

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

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

І.Л. Назаренко

**УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

Конспект лекцій

Частина 2

Харків - 2015

Назаренко І.Л. Управління потенціалом підприємства:
Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. – Ч. 2. – 80 с.

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

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

Рецензент
доц. Ю.В. Єлагін

І.Л. Назаренко
УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

Частина 2

Відповідальний за випуск Назаренко І.Л.

Редактор Решетилова В.В.

Підписано до друку 14.04.14 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 3,25. Тираж 25. Замовлення №

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

Українська державна академія залізничного транспорту

Факультет економіки транспорту

Кафедра економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

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

Частина 2

Харків 2015

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

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

Укладач

доц. І.Л. Назаренко

Рецензент

доц. Ю.В. Єлагін

Тема 6. Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства

- 1 Поняття і склад трудового (кадрового) потенціалу підприємства.
- 2 Структура кадрового потенціалу підприємства.
- 3 Фактори формування трудового потенціалу.
- 4 Процес відтворення кадрового потенціалу.
- 5 Оцінка кадрового потенціалу.
- 6 Управління кадровим потенціалом.

1 Поняття і склад трудового (кадрового) потенціалу підприємства

Проблеми управління кадровим потенціалом підприємства завжди були і є актуальними. Кадри відіграють вельми важливу роль в функціонуванні і забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. З усіх елементів економічного потенціалу підприємства тільки кадровий потенціал володіє здатністю активно і самостійно реагувати на динамічні зміни ринкового середовища, поєднуючи у часі і просторі усі елементи потенціалу. Саме працівники забезпечують переваги на ринках товарів і послуг, а також високий рівень реалізації можливостей підприємства.

Методологічні засади дослідження трудового потенціалу були закладені в працях представників трудової теорії вартості (А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса), неокласичного напрямку (Л. Мізес, М. Фрідмен), кейнсіанства (Дж. М. Кейнс, Р. Харрод) та доповнені положеннями інституційно-соціологічного напрямку сучасної економічної теорії (Дж. Гелбрейт, Я. Тінберген, Р. Хейлбронер), „нової інституціональної економіки” (Р.Нільсон, С. Вінтер, Й. Щумпетер, Ф. Хайєк).

В теперішній час не існує єдиного підходу до трактовки поняття „трудоий (кадровий) потенціал”. Розглянемо деякі визначення даної економічної категорії, наявні в літературі.

Трудоий потенціал – це найбільш повна характеристика всієї здатності до праці, якою володіє індивід, колектив і суспільство в цілому. Поняття трудового потенціалу узагальнює всебічну характеристику ресурсів, включаючи кількісні та якісні параметри

здатності до трудової діяльності, в тому числі ті фактори, які не піддаються виміру, наприклад, моральність, менталітет¹.

Трудовий потенціал – це трудові можливості країни (галузі, території, підприємства, працівника), наявні в даний час і передбачувані на перспективу, що сформовані і формуються у певних виробничих відносинах та умовах відтворення і характеризуються певною діалектичною сукупністю кількісних та якісних ознак².

Трудовий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства³.

Трудовий потенціал виступає як інтегральна характеристика здатності до праці (в її кількісному і якісному відношенні), яка визначає можливості як конкретного робітника, так і сукупного робітника за їх участю у суспільно корисній діяльності⁴.

Трудовий потенціал – це „основана на професійних знаннях, практичних навичках, особистісних і психофізіологічних характеристиках робітників спроможність персоналу реалізовувати цілі підприємства при належному матеріально-технічному, інформаційному і організаційному забезпеченні процесу праці”⁵.

Кадровий потенціал – це сукупність здатності і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства⁶.

Кадровий потенціал підприємства – це спроможність і можливість персоналу фірми (підприємства) до повної реалізації свого особистісного потенціалу для досягнення поставлених цілей при виробництві товарів та послуг. При цьому під потенціалом особистості розуміється комплексна характеристика індивідуума, яка

¹ Ким М.Н. Трудовой потенциал: формирование, использование, управление. – Харьков: ХНУ, 2003. – 247 с. – С. 13.

² Саєнко М., Палюх М. Трудовий потенціал як складна соціально-економічна система //Наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету ім. В. Гнатюка. Сер.: Економіка. – 2001. - №8. – С. 137–143.

³ Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.

⁴ Авдеєнко В.Н., Котлов В.А. Производственный потенциал промышленного предприятия. – М.: Экономика. – С. 38.

⁵ Радько С.В. Оценка трудового потенциала с учетом рисков его управления //Управление риском. – 2003. - №2. – С. 30 – 41. – С. 31.

⁶ Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с. – С. 239.

включає кваліфікаційний, освітній і інтелектуальний рівні, а також спроможність їх використовувати і розвивати з часом⁷.

За визначенням А.Ю. Жулавського і Є.В. Лапіна, кадровий потенціал підприємства – це „сукупна спроможність виробничого персоналу забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам ринку в конкретних економічних і науково-технічних умовах виробництва”⁸.

Як бачимо, всі вищенаведені визначення кадрового потенціалу містять його характеристику – здатність до праці, до вироблення суспільно корисної продукції.

Інтегруючи вищенаведене, ми можемо дати визначення сутності категорії „кадровий потенціал підприємства” як сукупності спроможностей працівників підприємства максимально ефективно виконувати свої обов’язки і виробляти високоякісні послуги, роботи, продукцію для задоволення потреб суспільства і досягнення цілей підприємства.

Конкретизуючи дане визначення, можна відзначити, що величина кадрового потенціалу підприємства буде залежати від:

а) кількості і якості трудових ресурсів, якими володіє підприємство на даний період часу;

б) сукупності умов, що забезпечують сприятливе середовище для формування і розвитку кадрового потенціалу (його кількісних і якісних характеристик) та його найбільш ефективного використання.

2 Структура кадрового потенціалу підприємства

Слід зазначити, що в науковій літературі немає єдиної думки про структуру кадрового потенціалу, його елементи. Ряд авторів вважають, що елементами кадрового потенціалу можуть бути:

а) психофізіологічний потенціал, що характеризується здібностями і схильностями людини, станом її здоров’я, працездатністю, витривалістю, типом нервової системи і т.д.;

б) професійно-кваліфікаційний потенціал, що характеризується обсягом загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що обумовлюють здатність до праці певної якості;

⁷ Точенов И.В. К вопросу об оценке кадрового потенциала предприятия // Вісник Донбаської державної академії будівництва і архітектури. – 1999. - №5(19). – С. 69–71. – С. 69–71.

⁸ Жулавський А.Ю., Лапін Є.В. Принципи оцінки кадрового потенціалу промислових підприємств // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. – 2002. - №1-2. – С. 161-172. – С. 168.

в) особистісний потенціал, що характеризується рівнем свідомості й соціальної зрілості, ціннісними орієнтирами та інтересами, потребами і запитамі в сфері праці; культура, як складовий елемент кадрового потенціалу, розглядається у всіх формах її прояву: культура соціального й економічного мислення; мораль, етика і все інше, що впливає на поведінку людини в процесі праці, здійснення виробничих, організаційних і управлінських функцій.

Приймаючи до уваги, що метою і кінцевим об'єктом економічної оцінки є кадровий потенціал підприємства, його структурними елементами можуть бути (рисунок 6.1):

- а) індивідуальний потенціал (кадровий потенціал одного працівника);
- б) потенціал виробничого колективу.



Рисунок 6.1 – Структура кадрового потенціалу підприємства

У свою чергу, кадровий потенціал окремого працівника складається з психофізіологічного, освітнього, інтелектуального і культурно-особистісного потенціалів. Психофізіологічний потенціал визначається типом нервової системи людини і станом її здоров'я. Освітній потенціал можна подати у вигляді загальноосвітнього і професійно-кваліфікаційного потенціалів. Потенціал організації праці визначається формами з'єднання індивідуальних потенціалів у процесі трудової діяльності і характеризується рівнем спеціалізації, концентрації, кооперації на підприємстві і його розміщенням на території регіону.

3 Фактори формування трудового потенціалу

Кожний з перерахованих потенціалів формується під впливом певних груп факторів.

На стику демографічних і соціальних факторів виділяється група соціально-демографічних факторів, до яких відносять: чисельність працездатного, зайнятого і незайнятого, економічно активного населення і його розподіл за галузями і секторами економіки, тривалість активного періоду життя і т.д. У групу соціальних факторів входять: рівень загальної і фахової освіти, здоров'я і культури; рівень розвитку соціальної інфраструктури території (побутове і комунальне обслуговування населення, забезпеченість житлом і благоустрій, охорона здоров'я, культура, суспільний транспорт, торгівля, зв'язок і т.д.), рівень урбанізації, зовнішня і внутрішня міграція населення. Перераховані фактори носять в основному інтенсивний характер, підвищуючи трудовий потенціал через його якісну складову, впливають на фази формування і використання кадрового потенціалу підприємства.

Групу економічних факторів доцільно розділити на фактори, що впливають на формування кадрового потенціалу, його підтримання і розвиток, а також на його використання. До першої групи економічних факторів можна віднести: реальні доходи працівників (у тому числі оплата праці, трансферні платежі), їхній розподіл за професійними і кваліфікаційними групами. До другої групи відносяться такі фактори: наявність матеріально-сировинних і паливно-енергетичних ресурсів, виробничих потужностей; науково-технічний потенціал; співвідношення експортно-імпортних операцій

у торговому обороті. До цієї ж групи можна віднести організаційно-економічні фактори: кредитно-фінансовий механізм, податкову систему, систему стимулювання праці, рівень розвитку спеціалізації, концентрації і кооперування виробництва, рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків. Економічні фактори чинять як прямий, так і непрямий вплив на кадровий потенціал, виявляються на виробничому й індивідуальному рівнях, у фазах формування і використання кадрового потенціалу, мають екстенсивний і інтенсивний характер впливу на його величину. Істотний вплив на етапах формування і використання кадрового потенціалу підприємства роблять санітарно-гігієнічні умови праці й екологія середовища проживання, рекреаційні характеристики території.

Більшість дослідників виділяють три основних фактори, що роблять прямий вплив на величину кадрового потенціалу підприємства:

- 1) чисельність виробничого персоналу;
- 2) рівень загальної і фахової освіти;
- 3) стан здоров'я працівників.

Інші фактори роблять непрямий вплив в основному через ці три фактори.

Показники здоров'я, поряд з показниками освітнього, професійно-кваліфікаційного, культурного і рівня інтелекту, є основними характеристиками якості кадрового потенціалу підприємства.

Серед розглянутих найбільш впливовим фактором в умовах ринкової економіки є освіта. Цей висновок розділяють більшість учених-економістів.

Дещо інша класифікація факторів подана на рисунку 6.2.

Формування (становлення) потенціалу - особлива стадія, у процесі якої закладається основа трудового потенціалу підприємства, перспектива його росту в цілому і кожного працівника окремо. Ця стадія дуже важлива в життєвому циклі нового підприємства. Від своєчасного і повного рішення соціально-економічних і організаційних задач багато в чому залежить його ефективна робота. При цьому варто підкреслити, що не зміна чисельності взагалі, а відхилення її від науково обгрунтованої потреби підприємства як у менший, так і у більший бік, впливає на рівень трудового потенціалу. Це значить, що як дефіцит, так і надлишок робочої сили однаково негативно впливають на трудовий потенціал. Так, брак робочої сили

приводить до недовикористання виробничого потенціалу і надмірного навантаження на працівників; зміст зайвої чисельності веде до недовикористання індивідуального потенціалу кадрів.

Як значне перевищення рівня трудового потенціалу працівників, необхідного для виробництва, так і його нестача можуть сприяти росту незадоволеності працею і плинності кадрів. Для одних робота нецікава, тому що не дає можливості використовувати наявні знання, навички, досвід, а для інших занадто складна через нестачу останніх.

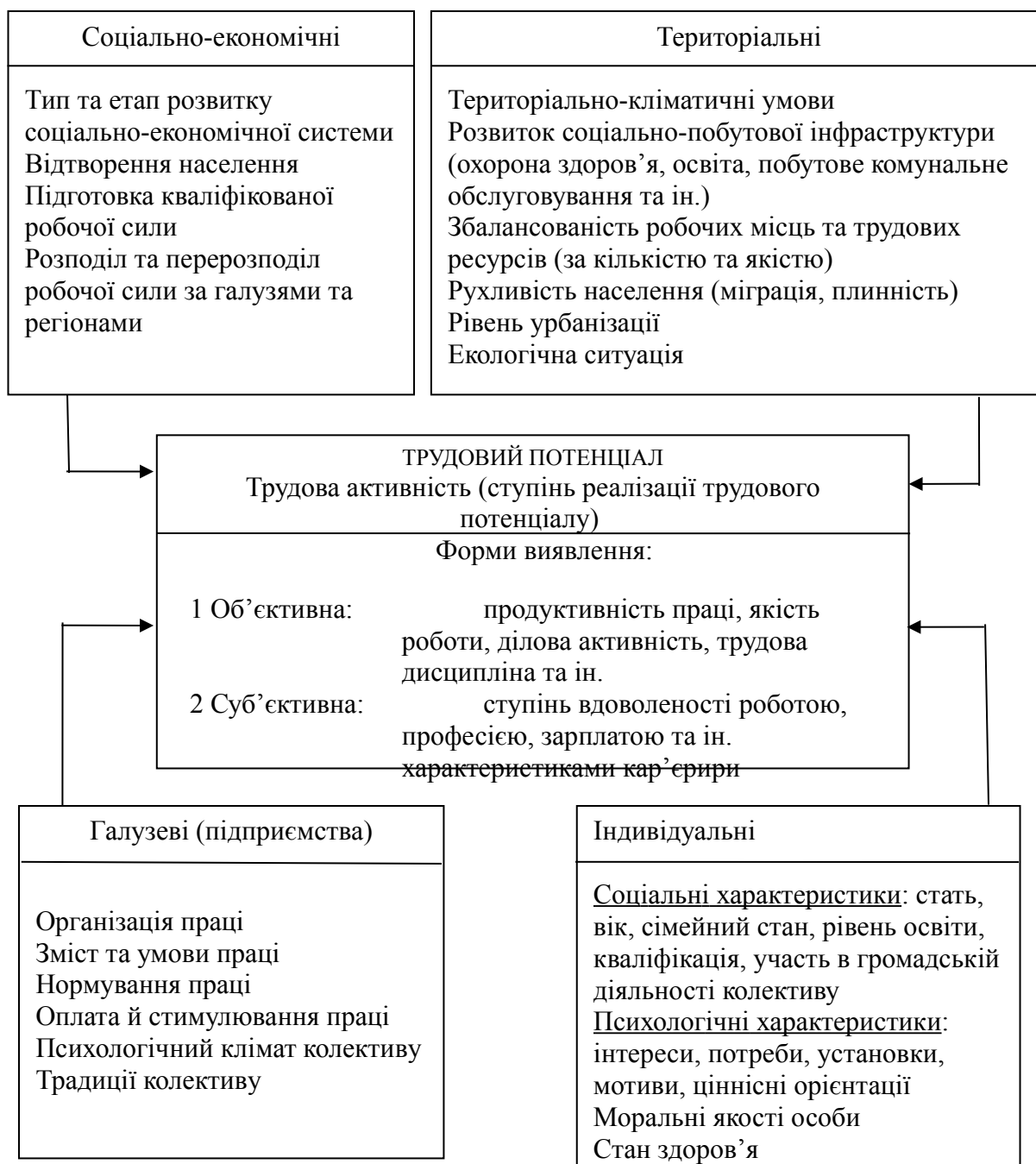


Рисунок 6.2 – Фактори формування трудового потенціалу підприємства

Для розробки методики економічної оцінки кадрового потенціалу підприємства необхідно розглядати дану категорію в статистиці й у динаміці, виходячи зі зміни в часі факторів, що визначають формування, розвиток і використання кадрового потенціалу. Формою руху кадрового потенціалу є процес його відтворення.

4 Процес відтворення кадрового потенціалу

На думку більшості вчених, відтворювальний процес кадрового потенціалу підприємства складається з двох фаз: фази формування і фази використання. **Фаза формування** включає етапи первинного і вторинного формування. На етапі первинного формування відбувається створення індивідуальних трудових потенціалів і їхній розподіл по галузях.

Слід зазначити, що фаза первинного формування індивідуального трудового потенціалу відбувається за межами даного підприємства. Реалізація цього процесу забезпечується:

а) природним відтворенням населення як основи трудового потенціалу території;

б) набуттям здатності до праці за допомогою системи загальної і фахової освіти;

в) набуттям фізичної здатності до праці за допомогою системи охорони здоров'я і фізичного виховання.

На етапі вторинного формування відбувається відновлення і розвиток здатності до праці робочої сили, що уже функціонує, за допомогою одержання нових знань і навичок. Ця фаза протікає як на самім підприємстві, так і поза ним.

Фаза використання кадрового потенціалу є завершальною фазою відтворювального циклу і за своєю сутністю може бути характеристикою ефективності фази формування. Чим більший сформований кадровий потенціал підприємства в кількісному і якісному відношенні, тим вищою може бути його віддача у фазі використання.

