

658.5
X29

Хачатрян В.В.

Підприємницький потенціал підприємства за умов інтеграційних змін: формування, управління, розвиток



ВСТУП

Розбудова національної економіки України базується на засадах домінування процесів глобалізації та євроінтеграції, поглиблення невизначеностей і підприємницьких ризиків. Реалізація підприємницького потенціалу стає головним чинником стабілізації як макроекономічної ситуації, так і активації резервів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання і країни та вимагає консолідації зусиль держави загалом, регіональних органів управління, окремих підприємств і підприємців, зокрема, у пошуку нових можливостей розвитку, удосконаленні управління підприємницьким потенціалом.

Актуалізація дослідження сутності та ролі підприємницького потенціалу, формування концептуально-методологічних засад управління процесами його формування і реалізації на рівні підприємства в сучасних умовах євроінтеграції та глобалізації обумовлене активізацією процесу підприємницької діяльності за тенденції економічного спаду в українській економічній дійсності, така необхідність виникає через потребу врахування підприємництва як фактора розвитку продуктивних сил і ролі інтелектуально-трудова характеристик співробітників підприємства в результативності господарської діяльності.

В економічній літературі багато уваги приділяється загально-теоретичній проблематиці потенціалів, у т.ч. потенціалу підприємства. Так, дослідженню теорії потенціалу підприємства, питань його оцінки та різних аспектів управління присвячено наукові праці вітчизняних вчених: О.Б. Альохіна, О.М. Анісімової, А.Б. Бругмана, І.З. Должанського, Т.О. Загорної, І.А. Ігнатєвої, І.М. Карапейчика, Н.С. Краснокутської, Є.В. Лапіна, О.І. Олексюка, І.П. Отенко, І.М. Репіної, Г.Г. Савіної, Г.М. Тарасюк, О.О. Удалих, О.С. Федоніна, М.В. Шарко, А.В. Череп та ін. Серед зарубіжних вчених дослідженню зазначеної категорії приділяється увага у роботах В.Н. Авдеєнко, Ю.Ю. Донця, Р.В. Марушкова, Є.В. Попова, М.К. Старо-

войтова, П.А. Фоміна, та ін. Незважаючи на існування різних підходів до визначення категорії потенціалу підприємства, його складових та способів оцінки, узагальненого оформлення даних знань щодо підприємницького потенціалу підприємства не сформовано.

Метою дослідження є розробка теоретико-методологічних, науково-методичних і практичних основ процесу управління підприємницьким потенціалом промислових підприємств в умовах євроекономічного напрямку економічних трансформацій української економіки.

Мета зумовила необхідність постановки і вирішення ряду методологічних, науково-методичних та практичних завдань: дослідити генезу формування понятійно-категоріального апарату підприємницького потенціалу підприємства; здійснити ідентифікування елементів та розвинути структурування підприємницького потенціалу; теоретично дослідити та узагальнити існуючі підходи до організації управління підприємницьким потенціалом у системі управління підприємством та обґрунтувати засади антисипативного управління його розвитком; дослідити підприємницьке середовище підприємств легкої промисловості та ідентифікувати чинники впливу на управління підприємницьким потенціалом підприємств; удосконалити методологічні засади оцінювання підприємницького потенціалу промислових підприємств; визначити детермінанти розвитку підприємницького потенціалу підприємств легкої промисловості та розвинути їх систематизацію; сформувати концепцію управління підприємницьким потенціалом підприємства в сучасних умовах євроінтеграції; сформувати структурно-логічну модель механізму антисипативного управління підприємницьким потенціалом підприємства в умовах євроінтеграції із визначенням основоположних засад її реалізації та ін.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління підприємницьким потенціалом промислових підприємств. Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних положень і прикладних аспектів формування та реалізації механізму управління підприємницьким потенціалом підприємства.

