кредиту під заставу частини нерухомості підприємства.

2. Яке з нижче перерахованих визначень є синонімом поняття «вартість у користуванні»?

- А) нормативна вартість;
- Б) споживча вартість;
- В) внутрішня вартість;
- Г) ринкова вартість.

3. Що з нижче наведеного відповідає визначенню ліквідаційної вартості?

- А) вартість, яка розрахована на основі реалізації окремих активів підприємства;
- Б) різниця між виручкою від продажу окремих активів підприємства та витратами на ліквідацію;
- В) вартість, розрахована на конкретну дату;

Г) вартість, яка розрахована для підприємства, яке перебуває в стані банкрутства.

4. Які різновиди має вартість у обміні?

- А) ринкова, ліквідаційна, податкова, страхова, орендна;
- Б) ринкова, балансова, податкова, страхова, орендна;
- В) ринкова, ліквідаційна, заставна, страхова, орендна;
- Г) інвестиційна, балансова, податкова, заміщення.

5. Найбільш поширеним проявом вартості у користуванні є:

- А) інвестиційна вартість;
- Б) балансова вартість;
- В) ринкова вартість;
- Г) податкова вартість.

6. Вирізняють наступні методи визначення вартості потенціалу:

- А) витратний, порівняльний, результатний;
- Б) балансовий, ринковий, податковий;
- В) ринковий, порівняльний, результатний;
- Г) витратний, доходний, результатний.

7. Який з перелічених нижче методів оцінки вартості бізнесу використовується відповідно до порівняльного підходу?

- А) метод вартості заміщення;
- Б) метод економічного прибутку;
- В) метод чистих активів;
- Г) метод аналогового продажу.

8. Який з перелічених нижче методів оцінки вартості бізнесу використовується відповідно до витратного підходу?

- А) простий балансовий метод;
- Б) метод економічного прибутку;
- В) метод галузевих співвідношень;
- Г) метод чистих активів.

9. До переваг результатного підходу оцінки потенціалу підприємства належить:

- А) можливість урахування специфіки ринкових умов для певного об'єкта за допомогою правильного визначення рівня дисконту чи коефіцієнта капіталізації;
- Б) оцінка потенціалу за умови малоактивного та нерозвинутого ринку капіталу, нерухомості, землі тощо;
- В) оцінка об'єктів загальнодержавного чи унікального характеру;

Г) дає змогу врахувати не тільки внутрішні особливості об'єкта а й ринкову ситуацію у цілому.

10. Який із перелічених недоліків НЕ відноситься до порівняльного підходу?

А) потребує існування розвинутого, цивілізованого та прозорого ринку об'єктів оцінки;

Б) неможливість оцінки унікальних чи специфічних об'єктів за браком аналогів для порівняння;

В) ігнорування перспектив розвитку підприємства та ринкового середовища;

Г) ігнорування перспектив розвитку підприємств у майбутньому.

### Практичні завдання до теми:

**Завдання.** З'єднати термін з визначенням виду вартості (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

#### Види вартості

1) Заставна вартість	А) вартість об'єкта оцінки у разі, якщо об'єкт оцінки повинен бути відчужений у строк менше звичайного терміну експозиції аналогічних об'єктів.
2) Орендна вартість	Б) вартість повного відшкодування збитку майну при настанні страхового випадку.
3) Страхова вартість	В) це оцінка за ринковою вартістю майна (майнових прав), що передаються як гарантія забезпечення боргових чи інших зобов'язань.
4) Ліквідаційна вартість	Г) розрахункова величина вартості об'єкта оцінки, яка використовується для визначення нормативу орендної плати.

Література: Основна: 1, 2, 7, 9.. Додаткова: 7, 8.

### Тема 4. Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства

**Мета:** засвоєння теоретичних знань з управління матеріально-технічним потенціалом підприємства і формування навичок з їх практичного використання.

**Основні поняття:** матеріально-технічний потенціал, матеріальні запаси, матеріальний потік, система з фіксованими обсягами замовлення, система «Kanban».

#### Ключові питання:

1. Управління матеріально-технічними ресурсами і виробничими запасами
2. Управління матеріальними потоками в рамках внутрішніх виробничих моністичних систем



## 1. Управління матеріально-технічними ресурсами и виробничими запасами

Техніко-технологічний потенціал підприємства – це максимальна здатність підприємства тепер і в найближчому майбутньому випускати за визначений період часу ( рік, квартал, місяць) доброякісну продукцію певного асортименту, технічного рівня і якості на основі створеної системи елементів організаційно-економічної структури, яка постійно удосконалюється на інноваційній основі.

Діагностика ТТП призводить до об'єднання показників ТТП у три групи: виробничі, фінансові, технологічні, на основі яких створюється комплексна методика. Для експрес-оцінки вичленують з кожної групи за найбільш важливим та інформативним показником, що відображено в табл.4. 1.

Таблиця 4.1

Система показників експрес-діагностики техніко-технологічного потенціалу

Показник	Формула розрахунку
Фондоозброєність праці	$F_v = F/P$
Рівень технології звітного року в грошовому еквіваленті (технологічна функція)	$b = 0,114 * x + 996$
Коефіцієнт стану активів техніко-технологічного потенціалу	$ks = C_n / C_f * 100\%$

де F – вартість основних фондів на початок (кінець) року, тис. грн; P – кількість робітників на початок (кінець) року, осіб; Cf – вартість основних виробничих фондів, що формують ТТП, грн; Cn – вартість нематеріальних активів (патентів, ліцензій, ноу-хау тощо), що формують техніко-технологічний потенціал підприємства, грн

Експрес-діагностика має на увазі швидке і якісне виявлення відхилення від плану, ще до звернення до фахівця, і дозволяє заздалегідь встановити майбутній напрям діагностичної думки, тобто своєчасно відреагувати і прийняти відповідне управлінське рішення, тому передбачає використання лише трьох показників, що охоплюють усі напрями ТТП.

Матеріальний потік являє собою рух та зберігання матеріалів і товарів, який починається з транспортування від постачальників сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів і закінчується післяпродажним сервісом для споживачів. Матеріальний потік є інтеграцією функціональних сфер: постачання, виробництва, розподілу і збуту.

Управління виробничими запасами на підприємстві передбачає виконання таких функцій:

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

Системи управління запасами представлені такими модифікаціями:

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

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

3. Система із заданою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня. У даній системі, вхідним параметром є період часу між замовленнями, ця система орієнтована на роботу при значних коливаннях споживання.

4. Система «мінімум-максимум» орієнтована на ситуацію, коли затрати на облік запасів і затрати на оформлення замовлення настільки значні, що стають порівнюваними з втратами від дефіциту запасів.

## **2. Управління матеріальними потоками в рамках внутрішніх виробничих моністичних систем**

Управління матеріальними потоками в рамках внутрішніх виробничих моністичних систем здійснюється двома принципово різними способами:

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

2. Тягнуча система. В даному випадку центральна система управління не втручається в обмін матеріальними потоками між різними ділянками підприємства і не встановлює для них поточних виробничих завдань. Виробнича програма окремої технологічної ланки визначається розміром замовлення наступної ланки. Таким чином матеріальний потік «витягується» кожною наступною ланкою.

Розглянемо сучасні логістичні концепції, які базуються на принципах організації штовхаючих і тягнучих систем.

Найпоширеніша у світі логістика концепція «точно в строк» (just-in-time, JIT). Поява цієї концепції відбулася у 1950-х роках, коли японська компанія Toyota Motor, а потім й інші автомобілебудівні фірми Японії, почала впроваджувати макрологістичну концепцію KANBAN.

Концепція «точно в строк» характеризується такими основними рисами:

- мінімальними (нульовими) запасами матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, готової продукції;
- короткими виробничими (логістичними) циклами;
- невеликим обсягом виробництва готової продукції і поповнення запасів (поставок).

Першою спробою впровадити концепцію «точно в строк» була розроблена корпорацією Toyota Motor мікрологістична система KANBAN (у перекладі з японської «картка»). На впровадження цієї системи було витрачено

10 років. Для цього необхідна була наявність таких елементів логістичного оточення:

- раціональна організація і збалансоване виробництво;
- всезагальний контроль якості на всіх стадіях виробництва і якості вихідних матеріалів у постачальників;
- партнерство тільки з надійними постачальниками і перевізниками.

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Назвіть алгоритм вибору загальної потреби в природі матеріально - технічних ресурсів.
2. Наведіть класифікацію матеріальних потоків на підприємстві.
3. Назвіть складові ТТП підприємства.
4. Назвіть основну мету управління розвитком ТТП підприємства.
5. Які основні принципи управління ТТП.
6. Назвіть основні підходи к обґрунтуванню ремонтної політики підприємства.
7. Охарактеризуйте поняття «матеріального потоку» на підприємстві.
8. Які основні принципи управління матеріально – технічними ресурсами та запасами на підприємстві?
9. Якими основними рисами характеризується концепція «точно в строк»?
10. Які існують сучасні логістичні концепції?

### **Глосарій**

**Адаптивна система** – система, автоматично змінює дані алгоритму свого функціонування і (іноді) свою структуру з метою збереження або досягнення оптимального стану при зміні зовнішніх умов.

**Збут** – функція підприємства із продажу його продукції; включає логістику, взаємини із зовнішньою збутовою мережею й налагодження відносин з покупцями; це все операції з моменту виходу товару за ворота підприємства до моменту передачі товару покупцеві.

**Концепція** – система поглядів, те або інше розуміння явищ і процесів; єдиний, визначальний задум.

**Логістична система** – адаптивна система зі зворотнім зв'язком, яка виконує ті чи інші логістичні функції та операції.

**Матеріальні запаси** – це продукція виробничо-технічного призначення, яка знаходиться на різних стадіях виробництва й обігу, виробу народного споживання та інші товари, що очікують на вступ у процес виробничого або особистого споживання.

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

**Система управління матеріальними запасами на підприємстві** – це сукупність правил і способів регулювання, завдяки яким можна контролювати рівні запасів і визначати, які потрібно підтримувати, який запас доцільно поповнювати і яким може бути обсяг замовлення.

**ТТП** – техніко - технологічний потенціал підприємства – це максимальна здатність підприємства тепер і в найближчому майбутньому випускати за визначений період часу.

**Точка замовлення** – це завжди точне визначення кількості матеріалів. Вмиєть, коли рівень запасів досяг цієї точки, проводять наступне замовлення. Рівень запасів визначається як залишок матеріалів перед попередньою поставкою плюс кількість отриманих матеріалів при попередній поставці, мінус витрачена кількість матеріалів.

**Фондоозброєність праці** – це показник оснащеності праці виробничими основними фондами. Визначається відношенням середньорічної балансової вартості виробничих основних фондів до середньооблікової чисельності робітників або працівників.

#### **Тестові завдання:**

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

- А) мінімум-максимум;
- Б) з фіксованим розміром замовлення;
- В) з фіксованим інтервалом часу між замовленнями;
- Г) із встановленою періодичністю поповнення до постійного рівня.

2. Коли відсутні відхилення від запланованих показників і запаси розподіляються рівномірно, використовують такі системи управління запасами:

- А) з фіксованим розміром замовлення;
- Б) з поповненням запасів до постійного рівня;
- В) система мінімум-максимум;
- Г) усі названі.

3. Як розшарувати аббревіатуру ТТП?

- А) техніко-технологічний потенціал;
- Б) техніко-технологічний прогрес;
- В) товарно-технологічний потенціал;
- Г) товарно-технологічний прогрес.

4. Які виділяють групи показників експрес-діагностики ТТП?

- А) виробничі, фінансові, технологічні;
- Б) технологічні, матеріальні, трудові;
- В) виробничі, матеріальні, фінансові;
- Г) економічні, психологічні, технологічні.

5. Яку із функцій НЕ передбачає управління виробничими запасами на підприємстві ?

- А) розробку норм запасів з усієї номенклатури необхідних ресурсів;
- Б) правильне розміщення запасів на складах підприємства;
- В) організацію оперативного контролю за персоналом;
- Г) забезпечення кількісного та якісного збереження запасів матеріальних ресурсів.

6. Матеріальний потік є інтеграцією функціональних сфер:

- А) доходів і витрат;
- Б) постачання, виробництва, розподілу і збуту;
- В) управління, виробництва і збуту;
- Г) планування, організації, мотивації, контролю.

7. До основних систем управління запасами не належить:

- А) система «мінімум-максимум»;
- Б) система «точно в строк»;
- В) різновиди системи «KANBAN»;
- Г) система «вгору-вниз».

8. Якими способами здійснюється управління матеріальними потоками в рамках внутрішніх виробничих моністичних систем?

- А) штовхаючим і тягнучим;
- Б) теплим і холодним;
- В) прискорюючим і уповільнюючим;
- Г) зростаючим і спадаючим.

9. Що означає KANBAN у перекладі з японської?

- А) «картка»;
- Б) «золота монета»;
- В) «злиток»;
- Г) «управління».

10. Яка з рис НЕ характеризує концепцію «точно в строк»?

- А) мінімальними (нульовими) запасами матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, готової продукції;
- Б) короткими виробничими (логістичними) циклами;
- В) раціональна організація і збалансоване виробництво;
- Г) невеликим обсягом виробництва готової продукції і поповнення запасів (поставок).

Література: Основна: 1, 2, 4, 7. Додаткова: 7-9.

## Тема 5. Система управління формуванням та використанням трудового потенціалу підприємства

**Мета:** засвоєння студентами знань про основні принципи організації трудового потенціалу підприємства та управління трудовим потенціалом, засвоєння підходів до оцінки трудового потенціалу, основних методів оцінки трудового потенціалу.

**Основні поняття:** трудовий потенціал підприємства, трудові ресурси, робоча сила, психофізіологічний потенціал, кваліфікаційний потенціал, соціальний потенціал.