Використання кадрового потенціалу підприємства може здійснюватися в двох формах: екстенсивній та інтенсивній. При екстенсивній формі збільшується частка виробничого персоналу стосовно невиробничого, при інтенсивній – підвищується ступінь використання якісної складової трудового потенціалу окремого

працівника. Виходячи з принципів ринкової економіки найбільш ефективною є інтенсивна форма використання кадрового потенціалу, що забезпечує менші сукупні витрати робочої сили на одиницю кінцевого продукту.

5 Оцінка кадрового потенціалу

Оцінка кадрового потенціалу – вельми складна управлінська проблема. Слід визнати, що в теоретичному й методичному плані вона недостатньо розроблена. На практиці застосовується безліч методик, способів оцінки, які дають різні за рівнем об’єктивності результати, мають свої переваги та недоліки. Зазначимо, що і в зарубіжній практиці відсутні ідеальні методики оцінки персоналу. Але краще користуватися не зовсім досконалыми методиками оцінки, ніж взагалі жодними.

Оцінка кадрового потенціалу необхідна для вирішення таких завдань:

- розробка стратегії соціального і економічного розвитку підприємства з урахуванням участі його кадрових ресурсів;
- розробка програми підвищення ефективності використання персоналу підприємства;
- формування регіонального і внутрішньофірмового ринку праці;
- стимулювання процесу підвищення кваліфікації робітника;
- вирішення питань, пов'язаних зі встановленням розміру заробітної плати та преміальних виплат тощо.

Тобто оцінка – основа для корегування усієї роботи з кадрами.

Щоб управляти кадровим потенціалом підприємства, необхідно його кількісно виміряти. Традиційно використовуються чотири типи одиниць виміру трудового потенціалу підприємства: натуральні, часові, вартісні та умовні.

Натуральні одиниці виміру визначають трудовий потенціал на основі кількості генерованих і передбачуваних матеріальних, економічних благ або через чисельність виробничого персоналу, його професійну та кваліфікаційну структури.

Часові одиниці виміру базуються на використанні часових проміжків для характеристики рівня трудового потенціалу працівника чи підприємства. Часова оцінка свідчить, скільки часу йому потрібно на виконання звичайних професійних обов’язків

(функцій) та вирішення завдань у рамках конкретної організації. Є пропозиції оцінювати кадровий потенціал за сукупним фондом робочого часу.

Натуральні та часові вимірники, на наш погляд, не відображають величину кадрового потенціалу підприємства, тому що кількість виробленої продукції залежить не тільки від чисельності, кваліфікації та інших якостей персоналу підприємства, а і технічного оснащення та інших факторів; баланс робочого часу є кількісним показником, який не відображає результати праці.

Вартісний вимір трудового потенціалу передбачає визначення витрат на його створення і утримання або виділення частини доходу (прибутку) підприємства, яка генерується за рахунок використання його трудового потенціалу.

Умовні одиниці виміру відображають суб'єктивні судження щодо природи та чинників, що визначають розмір трудового потенціалу. До них відносяться різноманітні синтетичні коефіцієнти, рейтинги, бальні оцінки тощо.

Оцінка кадрового потенціалу в умовному вираженні передбачає використання різних балів, індексів і пов'язаних з цим методів групування і ранжирування. При цьому система балів та індексів, яка використовується при оцінці кадрового потенціалу, є суб'єктивною, а сама оцінка залежить від вибору бази порівняння.

Існує багато методик оцінки як індивідуального трудового потенціалу робітника, так і потенціалу підприємства. Їх класифікація наведена на рисунку 6.3.

Витратний підхід до оцінки кадрового потенціалу зводиться до визначення сукупних витрат, пов'язаних з формуванням, підтримкою і розвитком трудового потенціалу протягом усього періоду його функціонування в конкретних соціально-економічних умовах. Правомірність витратної концепції вартісної оцінки трудового потенціалу обумовлена чинністю економічного закону відшкодування витрат на відтворення робочої сили.

Методи оцінки, засновані на витратній концепції, є більш реалізованими на практиці, тому що припускають облік фактично зроблених чи нормативно формованих витрат на створення і розвиток трудового потенціалу одного працівника та у цілому потенціалу колективу.

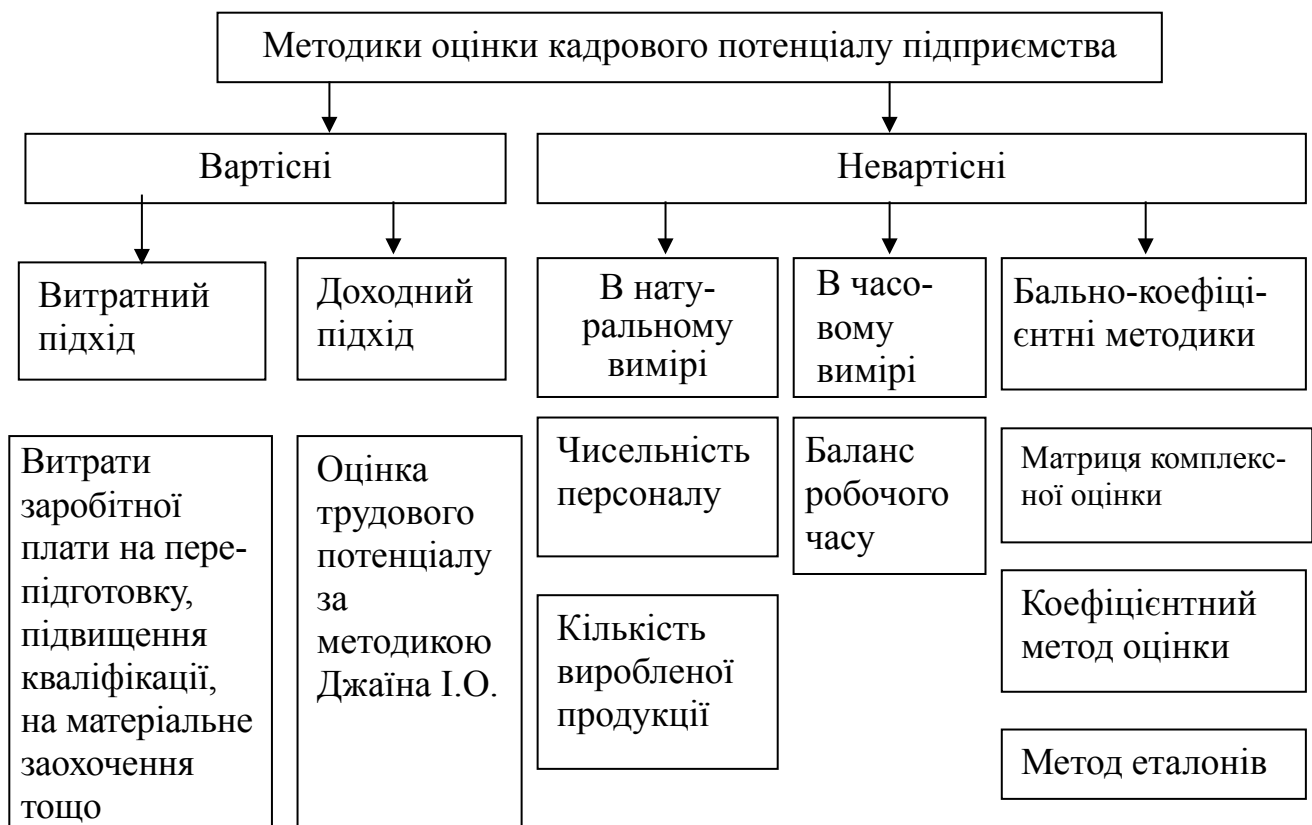


Рисунок 6.3 – Класифікація підходів та методик оцінки кадрового потенціалу⁹

У той же час ці витрати здійснюються в різні періоди часу, що утруднює їхню порівнянність, виникають проблеми сумування індивідуальних трудових потенціалів у загальний потенціал колективу. Немає єдності думок за складом витрат на формування, підтримку і розвиток трудового потенціалу, обліку в сумі витрат виплат із суспільних фондів споживання та інших джерел фінансування. У більшому ступені витратний підхід відповідає задачі вартісного виміру ресурсів праці, а не їхнього потенціалу.

Отже, витратний підхід вважаємо таким, що не повністю відображає саму сутність кадрового потенціалу підприємства (або робітника), а тільки сукупність фактичних витрат на його створення та підтримання. Адже витрати на утримання робітників, їх перепідготовку, підвищення кваліфікації тощо, хоч і впливають на рівень їх здібностей і можливостей, але не визначають їх потенціал (приклад – працівник, який отримує велику зарплату, а працює погано).

⁹ Плетникова І.Л., Дячков Д.М. Нова експертно-бальна методика оцінки кадрового потенціалу підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. - №15-16. – 2006. – С. 67-74.

А що стосується застосування витратного підходу, результати оцінки кадрового потенціалу різних за розмірами підприємств будуть несумісними між собою.

Найтиповішою методикою серед цих можна вважати розробки В.Н. Авдєєнка та В.А. Котлова (див. тему 4).

Доходний підхід до визначення вартості кадрового потенціалу¹⁰ пов'язаний з оцінкою реальної вигоди, яку має підприємство від праці працівників. У цьому випадку вартість кадрового потенціалу дорівнює капіталізації частини прибутку підприємства, що генерується цією працею. Але таке штучне виділення протирічить теорії систем, згідно з якою системний ефект генерується всіма елементами системи у їх взаємодії і не дорівнює сумі ефектів від функціонування кожного елемента системи окремо (в даному випадку це виділення окремо частин прибутку, обумовлених, по-перше, працею колективу, по-друге, функціонуванням основних фондів, по-третє, оборотних засобів і т.д.).

Крім того, цей підхід унеможлиблює оцінку кадрового потенціалу підприємств, які функціонують без утворення фінансового результату або звичайних підприємств в період їх збиткового функціонування.

Наприклад, і для оцінки кадрового потенціалу науково-дослідної організації (яка не має прибутку), як і для оцінки кадрового потенціалу лінійного підприємства залізничного транспорту (яке не має фінансового результату від основної діяльності) використання доходного підходу є також неможливим.

Тому вважаємо, що отримати таку оцінку кадрового потенціалу підприємства, яка була б, по-перше, науково коректною, по-друге, дозволяла б прослідкувати динаміку зміни цього показника для одного підприємства, а по-третє, дозволяла б порівняти за цією ознакою різні підприємства, можливо лише на основі застосування бально-коефіцієнтного підходу.

Починаючи з 70-х років ХХ ст. на підприємствах і в організаціях колишнього СРСР набула поширеного запровадження **методика оцінки персоналу, побудована на системі балів**. Узагальнивши досвід окремих підприємств, Науково-дослідний інститут праці (м. Москва) підготував відповідні методичні рекомендації¹¹, які

¹⁰ Джаин И.О. Оценка трудового потенциала: Монография. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 250 с.

¹¹ Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов. – М.: Экономика, 1989.

послужили основою для вдосконалення практики оцінки персоналу на основі системи балів, для опрацювання відповідних галузевих і заводських систем.

Головна ідея бальної оцінки індивідуального потенціалу робітника – кількісно виміряти за допомогою балів найбільш істотні характеристики як самого працівника, так і виконуваної ним роботи.

Комплексна бальна оцінка працівника ($K_{оп}$) здійснюється за формулою

$$K_{оп} = 0,5 \times П_{пкр} \times П_{дя} + П_{ср(ф)} \times П_{др}, \quad (6.1)$$

де $П_{пкр}$ – професійно-кваліфікаційний рівень робітника, балів;

$П_{дя}$ - ділові якості, балів;

$П_{ср(ф)}$ - складність роботи (виконуваних функцій), балів;

$П_{др}$ - конкретно досягнутий результат, балів;

0,5 - емпірично визначений коефіцієнт, уведений в формулу для посилення значущості оцінки складності та результативності праці.

Автори даної методики надають форми таблиць з характеристиками (окремо для робочих, окремо для спеціалістів і керівників), а також довідкові таблиці, згідно з якими можна визначити ступінь наявності кожної характеристики у кожного оцінюваного працівника (наприклад, професійна компетентність: низька – 1 бал, середня – 2 б., вища за середню – 3 б., висока – 4 б.).

Але ця методика має суттєвий недолік – показник $K_{оп}$ не має верхньої межі і внаслідок цього за його допомогою можна лише порівняти рівень індивідуального потенціалу одного працівника в динаміці або декількох працівників, що працюють на однакових посадах. Чим більше значення $K_{оп}$, тим краще, але немає градації значення цього показника хоча б на три рівні – низький, середній, високий. Крім того, у ній використовується застарілий поділ працівників на чотири категорії.

На експертно-бальній оцінці базується нова універсальна методика оцінки¹², за допомогою якої можна оцінити кадровий потенціал підприємства.

Нова методика відрізняється від вже існуючих тим, що інтегральний показник рівня кадрового потенціалу має чіткі межі, які відповідають низькому, середньому та вищому рівням, потребує

¹² Плетникова І.Л., Дячков Д.М. Нова експертно-бальна методика оцінки кадрового потенціалу підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. - №15-16. – 2006. – С. 67-74.

нескладних розрахунків, дає можливість оцінити потенціал кожної категорії персоналу.

Методика базується на оцінці індивідуального кадрового потенціалу працівників підприємства, які, згідно з діючим класифікатором професій¹³, включають такі групи професій:

- 1) законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі);
- 2) професіонали (рівень спеціаліста, магістра; кандидата, доктора наук);
- 3) фахівці (рівень молодшого спеціаліста; бакалавра; спеціаліста);
- 4) технічні службовці (секретар, оператор ЕОМ, кур'єр та ін.);
- 5) працівники сфери торгівлі та послуг;
- 6) кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства;
- 7) кваліфіковані робітники з інструментом;
- 8) робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин;
- 9) найпростіші професії (досить неповної базової загальної середньої освіти та мінімальної професійної підготовки).

Комплексний показник рівня кадрового потенціалу підприємства (Index of Personnel potential of enterprise), з урахуванням пізніших удосконалень¹⁴, має вигляд

$$IPPE = k_1 * x_1 + k_2 * x_2 + \dots + k_i * x_i, \quad (6.2)$$

де k_i – коефіцієнти відповідності чисельності відповідних категорій робітників їх оптимальній чисельності;

x_i – кадровий потенціал відповідних дев'яти категорій персоналу підприємства.

Максимально можливе значення коефіцієнта відповідності дорівнює 1.

Вважаємо, що як недоутримання, так і переутримання контингенту призводить до зменшення синергетичного ефекту та, відповідно, рівня кадрового потенціалу підприємства. При

¹³ Класифікатор професій ДК 003:2005 / Уклад.: В. Кузнецов. – Харків: Фактор, 2006. - 456 с.

¹⁴ Плетникова І.Л. Удосконалення методики оцінки кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту //Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. - №4. – Т.2. - С. 52-56.

недоутриманні контингенту коефіцієнт відповідності розраховується як функція корисності для показника-стимулятора за формулою відношення фактичного контингенту до оптимального

$$k_i = \frac{U_{\phi_i}}{U_{om_i}}, \quad (6.3)$$

а при переутриманні – як функція корисності для показника-дестимулятора

$$k_i = \frac{U_{om_i}}{U_{\phi_i}}. \quad (6.4)$$

Величини кадрового потенціалу кожної з категорій x_i визначаються за допомогою анкетування та психологічного тестування самих працівників.

Оцінка кадрового потенціалу кожної з дев'яти категорій персоналу відбувається за допомогою експертного опитування керівників виробничих ланок про їх підлеглих, самих працівників та їх підлеглих, причому форма анкети є різною для кожної з категорій персоналу.

Для характеристики працівника кількісній оцінці підлягають його професійно-кваліфікаційний рівень і ділові якості, що створюють необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків.

Використовується метод шкальної оцінки, тобто оцінка робітника за рядом критеріїв, кожен з яких поданий у вигляді шкали. Для робочих типовими характеристиками критеріїв оцінки є кількість і якість виконуваної роботи, рівень професійних знань, ініціативність, сумлінність, ставлення до праці. Для керівників типовими характеристиками є здібності до аналізу, рішучість, організаторські здібності, ініціативність, спеціальні знання, вміння координувати свою працю з працею інших робітників та емоційна стійкість.

Ці характеристики об'єднані в функціональні групи. Наприклад, для фахівців та професіоналів:

1 група – рівень професійної підготовки (включає характеристики „рівень кваліфікації”, „підвищення кваліфікації”; „досвід роботи”);

2 група – особисті якості (включає декілька характеристик);

3 група – адміністративні здібності (включає декілька характеристик).

Оцінка трудового потенціалу здійснюється з розподілом можливих значень критеріїв від мінімального до максимального, що відображають крайні рівні відповідності робітників своїм обов'язкам. Кожна оцінка характеристики має значення з деякого виділеного діапазону значень.

Ступінь прояву кожної характеристики у конкретного працівника вимірюється за допомогою шкали (див. таблицю 6.1).

Таблиця 6.1 – Шкала прояву характеристик у працівника

Ступінь прояву відповідної характеристики	Оцінка, бали
Низький рівень	2
Нижче середнього	4
Середній	6
Вище середнього	8
Високий	10

Крім того, необхідно враховувати, що одні характеристики можуть мати більшу значущість для кадрового потенціалу працівника, ніж інші. Тому пропонуємо враховувати цей факт за допомогою зважування – визначення питомих вагів значущості кожної характеристики у своїй групі. Також і значущість певних груп характеристик є неоднаковою, що також потребує оцінок питомих вагів значущості.