Монографія розрахована на використання фахівцями-економістами в галузі дослідження процесів формування, оцінювання та управління підприємницьким потенціалом підприємства. Книга може бути корисною для студентів економічних спеціальностей і аспірантів.

Автор висловлює глибоку вдячність рецензентам – д-ру екон. наук, проф. І.М. Репіній, д-ру екон. наук, проф. О.В. Хаджиновій, д-ру екон. наук, проф. Д.М. Васильківському за висловлені зауваження, надані рекомендації, конструктивні пропозиції.

Розділ 1.
**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ
КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**1.1. Підприємницький потенціал як економічна категорія
і об'єкт управління підприємством**

Успішність діяльності суб'єкта господарювання і темпи його розвитку залежать від ряду факторів. Наявність ресурсів, інтенсивність їх використання, ефективний менеджмент та конкурентні умови функціонування в сукупності визначають його кінцеві результати роботи, рівень відтворення засобів виробництва та можливості нарощення діяльності у майбутньому. Зв'язок та залежність економічного розвитку суб'єктів господарювання з наявним потенціалом і рівнем його використання цілком зрозумілі, завжди підкреслювались основоположниками економічної теорії та підтримувались на практиці. Розвиток будь-якого бізнесу супроводжується нарощенням потенціалу підприємства та зростанням інтенсивності його використання і, навпаки, сформований і збалансований потенціал є запорукою успіху.

В сучасних реаліях глобалізаційних тенденцій розвитку ринку і євроінтеграційного вектора розвитку національної економіки, які характеризуються тим, що з одного боку збільшується економічний відрив між країнами, котрі накопичили інноваційний потенціал для глобальної конкуренції, і тими, які ще здійснюють його формування, а з іншого – тим, що підприємствам все важче ефективно функціонувати на ринку одноосібно, вони прагнуть до узгодження і поєднання зусиль у конкурентній боротьбі, формуючи інтеграційні структури різних типів. Пожвавлення міжнародної співпраці сприяє обміну досвідом та знаннями, трансферу технологій, діджиталізації діяльності, формуванню нових ринків збуту продукції та послуг. Однак, разом із новими можливостями, виникають і нові загрози. Переваги у конкурентній боротьбі отримують, в першу чергу, не ті суб'єкти господарювання, які мають

певні ресурси у конкретний момент часу, а ті, які характеризуються діловою активністю, спроможні генерувати і реалізовувати ініціативно-ризикові інноваційні рішення, володіють актуальною маркетинговою інформацією про потреби та очікування ринку, про те, яким чином можна отримувати ресурси в достатній кількості у визначений термін за прийнятною ціною, і можуть тривалий час зберігати таку здатність.

Зазначені характеристики визначають особливості підприємницького потенціалу і його носіїв – працівників підприємства.

За часів виникнення інституту підприємництва воно завжди вважалося найбільш масовою, динамічною та гнучкою формою ділового життя суспільства. Однак ціннісні пріоритети розвитку різних суспільств не завжди спрямовані на активізацію підприємництва, що пов'язано з домінуючим суспільно-політичним устроєм, культурними цінностями і традиціями, власним геополітичним баченням тощо. Саме тому країни дуже сильно різняться за своєю спроможністю до використання підприємницького потенціалу та спрямування його на зростання суспільного добробуту. Зважаючи на проголошений Україною курс на інтеграцію в європейське бізнес-середовище, доцільно провести певні порівняння щодо наявності підприємницького потенціалу, рівня та умов його реалізації в Україні та країнах ЄС. Такий компаративний аналіз має за мету пошук більш досконалої форми організації вітчизняного бізнес-середовища через вивчення досвіду успішних країн і виявлення тих особливостей, які доцільно враховувати під час розробки програм підтримки підприємництва.