### Ключові питання:

1. Основні принципи організації трудового потенціалу підприємства
2. Управління трудовим потенціалом підприємства

### 1. Основні принципи організації 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. 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.

## 2. Управління трудовим потенціалом підприємства

Розрізняють три підходи до оцінки трудового потенціалу:

1) 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.

Вважається, що найкращим показником ефективності використання трудового потенціалу є продуктивність праці. Для оцінки продуктивності праці доцільно використати такі показники:

– продуктивність праці промислово-виробничого персоналу:

$$ПП = (ЧВ - МВ - ВЕ - АМ) / ЧПС, \quad (5.1)$$

де *ЧВ* – чиста виручка від реалізації; *МВ* – матеріальні витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією певного обсягу продукції; *ВЕ* – вартість енергоносіїв, спожитих у процесі виробництва та реалізації продукції; *АМ* – сума амортизаційних відрахувань; *ЧПС* – середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.

– коефіцієнт змінності робочої сили – співвідношення кількості робочих днів фактично відпрацьованих працівником у всіх змінах (чи за планом) до кількості людино-днів, відпрацьованих у найбільш завантажену зміну:

$$K_{зм} = \frac{\Phi P_{\text{Чдійсн}}}{\Phi P_{\text{Чнав}}} \quad (5.2)$$

– коефіцієнт віддачі повної заробітної плати – відношення чистої виручки від реалізації продукції до суми зарплати технологічного персоналу та фонду матеріального стимулювання персоналу підприємства:

$$K_{взп} = \frac{Ч_{\text{вир}}}{\Phi O_{\text{Посн}} + \text{Фонд мат.знах}} \quad (5.3)$$

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

$$K_{\text{та}} = \frac{\text{Пр}(Ес)}{B_{\text{ат}}} \quad (5.4)$$

2) Порівняльний підхід. До основних методів оцінки трудового потенціалу окремих працівників за порівняльним підходом відносять наступні:

- Метод анкетування.
- Описовий метод.
- Метод класифікації.
- Метод порівняння параметрів.

- Рейтинговий метод.
- Метод визначеного розподілу.
- Метод оцінки за вирішальною ситуацією.
- Метод шкали спостереження за поведінкою.
- Метод інтерв'ю.
- Метод «360 градусів».
- Тестування.
- Метод ділових ігор.
- Метод оцінки на базі моделей компетентності.

3) 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.

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

1. Розподіл працівників підприємства на однорідні групи за професійними, кваліфікаційними, статево-віковими та іншими критеріями. Сегментація персоналу підприємства повинна проводитися виходячи з мети аналізу та схожості реакції представників груп на типові управлінські рішення.

2. Створення системи факторів, що зумовлюють інтенсивність праці та її результативність у розрізі окремих трудових 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.

#### **Запитання для самоконтролю:**

1. Дайте визначення поняття «трудові ресурси».
2. Дайте визначення поняття «трудоий потенціал».
3. Назвіть структурні складові трудового потенціалу.
4. Що таке «трудоємність праці»?
5. Які існують підходи до оцінки трудового потенціалу?
6. Які показники необхідні для визначення продуктивності праці?
7. Які розрізняють підходи до оцінки трудового потенціалу?
8. Які існують одиниці виміру трудового потенціалу?
9. Які є методи оцінки трудового потенціалу окремих працівників за порівняльним підходом?
10. Як визначається творча активність працівника?



## Глосарій

**Амортизаційні відрахування** – відрахування частини вартості основних фондів для відшкодування їх зносу, тобто для їх відтворення, шляхом віднесення (списання) на собівартість продукції згідно з існуючими нормами. Амортизаційні відрахування є елементом витрат виробництва і поділяються на дві частини: амортизаційні відрахування для повної заміни основних фондів (реновації) і відрахування на капітальний ремонт та модернізацію.

**Економічно активне населення** – це частина населення обох статей, яка протягом певного періоду забезпечує пропозицію своєї робочої сили для виробництва товарів і надання послуг.

**Зайнятість** – це сукупність економічних, правових, соціальних, національних та інших відносин, пов'язаних із забезпеченням працездатного населення робочими місцями та його участю в суспільно корисній діяльності, яка приносить заробіток або доход.

**Знос** – це поступова втрата основними засобами своєї споживчої вартості.

**Продуктивність праці** – це кількість продукції, виробленої за певний період у розрахунку на одного працівника або витрати робочого часу на одиницю продукції.

**Ринок робочої сили** – це суспільно-економічна форма руху трудових ресурсів, яка в умовах товарного виробництва забезпечує включення робочої сили в економічну систему.

**Робоча сила (у економічній теорії)** – здатність людини до праці, сукупність фізичних і духовних здібностей, що людина використовує у своїй діяльності.

**Трудові ресурси** – це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності.

**Трудовий потенціал** – це сукупна суспільна здібність до праці, потенційна дієздатність суспільства, його ресурси праці.

**Трудомісткість праці** – це кількість праці, необхідна для вироблення одиниці продукції. Трудомісткість є характеристикою витратності праці (витрачання робочої сили).

### Тестові завдання:

1. Які існують типи одиниць виміру трудового потенціалу?

- А) посадові, натуральні, кваліфікаційні;
- Б) часові, натуральні, вартісні, умовні;
- В) грошові, часові, загальні, натуральні;
- Г) матеріальні та нематеріальні.

2. Що являє собою натуральна оцінка?

- А) кількість, обсяг виконаних робіт;
- Б) кількість праці, необхідної для вироблення продукції;
- В) витрачання робочої сили;

Г) відношення чистої виручки до суми зарплати персоналу.

3. Трудовий потенціал підприємства містить в собі такі структурні складові:

- А) психофізіологічний та соціальний потенціал;
- Б) психофізіологічний та кваліфікаційний потенціал;
- В) кваліфікаційний та соціальний потенціал;
- Г) всі вищеперераховані.

4. Кваліфікаційний потенціал НЕ включає в себе:

- А) загальні і спеціальні знання;
- Б) трудові навички;
- В) уміння працівників;
- Г) потреби і запити працівників у сфері праці.

5. Найкращим показником ефективності використання трудового потенціалу є:

- А) продуктивність праці;
- Б) коефіцієнт змінності робочої сили;
- В) амортизаційні відрахування;
- Г) коефіцієнт віддачі повної заробітної плати.

6. Співвідношення кількості робочих днів фактично відпрацьованих працівником у всіх змінах до кількості людино-днів, відпрацьованих у найбільш завантажену зміну – це:

- А) продуктивність праці;
- Б) коефіцієнт трудової активності;
- В) коефіцієнт змінності робочої сили;
- Г) коефіцієнт віддачі повної заробітної плати.

7. На основі чого визначається і оцінюється потенціал працівника за методом «360 градусів»?

- А) критики керівника;
- Б) формалізованих (математичних) моделей компетентності;
- В) суджень його професійно-трудового оточення (співробітників, які з ним працювали);
- Г) оцінювання його істотних трудових якостей за оціночними шкалами.

8. Розрізняють такі підходи до оцінки трудового потенціалу:

- А) психофізіологічні, соціальні та кваліфікаційні;
- Б) витратні, порівняльні, результатні;
- В) спеціальні, загальні;
- Г) анкетування, тестування, рейтинги.

9. Продуктивність праці – це:

- А) кількість продукції, виробленої за певний період у розрахунку на одного працівника;
- Б) елемент витрат виробництва;
- В) відношення чистої виручки від реалізації продукції до суми зарплати технологічного персоналу;
- Г) кількість праці, необхідна для вироблення одиниці продукції.

10. Співвідношення чистого прибутку (економії витрат), який отриманий від використання виробів до витрат, які пов'язані з розробкою, апробацією і впровадженням цих виробів – це ...

- А) коефіцієнт творчої активності працівника;
- Б) коефіцієнт змінності робочої сили;
- В) коефіцієнт трудової активності;
- Г) коефіцієнт віддачі повної заробітної плати.

### **Практичні завдання до теми:**

**Задача 1.** Визначте трудомісткість одиниці продукції за планом і фактично, а також зростання продуктивності праці на основі наступних даних:

- 1) планова трудомісткість товарної продукції – 30 тис. нормо-годин;
- 2) плановий обсяг випуску в натуральному вираженні – 200 шт.;
- 3) фактична трудомісткість товарної продукції – 26 тис. нормо-годин;
- 4) фактичний обсяг випуску – 220 шт.

**Задача 2.** Визначте вироблення продукції на одного робітника у натуральному і грошовому варіантах на основі наступних даних:

- 1) Річний обсяг випуску продукції підприємства – 200 тис. шт.;
- 2) Річний обсяг валової продукції – 2 млн. грн.;
- 3) Середньооблікова кількість працюючих на підприємстві – 500 осіб.

Література: Основна: 5, 6. Додаткова: 7, 8.

## **Тема 6. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства**

**Мета:** засвоєння системи знань та набуття навичок, що пов'язані з управлінням конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

**Основні поняття:** конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, оцінка конкурентоспроможності продукції, стратегічний аналіз.

### **Ключові питання:**

1. Управління конкурентоспроможністю як елемент загального менеджменту підприємства

## 2. Стратегічний аналіз в управлінні конкурентоспроможністю підприємства

### 1. Управління конкурентоспроможністю як елемент загального менеджменту 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.

**Розрізняють 4 рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства:**

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

2) підприємства II-го рівня намагаються зробити виробничий потенціал «зовнішньо нейтральним» – потенціал підприємства повинен повністю відповідати стандартам, які встановлені його конкурентами;

3) 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;

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

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.

Метою створення СЗК є підвищення КС підприємства на стратегічному рівні на основі розробки механізму комплексної оцінки обґрунтованості всі схвалюваних управлінських рішень з погляду їх впливу на збільшення вартості бізнесу.

Упровадження СЗК дозволяє:

– визначити пріоритети і збалансувати мету операційної, інвестиційної, фінансової, маркетингової стратегій підприємства;

- системно і комплексно вирішувати задачі розробки і оптимізації виробничої, інвестиційної і фінансової політики;
- ефективно використовувати матеріальні, фінансові і людські ресурси;
- забезпечити КС підприємства.

При цьому управління вартістю повинне розглядатися як інтегруючий процес, направлений на забезпечення КС підприємства за рахунок концентрації загальних зусиль на найважливіших чинниках вартості.

## **2. Стратегічний аналіз в управлінні конкурентоспроможністю підприємства**

У найбільш загальному вигляді стратегічний аналіз – це комплексне дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан. Метою стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток його підсистем у конкурентному середовищі.

Розрізняють такі методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства:

1) конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим вища конкурентоспроможність продукції (товару);

2) заснований на теорії ефективної конкуренції – найбільш конкурентоспроможним є підприємство, на якому найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів.

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

– ефективність управління виробничим процесом, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології, рівень організації виробничого процесу (аналіз витрат виробництва на одиницю продукції, фондовіддача, рентабельність, продуктивність праці);

– ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність розплачуватись по боргам (коефіцієнт автономії, платоспроможності, ліквідності, оборотності оборотних засобів);

– ефективність управління збутом і просуванням товарів засобами реклами і стимулювання (рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, ефективності реклами і функціонування збуту);

– конкурентоспроможність товару, якість і ціну.

Для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства в зарубіжному бізнесі використовують різні методи. За напрямком формування інформаційної бази можна виділити критеріальні та експертні методи.

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

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

За способом забезпечення і відображення кінцевих результатів розрізняють математичні, графічні, логічні методи. Графічні методи забезпечують найкращий рівень сприйняття у формі графіків, рисунків.

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

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

#### **Запитання для самоконтролю:**

1. Які основні завдання управління конкурентоспроможністю підприємства?
2. Назвіть методи оцінки конкурентоспроможності продукції.
3. які існують принципи формування системи забезпечення конкурентоспроможності (СЗК) на підприємстві?
4. Назвіть етапи реалізації СЗК на підприємстві.
5. Основні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.
6. Охарактеризуйте поняття «конкурентний статус підприємства».
7. Обґрунтуйте значення стратегічного аналізу в управлінні конкурентоспроможності підприємства.
8. Які виділяють експертні методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства?
9. Які існують критеріальні методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства?
10. Які методи оцінки конкурентоспроможності підприємства розрізняють за способом забезпечення і відображення кінцевих результатів?

#### **Глосарій**

**Бенчмаркінг конкурентоспроможності** – методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства, що полягає у зіставленні характеристик певного підприємства конкурента, який досяг їх найкращого рівня.

**Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)** – показує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал. Він

характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Оптимальне значення більше 0,5.

**Коефіцієнт абсолютної ліквідності** (платоспроможності) – показник, що характеризує ту частину короткотермінових фінансових зобов'язань підприємства, яка може бути сплачена за рахунок першокласних ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів), тобто спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість. Оптимальне значення цього показника становить приблизно 0,2-0,25.

**Конверсія виробництва** – це перепрофілювання частини або всього виробничого потенціалу підприємства на виробництво іншої продукції.

**Конкурентні переваги** – результати легальних дій по завоюванню уподобань споживачів, що забезпечують підприємству переважання над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності, які можна виміряти економічними показниками.

**Конкурентний статус підприємства** – це конкурентний стан підприємства, який характеризується і визначається, конкурентним потенціалом, ключовими компетенціями, правами і зобов'язаннями, повноваженнями, що витікають з його бізнес-позиції на конкурентному ринку.

**Методи експертних оцінок** – це спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на основі прогнозів фахівців.

**Рейтинг** – індивідуальний числовий показник оцінки діяльності об'єкта (підприємства) на певний момент часу, який виводиться в результаті підсумків опитувань експертів.

**Рентабельність продаж (Margin on sales, Return on sales)** – відношення чистого прибутку до виручки.

**Стратегічний потенціал** – економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей.

#### **Тестові завдання:**

1. Нижче якого рівня потенціал підприємства вважається зовсім неконкурентоспроможним?