Оскільки експертам буде досить важко присвоїти одразу ж питоми ваги значущості у частках одиниці, пропонуємо визначати їх наступним шляхом. Експерти присвоюють відповідним характеристикам ранги значущості (від 1-го – найвищої значущості – до останнього – найнижчої значущості). Потім ранги перетворюються, їх сума приймається за 1 і визначаються питоми ваги значущості кожної характеристики у своїй групі або певних груп у індивідуальному кадровому потенціалі працівника.

Приклад розрахунків на даною методикою, удосконаленою в подальших дослідженнях¹⁵, наведений в таблиці 6.2. Курсивом

¹⁵ Плетникова І.Л., Міронцева І.В. Удосконалення експертно-бальної методики оцінки кадрового потенціалу підприємства //Вісник економіки транспорту і промисловості. – №19-20. – 2007. – С. 78- 87.

виділено психологічні характеристики, які оцінюються за допомогою психологічного тестування.

Таблиця 6.2 – Оцінка кадрового потенціалу керівників (за матеріалами локомотивного депо Слов'янськ)

Назва характеристик	Експертна оцінка, бал	Ранг	Перетворений ранг	Питома вага значущості	Експертна оцінка з урахуванням значущості, бали
1	2	3	4	5	6
1 група. Рівень професійної підготовки		1	1	0,4	
1.1 Рівень кваліфікації	6	1	1	0,22	1,32
1.2 Широкий кругозір, компетентність у багатьох питаннях	6	3	0,33	0,07	0,42
1.3 Активність участі у семінарах та тренінгах	8	4	0,25	0,05	0,4
1.4 Досвід роботи	8	1	1	0,2	1,76
1.5 Прагнення до професійного росту	6	2	0,5	0,11	0,66

Продовження таблиці 6.2

1	2	3	4	5	6
1.6 Уміння бачити перспективу розвитку свого підприємства	10	2	0,5	0,11	1,1
1.7 Уміння спланувати свою роботу	8	1	1	0,22	1,76
Сума балів		1	4,58	1,00	7,42
2 група. Особисті якості		2	0,5	0,2	
2.1 Працездатність	6	1	1	0,16	0,96
2.2 Рішучість та самостійність у прийнятті рішень	8	1	0,5	0,16	1,28
2.3 Вміння розбиратися в людях, психологічна грамотність	8	2	1	0,1	0,8
2.4 Самодисципліна та самоконтроль	8	1	0,25	0,16	1,28
2.5 Лояльність до підприємства	8	4	0,25	0,04	0,32
2.6 Сумлінність, справедливість	8	4	0,33	0,04	0,32
2.7 Емоційна витримка	10	3	0,33	0,05	0,5
2.8 Творчий потенціал	8	3	0,2	0,05	0,4
2.9 Комунікабельність	10	5	0,2	0,03	0,3
2.10 Ввічливість, коректність, рівень культури	10	5	0,2	0,03	0,3
2.11 <i>Ділові перспективи</i>	8	5	0,2	0,03	0,24
2.12 <i>Самостійність</i>	8	5	0,2	0,03	0,24
2.13 <i>Організованість</i>	10	5	0,2	0,03	0,3
2.14 <i>Мотивація</i>	6	5	0,2	0,03	0,18
2.15 <i>Сила волі</i>	10	5	0,2	0,03	0,3
2.16 <i>Ступінь нервовості</i>	6	5	0,2	0,03	0,18
Сума балів			6,26	1,00	7,9
3 група. Здібності до організації командної праці		1	1	0,4	
3.1 Здатність до формування колективу з різних людей	8	1	1	0,18	1,44

Продовження таблиці 6.2

1	2	3	4	5	6
3.2 Вміння організувати роботу підлеглих	10	1	1	0,18	1,8
3.3 Контроль за виконанням доручених завдань	8	2	0,5	0,1	0,8
3.4 Вміння розв'язувати конфліктні ситуації	10	3	0,33	0,06	0,6
3.5 Вміння оптимально використовувати моральні та матеріальні стимули	8	3	0,33	0,06	0,48
3.6 Вміння планувати роботу в поточному періоді та на перспективу	8	4	0,25	0,04	0,32
3.7 Високий рівень особистої відповідальності	8	2	0,5	0,1	0,8
3.8 Доведення до кінця розпочатої справи	10	1	1	0,18	1,8
3.9 Уміння виділяти найважливіші завдання і виконувати їх у першу чергу	8	2	0,5	0,1	0,8
Сума балів	-	-	5,41	1,00	8,84

Потенціал керівників, таким чином, склав $0,4 \cdot 7,42 + 0,2 \cdot 7,9 + 0,4 \cdot 8,84 = 8,08$ б.

Етапи реалізації методики

1 Оцінка ступеня важливості окремих характеристик робітників за допомогою рангів (експертним шляхом) і перевірка значущості результатів експертних оцінок за допомогою коефіцієнтів конкордації.

2 Перетворення отриманих рангів на питомі ваги значущості.

3 Психологічне тестування працівників та внесення результатів у анкети.

4 Анкетування мінімум 50% робітників дев'яти категорій (керівниками підрозділів та колегами).

5 Обробка і усереднення результатів за кількістю проанкетованих працівників за певними категоріями.

6 Розрахунки рівня кадрового потенціалу кожної з дев'яти категорій персоналу і комплексного показника рівня кадрового потенціалу підприємства.

7 Оцінка рівня кадрового потенціалу підприємства з використанням шкали (низький – 18 – 36 балів; нижче середнього – 37 – 54 бали; вище середнього – 55 – 72 бали; високий – 73 – 90 балів).

8 Розроблення заходів для підвищення рівня кадрового потенціалу підприємства.

Результати розрахунків ІРРЕ можна подавати як у вигляді діаграми, накопичувальної гістограми, так і у вигляді квадранту.

Таким чином, описана методика надає можливість не тільки кількісно оцінити рівень кадрового потенціалу конкретного підприємства, проаналізувати динаміку його зміни за декілька періодів, а і порівняти рівень кадрового потенціалу різних за розмірами, галуззю функціонування підприємств. Крім того, оскільки вона базується на оцінці індивідуального кадрового потенціалу працівників підприємства, її використання надасть можливість більш обґрунтовано приймати рішення про переведення на іншу посаду, встановлення преміальних виплат за підвищення індивідуального потенціалу тощо.

6 Управління кадровим потенціалом

У найбільш загальному вигляді **управління трудовим потенціалом** являє собою систему взаємозалежних заходів, що забезпечують направляючий, координуючий і стимулюючий впливи на учасників виробництва, орієнтованих на інтенсивні фактори використання робочої сили.

Повна модель управління трудовим потенціалом повинна включати:

- а) чітко визначені і ранжирувані цілі;
- б) єдині принципи, що впливають з цілей, побудови всієї системи;
- в) опис структури системи (рівнів, функцій і зв'язків);
- г) механізм дії системи (методи і засоби);
- д) структуру і механізм зв'язків системи управління трудовим потенціалом з іншими системами і зовнішнім середовищем;
- е) спеціальний блок постійного удосконалювання системи.

Цілі управління трудовим потенціалом:

- досягнення відповідності якісних і кількісних характеристик трудового потенціалу цілям і завданням організації;

- вдосконалення трудового потенціалу в процесі аналізу, планування і прогнозування показників, що характеризують ступінь досягнення цілей організації.

Принципи управління трудовим потенціалом – це об'єктивні правила управлінської поведінки, що витікають із потреб об'єкта управління (див. таблицю 6.3).

Таблиця 6.3 – Принципи управління персоналом

Принципи	Сутність
1 Науковості	Передбачає більш повне пізнання і використання в практиці управління об'єктивно діючих економічних законів, які повинні диктувати логіку поведінки і керівників, і рядових робітників
2 Системності	Передбачає, що при формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління, та вимагає взаємного узгодження окремих груп завдань і рішень
3 Економічності	Передбачає ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, за якої витрати на систему управління персоналом перекриватимуться ефектом у виробництві, отриманим від їх впровадження
4 Ієрархічності та зворотного зв'язку	У будь-яких вертикальних розрізах системи управління персоналом повинна забезпечуватись ієрархічна взаємодія між ланками управління на основі зворотного зв'язку
5 Узгодженості	Взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно самостійними підрозділами по горизонталі повинна бути в цілому узгоджена з цілями організації та синхронізована у часі
6 Перспективності та прогресивності	При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати перспективи розвитку організації, передові вітчизняні та зарубіжні аналоги

В управлінні трудовим потенціалом можна виділити, з методологічної точки зору, два підходи.

Перший наголошує на рівновазі системи, коли джерело розвитку виявляється поза системою, а сам трудовий потенціал уявляється незмінним (статичним).

Другий підхід виходить з наявності в системі різноякісних елементів одночасно, співіснування і боротьби між ними як внутрішнього динамізму трудового потенціалу. Такий підхід найбільшою мірою відповідає вимогам сучасного етапу розвитку виробництва.

Проблема управління трудовим потенціалом колективу безпосередньо на підприємстві має самостійне значення. Об'єктом тут виступають такі боки виробничо-господарської діяльності, як формування і використання складу працівників, їхнє розміщення в процесі виробництва, регулювання використання живої праці і рух кадрів з метою забезпечення максимальної сприйнятливості колективу до вимог науково-технічного прогресу, удосконалювання якісного складу трудового потенціалу, матеріальна і моральна зацікавленість, а також адміністративні методи впливу на трудовий потенціал.

Крім того, трудовий потенціал колективу й окремого працівника, володіючи комплексом ознак, властивостей і якостей (таких, як суспільні відносини в процесі праці і поза сферою виробництва, ідейно-політичні якості, трудова і творча активність, професійні навички, освітній рівень, рух кадрів, моральні якості, психологічні і фізіологічні можливості, культурний рівень, матеріальний добробут і багато інших) є складним і специфічним об'єктом управління.

Відповідно до викладених методологічних аспектів категорії "трудова потенція" система управління його розвитком може мати наступну функціональну структуру (рисунок 6.4). Вона повинна бути організована таким чином, щоб могла контролювати ступінь використання накопиченого трудового потенціалу і швидко реагувати на прискорення темпів росту і підвищення ефективності виробництва, упровадження нової техніки, постійне удосконалювання технології і випуск продукції високої якості.

Система управління трудовим потенціалом на будь-якому рівні повинна включати три підсистеми:

- а) управління формуванням і розподілом трудового потенціалу;
- б) управління його функціонуванням у процесі виробництва;
- в) управління розвитком і просуванням працівників.

Реалізація цілей і завдань управління персоналом будь-якого підприємства або організації здійснюється через кадрову політику.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.

З прийняттям Верховною Радою 23.02.2012 р. Закону "Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування" в галузі розпочався процес акціонування. При цьому особливо важливу роль відіграє кадрова політика, адже необхідно не тільки зберегти кадровий потенціал галузі, а й досягти підвищення ефективності його використання.

Кадрова політика Укрзалізниці формується Головним управлінням кадрової та соціальної політики, яке створене у 1999 році на базі Управління кадрів і навчальних закладів. Його фахівці створили єдину галузеву нормативну базу щодо роботи з кадрами, яка передбачає єдиний системний підхід до вирішення питань кадрового забезпечення, роботи з резервом кадрів, стажування, психологічного та професійного тестування, профорієнтаційної роботи, працевлаштування і стажування молодих спеціалістів, професійного і технічного навчання, кадрового діловодства тощо.

Галузеві нормативні документи були систематизовані та видані чотирма збірниками Бібліотеки кадрового працівника.

Наступними кроками в удосконаленні кадрової роботи стали розробка, створення та впровадження на всіх залізницях і у структурних підрозділах автоматизованої системи управління персоналом АСУ «Кадри», яка успішно функціонує у теперішній час.

З метою підвищення ефективності добору керівників усіх ланок Головним управлінням запроваджена та успішно використовується система стажування резервістів та перспективних фахівців, яка дозволяє вивчити можливості їхньої роботи на керівних посадах, визначити здатність до управлінської діяльності.

На цьому напрямку діяльності значну роль відіграє система багатопрофільного професійного тестування. Тести сформовані з блоків тестових питань для визначення рівня знань: з професійних інструкцій відповідно до спеціальності, посади, професії; з норм охорони праці; з пожежної безпеки; правил технічної експлуатації

залізниць; інструкції з сигналізації на залізницях України; з економіко-управлінських питань та інформаційних технологій (для керівників різних ланок управління).

У 2012 році стартував пілотний проект з підготовки спеціалістів у вищих навчальних закладах при підтримці підприємств залізничного транспорту, який передбачає пошук та відбір кращих студентів з випускних курсів залізничних вузів, а також відбір майбутніх робочих місць згідно з їх освітньо-кваліфікаційним рівнем. З такими студентами будуть заключені договори на підготовку, які передбачають можливість проходження вже під час навчання практики саме у тому структурному підрозділі, де після закінчення вишу вони будуть працевлаштовані. Протягом 2012 року у цьому проекті взяли участь 60 студентів, по 10 з кожної залізниці. Таким чином, у 2013 році Укрзалізниця отримала 60 представників молодого покоління залізничників згідно з вказаною програмою.

Але незважаючи на позитивні риси сучасної кадрової політики, наявні й негативні, які особливо гостро проявилися під час кризи 2008-2009 рр., коли працівників відправляли у вимушені відпустки без збереження заробітної плати, був неповний робочий тиждень, скорочений час роботи, номінальна заробітна плата майже не зростала, а реальна – значно зменшилася. Це було викликане необхідністю скорочення витрат, але призвело до демотивації працівників і відтоку кваліфікованих кадрів, особливо з колійного господарства.

Керівництво Укрзалізниці у 2012 р. зазначило, що в її кадровій політиці не передбачається проведення заходів щодо вивільнення працівників з підстав скорочення чисельності або штату працівників. Працівники, посади яких підлягатимуть вивільненню внаслідок удосконалення технологічних процесів, перегляду застарілих нормативів, направлятимуться на перепідготовку, або їм будуть запропоновані інші посади.

Література

Основна [1 (ч. II), 2, 3,4,5, 8].

Додаткова [9].

Тема 7. Інноваційний потенціал підприємства

- 1 Підходи до визначення інноваційного потенціалу.
- 2 Структура інноваційного потенціалу підприємства.
- 3 Оцінка інноваційного потенціалу підприємства.
- 4 Управління інноваційним потенціалом.

1 Підходи до визначення інноваційного потенціалу

Комплексною характеристикою спроможності підприємства до інноваційної діяльності є його інноваційний потенціал. Це поняття є концептуальним відображенням феномену інновацій. Зовсім недавно воно ввійшло до числа термінів економічної науки як економічна категорія, але в сучасній економічній літературі, у тому числі й українській, відсутнє однозначне його визначення. У наукових працях цей термін вживається, як правило, операційно при розв'язанні інших науково-пізнавальних завдань. У багатьох дослідженнях автори концентрують свої зусилля на вивченні окремих боків інноваційного потенціалу, тому в літературі подано специфічні визначення, які мало співвідносяться між собою. Іноді поняття "інноваційний потенціал" ототожнюється з науковим, інтелектуальним, творчим та науково-технічним потенціалом.

Згідно з Законом „Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні”, інноваційний потенціал – це сукупність науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних і культурно-освітніх можливостей країни (області, регіону, підприємства і т. п.), необхідних для забезпечення інноваційного розвитку економіки.

Розглянемо деякі визначення цього поняття, наявні в літературі:

1) інноваційний потенціал – це одна з трьох складових інноваційного простору, яка включає в себе "особисті й ділові якості керівників, професійну й економічну підготовку, професійні досягнення (авторські посвідчення, винаходи тощо), матеріально-технічне і фінансове забезпечення"¹⁶. І там же: "інноваційний потенціал визначається набором здійснюваних нововведень";

¹⁶ Захарченко В.И. Экономический механизм процесса нововведений / Под ред. И.П. Продиуса; Всеукраинская академия экономической кибернетики. – Одесса: АОЗТ «ИРЭНТиТ». – С. 149.

2) "інноваційний потенціал – сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності"¹⁷;

3) "інноваційний потенціал містить невикористані, приховані можливості накопичених ресурсів, що можуть бути задіяні для досягнення цілей економічних суб'єктів"¹⁸;

4) "інноваційний потенціал – це система факторів та умов, необхідних для здійснення інноваційного процесу. За основу оцінки стану інноваційного потенціалу приймаються можливості, якими володіє підприємство для власної інноваційної діяльності"¹⁹;

5) "інноваційний потенціал організації – це міра її готовності виконати завдання, які забезпечують досягнення поставленої інноваційної цілі, тобто міра готовності до реалізації інноваційного проекту або програми інноваційних перетворень і впровадження інновації"²⁰;

6) "інноваційний потенціал підприємства являє собою сукупність інноваційних ресурсів, які перебувають у взаємозв'язку, та умовозабезпечувальних чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому"²¹.

Як бачимо, існують різні підходи до тлумачення цього поняття. Одні автори роблять наголос на наявності ресурсів, інші на можливості їх використання. Але більшість керується ресурсним підходом, тобто уявляє інноваційний потенціал як сукупність ресурсів, виділяючи найчастіше такі її елементи, як кадрова, інформаційно-технологічна, організаційна й матеріально-технічна складові. Окремо можна виділити фінансові ресурси, які забезпечують умови реалізації інших елементів і виконують роль їх кількісної оцінки.