Визнаючи нагальну потребу активізації якісного розвитку підприємницького потенціалу в Україні, останнім часом вітчизняні науковці все більше звертаються до такого порівняльного аналізу. У наукових працях Д. Лапіна, З. Варналія, Л. Воротіної, Н. Коротенко [142] висвітлено окремі аспекти політики розвитку підприємництва в Україні та країнах ЄС, його державної фінансово-кредитної підтримки, формування регуляторної політики у сфері підприємництва. Зміни у вітчизняному бізнес-середовищі, що відбуваються під впливом світової фінансової кризи, зумовлюють необхідність подальшого вивчення та переосмислення розбіжностей і особливостей у розвитку підприємницького середовища України в порівнянні з країнами ЄС і особливостей управління підприємницьким потенціалом на рівні промислового підприємства. Саме таке переосмислення і визначило цільову спрямованість прове-

деного дослідження у цій науковій праці з метою визначення пріоритетних напрямів формування і розвитку підприємницького потенціалу підприємства і сприяння успішності процесів його реалізації.

Процеси глобалізації та інтеграції вітчизняної економіки загалом і промисловості, як провідної галузі народно-господарського комплексу, у євроінтеграційний простір є динамічним та невизначеним процесом, адже важко забезпечити її ефективне функціонування, і, особливо, розвиток. Ще складнішою є ситуація у легкій промисловості. Підприємства працюють у багаторічних жорстких умовах конкуренції на внутрішньому ринку через контрабанду, засилля імпорту дешевих товарів часто сумнівної якості та «секонд-хенду», заниження митної вартості готових товарів, можливості реалізації галузевих товарів без обліку і контролю тощо. Існують проблеми діяльності українських підприємств легкої промисловості і на міжнародному ринку, у першу чергу, щодо відповідності продукції вимогам міжнародних стандартів.

Трансформації ринку підвищують вимоги до конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. За результатами дослідження Світового Економічного Форуму (World Economic Forum (WEF), за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2014–2018 рр. лідерами рейтингу є країни: Сінгапур, США, Гонг Конг, Нідерланди, Швейцарія, Японія та ін. Серед найближчих країн-сусідів України найвищий рейтинг сформувався у Польщі. Індекс конкурентоспроможності України не має суттєвих коливань та змін впродовж останніх років.

Дослідження концептуальних засад розвитку української промисловості є вкрай актуальними питаннями сьогодення. Ускладнює дану задачу стан невизначеності суспільно-економічних явищ та типологія української економіки, особливості наявної матеріально-технічної бази, не завжди задовільний стан основних виробничих фондів, низький рівень мотивації персоналу, часто нерозвиненість систем інформаційного забезпечення, незначна частка інноваційної продукції. Сучасне підприємницьке середовище агалом характеризується турбулентністю, наявністю економічних загроз та небезпечних суспільно-економічних явищ, що водночас загрожують розвитку національної економіки, економічній безпеці країни і стримують розвиток підприємницького потенціалу підприємств.

Дослідження категорії підприємницького потенціалу тривалий час застосовувалась для характеристик потенційних можли-

востей окремих територій країни, галузі чи діяльності малих та середніх підприємств.

Сутнісні характеристики та змістовне наповнення терміну «підприємництво» в процесі розвитку економічної науки зазнавали певних змін та постійно вдосконалювалися. У західній економічній теорії (XVII ст.) введення підприємництва пов'язують з іменами Р. Кантільона, А. Сміта, Ж. Б. Сея, К. Маркса, Й. Шумпетера, А. Маршалла, Ф. фон Хайека, І. Кирцнера, М. Вебера і В. Зомбарта, П. Друкера та інших дослідників.

Основні характеристики підприємництва, визначені провідними науковими школами відображені на рис. 1.1.