- А) граничного;
- Б) нульового;
- В) порогового;
- Г) стартового.

2. До експертних методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу не належать:

- А) метод порівнянь;
- Б) метод рангів;
- В) SWOT – аналіз;
- Г) STEP-аналіз.

3. Яка мета стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства?

А) дослідити економічну систему за параметрами, які визначають її майбутній стан;

Б) виявити позитивні та негативні фактори, які можуть вплинути на формування та розвиток його підсистем у конкурентному середовищі;

В) показати, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал;

Г) показати, що характеризує частину короткотермінових фінансових зобов'язань підприємства.

4. Що означає «зовнішньо нейтральний» потенціал?

А) потенціал підприємства повинен повністю відповідати стандартам, які встановлені його конкурентами;

Б) потенціал повинен розглядатися як інтегруючий процес;

В) потенціал підприємства має показати, яку частину загальних вкладень у підприємство складає власний капітал;

Г) потенціал повинен характеризуватися загальними зусиллями на найважливіших чинниках вартості.

5. Головною метою стратегій конкурентоспроможності є:

А) розробки механізму комплексної оцінки;

Б) збільшення вартості бізнесу;

В) забезпечення спроможності підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість;

Г) забезпечення переваг над товарами конкурентів.

6. Методологічний підхід до оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства, який стверджує, що найбільш конкурентоспроможним є підприємство, на якому найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів, називається:

А) метод, заснований на теорії ефективної конкуренції;

Б) метод, заснований на теорії ефективного управління;

В) метод, заснований на теорії ефективного планування;

Г) метод, заснований на теорії ефективного розподілу.

7. За способом забезпечення і відображення кінцевих результатів розрізняють такі методи:

А) прогностичні та фактичні;

Б) статистичні, графічні;

В) математичні, графічні, логічні;

Г) критеріальні та експертні.



8. До яких методів відносяться SPACE-аналіз, LOTS-аналіз, модель аналізу Мак-Кінсі?

- А) критеріальних;
- Б) експертних;
- В) натуральних;
- Г) базових.

9. На чому ґрунтується метод порівнянь?

- А) полягає у прямому визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами – показниками конкурентоспроможності, що мають бути визначені на етапі ідентифікації ключових індикаторів конкурентоспроможності;
- Б) порівнюються фінансові показники діяльності за останній рік;
- В) проводиться аналіз виробничого та матеріально-технічного потенціалу підприємства;
- Г) полягає у порівнянні керуючої системи.

10. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – це:

- А) комплексна порівняльна характеристика потенціалу, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу, щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів;
- Б) характеристика діяльності підприємства, яка демонструє його лідируючі позиції на ринку;
- В) це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення їм конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що діють на даному ринку;
- Г) здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища.

### Практичні завдання до теми:

**Завдання.** Порівняти конкурентоспроможність підприємств, які продають автомобілі, за моделлю 4Р.

Фактор конкурентоспроможності	Підприємство	Конкурент
Product (надійність, строк служби, технічний рівень, швидкість, об'єм двигуна тощо).		
Price (ціна, знижки, умови і порядок розрахунків).		
Place (збутова стратегія, кількість дилерів, регіон збуту, ступінь охопту ринку тощо).		
Promotion (форми реклами, де розміщується реклама, бюджет реклами, участь у виставках, частота появи реклами у ЗМІ тощо).		

Література: Основна: 1, 7-9. Додаткова: 7, 10.

## **Тема 7. Система антикризового управління потенціалом підприємства**

**Мета:** вивчити поняття та типології криз, формування у студентів навичок оцінки ймовірності настання банкрутства підприємства за багатofакторними моделями Альтмана, Таффлера, Ліса, Тішоу.

**Основні поняття:** криза, кризовий стан, концепція антикризового управління, економічна криза, соціальна криза, організаційна криза, психологічна криза, технологічна криза.

### **Ключові питання:**

1. Передумови виникнення криз, типологія криз
2. Моделі оцінки ймовірності настання банкрутства

### **1. Передумови виникнення криз, типологія криз**

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

Причини криз, що виникають на підприємствах, можуть бути різними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і суб'єктивні, що відбивають помилки і волюнтаризм в управлінні.

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

У розумінні кризи велике значення мають не тільки її причини, але й різноманітні наслідки: можливе відновлення організації чи її руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи. Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи може бути навіть ще більш глибокої і тривалої. Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція.

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

За структурою відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики її розвитку можна виділити окремі групи:

Економічні кризи відбивають гострі протиріччя в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми. Це кризи виробництва і реалізації товару, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг, банкрутства й ін. У групі економічних криз окремо можна виділити фінансові кризи.

Соціальні кризи виникають при загостренні протиріч чи зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень працівників і роботодавців, профспілок і підприємців працівників різних професій, персоналу і менеджерів тощо. Часто соціальні кризи є продовженням і доповненням криз економічних. Особливе становище в групі соціальних криз займає політична криза.

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

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

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

## **2. Моделі оцінки ймовірності настання банкрутства**

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

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

Найбільш поширена у практиці оцінки стану підприємства модель професора Нью-Йоркського університету Едварда Альтмана (1968 р.), який спроектував методику розрахунку індексу кредитоспроможності, що одержав назву «Z-рахунку (індексу) Альтмана» і розраховується за формулою:

$$Z = 1,2 \cdot K_1 + 1,4 \cdot K_2 + 3,3 \cdot K_3 + 0,6 \cdot K_4 + 0,99 \cdot K_5, \quad (7.1)$$

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

Нормальне значення індексу  $Z$  дорівнює 2,675. Якщо ж значення індексу 1,8 та нижче, можливість банкрутства дуже висока; від 1,81 до 2,6 – висока; від 2,61 до 2,9 – низька; від 2,91 до 3,0 і вище – дуже низька. Розподіл підприємств за ймовірністю банкрутства може бути й іншим в залежності від специфіки галузей та підгалузей.

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

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5, \quad (7.2)$$

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

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

$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4, \quad (7.3)$$

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

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

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

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (7.4)$$

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

Якщо величина  $Z$ -рахунку більша за 0,3, це свідчить про те, що підприємство має непогані довгострокові перспективи, якщо менше 0,2 – то банкрутство є більш ніж ймовірним.

Однак необхідно відмітити, що використання вищенаведених моделей вимагає великої обережності. Тестування підприємств за цими моделями показало, що вони не зовсім підходять для оцінки ризику банкрутства вітчизняних суб'єктів господарювання.

Можливий підхід до структуривання методик визначення ймовірності банкрутства:

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

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Назвіть причини виникнення кризових станів в процесів управління потенціалом підприємства.
2. Охарактеризуйте механізм виникнення кризових станів на підприємстві.
3. Охарактеризуйте можливі наслідки виникнення криз.
4. Які кризові становища можуть виникнути при здійсненні зовнішньоекономічної операції?
5. За якими критеріями можливо класифікувати можливі кризи в процесі управління потенціалом підприємства?
6. Які багатофакторні моделі визначення імовірності банкрутства підприємства Вам відомі?
7. Коли виникають соціальні кризи?

8. За яких умов може розвиватися психологічні кризи?
9. Що являє собою економічна криза?
10. Яким чином соціально-політична криза країни може вплинути на експортну діяльність підприємства?

### Глосарій

**Антикризове управління** – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку.

**Кризова ситуація** – переломний етап функціонування будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує якісно нового реагування.

**Неспроможність (банкрутство) підприємства** – його нездатність задовольнити вимоги кредиторів щодо оплати товарів (робіт, послуг), включаючи нездатність забезпечити обов'язкові платежі до бюджету і позабюджетних фондів, у зв'язку з перевищенням зобов'язань боржника над його майном чи у зв'язку з незадовільною структурою балансу боржника.

**Реальне банкрутство** – характеризує повну нездатність підприємства відновити у майбутньому періоді свою фінансову стійкість і платоспроможність через реальні втрати капіталу.

**Розвиток** – це надбання нової якості, яка зміцнює життєдіяльність в умовах середовища, що змінюється.

**Технічне банкрутство** – характеризує стан неплатоспроможності підприємства, спричинений істотним скороченням його дебіторської заборгованості. При цьому розмір дебіторської заборгованості перевищує розмір кредиторської заборгованості підприємства, а сума активів значно перевищує обсяг фінансових зобов'язань.

**Умисне банкрутство** – характеризує навмисне створення (або збільшення) керівником або власником підприємства його неплатоспроможності; нанесення ним економічного збитку підприємству в особистих інтересах або на користь інших осіб; свідомо некомпетентне фінансове управління.

**Фактори кризи** – це внутрішні та зовнішні умови діяльності підприємства, настання яких призводить до кризового стану.

**Фіктивне банкрутство** – характеризує свідомо помилкове оголошення підприємством про свою неспроможність з метою введення в оману кредиторів для отримання від них відстрочення виконання своїх кредитних зобов'язань або знижки з суми кредитної заборгованості.

**Функціонування** – це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, що визначають її цілісність, якісну визначеність, сутнісні характеристики.

### Тестові завдання:

1. Суб'єктивні причини криз, що виникають на підприємствах, пов'язані з:

- А) відбиттям помилок і волюнтаризму в управлінні;
- Б) проблемами реструктуризації підприємств;
- В) циклічними потребами модернізації підприємств;
- Г) несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій.

2. Переломний етап функціонування будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує якісно нового реагування – це:

- А) криза;
- Б) фактор кризи;
- В) антикризове управління;
- Г) кризова ситуація.

3. Зовнішні причини криз пов'язані з:

- А) конкуренцією, політичною ситуацією в країні;
- Б) ризикованою стратегією маркетингу;
- В) недосконалістю управління;
- Г) інноваційною й інвестиційною політикою.

4. Які види криз можна виділити за проблематикою?

- А) зовнішні і внутрішні;
- Б) суб'єктивні і об'єктивні;
- В) макрокризи і мікрোকризи;
- Г) економічні, соціальні, психологічні, технологічні.

5. До якого з видів криз належать фінансові кризи?

- А) технологічні;
- Б) економічні;
- В) психологічні;
- Г) соціальні.

6. До якого з видів криз належать політичні кризи?

- А) технологічні;
- Б) економічні;
- В) психологічні;
- Г) соціальні.

7. Скількох факторною є модель визначення імовірності банкрутства Таффлера?

- А) двохфакторною;
- Б) трьохфакторною;
- В) чотирьохфакторною;
- Г) п'ятифакторною.

8. Антикризове управління – це:

- А) управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку;
- Б) управління, головна мета якого знайти рішення при кризовій ситуації;
- В) система заходів організованих керівництвом, щоб протидіяти фінансовим складнощам;
- Г) комплекс заходів аналітичного характеру, які виявляють небезпеку кризи.

9. Які існують 3 основні види криз на підприємстві?

- А) криза зростання, криза розвитку, фінансово-економічна криза;
- Б) криза розвитку, криза організаційної структури, криза керуючої системи;
- В) криза організаційної структури, стратегічна криза, криза технології;
- Г) соціально криза, політична криза, економічна криза.

10 Які існують інструменти антикризового управління?

- А) фінансово-економічні, організаційно-технологічні, стратегічні;
- Б) фінансові, організаційні, технологічні;
- В) економічні, організаційні, інноваційні;
- Г) фінансово-економічні, інноваційно-інвестиційні, технологічні.

Література: Основна: 1, 2, 9. Додаткова: 7, 11.

### **Тема 8. Механізми та інструменти протидії кризовим процесам при управлінні зовнішньоекономічним потенціалом підприємства**

**Мета:** оволодіння теоретичними навичками протидії кризовим процесам, вивчення функцій антикризового управління на підприємствах при управлінні зовнішньоекономічним потенціалом підприємства.

**Основні поняття:** антикризова стратегія, технологія антикризового управління.

#### **Ключові питання:**

1. Організаційно-економічний механізм антикризового управління
2. Проектування механізму виходу підприємства з кризи

#### **1. Організаційно-економічний механізм антикризового управління**

Важливість антикризового управління зумовлюється такими чинниками:

- 1) головною метою є забезпечення тривалого положення на ринку і стабільно стійких фінансів підприємства при будь-якій економічній і політичній ситуації в країні;

2) головне в антикризовому управлінні – прискорена реакція на суттєві зміни зовнішнього середовища;

3) у його межах застосовуються, в основному, ті управлінські інструменти, які в умовах України найбільш ефективні для усунення тимчасових фінансових ускладнень і вирішення інших поточних проблем фірми;

4) в основу антикризового управління покладено процес постійних і послідовних інновацій у всі галузі діяльності підприємства;

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

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

**Механізм управління кризою** є системою впливу суб'єкта на об'єкт управління з метою досягнення бажаного результату. Система включає сукупність елементів, внутрішня взаємодія яких приводить цей механізм в рух.

Механізм управління кризою включає послідовне виконання функцій управління, що дозволяє досягти певного економічного ефекту. Зміст і набір функцій, здійснюваних в процесі управління, залежать від типу організації, її розмірів, сфери діяльності, рівня і якості управлінської ієрархії і інших чинників.

**Антикризова стратегія** визначає напрямки, масштаби, моделі та алгоритми дій підприємства, які забезпечують вихід із кризової ситуації та відновлення його стабільного та ефективного функціонування. Пропонується здійснювати розробку антикризової стратегії у п'ять етапів (рис. 8.1).