Але підхід до розгляду потенціалу лише як сукупності ресурсів і можливостей їх використання обмежений. Таке уявлення про нього не враховує цільової характеристики цієї категорії. Використання ресурсів завжди цілеспрямоване й певним чином організоване для

¹⁷ Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2000. – С. 208.

¹⁸ Кокурин Д.И. Инновационная деятельность. – М., 2001. – С. 111.

¹⁹ Николаев А. Инновационное развитие и инновационная культура // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 5. – С. 75-79.

²⁰ Гунин В.Н. и др. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров „Управление развитием организации”. Модуль 7. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 272 с. - С.111.

²¹ Верба В.А., Новікова І.В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства // Проблеми науки. – 2003. – №3. – С. 22-31. – С. 23.

реалізації потреб суспільства й суб'єктів господарювання. Цілями інноваційної діяльності можуть бути виживання підприємства й збереження ніші на ринку, збільшення конкурентоспроможності продукції, експансія, збільшення прибутку тощо.

До інноваційного потенціалу також має належати поняття, що характеризує внутрішню можливість самого інноваційного середовища, у якому перебуває підприємство, здійснювати цілеспрямовану діяльність із залучення конкретних господарських ресурсів, з їхньої раціональної переробки для формування інноваційного продукту. Слід урахувати й зовнішні економічні фактори, що впливають на інноваційний потенціал, такі як державна інноваційна політика, політика кредитних установ, конкурентні стратегії споживачів, постачальників, фінансових посередників, зміни у вподобаннях споживачів тощо.

Отже, ресурсний підхід не є достатнім для визначення поняття „інноваційний потенціал”. Тому, враховуючи викладене вище, вважаємо останнє, шосте визначення інноваційного потенціалу, найбільш адекватним і правильним.

2 Структура інноваційного потенціалу підприємства

У теперішній час в економічній літературі, як вже відмічалось, не існує єдиної думки і підходу щодо визначення структури інноваційного потенціалу підприємства. Зрозуміло, що він є складовою системи вищого рівня – економічного потенціалу підприємства. Деякі вчені вважають, що інноваційний потенціал разом із інформаційним є складовою інтелектуального потенціалу (див. тему 2), і не виділяють окремих складових останнього. Інші вважають складовими інноваційного потенціалу кадровий, виробничий, фінансовий та інші, тим самим майже ототожнюючи інноваційний потенціал підприємства з економічним.

Інноваційний потенціал слід розглядати як складну динамічну систему генерування, накопичення і трансформування наукових ідей та науково-технічних результатів в інноваційні продукти, процеси.

Інноваційний потенціал підприємства – це підсистема цілісної системи, в якій він взаємообумовлено взаємодіє з іншими потенціалами підприємства (кадровим, науково-технічним, виробничим, технологічним тощо). Тому вважаємо правильним підхід спеціалістів „Інституту стратегічних інновацій Росії”, згідно з

яким інноваційний потенціал складає ядро загального підприємницького (або економічного) потенціалу підприємства, органічно входячи до його складових, і визначає реальну потенційну можливість підприємства щодо здійснення інноваційного розвитку (див. рисунок 7.1).

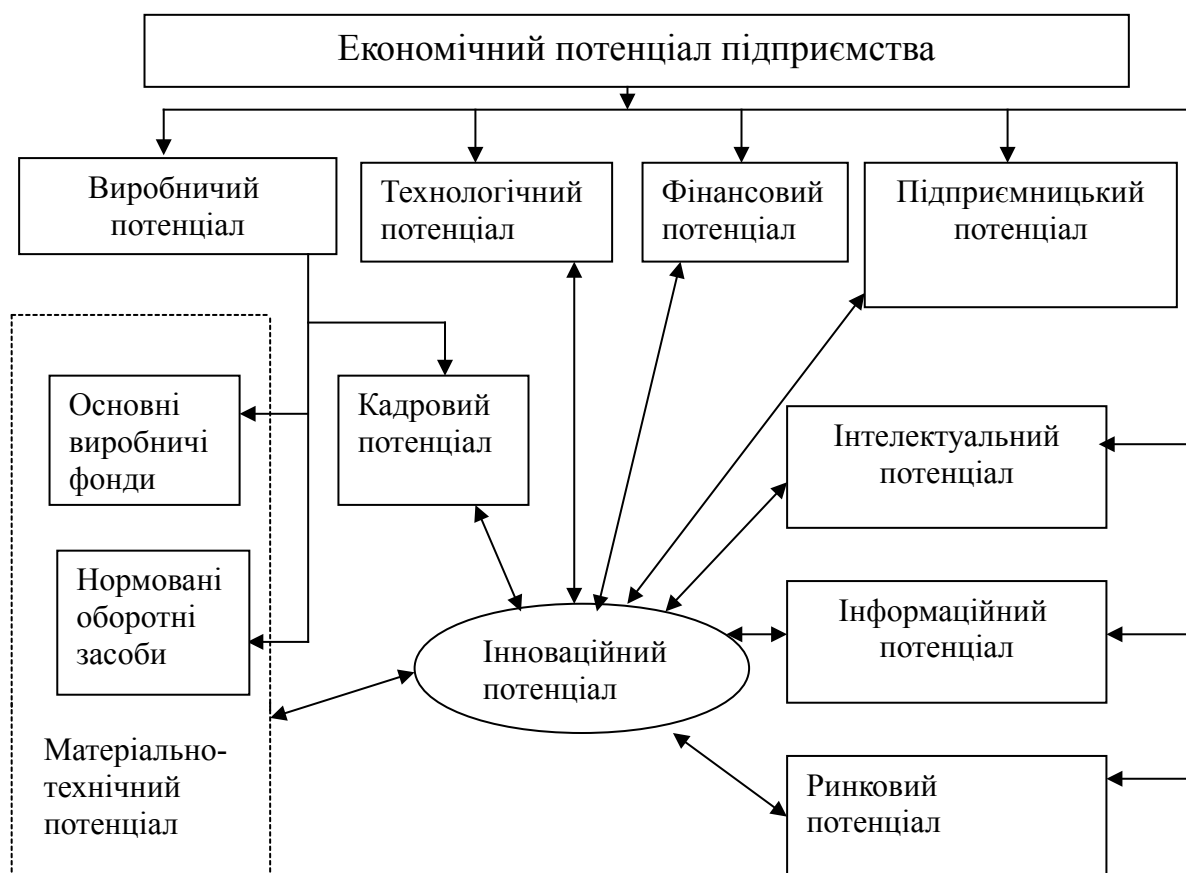


Рисунок 7.1 – Структура і місце інноваційного потенціалу в економічному потенціалі підприємства

Таким чином, з певним ступенем вірогідності (оскільки ця проблема потребує подальшого вивчення) можна стверджувати, що, з одного боку, інноваційний потенціал входить до складу кожного потенціалу підприємства, з іншого боку, кожна зі складових потенціалу підприємства забезпечує його інноваційний потенціал. Дійсно, для здійснення інноваційної діяльності потрібна матеріально-технічна технологічна база, фінансові ресурси, кадрові забезпечення, інформаційні ресурси тощо.

3 Оцінка інноваційного потенціалу підприємства

Вибір напрямів і варіантів інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта передбачає аналіз і оцінку достатності інноваційного потенціалу для їх реалізації. В літературі є багато різних методик оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Розглянемо дві з них.

Українські учені С.М. Ілляшенко та Ю.С. Шипуліна²² виділяють сім складових інноваційного потенціалу (див. рисунок 7.2) і пропонують визначати інноваційний потенціал підприємства в цілому в такій послідовності:

1) перевести у відносні оцінки показники рівнів кожної з складових інноваційного потенціалу за такою формулою:

$$O_i = \frac{1}{N_i} * n_i, \quad (7.1)$$

де O_i - відносна оцінка і-ї складової інноваційного потенціалу підприємства;

N_i - кількість рівнів і-ї складової;

n_i - номер розрахованого, згідно з викладеним вище підходом, рівня і-ї складової, рахуючи від найнесприятливішого включно;

2) визначити значущості V_i кожної з складових;

3) розрахувати інтегральну оцінку інноваційного потенціалу як середньозважену складових. Чим вона ближче до 1, тим вище інноваційний потенціал. Оцінка нижче 0,5 свідчить про послаблення потенціалу підприємства. Аналіз окремих складових дозволить уточнити, звідки виходять загрози.

Методика оцінки рівня інноваційного потенціалу підприємства цих авторів є достатньо складною та трудомісткою, а також містить деякі неточності. Тому розглянемо лише методики оцінки деяких складових інноваційного потенціалу підприємства (інтелектуальної та ін.)



Рисунок 7.2 – Складові інноваційного потенціалу суб'єкта господарської діяльності

Інтелектуальна складова. Визначає можливості генерації і сприйняття ідей і задумів інновацій, доведення їх до рівня нових технологій, конструкцій, організаційних і управлінських рішень.

Негативні впливи на дану складову надають: відхід ведучих висококваліфікованих працівників, що приводить до послаблення інтелектуального потенціалу підприємства; зниження питомої ваги інженерно-технічних і наукових працівників в загальній кількості працівників; зниження активності винахідництва і раціоналізацій, зниження освітнього рівня працівників, особливо осіб апарату управління і т.п.

За інтелектуальну складову інноваційного потенціалу відповідають відділ кадрів і безпосередньо керівництво підприємства (його структурних підрозділів).

Рівень інтелектуальної складової інноваційного потенціалу може бути визначений наступним чином.

Розраховують значення таких показників (коефіцієнтів):

- плинність працівників високої кваліфікації розраховується як відношення кількості працівників, що звільнилися, до загальної кількості працівників даної кваліфікації;

- питома вага інженерно-технічних і наукових працівників розраховується як відношення їх кількості до всієї кількості працівників;

- показник активності винахідництва (раціоналізації) визначається як відношення кількості винаходів (рацпропозицій) до кількості працівників або інженерно-технічних працівників;

- показник освітнього рівня визначається як відношення кількості осіб, що мають вищу (спеціальну) освіту відповідно до профілю діяльності підприємства, до загальної кількості працівників і т. п.

Ці та інші аналогічні показники, коефіцієнти порівнюють з показниками інших підприємств або аналізують в динаміці (природньо, при цьому враховують економічні показники діяльності аналізованих порівнюваних підприємств).

Спочатку значення всіх показників зводять в інтегральний, використовуючи таку формулу (використовуючи відомий в математиці метод відстаней):

$$\Pi_u = \sum_{i=1}^n (1 - \delta_i) * V_i, \quad (7.2)$$

де n – кількість показників;

V_i – вага i -го показника;

δ_i – відносна оцінка i -го показника.

При цьому δ_i розраховується за такими правилами:

- для показника-стимулятора (значення якого потрібно збільшувати)

$$\delta_i = \frac{\Pi_i}{\Pi_{\max}}, \quad (7.3)$$

- для показника-дестимулятора (значення якого потрібно зменшувати)

$$\delta_i = \frac{\Pi_{\min}}{\Pi_i}, \quad (7.4)$$

де Π_i – значення i -го показника;

Π_{\min} – якнайменше значення показника із всієї кількості порівнюваних підприємств (або за весь аналізований період, якщо є дані, що характеризують в динаміці тільки одне підприємство);

Π_{\max} – найбільше значення показника зі всієї кількості порівнюваних підприємств (або за весь аналізований період, якщо є дані, що характеризують в динаміці тільки одне підприємство).

Аналогічні розрахунки виконують для всіх порівнювальних підприємств (періодів часу). Оскільки використовується математичний метод відстаней, то ідеальним, еталонним значенням показника є 0, і чим ближче значення до 0, тобто менше сума відстаней від фактичних значень до еталонного – тим кращий рівень інтелектуальної складової на аналізованому підприємстві.

Далі виводять середні значення інтегрального показника Π_{cp} для галузі (ринку) або ж для конкретного підприємства за декілька років. При цьому можна задати певний діапазон середніх ($0,7\Pi_{cp} < \Pi_{cp} < 1,3\Pi_{cp}$). За ступенем відхилення фактичних значень від середнього можна судити про рівень інтелектуальної складової інноваційного потенціалу підприємства.

Якщо значення Π_{cp} , розраховане для аналізованого підприємства, менше Π_{cp} , то це свідчить про рівень інтелектуальної складової інноваційного потенціалу вище середнього. Якщо $\Pi_{cp} > \Pi_{cp}$, то рівень нижче середнього. Значення Π_{cp} , що потрапляє у вказаний вище інтервал, свідчить про середній рівень даної складової.

Кадрова складова (у ряді випадків її можна ототожнювати з інтелектуальною). Характеризує можливості персоналу господарюючого суб'єкта застосувати нові технології, реалізувати нові організаційні і управлінські рішення, провести нові товари.

До основних негативних впливів відносять: відтік кадрів; плинність кадрів; фізичне старіння кадрів, старіння їх знань і кваліфікації; низька кваліфікація кадрів; поєднання основної діяльності з роботою в інших організаціях, що зв'язана як з низькою віддачею працівника, так і з можливим виходом конфіденційної інформації за межі підприємства.

За кадрову складову відповідають відділ кадрів і служба професійно-технічного навчання (якщо вона виділена окремо).

Розрахунок рівня кадрової складової виконують аналогічно викладеному вище, внівши зміну до складу показників. У ряді випадків показники інтелектуальної і кадрової складових об'єднують.

Технологічна складова. Відображає здатність оперативно перебудуватися, переорієнтувати виробничі потужності і налагодити економічно ефективно виробництво нових продуктів, відповідно до запитів споживачів.

До основних негативних впливів відносять: дії, направлені на підрив технологічного потенціалу підприємства; порушення технологічної дисципліни; моральне старіння устаткування, технологічного оснащення і технологій, що використовуються.

Забезпечують достатність технологічного потенціалу відділи: головного конструктора, головного технолога, головного механіка.

Показник рівня технологічної складової інноваційного потенціалу підприємства може бути розрахований аналогічно двом

попереднім складовим, проте склад первинних показників буде іншим. Так, наприклад, слід використовувати такі показники, які характеризують технологічний потенціал підприємства (природно, з урахуванням економічних результатів їх діяльності):

- рівень прогресивності технології, що розраховується як відношення кількості прогресивних сучасних технологій (на рівні кращих серед підприємств, що працюють на конкретному ринку), до загальної їх кількості на підприємстві;

- рівень прогресивності продукції, що розраховується як відношення кількості найменувань, вироблених нових прогресивних видів продукції (на рівні кращих зв'язків серед підприємств, що працюють на конкретному ринку), у їх загальній кількості;

- рівень технологічного потенціалу, що розраховується як частка технічних і технологічних рішень на рівні винаходів в загальній кількості нових рішень, що використовуються у виробничому процесі, і т. д.

Науково-дослідна складова. Характеризує наявність доробку результатів науково-дослідних робіт, достатнього для генерації нових знань, здатність проведення досліджень з метою перевірки ідей новації і можливості використання новацій у виробництві нової продукції.

Загрози являють зниження науково-дослідної активності, відсутність чітких стратегічних перспектив проведення науково-дослідних робіт, відсутність наукового доробку, зниження рівня фінансування досліджень.

За дану складову несуть відповідальність науково-дослідні підрозділи (лабораторії) і особисто головний інженер.

Укрупнену оцінку науково-дослідної складової інноваційного потенціалу підприємства можна виконати за такими показниками:

- частка витрат на НДДКР в об'ємі товарної продукції;
- частка витрат на використання науково-технічних досягнень (упровадження нових технологій і нової техніки) в об'ємі товарної продукції;

- частка наукових, інженерних і технічних кадрів в загальній чисельності зайнятих;

- співвідношення витрат на НДДКР і витрат на упровадження нової техніки і т. п.

Інформаційна складова. Відображає інформаційну

оснащеність (забезпеченість), господарюючого суб'єкта, ступінь повноти, точності і суперечності інформації, необхідної для ухвалення ефективних інноваційних рішень.

Відповідають за інформаційну складову відділ науково-технічної інформації і відділ маркетингу.

Інтерфейсна складова. Характеризує можливість приведення у відповідність різноспрямованих інтересів суб'єктів інноваційного процесу.

Загрозу являють суперечності інтересів суб'єктів інноваційного процесу, що призводять до погіршення умов взаємодії (аж до розриву відносин) з економічними контрагентами підприємства - інноватора: постачальниками, торговими і збутовими посередниками, інвесторами, споживачами і т. д. в процесі реалізації проектів інноваційного розвитку.

За дану складову відповідає відділ маркетингу.

Ринкова складова. Відображає ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку господарюючого суб'єкта тим, що генеруються ринковим середовищем ззовні.

Про ослаблення ринкової складової інноваційного потенціалу свідчать: зменшення частки ринку, яку займає підприємство; ослаблення конкурентних позицій і здатності протидіяти конкурентному тиску; зниження адаптаційних можливостей підприємства до змін на ринку, відставання від вимог ринку і т. д.

За дану складову несе відповідальність служба маркетингу.

В умовах реструктуризації залізничного транспорту України, необхідності підвищення конкурентоспроможності та входження до Європейської транспортної системи особливої актуальності набуває проблема його інноваційного розвитку. Впровадження технічних, технологічних, організаційних, управлінських та інших інновацій необхідне як на рівні Укрзалізниці, так і залізниць і окремих лінійних підприємств, зокрема локомотивних депо. Розроблення ефективної інноваційної політики і її реалізація неможливі без діагностики інноваційного потенціалу.