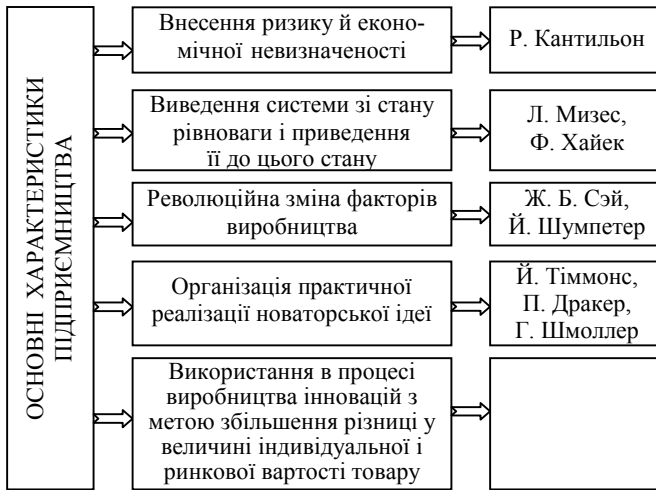


Рис. 1.1. Основні характеристики підприємництва, визначені провідними науковими школами

Зародження підприємництва пов'язане з появою перших співтовариства підприємств, які склалися з ремісників та купців. Наукове визначення підприємництва бере свій початок з XVII ст. і пов'язане з ім'ям видатного економіста Р. Кантільона. Вчений визначав підприємця як особу, яка за певну ціну купує засоби виробництва для виготовлення продукції і продає її з метою одержання доходів, і яка, беручи на себе зобов'язання з витрат, не знає, за якими цінами може бути здійснена реалізація. До підприємців він зараховував людей з нефіксованими прибутками (ремісників, купців, селян та ін.), тобто тих, хто був зайнятий економічною

діяльністю в умовах нестабільності та непередбачуваності цін. Тому головною рисою підприємця Кантільон вважав готовність до ризику [142].

У XVIII–XIX ст. дослідження підприємництва здійснювали такі вчені-економісти, як А. Сміт, Ж.-Б. Сей, А. Маршалл, Й. Шумпетер та ін.

А. Сміт ототожнював функції власників капіталу та бізнесменів та стверджував, що за наявності факторів виробництва підприємство виникає спонтанно. Підприємець, за висловом А. Сміта, є власником, який іде на економічний ризик заради реалізації певної комерційної ідеї та отримання прибутку. Підприємець планує та організовує виробництво і розпоряджається його результатами. Ж.-Б. Сей пов'язував підприємство з організацією людей у межах виробничої одиниці. Він ставив підприємця у центр процесу виробництва і теорії розподілу. На думку вченого, підприємець – це економічний агент, який комбінує фактори виробництва [353].

У XIX ст. вагомі внески у дослідження питання підприємництва зробив англійський науковець А. Маршалл. Він ототожнював підприємство з управлінням. А. Маршалл велику увагу приділяв інноваційному аспекту та ролі самого підприємця в застосуванні нових машин і технологічних процесів.

Безпосередньо поняття «малого підприємства» з'явилося ще в наукових працях А. Маршалла, який виділив його особливості. На думку вченого, підприємці, які володіють малими підприємствами розподіляють «діяльність по управлінню та прийняттям якого-небудь ризику з приватними особами, для яких здійснюють певні види робіт». Із розширенням підприємства підприємець усувається від фізичної праці та, певною мірою, навіть від ретельного нагляду за нею. Отже, виникає потреба виділення класу підприємців, які володіють особливою ідеєю і можуть отримувати прибуток без фактичного виконання робіт, у вигляді певної фізичної праці [259, с. 8].

А. Маршалл відокремив функції підприємця від функцій менеджера. Метою виділення малих підприємств постає наявність ідеї та можливостей її реалізації підприємцем, або ж самостійно, або з використанням найманої праці [259, с. 10].

Дж. Гелбрейт називав малі підприємства «ринковою системою», тоді як великі – «плануючою системою». Відмінність між малими та великими підприємствами, на думку вченого, полягала

не в контролі економічного середовища, а також намагання позбавитись ринкових обмежень, а в «інструментах, за допомогою яких рухаються цілі, і в тому, наскільки успішним є такі спроби». Дж. Гелбрейт стверджував, що «законотворчі особи не завжди відкликаються...», тому дана обставина, має вплив на весь процес підприємницької діяльності [80, с. 110].