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

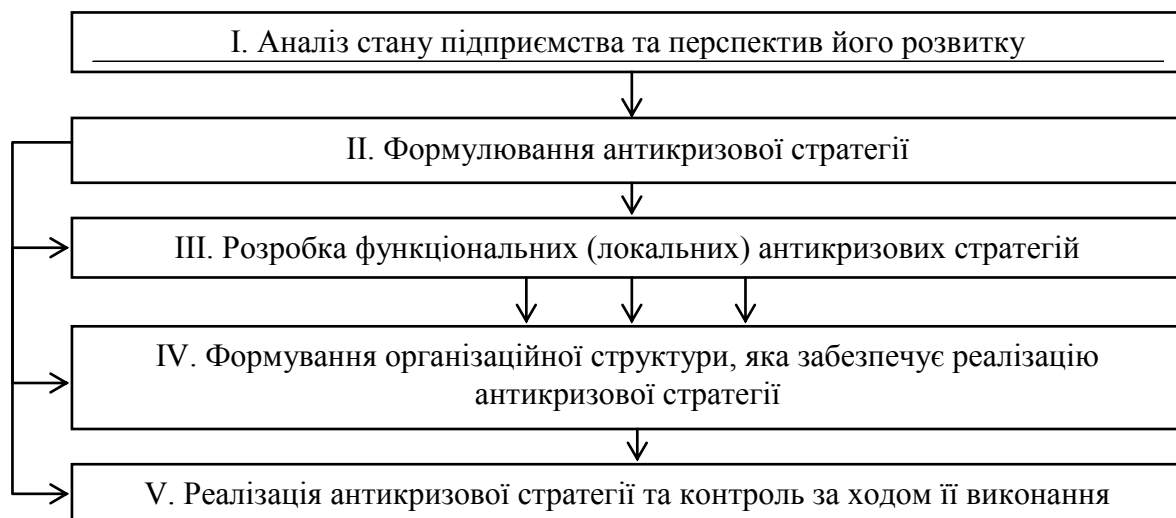


Рис. 8.1 Процес розробки антикризової стратегії підприємства



## 2. Проектування механізму виходу підприємства з кризи

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

**Технологія антикризового управління** – це комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Це технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень. Технологічна схема антикризового управління складається з **восьми етапів** (рис.8.2). Вони характеризують зворотно-поступальну послідовність різних операцій і їхніх груп при розробці і здійсненні управлінського рішення і, таким чином, – оптимальний варіант виходу організації із кризової ситуації.

### Етапи антикризового управління

**На першому етапі** створюється спеціалізована робоча група (команда). Вона може складатися як із власних кадрів організації, так і з залучених.

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

**На третьому етапі** проводиться розробка управлінських рішень антикризового характеру.

**На четвертому етапі** створюється система реалізації управлінських рішень з виходу організації з кризової ситуації. При цьому групою фахівців, що підготувала ці рішення, визначаються їхні конкретні виконавці.

**На п'ятому етапі** антикризового управління здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дозволить досягти цілей, поставлених в антикризовому управлінні.

**На шостому етапі** необхідні оцінка й аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації.

**На сьомому етапі** перевіряється доцільність проведення подальших робіт з виходу організації з кризової ситуації.

На заключному, **восьмому етапі**, для даної технологічної схеми антикризового управління розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій.

Рис. 8.2 Технологічна схема антикризового управління

### Запитання для самоконтролю:

1. Які етапи входять в процес розробки антикризової стратегії підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності?
2. Дайте визначення поняттю «антикризова стратегія».
3. Що є метою антикризового управління?
4. Який існує механізм антикризового управління підприємством?
5. Опишіть етапи антикризового управління підприємством.
6. Які існують функції антикризового управління?
7. Дайте визначення поняттю «технологія антикризового управління».
8. Що таке криза?
9. Які чинники впливають на формування механізму антикризового управління підприємством?
10. Які існують інструменти протидії антикризовим процесам?

### Глосарій

**Ліквідність підприємства** – наявність у нього оборотних коштів у розмірі, теоретично достатньому для погашення поточних зобов'язань.

**Оборотні кошти** – це грошові ресурси, які вкладено в оборотні виробничі фонди і фонди обігу для забезпечення безперервного виробництва та реалізації виготовленої продукції, які беруть участь у виробничому процесі один раз і повністю переносять свою вартість на собівартість продукції.

**Прогнозування** – процес передбачення майбутнього стану предмета чи явища на основі аналізу його минулого і сучасного, систематична інформація про якісні й кількісні характеристики розвитку цього предмета чи явища в перспективі.

**Процес адаптації** – це дії, за допомогою яких індивіди намагаються впливати на цілі економічної системи, змінюючи їх.

**Процес ідентифікації** – це взаємозв'язок ототожнення окремими особами, причетними до функціонування економічної системи, її цілей з власними цілями. Отже, чим більшим є розбіжність, тим вірогіднішою є і можливість виникнення кризи на підприємстві.

**Процес реструктуризації** – це спосіб усунення суперечностей між змінюваними вимогами ринку та неадекватною концепцією дій підприємства. З позицій економічної теорії процес реструктуризації – це здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, системи управління ним, форми власності.

**Функції антикризового управління** – це види діяльності, що відтворюють предмет управління і визначають його результат (6 функцій: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація хитких ситуацій, мінімізація втрат і упущених можливостей, своєчасне прийняття рішень). Вони відповідають на просте запитання: що треба робити, щоб управляти успішно напередодні, в процесі і наслідках кризи.

### Тестові завдання:

1. Головною метою антикризового управління є:

- А) забезпечення тривалого положення на ринку і стабільних фінансів підприємства при будь-якій економічній і політичній ситуації в країні;
- Б) прискорена реакція на суттєві зміни зовнішнього середовища;
- В) забезпечення тривалого положення на ринку і стабільних фінансів підприємства при стабільній економічній і політичній ситуації в країні;
- Г) реалізація заходів щодо виходу підприємства із кризового стану.

2. На які основні види можна поділити заходи антикризового управління?

- А) загальні і специфічні;
- Б) зовнішні і внутрішні;
- В) тактичні і стратегічні;
- Г) основні і допоміжні.

3. Яка із функцій НЕ входить до функцій антикризового управління організації?

- А) передкризове управління;
- Б) управління в умовах кризи;
- В) прогноз економічного стану України;
- Г) управління процесами виходу з кризи.

4. Яке із перелічених питань НЕ входить до основних запитань, на які відповідають функції антикризового управління?

- А) що треба робити, щоб управляти успішно напередодні кризи?
- Б) що треба робити, щоб запобігти настанню кризи?
- В) що треба робити, щоб управляти успішно в процесі кризи?
- Г) що треба робити, щоб управляти успішно в наслідках кризи?

5. До положень, в яких виражається суть антикризового управління, НЕ належить:

- А) кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- Б) до криз можна і необхідно готуватися;
- В) можна керувати початок і кінець настання кризи;
- Г) кризи можна пом'якшувати.

6. Технологія антикризового управління – це:

- А) комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження негативних наслідків;
- Б) взаємозв'язок ототожнення окремими особами, причетними до функціонування економічної системи, її цілей з власними цілями;

В) це дії, за допомогою яких індивіди намагаються впливати на цілі економічної системи, змінюючи їх;

Г) спосіб усунення суперечностей між змінюваними вимогами ринку та неадекватною концепцією дій підприємства.

7. Процес внесення змін у функціонування внутрішніх систем і діяльність підрозділів підприємства – це:

- А) адаптивна реакція;
- Б) процес адаптації;
- В) концепція економічної безпеки;
- Г) напрям економічної безпеки.

8. Здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, направлених на зміну структури підприємства, управління ним, форм власності, організаційно-правових, форм як можливість привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшити об'єм випуску продукції, підвищити ефективність виробництва — це:

- А) реструктуризація підприємства;
- Б) санація підприємства;
- В) перепрофілювання підприємства;
- Г) модернізація підприємства.

9. Комплекс послідовних взаємозалежних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного, соціального характеру, направлених на висновок суб'єкта ведення господарства з кризи і досягнення їм прибутковості і конкурентоспроможності – це:

- А) реструктуризація підприємства;
- Б) санація підприємства;
- В) перепрофілювання підприємства;
- Г) модернізація підприємства.

10. Система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із здійсненням різних аспектів інвестиційної діяльності, - це:

- А) інвестиційний менеджмент;
- Б) інвестиційний контроль;
- В) інвестиційний аналіз;
- Г) інвестиційна діяльність.

Література: Основна: 1, 4, 9. Додаткова: 7, 12.

## Тема 9. Управління результативністю використання потенціалу підприємства

**Мета:** сформувати у студентів поняття економічної сутності ефективності та використання показників вимірювання ефективності; дослідити методи управління результативністю використання потенціалу підприємства.

**Основні поняття:** продуктивність, показник продуктивності економічних систем, ефективність, результат, ефективність виробництва, економічний ефект.

### Ключові питання:

1. Економічна суть і загальна характеристика видів ефективності
2. Система показників вимірювання ефективності виробництва
3. Методи управління результативністю використання потенціалу підприємства

### 1. Економічна суть і загальна характеристика видів ефективності

**Ефективність виробництва** – це комплексне відображення кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу (у зарубіжних країнах з розвинутою ринковою економікою для окреслення результативності господарювання використовують інший термін – продуктивність системи виробництва і обслуговування, під якою розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) при виробництві різноманітних товарів та послуг.

Отже, ефективність виробництва і продуктивність системи – це по суті терміни-синоніми, які характеризують одні й ті ж результативні процеси. При цьому слід усвідомлювати, що загальна продуктивність системи є поняттям набагато ширшим, ніж продуктивність праці і прибутковість виробництва. Відповідні види ефективності виробництва виокремлюються переважно за різноманітністю одержуваних результатів (ефектів) господарської діяльності підприємства. Перш за все результат (ефект) виробництва буває економічним або соціальним.

**Економічний ефект** відображає різні вартісні показники, що характеризують проміжні і кінцеві результати виробництва на підприємстві (в об'єднанні підприємств). До таких показників відносяться обсяг товарної, чистої або реалізованої продукції, величина одержаного прибутку, економія тих чи інших видів виробничих ресурсів або загальна економія від зниження собівартості продукції тощо.

**Соціальний ефект** зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, збільшення нових робочих місць і рівня зайнятості людей, поліпшення умов праці та побуту, стану оточуючого середовища, загальної безпеки життя тощо. Соціальні наслідки виробництва можуть бути не лише позитивними, але й негативними (наприклад, поява безробіття, посилення інфляції, погіршення

екологічних показників). Вони мають ту особливість, що далеко не всі з них піддаються кількісному вимірюванню. У зв'язку з цим на підприємствах визначають, оцінюють і регулюють (у межах своїх можливостей) як економічну, так і соціальну ефективність виробництва.

## 2. Система показників вимірювання ефективності виробництва

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

$$E_{zp} = \frac{P}{Ч + (\Phi_{oc} + \Phi_{ob}) \times K_{nen}}, \quad (9.1)$$

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

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

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

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

$$\Delta Ov_{int} = 100 (1 - \Delta P / \Delta Ov) \quad (9.2)$$

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

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

Щодо решти систем показників, то вони використовуються відповідно до наперед визначених метою вимірювання ефективності і напрямів застосування цих результатів.

### **3. Методи управління результативністю використання потенціалу підприємства**

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

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

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

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

#### **Запитання для самоконтролю:**

1. Розкрийте зміст ефективності виробництва.
2. Ефективність виробництва і продуктивність системи – терміни-синоніми чи ні?
3. Як розраховується показник загальної рентабельності підприємства?
4. Які методи використовують для діагностики і управління результативністю використання потенціалу підприємства?
5. У чому полягає суть матричного методу?
6. Охарактеризуйте метод виявлення сильних і слабких сторін підприємства.
7. Що відноситься до найважливіших узагальнюючих показників ефективності підприємства?
8. Що може бути узагальнюючим показником ефективності ресурсів, що споживаються?
9. Що відображає економічний ефект?
10. Які існують негативні наслідки соціального ефекту?

#### **Глосарій**

**Виробничі запаси** – це предмети праці, які ще не залучені у виробничий процес і знаходяться на складах підприємства у вигляді запасів.

**Витрати майбутніх періодів** – це не речові елементи оборотних фондів, що включають витрати на підготовку та освоєння нової продукції, що мають місце в даний період, але будуть погашені в майбутньому.

**Економічна ефективність** – це вид ефективності, що характеризує результативність діяльності економічних систем (підприємств, територій, національної економіки). Основною особливістю таких систем є вартісний характер засобів (видатків, витрат) досягнення цілей (результатів).

**Мотивація** – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань.

**Нормовані оборотні кошти** – це грошові кошти, необхідні для створення мінімального запасу товарно-матеріальних цінностей і забезпечення безперебійності процесу виробництва і реалізації продукції. Вони складаються з виробничих запасів (сировина, матеріали, паливо, тара, малоцінні предмети, запасні частини для ремонту), незавершеного виробництва, витрат майбутніх періодів і готової продукції. Нормовані оборотні кошти складають основну частину оборотних коштів підприємства.

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

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

**Продуктивність** – це ефективність використання ресурсів – праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації – під час виробництва різних товарів і надання послуг. Вона відбиває взаємозв'язок між кількістю і якістю вироблених товарів або наданих послуг і ресурсами, які були витрачені на їх виробництво.

**Результативність** – сукупний результат функціонування системи, представлений кількісними та якісними показниками, що характеризує відповідність результатів діяльності підприємства, іншої виробничої одиниці до його цілей, а також накопичений потенціал для подальшого розвитку.

**Фізичний знос** – це поступова втрата основними фондами своїх технічних властивостей і характеристик (тобто первісної споживацької вартості), яка здійснюється не тільки в процесі їх функціонування, але й при бездіяльності. Зміст поняття «моральне зношення» як економічної категорії полягає в зменшенні вартості основних фондів у результаті появи нових видів машин, обладнання, устаткування, які відрізняються більшою продуктивністю і нижчою ціною.