В теперішній час інноваційний потенціал лінійних підприємств не виокремлюють, не вимірюють і тому цілеспрямовано не розвивають. Внаслідок цього не досягають результату - підвищення

конкурентоспроможності залізничного транспорту, посилення його конкурентної ринкової позиції.

Слід відзначити, що в ході проведення діагностики інноваційного потенціалу підприємства виникає ряд проблем. Основна проблема пов'язана з недостатністю необхідної аналітичної інформації. Існування цієї проблеми викликано відсутністю діючого механізму статистичного обліку інноваційної діяльності підприємств різних галузей. Так, на сьогодні тільки для промислових підприємств передбачається звіт з форм: № 1 - інновація "Обстеження технологічних інновацій промислового підприємства" та № 2 - інновація "Інноваційна активність підприємств". Але цього недостатньо для ретельного аналізу.

Для підприємств транспорту, зокрема залізничного, не передбачається жодної статистичної звітності з інноваційної діяльності, що ускладнює проведення аналітичного обстеження цього напрямку діяльності лінійних підприємств.

Друга проблема пов'язана з методикою оцінки інноваційного потенціалу. Аналіз наявних у науковій літературі методик показав, що жодна з них не може бути застосована для лінійних підприємств залізничного транспорту, адже не враховує їхню специфіку.

На наш погляд, такою методикою, яку можна модифікувати з урахуванням специфіки локомотивного депо, є методика О.В. Сидич²³.

Діагностику інноваційного потенціалу підприємства автор пропонує здійснювати в такій послідовності:

- аналіз структури інноваційного потенціалу;
- виявлення ступеня використання внутрішніх інноваційних можливостей підприємства;
- оцінка рівня інноваційної активності підприємства.

Перший етап діагностики інноваційного потенціалу – аналіз структури інноваційного потенціалу – передбачає вивчення стану кожного його елемента на основі методу експертних оцінок.

Бальна оцінка використання підприємством потенціалу кожного з елементів інноваційного потенціалу проводилася за розробленою шкалою:

0 балів - зовсім не використовується потенціал елемента;

1 бал - низький рівень використання потенціалу елемента;

²³ Сидич О.В. Діагностика інноваційного потенціалу підприємств [Текст] / О.В. Сидич // Економіка і регіон. – 2005. - №3. – С. 87-91.

2 бали - середній рівень використання потенціалу елемента;

3 бали - високий рівень використання потенціалу елемента.

За результатами оцінки складових елементів інноваційного потенціалу визначаються інноваційні можливості підприємства. Слід відмітити, що чим вище рівень використання складових елементів інноваційного потенціалу, тим більше у підприємства конкурентних переваг для здійснення ефективної інноваційної діяльності.

Заключний етап діагностики інноваційного потенціалу передбачає визначення рівня інноваційного потенціалу підприємства за допомогою узагальнюючого показника - **коефіцієнта інноваційної активності підприємства**, розрахунок якого здійснювався за такою методикою:

$$P_{\text{ін.акт}} = \sum_{i=1}^n (P_i \cdot W_i), \quad (7.5)$$

де $P_{\text{ін.акт}}$ - рівень інноваційної активності підприємства;

P_i - експертна оцінка використання i -го елемента інноваційного потенціалу, бали:

W_i - коефіцієнт вагомості i -го елемента інноваційного потенціалу.

Оцінку рівня інноваційної активності рекомендовано здійснювати за такою шкалою: 8,1-11,55 – високий рівень; 4,1-8,0 – середній рівень; 0-4,0 – низький рівень .

У ході проведення оцінки інноваційного потенціалу визначаються резерви збільшення інноваційної активності, для реалізації яких необхідно провести такі заходи: стосовно кадрів, стосовно виробництва, маркетингові, фінансові та удосконалення організаційної структури.

Результати оцінки елементів інноваційного потенціалу повинні лягти в основу розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення інноваційної активності підприємства.

Оскільки оцінювати елементи інноваційного потенціалу автор пропонує за допомогою експертних оцінок, то можливо використати цю методику для діагностики інноваційного потенціалу локомотивного депо. Але, разом з тим, необхідно врахувати у складі пропонованих автором параметрів специфіку локомотивного депо (див. таблицю 7.1).

У першій складовій „Виробничі можливості” уточнимо, що показник 1.1 «Ступінь використання виробничої потужності» враховується для цеху ремонту локомотивів.

У третій складовій „Науково-технічні можливості» наявні чотири показники: рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції; рівень витрат на використання науково-технічних досягнень в собівартості товарної продукції; рівень використання розробок; частка персоналу, яка займається науковими розробками, у загальній чисельності персоналу.

Треба відмітити, що перші два показники для депо є неприйнятними, адже у депо немає товарної продукції, а розраховувати частку витрат на впровадження раціоналізаторських пропозицій в собівартості перевезень недоцільно.

Стосовно четвертого показника – у депо немає персоналу, який спеціально займається науковими розробками, а кількість раціоналізаторів є вельми невеликою. Удосконалений склад показників за цією складовою наведений в таблиці 7.1.

У четвертій складовій „Маркетингові можливості” зауважимо, що їх депо має лише з підсобно-допоміжної діяльності.

Шосту складову „Фінансові можливості” доцільно доповнити показником „прибутковість підсобно-допоміжної діяльності”, тому що джерелом фінансування діяльності раціоналізаторів (наприклад, обладнання для них комп’ютерного класу з доступом в Інтернет, матеріального заохочення тощо) може стати прибуток від підсобно-допоміжної діяльності.

Таблиця 7.1 – Експертна оцінка стану елементів інноваційного потенціалу локомотивного депо²⁴

Складові	Параметри	Вага	Бали	Зваже- на оцінка
1	2	3	4	5
1 Виробничі можливості	1.1 Ступінь використання виробничої потужності цеху ремонту локомотивів 1.2 Рівень прогресивності застосовуваних технологій 1.3 Ступінь гнучкості виробництва		*	*
Підсумкова оцінка		*	*	*

²⁴ Назаренко І.Л. Методика оцінки інноваційного потенціалу локомотивного депо //Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. - №37. – С. 254-259.

2 Кадрові можливості	2.1 Рівень кваліфікації персоналу 2.2 Ступінь готовності персоналу до змін на підприємстві 2.3 Розвиненість системи мотивації персоналу 2.4 Ступінь творчої ініціативності персоналу		*	*	
Підсумкова оцінка		*	*	*	
3 Науково-технічні можливості	3.1 Рівень раціоналізаторської активності (кількість рацпропозицій на 1000 працівників) 3.2 Забезпеченість доступу раціоналізаторів до інформаційних джерел (Інтернет, бібліотека) 3.3 Рівень використання розробок 3.4 Рівень активності персоналу (кількість раціоналізаторів на 1000 працівників)		*	*	
Підсумкова оцінка		*	*	*	
4 Маркетингові можливості (з підсобно-допоміжної діяльності)	4.1 Раціональність використання каналів розподілу товарів 4.2 Гнучкість цінової політики 4.3 Рівень використання реклами 4.4 Ефективність системи збуту		*	*	
Підсумкова оцінка		*	*	*	

Продовження таблиці 7.1

1	2	3	4	5
5 Організаційні можливості	5.1 Ступінь інноваційної спрямованості організаційної структури 5.2 Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства 5.3 Рівень компетенції керівників 5.4 Розвиненість системи інформаційного забезпечення		*	*
Підсумкова оцінка		*	*	*
6 Фінансові можливості	6.1 Коефіцієнт абсолютної ліквідності 6.2 Коефіцієнт швидкої ліквідності 6.3 Коефіцієнт загальної ліквідності 6.4 Фінансова стійкість підприємства		*	*

	6.5 Прибутковість підсобно-допоміжної діяльності		*	
Підсумкова оцінка		*	*	*

Отже, тепер можливою стала діагностика інноваційного потенціалу локомотивних депо за допомогою відносно нескладної методики, на базі якої будуть розроблятися управлінські рішення в галузі інноваційної діяльності.

Експертами, які будуть оцінювати як відповідні параметри, так і значущість кожної складової для інноваційного потенціалу депо, можуть стати: провідний економіст, економіст 1 категорії, головний бухгалтер, інженер з нормування і оплати праці, інженери технічного відділу та начальник депо.

4 Управління інноваційним потенціалом

Процес управління інноваційним потенціалом підприємства слід розглядати як систематичну, динамічну, планову та комплексну діяльність щодо забезпечення його стратегічної життєздатності шляхом пошуку нових технічних рішень; проведення наукових досліджень і технологічних розробок; технологічної підготовки серійного виробництва нової продукції; ринкового позиціонування нової продукції шляхом постійного удосконалювання технології, підвищення конкурентоспроможності.

Управління інноваційним потенціалом нерозривно пов'язано з ринковими можливостями підприємства, діяльність якого спрямована на задоволення потреб споживачів відповідного сегменту ринку. Складність і динамізм ринкових процесів, нові запити і зміна позицій споживачів, масштабні технологічні зрушення, розвиток інформаційних мереж сприяють появі нових ринкових можливостей, які ґрунтуються на інноваційних рішеннях. Отже, ефективність управління інноваційним потенціалом залежить від привабливості цільового ринку споживачів інноваційної продукції.

Зовнішніми економічними факторами впливу на інноваційний потенціал підприємства є державна інноваційна політика, політика кредитних установ, стратегічні орієнтири конкурентів, постачальників, фінансових посередників, зміни у перевагах споживачів.

До *методів управління інноваційним потенціалом* підприємств належать: методи економічного стимулювання, соціального та правового регулювання. Кожен метод управління інноваційним потенціалом підприємства реалізується за рахунок використання адекватних інструментів, які на макрорівні визначаються в процесі державного регулювання інноваційної активності.

Інструментами економічного стимулювання є: державне замовлення інноваційної продукції, створення державних інноваційних підприємств, фінансування частини науково-прикладних досліджень за рахунок бюджету, підтримка розвитку технопарків, встановлення податкових канікул. Інструментами соціального регулювання виступають збільшення оплати праці, підвищення стипендій, пільгове житлове кредитування для молодих учених тощо. Інструментами правового регулювання є вдосконалення нормативно-правової бази інноваційної діяльності підприємств, структури державних і місцевих органів влади у сфері управління інноваційною діяльністю.

На мікрорівні кожне підприємство обирає найбільш ефективні інструменти управління інноваційним потенціалом, використання яких сприяє підвищенню ефективності діяльності і зростанню конкурентоспроможності.

Інноваційну діяльність українських підприємств гальмують наступні чинники (див. таблицю 7.2).

Таблиця 7.2 – Чинники, що гальмують інноваційну діяльність українських підприємств (дані обстеження 2005 р.)

Чинники, що гальмують інноваційну діяльність	Відсоток підприємств до загальної кількості обстежених, %
1 Нестача власних коштів	81,7
2 Недостатня фінансова підтримка держави	50,9
3 Великі витрати на нововведення	49,3
4 Недосконалість законодавчої бази	33,5
5 Економічний ризик	32,5
6 Відсутність коштів замовників	31,7
7 Тривалий термін окупності	29,5

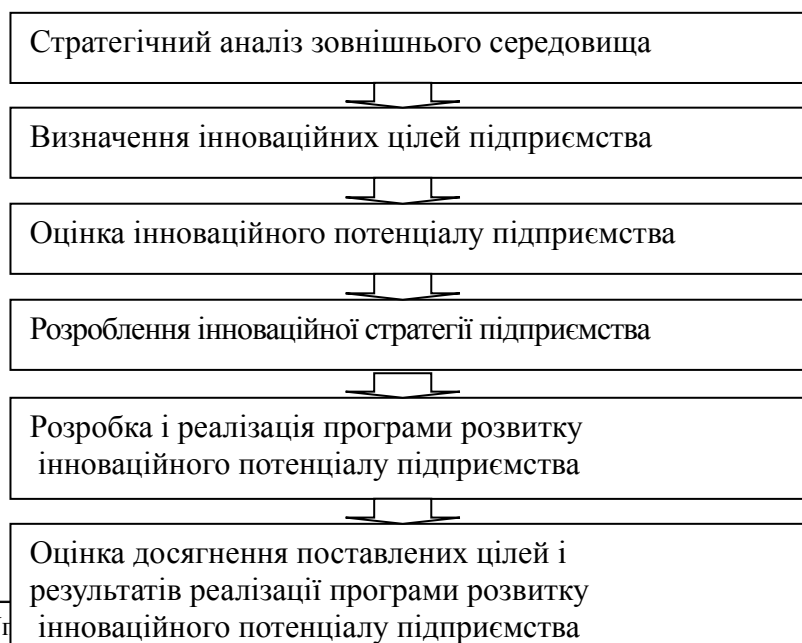
8 Низький платоспроможний попит на нову продукцію	25,5
9 Нестача інформації про нові технології	17,1
10 Відсутність можливостей для кооперації з іншими підприємствами і науковими організаціями	16,7
11 Несприятливість підприємств до нововведень	14,4
12 Нестача кваліфікованого персоналу	13,7

Як бачимо, основними проблемами є нестача фінансових коштів на здійснення інноваційної діяльності, ризикованість, обумовлена високою невизначеністю результату, та ін.

Крім того, проблемою управління інноваційним потенціалом підприємства вчені називають відсутність адекватної методики комплексної оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Для локомотивного депо така методика наведена вище.

Для забезпечення прискореного розвитку інноваційного потенціалу підприємства необхідний ефективний механізм управління, що забезпечує формування та реалізацію такого варіанта розвитку, який забезпечить найкращі у сформованій ситуації кінцеві результати.

Запропонований²⁵ алгоритм управління інноваційним потенціалом підприємства подано на рисунку 7.3.



²⁵ Соменкова Н.С. Управління інноваційним потенціалом підприємства // Вестник Нижегородского университета им. Г.И. Давыдова. Сер. Економ. науки. 2011. №5(17). С. 213-245.

Рисунок 7.3 – Блок-схема управління інноваційним потенціалом підприємства

Вихідною інформацією при розробці інноваційної стратегії може служити аналіз стану зовнішнього середовища. Він спрямований на виявлення можливостей і загроз в макро- та мікроекономічному оточенні.

Після аналізу стану зовнішнього середовища вище керівництво підприємства визначає інноваційні цілі. Такими цілями можуть бути підвищення конкурентоспроможності й закріплення на нових ринках шляхом створення принципово нового продукту або скорочення витрат виробництва.

Важливою частиною процесу управління інноваційним потенціалом промислового підприємства є його оцінка, яка проводиться з метою аналізу ефективності його використання, а також для прийняття рішення про вибір інноваційної стратегії.

На основі комплексного аналізу зовнішнього середовища та оцінки рівня інноваційного потенціалу розробляється інноваційна стратегія підприємства. Розробка інноваційної стратегії повинна здійснюватися на вищих ієрархічних рівнях управління, з використанням критеріїв: ефективність використовуваної стратегії, необхідність її коригування, стратегічна відповідність можливостей зовнішнього середовища інноваційного потенціалу підприємства.

На основі результатів оцінки можна виділити підприємства з високим, середнім і низьким рівнем інноваційного потенціалу.

При високому рівні інноваційного потенціалу доцільно застосування наступальних стратегій, які сприяють інтенсивному розвитку підприємства. При виборі даних стратегій підприємству необхідно вкладати значні кошти на проведення НДДКР, спрямованих на завоювання передових позицій в галузі.

При середньому рівні потенціалу промисловим підприємствам слід вибрати одну з оборонних стратегій.

При низькому рівні інноваційного потенціалу підприємство націлене на вирішення оперативних проблем. В даному випадку керівництву підприємства необхідно терміново вжити заходи, спрямовані на підвищення потенціалу для отримання можливості

вибору інноваційної стратегії відповідно до цілей розвитку підприємства.

У разі необхідності підвищення рівня інноваційного потенціалу розробляється програма розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

На останньому етапі оцінюються результати від її реалізації.

Таким чином, створення ефективного механізму управління інноваційним потенціалом на промислових підприємствах дозволить приймати обґрунтовані рішення в сфері управління на стратегічному рівні, знизити ризик інноваційної діяльності у результаті впровадження комплексної оцінки інноваційного потенціалу, підвищити ефективність використання наявних ресурсів підприємства.

Питаннями інноваційного розвитку залізничного транспорту займаються вітчизняні учені Дикань В.Л., Зубенко В.О., Ільчук В.П., Кірдіна О.Г., Сич Є.М. та ін.

Розглянемо можливий вплив його реформування згідно з Законом «Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» від 23.02.2013 на інноваційну діяльність.

По-перше, акціонування залізничного транспорту сприятиме підвищенню його інвестиційної привабливості і відповідно залученню інвесторів для інноваційного оновлення галузі, передовсім основних фондів; дозволить прискорити реалізацію власних інвестиційних програм залізниць і залучати фінансування на модернізацію інфраструктури за більш вигідними ставками, залучати зовнішніх інвесторів і створювати спільні підприємства.

Про позитивний вплив акціонування свідчить вже той факт, що після прийняття Верховною Радою законів, що розпочинають процес реформування залізничної галузі, керівництвом Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) ухвалено рішення щодо надання додаткового фінансування на оновлення вантажного рухомого складу на суму 62,5 млн дол. США.