Концепція підприємництва Й. Шумпетера ґрунтується на таких засадах: «здійснення нових комбінацій» факторів виробництва; підприємництво є універсальною загальноекономічною функцією будь-якої економічної системи й поєднується із виконанням інших видів діяльності; підприємництво є функцією господарсько-політичного середовища, яке визначає його можливості, типи, мотивації [327].

Підприємця Й. Шумпетер ототожнював із лідером і новатором. На його думку, квінтесенція підприємницької діяльності полягає в тому, щоб ефективно здійснювати п'ять типів «нових комбінацій» [328]:

1. Виробництво нових та поліпшення якості існуючих благ.
2. Впровадження нових способів виробництва.
3. Відкриття й освоєння нових ринків збуту.
4. Використання нових джерел отримання сировини чи напівфабрикатів.
5. Проведення реорганізації в галузі чи створення промислових організацій нового типу.

Дослідження наукових підходів до сутності підприємництва дозволило проаналізувати еволюцію наукової думки та узагальнити характеристики підприємництва, які пов'язані з ризиком, економічною невизначеністю, реалізацією новаторських ідей, розробленням нових продуктів і технологій та здійсненням інновацій.

В сучасному розумінні підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [327].

Формування та розвиток діяльності підприємств, реалізації підприємницьких можливостей залежить від законодавчо-правового регулювання, діючих форм власності, що впливають на особливості відтворювального процесу та результати діяльності. В умовах вільної конкуренції і становлення ринкової системи господарювання, підприємці діяли на єдиних принципах і відрізнялися

лише величиною (розміром) інвестиційного капіталу. Поява монополюно функціонуючих фірм не просто істотно поглибила кількісну диференціацію підприємництва, але визначила принципове розмежування функціональної ролі різних форм підприємництва. Перебудова структури підприємництва визначається зміною відносин власності і форм її реалізації [327].

Базисом сучасної організації виробництва є раціональне розмежування напрямів діяльності підприємств з урахуванням розміру капіталу. Проведені дослідження фахової літератури дають змогу стверджувати, що підприємництво характеризується широким критеріальним діапазоном і різноманітністю ознак класифікації.

Враховуючи особливості сучасних євроінтеграційних трансформацій ринку, на яких було акцентовано увагу, робимо висновок про актуалізацію реалізації специфічних характеристик підприємницької діяльності (ініціативність, ризиковість, орієнтація на отримання результату та ін.) в управлінні господарською діяльністю окремих підприємств, у формуванні підприємницького потенціалу підприємства та конкретизації його місця і ролі у сукупному потенціалі підприємства.

Вивчення значущого та змістовного поняття в науці, як правило, набуває вигляду сукупності теоретичних знань, цінність яких визначається корисністю практичного застосування. Категорія «потенціал підприємства» на даний час має систему наукових доробок щодо свого змісту. Дослідження суті потенціалу підприємства, його характеристик, можливостей оцінки знайшло своє відображення у працях багатьох вчених-економістів. Їхні роботи представляють цілий напрямок економічної науки, який присвячений потенціалу підприємства, що набуває ознак теорії. Однак, не дивлячись на це, відсутні описання методів управління потенціалом як створення здатностей управління можливостями в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Систематизація основних положень теорії потенціалу підприємства з'явилась у СРСР наприкінці 1960-х років. Багато авторів-дослідників сучасного стану цієї теорії вказують на те, що вона розвивалась у період монополії марксистської політекономії, яка орієнтувалася саме на аналіз та оцінку наявних факторів виробництва. Це сприяло розвитку так званого результативного підходу визначення потенціалу підприємства. Як правило, при дослідженні терміна «потенціал», користуються визначеннями, наведеними у тлумачному словнику іноземної мови С. І. Ожегова та