### Тестові завдання:

1. Ефективність використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) під час виробництва різних товарів і надання послуг – це

- А) ефективність виробництва;
- Б) економічна ефективність;
- В) продуктивність;
- Г) результативність.

2. Що відображає економічний ефект?

- А) різні вартісні показники, що характеризують проміжні і кінцеві результати виробництва на підприємстві;
- Б) скорочення тривалості робочого тижня, збільшення нових робочих місць і рівня зайнятості людей;
- В) поліпшення умов праці та побуту, стану оточуючого середовища;
- Г) поліпшення умов загальної безпеки життя.

3. Які показники належать до найважливіших узагальнюючих показників ефективності підприємства?

- А) частка приросту обсягу продукції, що виробляється за рахунок інтенсивних чинників;
- Б) показник загальної рентабельності підприємства;
- В) узагальнюючий показник ефективності ресурсів підприємства;
- Г) усі відповіді вірні.

4. Який із показників визначається шляхом розрахунку відношення отриманого прибутку до обсягу виробничих фондів, що застосовуються?

- А) частка приросту обсягу продукції, що виробляється за рахунок інтенсивних чинників;
- Б) показник загальної рентабельності підприємства;
- В) узагальнюючий показник ефективності ресурсів підприємства;
- Г) продуктивність праці.

5. Що може бути узагальнюючим показником ефективності ресурсів, що споживаються?

- А) собівартість виготовлення певних виробів;
- Б) продуктивність праці;
- В) заробітна плата окремого працівника;
- Г) кількість відпрацьованих працівником змін.

6. Який метод НЕ відноситься до методів управління результативністю використання потенціалу підприємства?

- А) метод потенціалу і помилок;
- Б) метод виявлення сильних і слабких сторін підприємства;
- В) метод батога і пряника;

Г) матричний метод.

7. Ефективність роботи відділу вище суми ефективності кожного фахівця за рахунок дії:

- А) закону конкуренції;
- Б) закону пропорційності;
- В) закону ефекту масштабу виробництва;
- Г) закону синергії.

8. Показник ступеня відповідності здібностей працівника умовам наймання робочої сили на ринку праці – це:

- А) заробітна плата працівників.
- Б) конкурентоспроможність працівників.
- В) продуктивність праці.
- Г) ефективність праці.

9. З чим пов'язана ефективність діяльності підприємства?

- А) з витратами та потребами ринку;
- Б) з рішеннями керівництва;
- В) з економічними та політичними факторами;
- Г) з податковою політикою держави.

10. Результативність – це:

А) міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї;

- Б) очікуваний результат діяльності;
- В) досягнення бажаного стану фінансової діяльності підприємства;
- Г) використання потенціалу підприємства.

#### **Практичні завдання до теми:**

**Задача.** Проаналізувати ефективність використання матеріальних ресурсів (за даними таблиці), розрахувавши такі показники: матеріаломісткість, матеріаловіддача, сировиномісткість, паливомісткість, енегромісткість продукції.

Назва показника	Попередній рік	Звітний рік
1) Об'єм виробництва продукції, тис.грн	76715	77468
2) Матеріальні витрати, тис.грн., у тому числі:	33496	33473
Сировина і матеріали	7704	7364
Напівфабрикати	23280	23364
Паливо	1040	1540
Енергія	770	971
Інші матеріальні витрати	702	234

Література: Основна: 1, 2, 4. Додаткова: 7, 8.

## Тема 10. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства з урахуванням системи стратегічних і тактичних цільових орієнтирів

**Мета:** набуття теоретичних знань інноваційного потенціалу підприємства, формування поняття стратегії науково-технічного розвитку підприємства, розгляд моделей поширення технологічних нововведень.

**Основні поняття:** інновація, інноваційний потенціал, інтелектуальний потенціал, стратегія, ринкова економіка.

### Ключові питання:

1. Місце інноваційного потенціалу підприємства у системі стратегічних і тактичних цільових орієнтирів
2. Формування стратегії науково-технічного розвитку на рівні організації

### 1. Місце інноваційного потенціалу підприємства у системі стратегічних і тактичних цільових орієнтирів

Оцінка ефективності господарської діяльності, вибір напрямків розвитку підприємств та галузей у процесі становлення ринкових відносин безпосередньо пов'язані з науковою категорією «потенціал».

**Інноваційний потенціал підприємства** – це характеристика спроможності підприємства розробляти та впроваджувати нововведення згідно з необхідними якісними стандартами з метою адаптації до змін в зовнішньому середовищі.

В структурі інноваційного потенціалу промислового підприємства Галушко Є.С. пропонує виділяти кадрову, інформаційно-методологічну, матеріально-технічну та організаційно-управлінську складові (рис. 10.1).



Рис. 10.1 Структура інноваційного потенціалу промислового підприємства (за Галушко Є.С.)

Виходячи із зазначеного підходу до структуризації інноваційного потенціалу, його можна трактувати як сукупність природних та трудових ресурсів, організаційних, інформаційних й методологічних компонентів, матеріальних умов, що знаходяться у зв'язку та функціонують як єдине ціле з метою створення умов для вирішення задач інноваційної діяльності.

**Стан інноваційного потенціалу** можна характеризувати такими групами показників (Галушко Є.С.):

- кадровими – кількість та кваліфікація науково-технічних фахівців, з

розподілом за спеціальностями, структурними підрозділами, науковими ступенями та званнями, з вищою і середньою спеціальною освітою та ін.;

– матеріально-технічними: щорічні видатки підприємства на науково-технічні роботи, підготовку та підвищення кваліфікації фахівців, рівень оснащення підрозділів необхідною оргтехнікою й т. п.;

– показниками рівня розвитку й можливостей системи науково-технічної інформації: якість та кількість накопичених інформаційних фондів, рівень методології інноваційної діяльності персоналу, ступінь задоволення потреб науково-технічних фахівців у потрібній для роботи інформації та ін.;

– організаційно-управлінськими показниками: характеристики стану планування й управління в інноваційній діяльності підприємства, організаційної культури; адекватність системи мотивації стратегічним та тактичним планам підприємства й т.п.;

– узагальнюючими показниками: підвищення продуктивності праці, зростання прибутку за рахунок впровадження інновацій; кількість нових машин та устаткування, економія від зниження собівартості продукції за рахунок впровадження інновацій; параметри потоку винаходів, ліцензій, ноу-хау й т. п.

Діагностику інноваційного потенціалу доцільно проводити з позицій системного аналізу згідно із блок-схемою (рис.10.2).

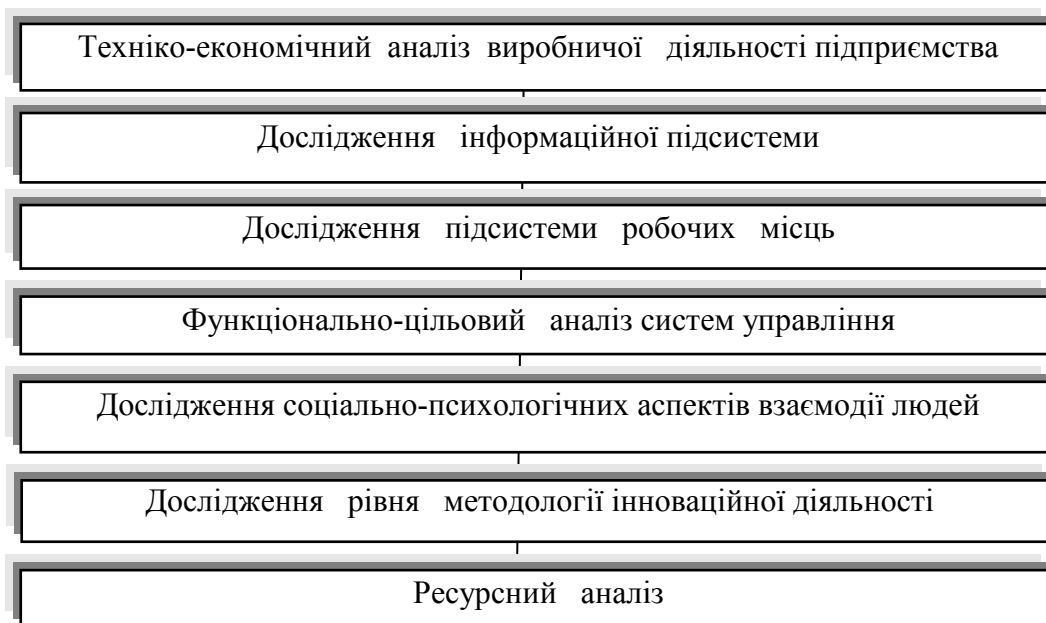


Рис. 10.2 Блок-схема діагностики стану інноваційного потенціалу підприємства

## **2. Формування стратегії науково-технічного розвитку на рівні організації**

**В умовах ринкової економіки** стратегія науково-технічного розвитку визначається на рівні компанії радою директорів й (або) правлінням АТ. Науково-технічна політика й тактика розвитку стають прерогативою

менеджменту. В основу технічної політики підприємницького менеджменту доцільно покласти створення господарських комплексів нового типу і поєднання в їхніх рамках гнучкості й адаптивності дрібносерійного виробництва з низькими витратами та високою продуктивністю праці масового виробництва. Виробничі системи нового типу повинні працювати в режимі «конвеєра нововведень» незалежно від періодичної реконструкції виробництва в цілому. Це забезпечить систематичне впровадження у виробництво нових, більш досконаліх виробів, скорочення всіх видів витрат на виробництво продукції й підвищення показників якості при зниженні ціни.

При формуванні стратегії науково-технічного розвитку виробництва варто орієнтуватися на ту або іншу стратегію активної реакції підприємства на технологічні зрушення (або на сукупність цих стратегій). На галузевому і міжгалузевому рівнях можна виділити такі стратегії:

**1. Стратегія розробки нових технологій, здатних забезпечити лідерство на широкому ринку («широке сканування»)**, вона ґрунтується на пошуку радикальних нововведень у широкому спектрі технологій. Така стратегія допускає широкомасштабне проведення науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) у сфері продукції й технології.

**2. Розробка технологій, здатних забезпечити лідерство в одному із сегментів ринку («вузьке сканування»)**. Її реалізація потребує меншого виробничого й творчого потенціалу, ніж стратегія «широкого сканування» однак і шанси на успіх багато менші: технологічні зрушення, що відбуваються у досліджуваному спектрі технологій, можуть не давати нових рішень для задоволення потреб окремої ніші ринку. Щоб підвищити шанси на успіх, доцільно на етапі проведення НДДКР дотримуватися схеми: стратегія «широкого сканування» – стратегія «вузького сканування».

**3. Стратегія руху за лідером, що вказує магістральний шлях технологічного розвитку.** При такій стратегії здійснюється адаптація технології лідера до умов підприємства, яке перейняло цю технологію, а також адаптація продукції, що виготовляється за технологією лідера, до ринку, на якому має намір конкурувати підприємство. Впровадження її потребує менших витрат на НДДКР, ніж при інших стратегіях, і менш ризиковане.

**4. Стратегія технологічного стрибка, що забезпечує довгострокові переваги в конкуренції.** Для цієї стратегії характерний широкий спектр пошукових НДР. У сфері продукції ведеться пошук нових технічних принципів створення продукції для задоволення нових потреб. У сфері технології вишукуються можливості створення нових технологій на основі нових технічних принципів.

Використання інноваційного потенціалу зовнішньої системи технічного розвитку передбачає ряд моделей поширення технологічних нововведень:

– **двоетапна модель – ранні новатори** (підприємства, які першими сприймають нововведення) здійснюють нововведення, орієнтуючись на зовнішні джерела інформації. Інші підприємства (**пізні новатори**) орієнтуються на ранніх новаторів;

– **«інфекційна» модель** – нововведення поширюється завдяки наявності взаємозв'язків між споживачами нововведень. Динаміка сприйняття даного нововведення в групі взаємозалежних підприємств (потенційних споживачів) може бути описана S-подібною кривою (крива **«дифузії нововведень»**);

– **модель «провідного користувача»** – нововведення першим впроваджує підприємство, здатне повніше, ніж інші, виявити можливості нової техніки, що сприяє прискоренню його поширення. У вітчизняній практиці в ролі провідного користувача виступало підприємство, що було «раннім новатором» і поширювало свій досвід впровадження серед інших підприємств галузі.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Дайте визначення поняття «інноваційний потенціал підприємства».
2. Якою є структура інноваційного потенціалу промислового підприємства за Галушко Є.С?
3. Які виділяють групи показників, за якими можна характеризувати стан інноваційного потенціалу підприємства?
4. Що відноситься до групи організаційно-управлінських показників, за якими можна характеризувати стан інноваційного потенціалу підприємства?
5. Що відноситься до групи узагальнюючих показників, за якими можна характеризувати стан інноваційного потенціалу підприємства?
6. Стратегія «широкого сканування».
7. Стратегія «вузького сканування».
8. Стратегія руху за лідером.
9. Стратегія технологічного стрибка.
10. Які вирізняють моделі поширення технологічних нововведень?

### **Глосарій**

**Виробничі відділення** – стратегічні господарські центри (СГЦ) – внутрішньофірмові організаційні одиниці, до складу яких входять: заводи, цехи, що випускають аналогічну або споріднену продукцію, науково-дослідні лабораторії, які обслуговують потреби тільки даного відділення і ведуть прикладні дослідження і дослідно-конструкторські розробки за тематикою відділення. Наукові підрозділи всередині корпорації організуються за двома ознаками: за спеціалізацією по тематиці і завданнями фірми, що впливають з її стратегічних цілей.

**Інновація** – нововведення в галузі техніки, технології, організації праці або управління, засноване на використанні досягнень науки і передового досвіду; кінцевий результат інноваційної діяльності.

**Інтелектуальний потенціал** – визначає можливості генерації і сприйняття ідей і задумів новацій і доведення їх до рівня нових технологій, конструкцій, організаційних і управлінських рішень.