Прогрес в реформуванні галузі дозволить розширити співпрацю з ЄБРР. На даний час ЄБРР надано Укрзалізниці три довгострокові кредити на загальну суму 234 млн дол. США на фінансування закупівлі сучасного обладнання для технічного обслуговування колій, оновлення вантажного рухомого складу та будівництво нового Бескидського

тунелю. Крім того, триває робота над підготовкою нових важливих проектів з електрифікації окремих залізничних напрямків.

По-друге, як відмічають самі автори законопроекту, акціонування і реформа дозволять зробити структуру Укрзалізниці більш прозорою, підвищити якість корпоративного управління і ефективність ухвалення рішень.

Це повинно стосуватися і прийняття рішень в інноваційній сфері. В теперішній час відсутня обґрунтована та дієва інноваційна політика залізничного транспорту, не сформована Програма його інвестиційно-інноваційного розвитку як необхідної умови послідовної реалізації інноваційної моделі; не встановлено обґрунтованих інноваційних пріоритетів, відсутня галузева методика їх відбору.

Реформування залізничного транспорту повинно включати і розроблення відповідної програми інвестиційно-інноваційного розвитку, в якій будуть вказані пріоритети інноваційного розвитку та довго-, середньо- і короткострокові заходи з їх реалізації. У зв'язку з цим можливо використати досвід ВАТ „РЖД”, основні напрямки науково-технічної політики якого сформульовані в вигляді системного документа «Біла книга ВАТ «РЖД», що є інноваційною основою діяльності компанії на перспективу до 2015 року; у 2009 р. розроблена Концепція єдиної технічної політики холдингу «РЖД», в якій визначена структура управління інноваційною діяльністю.

По-третє, в процесі реформування структури управління можливо і доцільно створити спеціальну службу (відділ) з координації інноваційної діяльності, якої в теперішній час немає. Наприклад, в структурі ВАТ „РЖД” у 2007 р. створений Центр інноваційного розвитку з метою координування та об'єднання науково-дослідної і проектно-конструкторської роботи учених та практиків, а також Управління з питань інтелектуальної власності. Створена і діє Об'єднана вчена рада ВАТ «РЖД» - дорадчий орган у складі Науково-технічної ради ВАТ "РЖД". Найважливіше завдання, поставлене перед радою, – формування (відновлення) наукових шкіл в галузі техніки, технологій, економіки і управління на залізничному транспорті, що сприяють підвищенню авторитету галузевої науки, створення умов для ефективної інтеграції науково-технічного

комплексу ВАТ «РЖД» в міжнародне наукове співтовариство. Доцільним є застосування досвіду російських залізничників у практиці діяльності Укрзалізниці.

Отже, реформування Укрзалізниці (за умови, що його будуть здійснювати коректно, виважено, прозоро) повинно сприяти активізації інноваційного розвитку і тим самим підвищенню конкурентоспроможності залізничного транспорту та його інтеграції в Європейську транспорту систему²⁶.

Література

Основна [1 (ч. II), 2, 8, 34, 35, 36, 37].

Додаткова [6].

Тема 8. Система антикризового управління потенціалом підприємства

- 1 Поняття і види кризових ситуацій.
- 2 Життєвий цикл підприємства.
- 3 Фактори виникнення кризових явищ та загрози банкрутства підприємства.
- 4 Прояви кризи на підприємстві.
- 5 Діагностика кризового стану підприємств.
- 6 Принципи антикризового управління.
- 7 Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством.

²⁶ Назаренко І.Л. Перспективи активізації інноваційної діяльності на залізничному транспорті України внаслідок реформування галузі: Тези доповіді //Інновації і трансфер технологій: від ідеї до прибутку. Матеріали 3-ї Міжнар. науково-практ. конф., 4-6 квітня 2012 р. – Д.: Нац. гірничий університет, 2012. – 195 с. – С. 80-82.

1 Поняття і види кризових ситуацій

Кризовий стан підприємства – сукупність ситуацій, які збільшують імовірність появи неплатоспроможності підприємства та її розміри, провокують виникнення загроз із його зовнішнього і внутрішнього середовища і можуть привести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування.

Практика показує, що кризи неоднакові не тільки за своїми причинами і наслідками, але і за самою своєю суттю. Необхідність у розгалуженій класифікації криз пов'язана з диференціацією засобів і способів управління ними. Якщо є типологія і розуміння характеру кризи, з'являються можливості зниження її гостроти, скорочення часу і забезпечення безболісності протікання. Групування кризових ситуацій за ознаками наведено в таблиці 8.1.

Таблиця 8.1 – Групування кризових ситуацій за ознаками

Ознака групування	Кризові ситуації
1	2
Тривалість збереження ситуації	довгострокові, середньострокові, короткострокові
Ступінь керованості	керовані, некеровані
Можливість прогнозування строків і чинників	прогнозовані, непрогнозовані

Продовження таблиці 8.1

1	2
Характер впливу на діяльність підприємства	загальні, часткові, специфічні
Масштаб	глобальні, локальні
Характер виникнення	постійні, систематичні, періодичні
Характер проходження	гострі, поточні, загасаючі

Серед видів кризових ситуацій за сферою діяльності підприємства можна відзначити:

- кризу управління як невідповідність стилю, форм і засобів керування підприємством його існуючому статусу, стратегічним цілям господарювання, якості персоналу тощо, бюрократизацію і збільшення масштабів управління;

- соціальну кризу, тобто проблеми у своєчасній оплаті праці, загроза безробіття, погіршення морально-психологічного клімату;

- кризу виробництва як неможливість застосування прогресивної техніки і технології, спад у реалізації продукції і послуг, погіршення становища підприємства на ринку та ін.;

- інноваційну кризу старіння підприємства, відсутність інноваційної і стратегічної діяльності;

- кризу довіри як втрату керівниками (менеджерами) лідерства у колективі, некомпетентність у прийнятті рішень;

- кризу збуту, викликану невідповідністю обсягу і структури вироблюваної продукції до обсягу і структури попиту покупців;

- кризу діяльності, пов'язану зі скороченням або захопленням конкурентами стратегічної зони господарювання, тобто відповідності між можливостями виробничої системи та їх реалізацією в рамках обраної ніші ринку, асортиментної або регіональної політики;

- кризу організації (організаційної структури управління), причиною якої є невідповідність між організаційно-правовою формою господарювання, формою власності, внутрішньою організаційною структурою управління і обсягом діяльності підприємства, характеристиками його ресурсного потенціалу;

- кризу платоспроможності, що визначається як невідповідність між грошовими доходами і видатками підприємства, що призводить до періодичної або постійної неможливості фінансування діяльності і виконання прийнятих зовнішніх зобов'язань;

- фінансову кризу, коли підприємство переходить з режиму своєчасного виконання зобов'язань в роботу зі збоями і зривами, його діяльність характеризується нездатністю продовження фінансового забезпечення виробничого процесу, оплати рахунків і погашення заборгованостей, тобто неплатоспроможністю підприємства.

Криза платоспроможності виникає здебільшого як наслідок розвитку інших видів локальних криз, оскільки усі сфери життя економічної системи знаходять кількісне віддзеркалення в русі її грошових коштів. Апогеєм кризи платоспроможності є виникнення ситуації банкрутства підприємства, тобто неможливості повного розрахунку за зобов'язаннями іншим чином, ніж через проведення ліквідаційної процедури та розпродаж наявних активів.

Економіка будь-якої держави не може існувати без діючих механізмів ліквідації підприємств, що не мають перспектив розвитку і які не відповідають сформованій системі економічних відносин або відновлення платоспроможності.

2 Життєвий цикл підприємства

Кризові явища в розвитку підприємства тісно пов'язані з певним характером життєвого циклу підприємства, під яким розуміють сукупність стадій, які проходить підприємство в перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації.

Криза – це загострення протиріч в соціально-економічній системі (організації), які загрожують її життєстійкості в навколишньому середовищі.

Виходячи з наведеного визначення кризові явища в діяльності підприємства є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають в процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім середовищем.

Такі суперечності виникають між:

- 1) кількісними та якісними характеристиками продукції (товарів, послуг) та відповідними характеристиками ринкового попиту;
- 2) можливою та необхідною потужністю підприємства;
- 3) необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство та можливістю їх залучення, цінами пропонування та попиту на них;
- 4) ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, які виникають у процесі виробництва та мають бути компенсовані за рахунок отриманого доходу;
- 5) між фактичними та плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток.

Накопичення суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи та погіршення її загального стану, тобто виникає ситуація, за якої зміна діючих на систему зовнішніх,

внутрішніх та вихідних параметрів взаємно не компенсується, а їхня сума не дорівнює нулю. Як наслідок, спочатку погіршується, а потім поступово втрачається життєздатність підприємства, можливість повернення до рівноважного стану, виникає дефіцит ресурсів або можливостей підприємства для подальшого розвитку.

Первинним зовнішнім проявом виникнення кризи є формування стійкої тенденції руху поточних витрат у бік збільшення, а обсягу та норми прибутку – у бік зменшення. Природним наслідком такого стану є порушення необхідного співвідношення між генеруванням підприємницького доходу (прибутку) та вартістю залучених ресурсів, між грошовими надходження та грошовими витратами, між власним та позиковим капіталом. Подальше поглиблення кризи характеризується катастрофічним (істотним) погіршенням усіх показників її стану (як кількісних, так і якісних), що призводить до поступової втрати власного капіталу (чистих активів) та виникнення дефіциту фінансових ресурсів для розрахунку по зобов'язаннях.

Розвиток підприємства можливий лише за умови переборення кризових явищ, що виникають на відповідному етапі розвитку, шляхом необхідного коригування системи управління підприємством.

Графічно цикл розвитку підприємства зображений на рисунку 8.1. Він демонструє, що для підприємства виникає ситуація, коли під впливом зовнішніх загроз і внутрішніх слабкостей підприємство переходить від стадії успішного розвитку до погіршення свого функціонування. Кожне підприємство, навіть таке, що успішно функціонує, протягом усього періоду існування проходить перші дві, а іноді всі три фази, хоча тривалість кожної стадії та їхня глибина різні для кожної фірми.



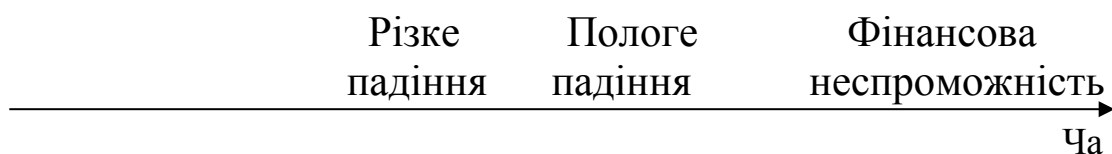


Рисунок 8.2 – Стадії циклічного розвитку підприємства в умовах змішаної економіки

Для кожного підприємства існує межа росту обсягів діяльності, при цьому одні й ті самі процеси можуть і стимулювати розвиток, і гальмувати його.

Американські дослідники зафіксували певну закономірність виникнення спаду і підйому, кризових ситуацій і банкрутств. Вона залучається, по-перше, у періодичному виникненні кризових ситуацій на всіх стадіях життєвого циклу підприємства, а по-друге, у визначеній тривалості циклів спаду і підйому, характерних для фірм малого і середнього бізнесу. Так, фаза підйому в середньому триває 4 роки (від 1,1 до 7,7 років), а фаза спаду – 7 років (від 2 до 12 років) для дослідженого масиву американських фірм.

Для нових фірм висока імовірність проходження всіх стадій циклу і припинення існування. Навіть великі фірми після тривалого і успішного зростання можуть опинитися на межі банкрутства. Слід зазначити, що для сильно диференційованої фірми кожне відділення, що виробляє свій продукт, може мати самостійну амплітуду коливань, що істотно відрізняється від загальної амплітуди коливань життєвого циклу фірми.

Якщо кризові явища охоплюють усі життєдайні елементи системи, її основні функціональні інваріанти та "параметри життєздатності підприємства", то стан такої економічної системи визначається як **системна криза**.

У разі виникнення кризових явищ у результаті загострення окремих суперечностей системи (в межах окремих елементів, функціональних блоків, процесів), виникнення форс-мажорних обставин, але без погіршення режиму функціонування основних функціональних інваріантів, мають місце **локальні кризи**. Поява та поширення кризових явищ в окремих елементах системи (функціональних підсистемах) тільки спочатку відбувається ізольовано одне від одного. У перебігу розвитку та поглиблення окремі локальні кризи ускладнюють реалізацію самих себе,

переплітаються, коригують перебіг та можливість подолання певних проявів кризи, формують підґрунтя для переходу до системної кризи.

Отже, необхідно зробити висновок, що **управління складними системами апріорі повинно бути антикризовим на всіх етапах функціонування та розвитку**, а вміння передбачити, розпізнати наближення кризи, яку не можна розглядати як статичний стан, повинно визначати ефективність управлінських рішень. Таким чином, **антикризове управління** можна визначити як систему управлінських заходів і рішень щодо діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки. Воно повинно охоплювати усі стадії розвитку кризового процесу, в тому числі і його профілактику, попередження.

3 Фактори виникнення кризових явищ та загрози банкрутства підприємства

Питання стосовно факторів розвитку кризових явищ (далі - кризові фактори) є одним з найбільш розроблених як у зарубіжних дослідженнях, так і в російськомовних виданнях, присвячених даній проблемі. Практично кожен дослідник запропонував свій перелік кризових факторів, висунув цікаві гіпотези та інструментарій розгляду, що заслуговують на увагу.

Виділяють наступні ознаки класифікації кризових факторів.

1 Залежно від місця виникнення кризових факторів:

- *внутрішні (ендогенні)*, виникнення та інтенсивність прояву яких залежить від діяльності підприємства, провокується певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи;
- *зовнішні (екзогенні)*, виникнення та інтенсивність прояву яких не залежить від діяльності підприємства, а обумовлюється станом зовнішнього оточення.

2 Залежно від наслідків прояву окремих факторів:

- *загальні* кризові фактори, дія яких призводить до погіршення загальних умов здійснення підприємницької діяльності;
- *специфічні* кризові фактори, дія яких погіршує перспективи діяльності підприємств окремого профілю діяльності (галузі, спеціалізації);
- *індивідуальні* кризові фактори, дія яких безпосередньо спричиняє виникнення ситуації банкрутства конкретного

підприємства.

3 Залежно від ступеня впливу в межах кожної групи можуть бути визначені *основні та другорядні* кризові фактори. Критерієм поділу на ці групи є ступінь впливу на виникнення кризових явищ та ситуації банкрутства.

4 Залежно від ступеня взаємообумовленості - *незалежні та похідні* кризові фактори. Незалежні фактори визначаються певними подіями або тенденціями, похідні - є їх наслідком у результаті дії причинно-наслідкового зв'язку.

5 Залежно від часу дії - *постійні та тимчасові* кризові фактори. Постійні фактори визначають загальний рівень загрози появи кризових явищ, тимчасові - посилюють цей рівень внаслідок тих чи інших подій.

6 Залежно від підходу до визначення - *потенційні та фактичні* кризові фактори. Перелік потенційних кризових факторів визначається сутністю явищ та процесів, що обумовлюють імовірність виникнення ознак кризи та неплатоспроможність підприємства, фактичні - є результатом дослідження процесу розвитку кризи конкретного підприємства, що визначені в ході проведення спеціального дослідження.

Найважливіше значення в процесі дослідження має відокремлення груп зовнішніх та внутрішніх кризових факторів, виділення різноманітних факторіальних підгруп у межах кожної з них.

При дослідженні **зовнішніх кризових факторів**, зазвичай, відокремлюються міжнародні та національні кризові фактори.

Міжнародні кризові фактори обумовлюються ситуацією поза межами країни, станом та тенденціями світової економіки.

У їх складі можуть бути виділені такі факторіальні підгрупи:

1) загальноекономічні (стадія циклу розвитку та кон'юнктура світової економіки, фінансова політика транснаціональних банків та корпорацій тощо);

2) політичні;

3) пов'язані з діяльністю окремих іноземних партнерів (економічна стратегія та політика діяльності на зовнішніх ринках, насамперед цінова та інвестиційна, рівень конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг), технологій, фінансовий стан іноземних партнерів тощо).

Міжнародні кризові фактори мають найбільше значення для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Водночас, оскільки Україна бере активну участь у міжнародній торгівлі та є імпортером багатьох стратегічних ресурсів масового споживання, усі підприємства опосередковано перебувають під впливом цих факторів.