**Інформаційний потенціал** – відображає інформаційну забезпеченість підприємства, ступінь повноти і точності інформації, необхідної для прийняття ефективних інноваційних рішень

**Комунікаційний потенціал** – характеризує наявність комунікаційних зв'язків, які відображають рівень визначеності та ефективності взаємодії підприємства з елементами зовнішнього середовища, що сприяють реалізації мети інноваційної діяльності, тобто наявність надійних зв'язків з партнерами, постачальниками ресурсів, каналами розповсюдження і збуту, споживачами інноваційної продукції.

**Координаційний комітет** – консультативний орган, що виконує функцію узгодження інтересів. Він складається з представників керівництва НТЦ, виробничих відділень, служб постачання, фінансів, маркетингу, продажу.

**Логістичний потенціал підприємства** – максимальна продуктивність системно інтегрованих підрозділів, які охоплюють усі види діяльності щодо переміщення у просторі і руху в часі: переміщення співробітників, розміщення їх по службових приміщеннях, переміщення за часовим графіком; матеріалів і готових виробів – транспортування, складування, збереження, сортування і перерозподіл; енергетичних та інформаційних потоків – передавання, обробка, збереження і трансформація.

**Маркетинговий потенціал** – це максимальна можливість підприємства до систематизованого і планомірного спрямування всіх його функцій (визначення потреб і попиту, організації виробництва, продажу та обслуговування після продажу) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту.

**Науково-дослідний потенціал** – відображає наявність створеного резерву результатів науково-дослідних робіт, достатнього для генерації нових знань, спроможність проведення досліджень з метою перевірки ідей новацій і можливості їхнього використання у виробництві нової продукції.

**Організаційна структура НДДКР** – це сукупність наукових, конструкторських, проектних, технологічних та інформаційних підрозділів (лабораторій, відділів, секторів, груп), які здійснюють основну творчу діяльність, спрямовану на створення інтелектуального продукту – інновацій, а також виробничих, допоміжних і управлінських підрозділів, які забезпечують виконання планів НДДКР та реалізацію створених інновацій.

#### **Тестові завдання:**

1. Характеристика спроможності підприємства розробляти та впроваджувати нововведення згідно з необхідними якісними стандартами з метою адаптації до змін в зовнішньому середовищі – це:

- А) інноваційний потенціал підприємства;
- Б) інформаційний потенціал підприємства;
- В) виробничий потенціал підприємства;
- Г) комерційний потенціал підприємства.

2. Яку складову НЕ виділяє Галушко Є.С у структурі інноваційного потенціалу промислового підприємства?

- А) інформаційно-методологічну;
- Б) матеріально-технічну;
- В) новаторсько-творчу;
- Г) організаційно-управлінську.

3. Стан інноваційного потенціалу можна характеризувати такими групами показників:

- А) технологічними, інформаційно-методологічними, організаційно-управлінськими, узагальнюючими;
- Б) кадровими, матеріально-технічними, організаційно-управлінськими, узагальнюючими;
- В) кадровими, сезонними, інформаційними, технічними, управлінськими, узагальнюючими;
- Г) поточними, потенційними, узагальнюючими.

4. До якої групи показників відносяться підвищення продуктивності праці, зростання ефективності діяльності підприємства, прибутку за рахунок впровадження інновацій?

- А) кадрові;
- Б) узагальнюючі;
- В) організаційно-управлінські;
- Г) показники рівня розвитку й можливостей системи науково-технічної інформації.

5. До групи показників рівня розвитку й можливостей системи науково-технічної інформації відноситься:

- А) підвищення продуктивності праці;
- Б) рівень методології інноваційної діяльності персоналу;
- В) підготовка та підвищення кваліфікації фахівців;
- Г) адекватність системи мотивації стратегічним та тактичним планам підприємства.

6. Аббревіатура НДДКР означає:

- А) науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;
- Б) науково-дослідні та дослідно-конструкторські розрахунки;
- В) науково-докторські та дослідно-конструкторські роботи;
- Г) новаторсько-дослідні та дослідно-корекційні роботи.

7. Стратегія розробки технологій, здатних забезпечити лідерство в одному із сегментів ринку можна визначити як:

- А) «широке сканування»;
- Б) «вузьке сканування»;



- В) «галузеве сканування»;
- Г) «сегментне сканування».

8. Під «ранніми новаторами» моделей поширення технологічних нововведень розуміють:

- А) підприємства, які першими сприймають нововведення;
- Б) підприємства, які останніми сприймають нововведення;
- В) підприємства, які вводять нові технології одразу після підприємств, які першими сприймають нововведення;
- Г) підприємства, які вводять нові технології після дозволу зі сторони держави.

9. Крива «дифузії нововведень» – це

- А) S-подібна крива;
- Б) X-подібна крива;
- В) Y-подібна крива;
- Г) Z-подібна крива.

10. Модель поширення технологічних нововведень, коли ранні новатори здійснюють нововведення, орієнтуючись на зовнішні джерела інформації називається:

- А) «інфекційна» модель;
- Б) ступенева модель;
- В) модель «провідного користувача»;
- Г) двоетапна модель.

Література: Основна: 1, 4, 7. Додаткова: 7,,13.

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

**Мета:** засвоєння студентами теоретичних основ проектування систем управління зовнішньоекономічним потенціалом підприємства, розглянути головні тенденції розвитку сучасного стану управління підприємством.

**Основні поняття:** управлінські рішення, інтенсивне управління, система якості,

### **Ключові питання:**

1. Теоретичні основи проектування систем управління зовнішньоекономічним потенціалом підприємства
2. Технологія проектування систем управління потенціалом
3. Оцінка якості систем управління потенціалом підприємства

## **1. Теоретичні основи проектування систем управління зовнішньоекономічним потенціалом підприємства**

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

– обсягом та якістю наявних у нього ресурсів (чисельністю зайнятих, основними виробничими і невиробничими фондами або матеріальними запасами, фінансовими і нематеріальними ресурсами – патентами, ліцензіями, інформацією, технологією);

– можливостями керівників та інших категорій персоналу до створення будь-якої продукції, інакше кажучи їх освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним та мотиваційним потенціалом;

– інформаційними можливостями (тобто можливостями підприємства до оновлення і «переварювання» інформації для використання її в виробництві);

– можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства (підготовкою, талантом, вмінням створювати і оновлювати організаційні структури підприємства);

– інноваційними можливостями (можливостями підприємства, щодо оновлення виробництва, технологій, тощо);

– фінансовими можливостями (кредитоспроможністю, внутрішньою та зовнішньою заборгованістю в сфері фінансів), та іншими можливостями.

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

На основі вищевикладеного матеріалу досить чітко з'ясовується сутність підприємницького потенціалу підприємства і його структура. Звичайно, під структурою системи, якою є потенціал підприємства, розуміють мережу найбільш суттєвих, стійких (інваріантних) зв'язків між елементами.

## **2. Технологія проектування систем управління потенціалом**

**До принципів**, які слід враховувати при проектуванні систем управління потенціалом, належать:

– соціальна відповідальність за виконання місії підприємства перед суспільством;

– інтеграція окремих елементів потенціалу;

– інноваційність у виборі та використанні елементів потенціалу;

– забезпечення стабільності у функціонуванні підприємства на ринку.

На проектування системи управління потенціалом підприємства впливає безліч **чинників**, але найвагоміше значення мають наступні:

1) галузева приналежність підприємства;

2) розміри підприємства;

3) тип виробництва;

4) особливості елементів структури потенціалу підприємства;

- 5) рівень розвитку інноваційних процесів на підприємстві;
- 6) кваліфікація менеджерів тощо.

Інтенсифікація управління потенціалом передбачає такий вплив на керувану підсистему, який зумовлює її розвиток переважно за рахунок чинників інтенсивного спрямування, а характер управлінського впливу при цьому проявляється як внутрішня сутність процесів, що відбуваються у господарській системі. Такий процес поєднує відносини, що склалися як у самому виробництві, так і у системі управління. Тому інтенсифікація управління передбачає здійснення техніко-технологічних, організаційно-економічних і соціальних впливів, які оптимізують умови ефективного розвитку виробництва, максимізацію результатів, зменшення витрат окремих елементів потенціалу підприємства.

Поступальний розвиток економіки господарюючих суб'єктів неухильно зумовлює зміни у змісті та характері праці: вдосконалення технологічних процесів шляхом впровадження новітньої техніки, обладнання, приладів тощо визначає зміни у співвідношенні розумової та фізичної, механізованої та ручної праці. У міру зменшення частки витрат фізичної та збільшення розумової праці змінюється її зміст – проста праця трансформується у складну, зростає загальна продуктивна сила економічної системи.

**Інтенсивний тип управління** потенціалом суб'єктів господарювання характеризується наступним:

- цільовою орієнтацією на отримання кінцевого продукту з мінімальними витратами;
- розвитком форм господарювання, розширенням соціальної бази управління;
- динамічною структурою управління з поглибленим розподілом праці;
- інтенсивним характером управлінських зв'язків, які діють на основі інтеграційних процесів, відображаються у цілісній системі виробництва та управління;
- комплексним використанням технічних засобів у процесі управління;
- високою фаховою та ринково-орієнтованою підготовкою кадрів апарату управління, здатних забезпечувати перманентну інтенсифікацію процесів виробництва і управління.

Інтенсифікація управління досягається передусім комплексною перебудовою організаційно-управлінських структур та економічних механізмів, здатних використовувати досягнення НТП в управлінні. Чим стабільніші умови створює система на цьому рівні, тим інтенсивніше розвивається виробництво.

### **3. Оцінка якості систем управління потенціалом**

Проаналізувавши сучасний стан управління підприємством, ми можемо виділити **головні тенденції** його розвитку:

1. Організаційні аспекти. Тут є безліч структурних рішень: від сіткових організаційних форм і групової роботи до максимальної самостійності відділень, ризикових «новаторських команд», повністю відповідальних за

прибутки та збитки. У відносно невеликому органі корпоративного управління концентруються рішення тільки стратегічних питань розвитку, пов'язаних з великими інвестиціями, зосереджуються функції інтеграції діяльності підприємства.

2. Набуває особливого значення функція координації, так як існує дуже сильна взаємозалежність підприємств в масштабах регіону, країни.

3. Виключну роль буде відігравати те, наскільки управлінська система налагоджена на підтримку та винагородження ризику і індивідуальної ініціативи, направлених на підвищення ефективності на усіх ділянках діяльності. Найближчим часом рівень освіти та кваліфікація працівників стануть головними стратегічними елементами підприємницького потенціалу підприємства.

4. Поворот бізнесу до управління «організаційної культури», тобто системою цінностей, які поділяє персонал підприємства і які пов'язані з кінцевими його цілями. Тут і встановлення високих стандартів діяльності, починаючи з самого себе, і забезпечення гнучкого лідерства з акцентом на особливі контакти, і створення атмосфери загального залучення до справ підприємства.

**Властивості економічної системи**, що впливають на проектування систем управління потенціалом підприємства наведені на рисунку 11.1.

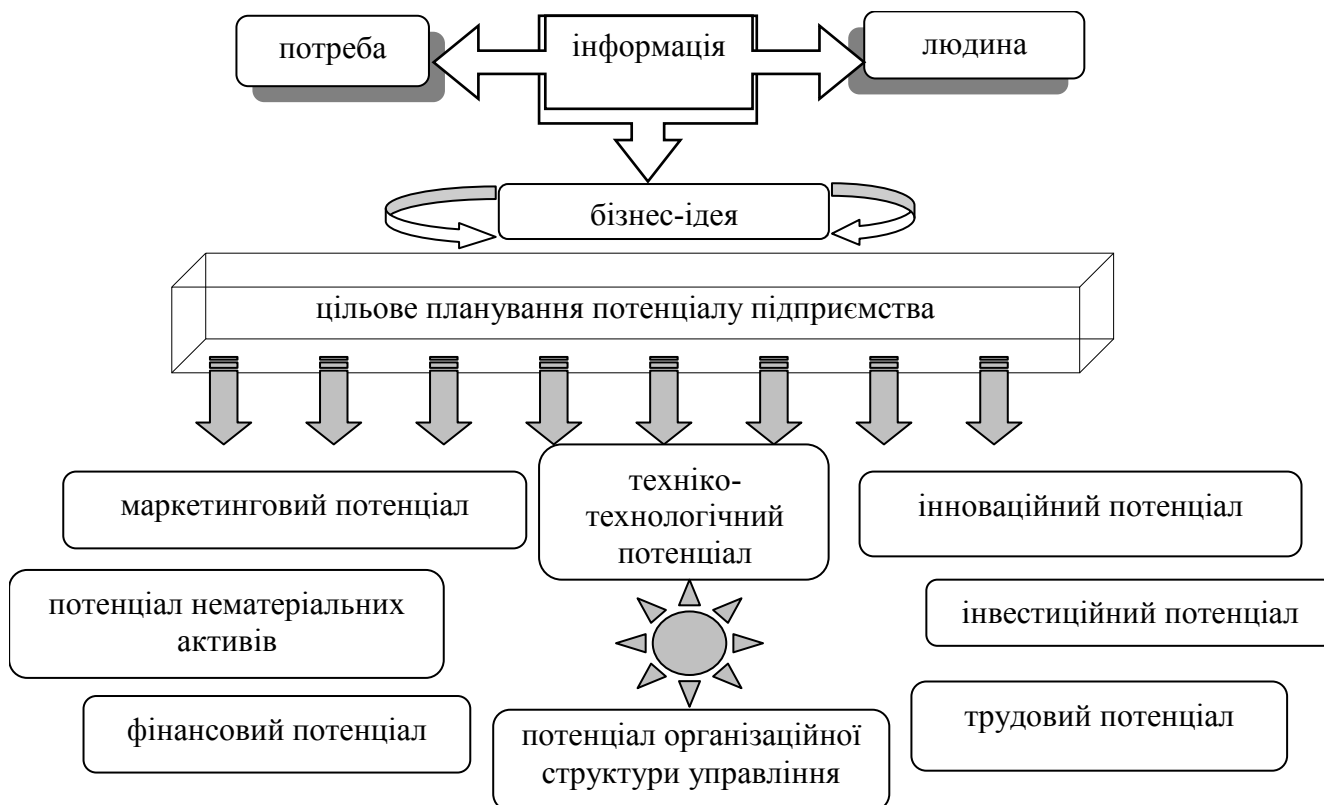


Рис. 11.1. Цільове планування потенціалу підприємства

Дослідження процесів проектування систем управління потенціалом сучасних підприємств слід концентрувати на ресурсному та галузевому аспектах. Вибір цих аспектів обумовлений такими міркуваннями:

1) галузевий розподіл підприємств є найбільш традиційним для нашої економіки;

2) ресурсна сегментація відображає найбільш поширений підхід до вивчення категорії «потенціал».

В основі аналізу галузевих особливостей лежить специфічність технологічних процесів, особливості організації виробництва, відмінності у характеристиках кінцевого продукту та ресурсів, для його виробництва, відмінностях ринків збуту тощо.

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Назвіть фактори інтенсифікації процесу управління організаційними можливостями.

2. Які чинники впливають на проектування системи управління зовнішньоекономічного потенціалу підприємства?

3. Чим характеризується інтенсивний тип управління потенціалом підприємства?

4. Які властивості економічної системи впливають на проектування систем управління потенціалом підприємства?

5. Які основні ознаки оптимальної управлінської структури?

6. Охарактеризуйте функціональну структуру управління.

7. Охарактеризуйте інтегральну структуру управління.

8. Охарактеризуйте проблемо-цільову структуру управління.

9. Назвіть принципи, які слід враховувати при проектуванні систем управління зовнішньоекономічним потенціалом.

10. Чим визначається проектування систем управління потенціалом?

### **Глосарій**

**Бізнес-ідея** – це запропонований засіб поліпшення ведення підприємницької діяльності з метою досягнення більш вагомого підприємницького успіху.

**Господарський механізм** – структурний елемент економічної системи, що складається із сукупності форм і методів регулювання економічних процесів та суспільних дій господарюючих суб'єктів на основі використання економічних законів ринку, державних економічних важелів, правових норм та інституційних утворень.

**Економічна система** – це сукупність взаємопов'язаних і відповідним чином упорядкованих елементів економіки, що утворюють певну цілісність, економічну структуру суспільства, яка має загальну мету.

**Економічні відносини** – це відносини між людьми з приводу виробництва, розподілу і споживання матеріальних та нематеріальних благ.

**Продуктивні сили** – це сукупність засобів виробництва, працівників з їхніми фізичними і розумовими здібностями, науки, технологій, інформації, методів організації та управління виробництвом, що забезпечують створення матеріальних і духовних благ, необхідних для задоволення потреб людей.

**Сталий розвиток економіки** – це такий розвиток, який задовольняє потреби ринку сьогодні, не ставлячи під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Сталий розвиток економіки є невід’ємною складовою сталого розвитку суспільства.

**Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)** – інструмент системного контролю якості функцій об’єкта (виробу, процесу, структури), спрямований на мінімізацію витрат у сферах проектування, виробництва і експлуатації об’єкта при збереженні (і підвищенні) його якості та корисності.

**Цільовий підхід в управлінні потенціалом підприємства** – це система методів і методологічних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, будь-яких управлінських рішень на підвищення ефективності використання кожної складової потенціалу з урахуванням кількісних та якісних змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

#### **Тестові завдання:**

1. Чим НЕ визначається проектування систем управління ЗЕ потенціалом підприємства?

- А) освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним та мотиваційним потенціалом персоналу;
- Б) інформаційними можливостями;
- В) інноваційними можливостями;
- Г) можливостями зі сторони держави.

2. До фінансових можливостей підприємства належать:

- А) кредитоспроможність, внутрішня та зовнішня заборгованість;
- Б) талант, вміння створювати і обновляти організаційні структури підприємства;
- В) основні виробничі і невиробничі фонди або матеріальні запаси,
- Г) фінансові і нематеріальні ресурси – патенти, ліцензії, технології.

3. Що належить до можливостей менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства?

- А) кредитоспроможність, внутрішня та зовнішня заборгованість;
- Б) талант, вміння створювати і обновляти організаційні структури;
- В) основні виробничі і невиробничі фонди або матеріальні запаси,
- Г) фінансові і нематеріальні ресурси – патенти, ліцензії, технології.

4. Інтеграція окремих елементів потенціалу належить до:

- А) чинників проектування систем управління потенціалом;
- Б) принципів проектування систем управління потенціалом;

- В) законів проектування систем управління потенціалом;
- Г) мотивів проектування систем управління потенціалом.

5. Одним із найголовніших чинників, які впливають на проектування системи управління потенціалом підприємства є:

- А) інтеграція окремих елементів потенціалу;
- Б) інноваційність у виборі;
- В) інноваторство у використанні елементів потенціалу;
- Г) розміри підприємства.

6. Чим стабільніші умови створюються на рівні використання НТП, тим...

- А) повільніше розвивається виробництво;
- Б) інтенсивніше розвивається виробництво;
- В) вузьконаправленіше розвивається виробництво;
- Г) широкомасштабніше розвивається виробництво.

7. Здійснення яких впливів передбачає інтенсифікація управління?

- А) техніко-технологічних, організаційно-економічних і соціальних;
- Б) глобальних, матеріально-фінансових і управлінських;
- В) технологічних, організаційно-управлінських і економічних;
- Г) економічних, матеріально-фінансових і управлінських.

8. Якою є основна мета управління підприємницьким потенціалом підприємства в умовах формування ринкових відносин?

- А) розширення ринків збуту;
- Б) збільшення об'ємів продаж;
- В) збільшення ефективності підприємства;
- Г) розширення клієнтської бази.

9. ФВА – це:

- А) функціонально-вартісний аналіз;
- Б) фінансово-вартісний аналіз;
- В) факторно-виробничий аналіз;
- Г) факторно-варіативний аналіз.

10. Сукупність можливостей підприємства використовувати права на нові чи наявні продукти інтелектуальної праці в господарському процесі – це :

- А) маркетинговий потенціал підприємства;
- Б) потенціал нематеріальних активів;
- В) техніко-технологічний потенціал;
- Г) інноваційний потенціал.

Література: Основна: 2, 3, 9. Додаткова: 2, 3, 4.

## **Тема 12. Організаційно-економічне забезпечення удосконалення і впровадження системи управління потенціалом сучасних підприємств**

**Мета:** студенти повинні засвоїти основний зміст забезпечення удосконалення і впровадження системи управління потенціалом сучасних підприємств, отримати поняття про механізми функціонування потенціалу підприємства.

**Основні поняття:** механізм, структурний механізм, корпоративне планування.

### **Ключові питання:**

1. Організаційно-економічні механізми функціонування потенціалу підприємства
2. Формування та реалізація корпоративних цілей удосконалення управління потенціалом

### **1. Організаційно-економічні механізми потенціалу підприємства**

Більшість організаційних механізмів на низовому (підприємство) і середньому (компанія) рівнях організації виробництва й управління ними є комплексними. Дано коротку характеристику цих механізмів.

**1. Структурні механізми** дають можливість визначити склад і характеристики факторів виробництва й виробничого процесу, необхідних для виготовлення потрібної продукції, шляхом: формування системи цілей компанії і визначення пріоритетів у їхньому досягненні; формування адекватної цим цілям структури діяльності (диверсифікованість або спеціалізація наукової й виробничо-господарської діяльності, бізнес на ринку цінних паперів, лізингова діяльність і т.д.) або її реструктуризації; формування структури організації або її реструктуризації (науково-виробничі, виробничі й маркетингові структури); реструктуризації або реструктуризації ринків (стратегічні зони господарювання компанії на товарних ринках, франчайзингові структури компанії й т.д.).

**2. Організація управління** покликана мобілізувати можливості впливу всієї системи механізмів управління різної природи на всі сторони діяльності компанії (підприємства). У практиці мають місце: організація стратегічного управління, для якого в силу нестабільності зовнішнього середовища компанії характерні специфічні моделі програмного управління; організація оперативного й поточного управління, якому властиве поєднання цільового й функціонального управління; механізм акціонерної демократії, рівень якої залежить від сформованої в компанії моделі акціонерної власності.

**3. Механізм корпоративного планування**, що є однією з основних функцій управління. З погляду організації стратегічного управління доцільно виділити: стратегічне планування, оперативне планування, формування стратегічних програм і розробку бізнес-планів. Факторами поділу стратегічного й оперативного планування є важливість і невідкладність вирішення завдань, а також можливість досягнення оптимальних рішень, прийнятих в умовах нестабільності зовнішнього середовища.



**4. Організаційно-технічні й організаційно-адміністративні механізми** включають: стандартизацію продукції й організації виробництва, здійснювану в інтересах створення єдиної організаційно-технічної основи спеціалізації й кооперування виробництва, забезпечення досягнення високих якісних показників; сертифікацію відповідності продукції або послуги певному стандарту чи технічній умові, здійснювану в інтересах сумлінної конкуренції й захисту споживача; ліцензування діяльності компанії, здійснюване державою з метою забезпечення інтересів особистості, суспільства й держави.

**5. Інформаційні механізми** дають можливість використовувати інформацію як специфічні ресурси, що впливають на науково-технічний розвиток і потік факторів виробництва. До інформаційних механізмів належать: механізм економічної інформації глобального, народногосподарського й галузевого характеру, що дозволяє формувати ефективну систему стратегій; механізм науково-технічної інформації, що забезпечує повноцінне використання досягнень світового науково-технічного прогресу; механізм дифузії нововведень, основою якого є інформація про радикальність нововведення й можливості його адаптації до конкретних умов; механізм маркетингової інформації, що дозволяє направити функції НДДКР і виробництва на досягнення успіху на ринках; рефлексивна взаємодія сторін-суперників.

## **2. Формування та реалізація корпоративних цілей удосконалення управління потенціалом**

**Процес удосконалення управління потенціалом підприємства** відбувається згідно з послідовністю робіт, що характеризують процес вироблення управлінських рішень. Він може складатися з таких етапів:

**1. Діагностика підприємницького потенціалу підприємства,** стану його організації та системи управління в цілому необхідна для існуючих підприємств, для тих, що будуються чи придбаються, оточуючого середовища, досвіду функціонування аналогічних підприємств та техніко-технологічних факторів.

**2. Вияв проблем стосовно рівня організації управління,** від нього залежить ефективність перетворень підприємницького потенціалу. Це, в першу чергу «зібрання точок зору» на стан та можливості розвитку системи чи окремих ланок. Перелік проблем, які необхідно вирішити, може бути одержаний при зіставленні відповідей на такі **питання:** що треба зробити?(виходячи із аналізу оточуючого середовища); що можна зробити? (виходячи із стану виробничо-управлінської системи).

**3. Розробка концепції удосконалення управління потенціалом підприємства.** Це – етап, що за змістом означає розробку стратегії функціонування потенціалу підприємства. Він повинен бути пов'язаний з різними типами стратегій, забезпечувати їх організаційну підтримку.

**4. Розробка нової системи управління, згідно з виробленою концепцією удосконалення управління потенціалом підприємства.** Формування нової системи управління, яка повинна бути одержана в результаті перетворень потенціалу, проходять згідно з етапами організаційного

проектування (ОП) (загальна характеристика об'єкту проектування і перспектив його розвитку, оцінка недоліків діяльності та вибір напрямлень раціоналізації; розробка заходів і графіків по усуненню недоліків, згідно з направленнями раціоналізації та ін.). Дуже важливим елементом розроблюваної системи управління повинен бути механізм врахування неформальної структури.

**5. Планування процесу удосконалення управління підприємницьким потенціалом.** З урахуванням інформації, одержаної на попередніх етапах (аналізу інформації, переліку і структуризації проблем, розробки концепції удосконалення управління потенціалом підприємства і проведення організаційного проектування) наданому етапі проводяться такі роботи:

а) формування системи цілей програми удосконалення управління підприємницьким потенціалом.

б) розробка альтернативних комплексів мір по досягненню визначених цілей.

в) формування набору варіантів програм удосконалення управління потенціалом підприємства.

**6. Виконання розроблених програм і контроль.** Дії цього етапу починаються з доведення програм удосконалення управління потенціалом підприємства та організаційних планів до виконавців, включення окремих робіт у поточні плани тих підрозділів, що професійно займаються процесами планування потенціалу підприємства, та у плани об'єктів реорганізації.

**7. Якість та корекція впроваджених удосконалень.** Якість впровадження удосконалень управління потенціалом підприємства в значній мірі визначається тим, як повно доведені та усвідомлені зміст і необхідність перетворень, що, в свою чергу, зумовлюється підготовленістю робітників до роботи у нових умовах.