Національні фактори розвитку кризових явищ формуються в межах країни та можуть бути агреговані у такі факторіальні підгрупи:

1) демографічні, дія яких визначає розмір і структуру потреб споживачів (населення), а за відомих економічних передумов – його платоспроможний попит;

2) економічні, які характеризують стан розвитку економіки, її галузеву та територіальну структуру, насиченість ринку окремими товарами; тенденції зміни реального рівня доходів населення, обумовлюють сприятливість розвитку бізнесу через рівень інфляції, податків, кредитних ставок, характер та стабільність інструментів державного регулювання бізнесу, особливо регулюючого та податкового, обсяги державного замовлення та фінансування, інвестиційний клімат тощо;

3) політичні, що визначають стабільність та спрямованість внутрішньої політики, ставлення держави до підприємницької діяльності, характер державного регулювання економіки, ставлення до реформування відносин власності, заходи щодо захисту споживачів, з одного боку, та підприємця (захист конкуренції, обмеження монополізму і т. ін.) – з іншого;

4) соціальні, що виявляються у звичках та нормах споживання, відданні переваги одним товарам та негативному ставленні до інших;

5) науково-технічні, дія яких пов'язана із впровадженням досягнень науки й техніки, визначає конкурентоспроможність окремих товарів, тривалість життєвого циклу окремих виробництв (технологій), імовірність технологічних проривів тощо;

6) природні, які визначають кон'юнктуру ринку сировинних та сільськогосподарських ресурсів, обсяги розвитку натурального споживання населення (продуктів, вирощених самостійно на присадибних ділянках), зміни споживчого попиту (споживання окремих видів товарів та послуг, пов'язаних зі зміною кліматичних умов тощо);

7) інші фактори (криміногенна ситуація, екологічні фактори,

стихійні лиха тощо).

Найбільш негативний вплив на поглиблення кризи, безумовно, справляють економічні фактори, які акумулюють та віддзеркалюють вплив інших груп факторів. У складі економічних факторів традиційно відокремлюють:

- загальноекономічні, що визначають загальні умови функціонування підприємств, а отже, й результати господарської діяльності;
- ринкові фактори, пов'язані з негативними для даного підприємства тенденціями розвитку окремих ринків, з якими взаємодіє підприємство в процесі своєї діяльності.

Внутрішні фактори, що обумовлюють появу кризових явищ, також достатньо різноманітні.

Первинним внутрішнім фактором, який є головною першопричиною розвитку кризи, англійські фахівці вважають *погане керівництво*. Команда, яка добре керує, реагує на несприятливі зовнішні обставини та може застосувати дії, які сприяють відродженню; погане керівництво зазнає краху. Відокремлюються такі недоліки керівництва, які зумовлюють кризовий тип менеджменту: недостатні знання керівництва; незбалансована адміністративна команда; відсутність стратегічного підходу; слабка дисципліна; аморальність та недостатність ентузіазму тощо.

Погане керівництво посилює дію такого фактора кризи і банкрутства, як *недостатній контроль*. Даний фактор виявляє себе в трьох найважливіших царинах: відсутність планування та необґрунтоване прийняття рішень; недостатній фінансовий контроль; недостатність маркетингових зусиль.

Отже, існує типовий перелік факторів, які підвищують імовірність виникнення та розвитку кризових явищ. Набір факторів завжди індивідуальний, він залежить від внутрішніх можливостей підприємства протидіяти факторам потенційної загрози. Система кризових факторів не є постійною, вона змінюється в часі залежно від етапу життєвого циклу підприємства та стадії циклу конкурентної переваги. Фактори кризи, як правило, діють у комплексі, що посилює їх негативний вплив на підприємство.

4 Прояви кризи на підприємстві

Сигналами зниження платоспроможності підприємства і наближення банкрутства можуть бути різкі зміни оптимальних значень статей балансу з боку пасивів і активів.

Тривожною ознакою є підвищення відносної частки дебіторської заборгованості в активах підприємства, тобто боргів покупців, старіння дебіторських рахунків. Це означає, що або підприємство проводить нерозумну політику комерційного кредиту стосовно своїх замовників, або замовники неплатоспроможні, якщо тільки ріст заборгованості споживачів продукції не є результатом маркетингової стратегії підприємства і забезпечить у майбутньому додаткові прибутки. Зворотна тенденція також відбиває негативні моменти взаємодії підприємства зі своїми споживачами. За зовнішніми змінами статей дебіторської заборгованості може приховуватися несприятлива концентрація продажу невеликій кількості покупців, банкрутство замовників або скорочення ринку, що примушує підприємство йти на дедалі більші поступки споживачам.

Зміни в статтях звітів про фінансові результати підприємства можуть статися у результаті виведення продукції і активів за межі підприємства, наприклад, у розповсюдженні дочірнього підприємства або інших елементів структури, яка знаходиться під контролем реального (бенефіціарного) власника.

Для оцінки тенденцій можна використовувати дані про різке збільшення матеріальних запасів і незавершеного виробництва, зниження коефіцієнта оборотності матеріально-виробничих запасів, що нерідко означають затоварювання, труднощі зі збутом, їхнє різке зниження може означати перебої у виробництві та постачанні, внаслідок чого не виконуються зобов'язання із взаємних поставок. Збільшення запасів сировини і матеріалів може відбутися у зв'язку з очікуваним ростом цін на них.

Іншим не менш важливим аспектом раннього виявлення сигналів про наближення кризового стану є використання ряду абсолютних і відносних показників ефективності діяльності підприємств, найважливішим із яких вважається прибуток. Важливі не стільки абсолютні розміри прибутку, скільки його розміри щодо обсягу капіталу підприємства, власного капіталу й обсягу його виторгу.

Зниження рентабельності продажу означає падіння попиту продукцію і зниження рентабельності операцій. Низький рівень у

порівнянні з аналогічними показниками інших фірм свідчить про перевкладення капіталу в активи або про падіння попиту на продукцію фірми.

5 Діагностика кризового стану підприємства

Діагностика кризи визнається одним з необхідних етапів процесу антикризового управління, оскільки саме її результати дають змогу визначити глибину кризи, її масштаби, реальність та очікуваний час виникнення ситуації банкрутства, обґрунтувати заходи, необхідні для її подолання, оцінити можливості підприємства щодо подолання кризи та прогнозування наслідків подальшого розвитку ситуації у разі відсутності управлінського впливу.

Діагностика кризи не має обмежуватися тільки констатацією її наявності, але й надавати дослідникові необхідне аналітичне підґрунтя для генерації можливих шляхів їх подолання.

Діагностика кризи розвитку підприємства може ініціюватися різними суб'єктами антикризового процесу. Тому можна виділити такі **види діагностики кризового стану та загрози банкрутства**:

а) **внутрішня**, яка здійснюється з ініціативи керівництва підприємства та його власників;

б) **зовнішня**, ініціатором проведення якої можуть бути як кредитори підприємства (для визначення своєї позиції стосовно найбільш доцільного типу поведінки відносно підприємства-боржника), так і потенційні санатори (інвестори), для яких проведення діагностики кризового стану та загрози банкрутства є необхідною складовою обґрунтування доцільності участі в санації підприємства (інвестування коштів у його розвиток).

Необхідність відокремлення видів діагностики обумовлюється не тільки різною сферою застосування отриманого результату діагностичного висновку, але й різними можливостями стосовно інформаційного забезпечення діагностики.

На рисунку 8.2 подано етапи діагностичного дослідження.

1 етап. Створення інформаційної бази дослідження.

Проведення діагностики кризового стану та загрози банкрутства потребує використання певної сукупності інформації внутрішнього та зовнішнього характеру стосовно результатів та перспектив діяльності підприємства.

Інформаційну базу діагностики кризових явищ та загрози банкрутства можна подати як сукупність двох інформаційних підсистем – внутрішньої та зовнішньої.

Джерелами внутрішньої інформації є фінансова звітність підприємства (ф. №1 "Баланс", ф. №2 "Звіт про фінансові результати діяльності та їх використання", ф. №3 "Звіт про рух грошових коштів", ф. №4 "Звіт про власний капітал"), а також первинна бухгалтерська та оперативна інформація стосовно фінансових зобов'язань підприємства, його дебіторів, наявних товарно-матеріальних запасів та інших ліквідних цінностей, джерел

отримання інформації за затвердженим переліком показників з визначеною періодичністю.

Метою накопичення зовнішньої інформації є проведення

моніторингу таких сегментів матеріальних регулювань отримання виданнях, новин, структур, уряду, рівня тощо.

2 етап. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства

Виявлення ознак кризи та експрес-діагностика загрози банкрутства підприємства

Фундаментальний (поглиблений) аналіз кризових явищ та загрози банкрутства підприємства

Визначення основних факторів виникнення та (або) поглиблення кризового стану

3 етап. Прогнозування наслідків виникнення ситуації банкрутства підприємства

Оцінка вартості підприємства та його активів (ліквідаційної маси)

Поглиблений аналіз зобов'язань (боргів) підприємства

Перспективна оцінка фінансових наслідків виникнення ситуації банкрутства

4 етап. Дослідження та оцінка потенціалу виживання підприємства

Оцінка ресурсних передумов виживання підприємства

Оцінка можливостей розвитку підприємства та підвищення його конкурентного статусу

Аналіз стану зовнішнього середовища та його сприятливості для виходу підприємства зі стану кризи

5 етап. Узагальнення результатів діагностики кризи розвитку підприємства

Рисунок 8.2 – Структурно-логічна схема проведення діагностики кризи розвитку підприємства

Зовнішня інформація, як правило, є якісною (лише окремі параметри оцінюються кількісно) та достатньо агрегованою. Проте її логічне осмислення дає змогу визначити загальний напрям розвитку ситуації, сучасний стан та подальші перспективи діяльності підприємства.

2 етап. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства. Визначення глибини кризового стану підприємства та рівня загрози виникнення ситуації банкрутства є комплексним діагностичним дослідженням, яке пропонується здійснювати у такому порядку.

2.1 Виявлення ознак кризи та експрес-діагностика загрози банкрутства підприємства. На цьому етапі роботи на базі публічної

звітності підприємства із застосуванням спеціальних прийомів аналізу виявляються зовнішні ознаки наявності кризового стану.

Об'єктом дослідження у перебігу проведення експрес - аналізу є:

- наявність збитків за результатами господарсько-фінансової діяльності та їх розміри порівняно з власним капіталом;
- наявність кредитів та позик, які не погашені у визначений термін, несплачених відсотків по боргах;
- обсяги та динаміка сумнівної та простроченої дебіторської заборгованості, щодо якої не вчинено дій, передбачених законодавством;
- обсяг та причини виникнення наднормативних запасів матеріальних оборотних активів;
- наявність кредиторської заборгованості перед бюджетом та поза бюджетними фондами;
- негативна динаміка окремих показників фінансового стану підприємства, платоспроможності та фінансової стійкості (тобто ситуація, за якої фактичне значення та напрям зміни того чи іншого показника не збігаються з нормативними чи рекомендованими);
- тривалість операційного циклу та причини його продовження; кількісна оцінка вірогідності банкрутства підприємства, яка отримана експертним шляхом або в результаті використання спеціальних індексів та моделей.

Якщо результати загального аналізу фінансовою стану сигналізують про наявність негативних явищ та проблем у діяльності підприємства, викликають сумніви чи занепокоєння, переходять до наступного етапу роботи, у перебігу якого проводиться поглиблений (фундаментальний) аналіз кризових явищ. Якщо ситуація визнається нормальною, процес діагностики кризового стану можна вважати закінченим.

2.2 Фундаментальний (поглиблений) аналіз кризових явищ та загрози банкрутства підприємства. Метою проведення цього етапу діагностики є підтвердження та поглиблення висновку стосовно фінансового стану підприємства - об'єкта дослідження та загрози його банкрутства. Для проведення цієї роботи використовується спеціальний інструментарій, зокрема, оцінка динамічної платоспроможності та грошових потоків підприємства, стохастичне та імітаційне моделювання руху коштів та виникнення їх дефіциту, розробка прогнозів та імовірних сценаріїв розвитку підприємства

тощо.

2.3 Визначення основних факторів виникнення та (або) поглиблення кризового стану підприємства. Визначення переліку кризових факторів та оцінка впливу кожного з них на виникнення та поглиблення кризи може бути проведена експертним шляхом (на основі побудови логічних ланцюгів впливу окремих економічних явищ) або на базі імітаційного моделювання (для кількісної оцінки).

Результатом цього етапу роботи має стати ранжирований перелік найбільш негативних та позитивних факторів зовнішнього та внутрішнього характеру. Переважання зовнішніх кризових факторів, які неможливо локалізувати на рівні та силами підприємства, підвищує загрозу поглиблення кризи та ймовірність виникнення ситуації банкрутства.

Розробка ранжированого переліку найбільш ймовірних факторів розвитку кризових явищ дає змогу визначити основні проблеми (за ступенем значущості), розв'язання яких сприятиме подоланню кризи. Виявлений у перебігу досліджень перелік позитивних факторів, особливо тих, дія яких посилюється, пропонується розглядати як приховані, не використані можливості підприємства, що сприятимуть його виходу з кризового стану.

3 етап. Прогнозування наслідків виникнення ситуації банкрутства підприємства. Завданнями цього етапу діагностичного дослідження є оцінка вірогідності та можливих наслідків поглиблення кризи до її останньої фази – банкрутства підприємства. Прогнозування наслідків подальшого розвитку та поглиблення кризи до фази банкрутства потребує проведення наступних досліджень.

3.1 Оцінка вартості підприємства та його активів (ліквідаційної маси). Метою проведення цієї роботи є кількісна оцінка ринкової та ліквідаційної вартості майна підприємства та прогнозування ліквідаційної маси, тобто обсягу грошових коштів, що можуть бути використані для платежів по зовнішніх зобов'язаннях. Методологічну основу оцінки складають відповідні стандарти оціночної діяльності. При проведенні оцінки слід враховувати особливості об'єкта оцінювання (збитковість, наявність боргів, терміновість продажу тощо), що обумовлює необхідність пошуку та розробки специфічного і практичного інструментарію.

3.2 Поглиблений аналіз зобов'язань (боргів) підприємства. Необхідність такого аналізу обумовлена тим, що здійснення оцінки

реальної вартості зовнішніх зобов'язань є необхідною передумовою для визначення вартості чистих активів, а вивчення їх якісних характеристик – причин виникнення, характеру взаємовідносин з суб'єктом боргу, майнового забезпечення, терміновості тощо – дає змогу визначити імовірність виникнення ситуації банкрутства з ініціативи якогось кредитора.

3.3 Перспективна оцінка фінансових наслідків виникнення ситуації банкрутства. Виникнення ситуації банкрутства не завжди вигідно кредиторам підприємства, оскільки ліквідаційної маси може бути недостатньо для повного розрахунку по усіх зобов'язаннях підприємства. З цією метою пропонується визначити певні кількісні параметри задоволення їхніх економічних інтересів - рівень задоволення зобов'язань перед кредиторами та обсяг їхніх втрат внаслідок судового вирішення проблеми боргів.

Наслідки виникнення ситуації банкрутства слід оцінювати з огляду на економічні інтереси власників підприємства. При від'ємному значенні чистих активів або при їх недостатності вони можуть втратити не тільки напрацьований капітал, але й інвестиційні внески до статутного фонду підприємства. Кількісні параметри цих наслідків повинні оцінюватись за допомогою спеціально розробленої системи оціночних показників, які мають не тільки діагностичне значення, а й є необхідним підґрунтям для вибору антикризових рішень щодо виведення підприємства зі стану кризи.

4 етап. Дослідження та оцінка потенціалу виживання підприємства. Цей етап діагностики реалізує пропозицію стосовно доцільності розширення сфери діагностики та включення до її складу дослідження передумов подолання кризи та виживання господарюючого суб'єкта. Цю роботу пропонується здійснювати на підставі концептуальних засад оцінки потенціалу виживання, тобто сукупності внутрішніх та зовнішніх передумов даної можливості. Оцінка потенціалу виживання підприємства потребує проведення таких досліджень:

4.1 Оцінка ресурсних передумов виживання підприємства, під якими пропонується розуміти сукупність ресурсів, якими володіє підприємство та які можуть забезпечити виведення підприємства зі стану кризи. Оцінка наявності ресурсних передумов виживання потребує, по-перше, проведення детального аналізу усієї сукупності ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових, організаційних, просторових, інформаційних тощо), діючої

організації їх формування та використання; по-друге, оцінку їх адекватності сучасним вимогам, яка має здійснюватися з використанням аналогового методу, визначенням кількісних та якісних параметрів ресурсів, що забезпечують перемогу в конкурентній боротьбі за певних умов на відповідному сегменті ринку.

4.2 Оцінка можливостей розвитку підприємства та підвищення його конкурентного статусу, метою якого є оцінка можливості зростання основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства та генерування позитивних грошових потоків в обсягах, достатніх для самофінансування розвитку підприємства та виконання зовнішніх зобов'язань. Об'єктом дослідження автор пропонує вважати потенціал (тобто нереалізовані можливості) підприємства, виходячи з обсягу ресурсів, що знаходяться або можуть бути залучені, наявних перспектив розвитку окремих видів діяльності підприємства (операційної, інвестиційної, фінансової).

4.3 Аналіз стану зовнішнього середовища та його сприятливості для виходу підприємства зі стану кризи. На цьому етапі діагностики об'єктом дослідження є стан зовнішнього середовища підприємства, макро- та мікроекономічної кон'юнктури. Прогнозування можливих змін зовнішнього середовища та ринкової ситуації є необхідною інформаційною передумовою для формування висновків стосовно напрямку розвитку кризи. Якщо очікуються позитивні тенденції, то є надія на локалізацію кризи або самостійний вихід з неї. Якщо ж прогнозується погіршення стану зовнішнього середовища та ринкової ситуації, то найбільш вірогідно посилення кризи, прискорення її поглиблення. Це, відповідно, скорочує час та посилює потребу в прийнятті дійових рішень, спрямованих на подолання кризових явищ.

5 етап. Узагальнення результатів діагностики кризи розвитку підприємства. Проведення діагностики завершується формуванням загального висновку (звіту), в якому узагальнюються результати проведеної роботи.