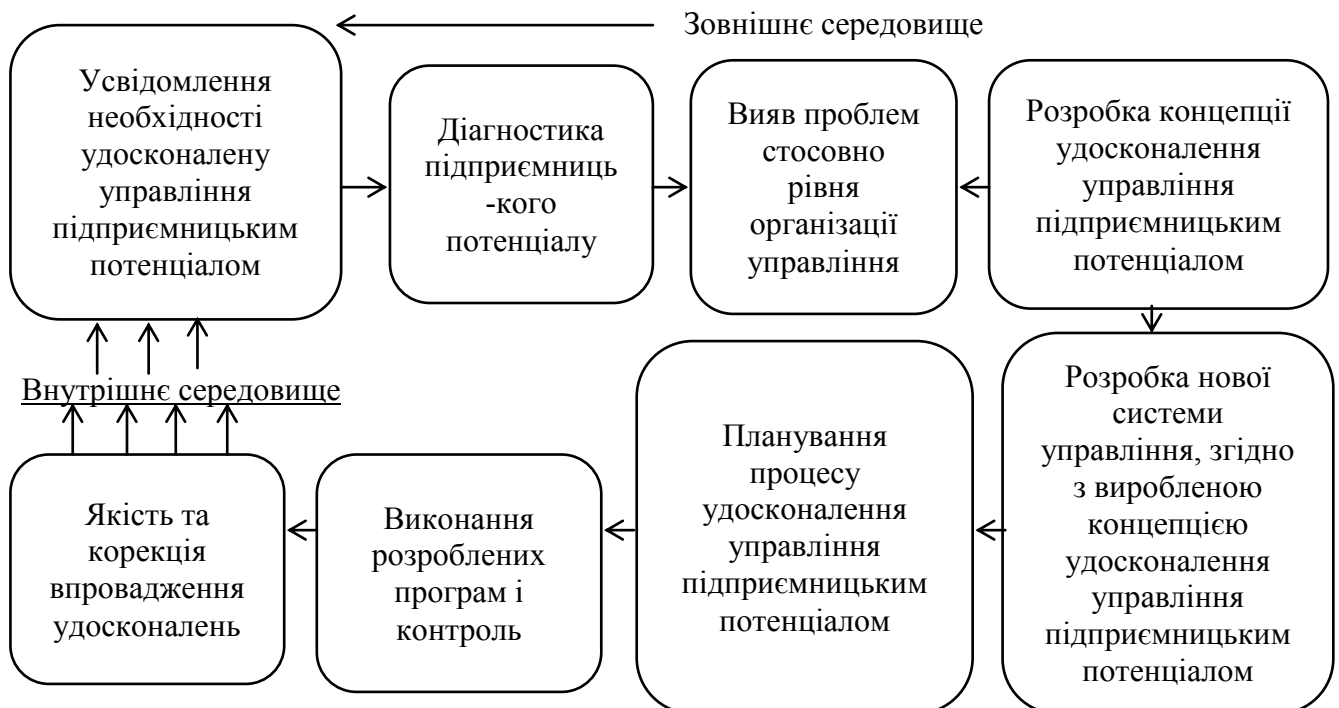


Рис.12.1 Цикл організації процесу удосконалення управління підприємницьким потенціалом

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Назвіть етапи процесу удосконалення управління потенціалом.
2. У чому полягає зміст етапу розробки концепції удосконалення управління потенціалом підприємства?
3. Структурні механізми функціонування потенціалу підприємства.
4. У чому суть механізму корпоративного планування?
5. Яким чином інформаційні механізми впливають на функціонування потенціалу підприємства?
6. Охарактеризуйте поняття «інвестиційних ресурсів».
7. Обґрунтуйте принципи формування інвестиційної політики підприємства.
8. Які роботи проводяться на етапі планування процесу удосконалення управління підприємницьким потенціалом?
9. Назвіть основні показники соціально-економічного розвитку регіону.
10. Назвіть функціональні складові економічної безпеки підприємства.

### **Глосарій**

**Діагностика** – галузь знань, що вивчає теорію і методи організації процесів постановки діагнозу, а також принципи побудови засобів діагностування.

**Економічний розвиток регіону** – це сукупність економічних процесів, що відбуваються в ході розвитку господарства та відбиваються в більш-менш кардинальних змінах економічної та соціальної системи і відповідно трансформації основних її елементів.

**Ефективність управління** – це сукупна результативність роботи всього трудового колективу організації, системи заходів, які є наслідком окремих зусиль керівника і спеціалістів.

**Інвестиційна політика підприємства** – комплекс заходів, що забезпечують вигідне вкладення власних, позикових і інших коштів в інвестиції з метою забезпечення фінансово стійкої роботи підприємства в найближчій і подальшій перспективі.

**Інвестиційне проектування** – це розробка комплексу технічної документації, що містить техніко-економічне обґрунтування (креслення, пояснювальні записки, бізнес план інвестиційного проекту й інші матеріали, необхідні для здійснення проекту).

**Метод управління** – це сукупність прийомів, операцій і процедур підготовки та прийняття, організації та контролю виконання управлінських рішень, які приймаються учасниками управлінського процесу.

**Організаційний потенціал підприємства** – організаційний процес, що включає як сукупність виробничих ресурсів, так і оцінку його величини. Оцінка величини організаційного потенціалу пов'язана з вибором одиниць виміру величини елементів потенціалу.

**Організація управління** – сукупність дій, що ведуть до утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого, що дозволяє реалізувати цілі управління.

**Процес управління** – це діяльність об'єднаних суб'єктів управління, спрямована на досягнення певної мети, шляхом виконання певних функцій, із застосуванням відповідних методів та дотриманням принципів управління.

**Ризик** – це невизначеність в одержанні доходу взагалі або в одержанні того розміру доходу від інвестицій, на які розраховує інвестор.

#### **Тестові завдання:**

1. До основних принципів ефективності управління потенціалом підприємства НЕ належить:

- А) принцип безперервності;
- Б) принцип економічності;
- В) принцип екогармонійності;
- Г) принцип інноваційності.

2. Що передбачає принцип економічності?

- А) забезпечення соціальної відповідальності перед суспільством;
- Б) необхідність врахування екологічних наслідків діяльності підприємства;
- В) постійне удосконалення технологічних, управлінських процесів;
- Г) раціональне забезпечення стійкого розвитку організації.

3. Якими можуть бути організаційні механізми по природі основних параметрів організаційного процесу?

- А) базовими, організаційно-структурними, адміністративними;
- Б) організаційно-структурними, організаційно-технічними, комплексними;
- В) виробничо-господарськими, технологічно-інформаційними, організаційно-управлінськими;
- Г) виробничо-господарськими, інформаційними, організаційно-структурними, управлінськими, комплексними.

4. Яка суть організаційно-структурного механізму?

- А) здійснює вплив на технічні й технологічні параметри;
- Б) здійснює вплив на економічні параметри;
- В) здійснює керуючі впливи на працівників;
- Г) здійснює вплив на діяльність персоналу.

5. Зі скількох етапів складається процес удосконалення управління потенціалом підприємства?

- А) 4 етапів;
- Б) 6 етапів;
- В) 7 етапів;
- Г) 8 етапів.

6. На якому етапі здійснюються формування системи цілей програми удосконалення управління підприємницьким потенціалом, розробка альтернативних комплексів мір по досягненню визначених цілей?

- А) розробка концепції удосконалення управління потенціалом підприємства;
- Б) виконання розроблених програм і контроль;
- В) вияв проблем, стосовно рівня організації управління;
- Г) планування процесу удосконалення управління підприємницьким потенціалом.

7. Етап, що за змістом означає розробку стратегії функціонування потенціалу підприємства:

- А) розробка концепції удосконалення управління потенціалом підприємства;
- Б) розробка нової системи управління, згідно з виробленою концепцією удосконалення управління потенціалом підприємства.
- В) виконання розроблених програм і контроль;
- Г) вияв проблем, стосовно рівня організації управління.

8. З погляду організації якого управління доцільно виділити стратегічне планування, оперативне планування, формування стратегічних програм і розробку бізнес-планів?

- А) тактичного;
- Б) стратегічного;
- В) оперативного;
- Г) цільового.

9. Що таке дифузії?

- А) це поширення вже колись опанованої і використовуваної інновації в нових умовах або нових галузях виробництва, у нових країнах;
- Б) це поширення перевірених та ефективних нововведень у промисловій галузі у нових країнах;
- В) це запровадження стратегічного розвитку галузі у нових країнах;
- Г) це поширення інноваційних технологій в нових галузях виробництва.

10. Склад і характеристики факторів виробництва дозволяють визначити:

- А) організаційні механізми;

- Б) комунікативні механізми;
- В) структурні механізми;
- Г) диферсифікативні механізми.

Література: Основна: 4, 7-9. .Додаткова:3, 7, 8.

## ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник / В.І. Хомяков, І.В. Бакум. - К. : Кондор, 2009. - 400 с.
2. Логунова Н.А. Управление потенциалом предприятия: конспект лекций для студентов специальности 7.050107 «Экономика предприятия» / Логунова Н.А. ; М-во аграр. политики Украины, Гос. ком. рыб. хоз-ва Украины, Керч. гос. мор. технолог. ун-т, Каф. економіки підприємства. - Керчь, 2009. - 133 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kgmtu.ru:8085/jspui/handle/123456789/657>
3. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: монографія / Л.А. Костирко. - Х.: Фактор.- 2008. - 336с.
4. Іванов В. Б. Потенціал підприємства: науково-метод. посібник / В. Б. Іванов, О. М. Кохась, С. М. Хмелевський. – К. : Кондор, 2009. – 300 с.
5. Кочемировська О.О. Розвиток трудового потенціалу як чинник економічного зростання України : аналіт. доп. / О. О. Кочемировська. – К. : НІСД, 2014. – 108 с.
6. Ковальов В.М. Трудовий потенціал регіону: розвиток, стимулювання, ефективність використання: монографія / В.М.Ковальов, О.А. Атаєва. - Слов'янськ : Друкарський двір. – 2011. – 204 с.
7. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. для вузів / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблодська, О. О. Решетняк. – К. : Центр. учб. л-ри, 2009. – 398 с.
8. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства: навч. посібник для ВНЗ / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко / М-во освіти і науки України, Львівська комерційна акад. – Львів: Магнолія 2006, 2011. – 312 с.
9. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник / В. І. Довбенко, В. М. Мельник / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Львів : Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2010. – 232 с.

### Додаткова

1. Кобзева К. В. Формування експортного потенціалу промислового підприємства / К. В. Кобзева // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2013. - Вип. 2(1). - С. 352-358. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Траєіv\\_2013\\_2\(1\)\\_57.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Траєіv_2013_2(1)_57.pdf)
2. Чубар М. М. Проблеми та перспективи реалізації експортного потенціалу підприємств легкої промисловості [Електронний ресурс] / М. М. Чубар // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. - 2012. - № 2. - С. 267-279. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znprnudps\\_2012\\_2\\_30.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znprnudps_2012_2_30.pdf)
3. Чубар М.М. Експортний потенціал у системі зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства [Електронний ресурс] / М. М. Чубар

Вісник Хмельницького національного університету. -2012. - № 3. – с. 35-39.  
Режим доступу: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012\\_3\\_1/035-039.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_3_1/035-039.pdf)

4. Дружиніна Л. В. Прогнозування експортного потенціалу машинобудівних підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності / Л. В. Дружиніна, В. В. Різніченко // Актуальні проблеми економіки.- 2010. -№ 7. - С. 246-252.

5. Радченко Л. М. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності експортного потенціалу регіону / Л. М. Радченко // Економічний простір : зб. наук. праць, 2011. - № 48/1. - С. 91-99.

6. Мельник Т.М. Експортний потенціал України: методологія оцінки та аналіз / Т.М. Мельник // Міжнародна економічна політика: наук. Журнал.- 2009. - № 8-9. - С. 221-245.

7. Кутідзе Л.С. Експортний потенціал регіону: сутність, діагностика, механізми реалізації: монографія / Л.С. Кутідзе. – Запоріжжя: ЗНУ, 2011. – 318 с.

8. Харченко С.В. Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / С.В. Харченко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. - №8 (98). – С. 141-149. Режим доступу: [http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-ekonomiky/Akt-prob-ekonomiky-2009-8/Akt-prob-ekonomiky-2009-8\\_141-149.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-ekonomiky/Akt-prob-ekonomiky-2009-8/Akt-prob-ekonomiky-2009-8_141-149.pdf)

9. Литвиненко А.О. Інструментальне забезпечення механізму управління розвитком матеріально-технічної бази промислового підприємства [Електронний ресурс] / А. О. Литвиненко // Бізнес Інформ. - 2012. - № 3. - С. 179-183. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf\\_2012\\_3\\_50.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2012_3_50.pdf)

10. Чумак Л. Ф. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства / Л. Ф. Чумак // Вісник Одеського національного університету. Економіка. - 2013. - Т. 18, Вип. 3(3). - С. 148-151. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vonu\\_econ\\_2013\\_18\\_3\(3\)\\_39.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vonu_econ_2013_18_3(3)_39.pdf)

11. Грибан С.В. Система антикризового управління підприємством / С.В. Грибан // Ефективна економіка. -2013. - №11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2467>

12. Шестопалова О. В. Економічно-кризові ситуації на підприємстві та механізми їх подолання / О. В. Шестопалова // Сталий розвиток економіки. - 2013. - № 1. - С. 119-122. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/sre\\_2013\\_1\\_27.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/sre_2013_1_27.pdf)

13. Залунін В. Ф. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства / В. Ф. Залунін, О. Л. Герасимова // Наук. вісн. Черніг. держ. ін-ту економіки і упр. Сер. Економіка. - 2012. - Вип. 4. - С. 109-113.



Навчально-методичне видання  
(українською мовою)

Ганза Ірина Володимирівна

# **УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Навчально-методичний посібник для студентів  
освітнього рівня «магістр»  
спеціальності «Менеджмент ЗЕД»

Рецензент *Є.В. Маказан*  
Відповідальний за випуск *Д.Т. Бікулов*  
Коректор *А.С. Чкан*

Підписано до друку 30.06.2015  
Папір офсетний. Друк різнографічний  
Умов. друк арк. 72. Тираж 30 прим. Замов. № 439  
Виготовлено підприємством Типографія «Лайн» з оригіналів авторів

---

69063, м. Запоріжжя, вул. Держинського, 18  
Тел.: (061) 220-87-11, (061) 270-43-53; факс (061) 224-40-79  
e-mail: firma\_line@pochta.ru