Загальний звіт за результатами діагностики має в систематизованому вигляді містити усі отримані результати дослідження, а саме: характер прояву кризових явищ та їхній вплив на діяльність підприємства; вірогідність виникнення ситуації банкрутства та її часові параметри (очікуваний термін); ступінь кризи та її масштаби; причини та фактори, що зумовили виникнення кризових явищ та сприятимуть підприємству в подоланні кризи;

прогноз стосовно розвитку зовнішнього оточення та ринкової ситуації, характер її впливу на проблеми та можливості підприємства; наявність передумов для виживання та подолання кризових явищ за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів, можливі негативні наслідки подальшого розвитку кризових явищ та процесів для економічних інтересів власників, кредиторів, працівників підприємства.

Вищенаведена послідовність процесу діагностики кризи розвитку підприємства дає можливість чітко структурувати процес дослідження, відокремити завдання та об'єкти окремих етапів діагностики, надати керівництву підприємства та іншим користувачам діагностики (власникам, інвесторам, санаторам, кредиторам) об'єктивну і повну інформацію для прийняття управлінських рішень та обґрунтування програми необхідних антикризових заходів.

6 Принципи антикризового управління

Підприємство, як було зазначено раніше, є складною системою, яка може знаходитися у стійкому або нестійкому стані. Тому управління складними системами, як відмічають дослідники, повинно бути антикризовим на всіх етапах функціонування і розвитку підприємства.

Вміння передбачити, розпізнати кризу, що наближається, яку теж не можна розглядати як статичний стан, повинно відзначати ефективність управлінських рішень.

Таким чином, антикризове управління можна визначити як систему управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки. Воно повинно охоплювати всі стадії розвитку кризового процесу, в тому числі його профілактику, попередження. Система антикризового управління має властивості, які надають особливого механізму управлінню:

- гнучкість і адаптивність;
- здатність до диверсифікації і своєчасного ситуаційного реагування;
- можливість ефективно використовувати потенціал підприємства і неформальні методи управління.

Під **принципами управління** прийнято розуміти об'єктивні правила управлінської поведінки, що впливають з потреб об'єкта управління і повертаються до нього у вигляді науковою знання, за допомогою якого реалізуються завдання управління, забезпечується підвищення ефективності його потенціалу, більш досконала організація відносин об'єкта управління з середовищем.

У сучасній літературі з питань управління не сформувався остаточний перелік принципів управління (їх кількість коливається від 11 до 40), використовуються різні підходи їх класифікації.

До найбільш значущих **системних принципів, які визначають загальні вимоги до проведення антикризового управління**, належать:

1) принцип об'єктивності - врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви кризи, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ з метою їх локалізації (блокування) або усунення;

2) принцип комплексності - необхідність системного мислення, розробки антикризових рішень і усіх напрямів діяльності підприємства, видів ресурсів, що використовуються, функціональних підсистем підприємства;

3) принцип відповідності, сутність якого полягає у вивченні та типізації умов функціонування конкретного підприємства – об'єкта антикризового управління, виявленні специфічних умов та тенденцій його розвитку, врахуванні стадії життєвого циклу і наявних конкурентних переваг підприємства, часових обмежень, притаманних антикризовому процесу;

4) принцип контролю – здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських заходів з метою її постійної адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що змінюються в часі;

5) принцип оптимальності – оптимізація методичного інструментарію дослідження проблем підприємства та діагностики загрози його банкрутства, оптимальне співвідношення оперативних, тактичних і профілактичних антикризових заходів з врахуванням стадії кризи, ймовірного терміну виникнення ситуації банкрутства, причин і факторів, що обумовили появу кризових явищ;

6) принцип основної ланки, використання якого орієнтує на пошук та першочергове розв'язання основної проблеми (каталізатора

кризи), посилення уваги до тієї сфери (напрямую) діяльності, яка обумовлює виникнення та поширення кризи або в якій подальше поглиблення кризи має найбільш негативний вплив на функціонування та життєздатність підприємства в цілому;

7) принцип законності, який передбачає знання та використання в інтересах підприємства – об'єкта антикризового управління правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності, впровадження та розгляду справи про банкрутство, обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації підприємств;

8) принцип ефективності, сутність якого полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових витрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та (або) виходом з нього.

Під системою управління розуміється сукупність функцій і повноважень, які необхідні для здійснення управлінського впливу, в тому числі й антикризового. **Система антикризового управління має будуватися з врахуванням таких основних принципів:**

1) функціональної інтеграції - антикризове управління не може бути ефективним, якщо воно спиратиметься тільки на розв'язування оперативних та тактичних задач. Необхідно весь менеджмент підприємства, усі його функції орієнтувати на запобігання кризі, а у разі виникнення ознак кризового стану - їх локалізацію;

2) професіоналізму, що передбачає наявність спеціальної підготовки тих осіб, які приймають на себе відповідальність за дієвість антикризового управління, опанування певних знань та навичок для безпосереднього проведення або управління цією роботою;

3) відповідальності за наслідки рішень, що приймаються. Саме в цій функціональній підсистемі управління необхідна розвинута та збалансована система відповідальності за наслідки реалізації антикризової програми, перш за все, фінансові;

4) оптимального співвідношення централізму та децентралізму в прийнятті відповідних рішень, максимальне залучення персоналу підприємства, що опинилося в кризовому стані, до розробки та впровадження антикризових заходів. Тільки за цих

умов можна сподіватись на максимальну швидкість та ефективність у досягненні цільового результату.

Визначені принципи антикризового менеджменту можуть та повинні діяти тільки в системі, доповнюючи та конкретизуючи один одного.

7 Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством

Суб'єктом антикризового управління є певне коло осіб, що реалізують його завдання (власник підприємства, його фінансовий директор, функціональний антикризовий менеджер, державні та відомчі органи, арбітражний керуючий, представники кредиторів або фахівці з кризового управління, що залучені ними).

Мета антикризового управління полягає не тільки в ліквідації зовнішніх ознак та недопущенні подальшого поглиблення кризи, але й у відновленні здатності підприємства як мікроекономічної системи до самоорганізації.

Антикризове управління підприємством має здійснюватися поетапно та передбачати послідовність дій, які ілюструє рисунок 8.3.

1 етап – діагностика кризового стану і загрози банкрутства – був докладно розглянутий раніше.

2 етап – визначення цілей і завдань антикризового управління.

Варто розрізнити теперішні (актуальні) та наступні завдання антикризового управління. Актуальне завдання визначається після проведення діагностики кризи та відповідає певній фазі кризи.



Рисунок 8.3 – Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством

Наведені в таблиці 8.2 завдання антикризового управління є головними або першочерговими, їх виконання свідчить про зменшення глибини кризи і припускає перехід до виконання наступних завдань антикризового управління (за ступенем черговості), аж до повного виходу з неї. Тобто кожне наступне

завдання в наведеному ланцюгу завдань стає актуальним після реалізації завдань попереднього етапу.

Таблиця 8.2 – Залежність між глибиною кризи, метою та завданнями антикризового управління

Глибина кризи	Характеристика прояву кризи	Мета стратегії антикризового управління	Головні (першочергові) завдання, що вирішуються в процесі антикризового управління
1	2	3	4
1 Передкризова ситуація	Наявність короткочасних симптомів кризи у вигляді стагнації або незначного зменшення найважливіших оціночних показників загрози банкрутства	Нормалізація діяльності підприємства. Запобігання кризі	Визначення та усунення причин розвитку кризи, припинення зменшення й забезпечення зростання найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності підприємства.
2 Легка криза	Стале зниження найважливіших оціночних показників загрози банкрутства, збитковість господарської діяльності	Локалізація кризи	Усунення причин розвитку кризи. Припинення зниження найважливіших показників фінансового стану. Мінімізація збитків і вимивання власного капіталу
3 Криза поточної платоспроможності	Фактичний або прогнозований дефіцит ліквідних коштів для фінансування поточної господарської діяльності	Недопущення розвитку (поглиблення) кризи	Пошук грошових коштів для продовження фінансування діяльності підприємства, налагодження внутрішніх механізмів генерування грошових коштів, розблокування омертвіння оборотного капіталу
4 Криза боргової платоспроможності (загроза банкрутства)	Фактичний або прогнозований дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань (погашення боргів)	Недопущення порушення справи про банкрутство	Пошук ліквідних засобів для виконання негайних фінансових зобов'язань, залучення нового зовнішнього капіталу, одержання тимчасової відстрочки або пролонгація раніше отриманих кредитів і позик

Продовження таблиці 8.2

1	2	3	4
5 Криза майнової плато-спроможності (банкрутство)	Порушення справи про банкрутство, перевищення зобов'язань продавця над активами (власним капіталом) підприємства	Виведення підприємства зі стану банкрутства	Часткова мобілізація наявних активів для розрахунку по зобов'язаннях. Проходження процедури банкрутства з мінімальними втратами для власників підприємства

3 етап - визначення суб'єкта антикризової діяльності. На цьому етапі роботи необхідно визначити суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розробку і реалізацію антикризових процедур, встановити його повноваження стосовно розробки та впровадження антикризової програми.

Проблематичною є розробка заходів щодо виведення підприємств з кризи тією самою особою (або командою менеджерів), діяльність або бездіяльність якої зумовила її появу. Тому, як правило, успішна нормалізація діяльності можлива за умови зміни вищого керівництва або, як мінімум, шляхом залучення до розробки антикризової програми молодих кадрів середньої ланки управління. Новизна і неординарність їхнього мислення можуть стати серйозною підтримкою вищому керівництву, забезпечити розробку ефективного плану виходу з кризи.

У країнах з розвинутою ринковою економікою для виконання цієї роботи використовують *позаитатних професіоналів-фахівців з питань неспроможності або антикризових керуючих*. Оскільки ефективність даної роботи багато в чому визначається досвідом і професіоналізмом запрошених фахівців, їх пошук, залучення до співпраці є необхідним етапом процесу антикризового управління.

Антикризовий керуючий повинен володіти такими рідкісними особистими якостями: високий професіоналізм у таких галузях, як фінансовий менеджмент, економіка, маркетинг, менеджмент, господарське право; досвід практичної діяльності; ініціативність, спроможність до активних дій щодо виведення підприємства з кризи, незважаючи на окремі невдачі, промахи або неефективні рішення; творчий підхід, спроможність до побудови нестандартних бізнес-схем і програм; бізнес-інтуїція, спроможність до передчуття

одержання прибутку і досягнення поставленої мети; висока відповідальність за доручену справу; вміння працювати в команді, прислухатися до думки фахівців підприємства і бути їх лідером; високі морально-етичні якості, відповідальність за використання конфіденційної інформації тощо.

Крім особистих якостей, ефективність діяльності антикризового керуючого визначається певними чинниками (передумовами, які мають бути створені для нього). Це такі:

- повна передача повноважень і відповідальності за результати діяльності підприємства в період проведення антикризових процедур;
- доступ до всієї інформації, що стосується діяльності підприємства і його взаємовідносин із зовнішніми контрагентами;
- створення дійового механізму зацікавленості (матеріальної і моральної) в подоланні кризи і збереженні підприємства як життєздатного суб'єкта ринку.

4 етап - оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які визначаються часом, наявним у підприємства до порушення справи про банкрутство і адміністративного обмеження повноважень існуючого керівництва.

У разі реальної загрози ініціювання банкрутства фактор часу стає жорстко лімітованим обмеженням, набуває вирішального значення. Це визначає необхідність прогнозування ймовірного терміну банкрутства.

5 етап - оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління. Основними видами використовуваних ресурсів є технічні, технологічні, кадрові, просторові, ресурси організаційної структури системи управління, інформаційні, фінансові.

Кожний з них являє собою сукупність можливостей функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей його діяльності. Існуючі потенційні можливості у підприємства при найбільш ефективному використанні наявних у його розпорядженні ресурсів являють собою ресурсний потенціал підприємства. Отже, він також є лімітуючим обмеженням антикризового процесу.

6 етап - розробка антикризової програми підприємства, яка являє собою детальний план заходів, що мають бути вжиті, послідовність, ресурси і відповідальність за їх виконання; її зміст обумовлюється результатами проведеної діагностики, метою

антикризового управління, його часовими та ресурсними обмеженнями.

У складі програми зазвичай виділяються окремі антикризові політики, тобто сукупність дій, засобів та інструментів досягнення певних завдань. У сучасній економічній літературі антикризові заходи і політику прийнято класифікувати по-різному. Так, виокремлюють тактичні і стратегічні рішення, оборонні і наступальні дії, механізми оперативної, тактичної і стратегічної фінансової стабілізації, вжиття негайних заходів та корпоративні відновлювальні стратегії тощо.

У цілому можна сказати, що чітке ранжирування тих чи інших антикризових заходів за терміном не є виправданим і життєздатним, у практичному житті неможливо чітко визначити день "X", що є межею їх застосування. Залежно від фази кризи, жорсткості часових та ресурсних обмежень в антикризовій програмі підприємства має бути знайдене оптимальне поєднання оперативних, тактичних і стратегічних рішень. Раціональне співвідношення між оперативними, тактичними і стратегічними заходами щодо виведення підприємства з кризи пропонується визначати залежно від характеру прояву часових і ресурсних обмежень антикризового процесу.

7 етап - впровадження антикризової програми і контроль за її виконанням. Найважливішою управлінською функцією на етапі проведення запланованих заходів є організація контролю за виконанням розробленої антикризової програми та її коректування у зв'язку з непрогнозованими змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Система контролю має забезпечувати відстеження динаміки зовнішніх проявів кризових явищ, причин і факторів розвитку кризи, інтегральних показників кризового стану; оцінку результатів вжитих антикризових заходів (за їх характером, термінами, наслідками реалізації).

Залежно від ступеня досягнення поставлених цілей можливі такі управлінські дії:

1) продовження реалізації антикризової програми при досягненні поставлених цілей і завдань, необхідній результативності вжитих заходів;

2) модернізація і коригування антикризової програми при недотриманні її окремих параметрів (терміни реалізації, досягнутий

ефект, необхідні ресурси тощо) або несподіваних збуреннях у зовнішньому середовищі підприємства;

3) кардинальний перегляд розробленої програми та внесення відповідних коректив.

На цьому етапі роботи особливе значення має популяризація позитивних змін серед робітників підприємства, його власників, господарських партнерів для створення позитивного іміджу підприємства, підтримання впевненості в досягненні поставленої мети.

8 етап - розробка і реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи. Метою цього етапу є створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства, розробка та реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи в майбутньому.

З цією метою мають бути внесені відповідні зміни в основні функціональні стратегії та політики підприємства: управління грошовим оборотом та запасами, господарським ризиком; формування та використання прибутку, закупівлі товарно-матеріальних ресурсів, управління дебіторською заборгованістю, залучення кредитних ресурсів, інвестиційну та інші політики, пов'язані з генеруванням або витрачанням грошових коштів. Зміни, що вносяться, мають враховувати передові технології, засоби та інструменти управління економічними процесами, забезпечити високоефективну і сталу роботу підприємства в майбутньому.

Література

Законодавча [2].

Основна [1 (ч. III), 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 30].

Додаткова [23, 24, 25, 26].

Список літератури

Закони України

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

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

Основна

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 12 Архипов В.М. Проектирование производственного потенциала объединений. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1984. – 160 с.
- 13 Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А.Олійник, Р. Скільського. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
- 14 Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
- 15 Григорьев В.В., Островкин И.М. Оценка стоимости предприятий: имущественный подход. – М.: Дело, 1998. – 224 с.
- 16 Федотова М.А., Уткин Э.А. Оценка недвижимости и бизнеса. – М.: Тандем; Экмос, 2000. – 352 с.
- 17 Оценка стоимости предприятия (бизнеса): Учеб. пособие / Под ред. Н.А. Абдулаева, Н.А. Колайко. – М.: ЭКМОС, 2000. – 352 с.
- 18 Спиринов В.С. Анализ экономического потенциала предприятия. – М.: Финансы и статистика. – 110 с.
- 19 Герасимчук В.Г. Стратегія управління підприємством: графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ. – 360 с.
- 20 Научно-технический потенциал отрасли / А.В. Абрамов и др. – М.: Экономика. – 104 с.
- 21 Яковлева О.П. Формирование и измерение резервов производства / Под ред. В.А. Клеменко. – Л.: Изд-во ЛГУ. – 88 с.
- 22 Антикризисное управление: Учеб. пособие для тех. вузов / Под ред. Э.С. Минаева, А.П. Паначушин. – М.: Изд-во „Приор”. – 432 с.
- 23 Скворцов Н.Н. Как предотвратить банкротство предприятия? От выживания к процветанию. – К.: Будівельник. – 143 с.
- 24 Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. – К.: КНЕУ. – 409 с.
- 25 Антикризисный менеджмент / Под ред. А.Г. Грязновой. – М.: „Тандем”. – 368 с.
- 26 Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.
- 27 Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Планування змін та реструктуризація підприємств: Конспект лекцій. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – 150 с.
- 28 Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Белев, Л.П. Белых и др.; Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНАТИ, 1996. – 469 с.

29 Лігоненко Л.О. Антикризисное управление підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Київський нац.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.

30 Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.

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

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

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

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

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

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

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

Додаткова

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Рисунок 6.4 – Функціональна схема системи управління трудовим потенціалом колективу