Великій Радянській Енциклопедії. Відповідно до того, який підхід дослідження обрали науковці – ресурсний чи результатний – і визначається потенціал підприємства, або як набір ресурсів, або як можливості досягати певного результату. С. І. Ожегов у тлумачному словнику іноземної мови зазначає, що «саме слово має подвійне значення: перше – це фізична характеристика – величина, що характеризує запас енергії тіла, що знаходиться в даній точці поля; друге – в переносному значенні – ступінь потужності (прихованих можливостей) у будь-якому відношенні» [181, с. 633]. У Великій Радянській Енциклопедії наводиться визначення терміну «потенціал» як «засоби, запаси, джерела, які є у розпорядженні і можуть бути мобілізовані, приведені у дію, використані для досягнення визначених цілей, здійснення плану; вирішення певної задачі; можливості окремої особи, суспільства, держави у визначеній галузі» [62, с. 428]. Термін «потенціал» походить з латинського «potentialis» і датується XIV ст. Тлумачення даного терміна з англійської мови дещо відрізняється від наведених визначень: «potential» – «1) як прикметник (XIV ст.): «існування можливості: здатний до розвитку дійсності (потенційної переваги), точно вираженої можливості»; 2) як підмет (1817 р.): дещо, що може розвиватися або здійснюватися; як перспектива: будь-яка різновидність функції, від якої інтенсифікується або досягається певний рівень сфери, яка легко може бути обчислена» [62]. На нашу думку, саме дане тлумачення має бути в основі теорії потенціалу підприємства, оскільки первинним фактором є існування реальних можливостей у суб'єкта господарювання, який виступає їхнім носієм. Саме трактування потенціалу підприємства визначає і подальший напрямок дослідження даної категорії.

Існуюча система знань, крім визначення самої категорії «потенціал підприємства», представлена класифікацією, характеристикою, структурою, уявленням про процес формування та систему оцінки. Однак, в силу існування різних підходів дослідження цієї категорії відсутнє їхнє оформлення як єдиної теорії. Узагальнення даних знань визначається необхідністю удосконалення управління підприємством, об'єктом якого виступають можливості суб'єкта господарювання.

Визначення категорії «потенціал» настільки різноманітне, що заслуговує окремої класифікації. Так Н.Т. Ігнатенко та В.П. Руденко, досліджуючи це поняття в економічній науці, виділили такі ознаки його класифікації:

- «сукупність ресурсів;
- потужність виробництва;
- загальна ресурсна, економічна, природна характеристика регіону;
- можливість досягнення ефекту» [97, с. 7].

Ця класифікація релевантна і до категорії «потенціалу підприємства», у всіх його інтерпретаціях (виробничий, ринковий, економічний). Однак, на нашу думку, її слід уточнити, класифікувавши за такими ознаками:

- 1) як сукупність ресурсів:
 - «сукупність ресурсів, які в процесі виробництва набирають форми факторів виробництва» [99, с. 17];
 - «кількість і якість ресурсів, якими розпоряджається та чи інша господарська система» [215, с. 14];
 - «сукупність майнового потенціалу і фінансового стану економічного суб'єкту» [130, с. 12];
 - [характеризується] «сукупністю ресурсів без врахування реальних взаємозв'язків, що утворюються в процесі виробництва» [141, с. 14];
 - «засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв'язання певної задачі, тобто сукупність реальних нагромаджених ресурсів» [189, с. 7].

- 2) як потужність:
 - «потенціал підприємства є аналогом виробничої потужності підприємства, об'єднання, і тому визначити його можна як «максимально можливий річний, добовий, часовий або віднесений до іншої часової одиниці випуск продукції або виконання робіт, які є кінцевим для даного об'єкта»; причому поняття «виробничий потенціал» носить переважно територіальний характер і розповсюджується на визначену територію» [260, с. 10–11];
 - [виробничий потенціал] «відображає максимальну потужність сфери матеріального виробництва по виконанню робіт на основі збалансованого і гармонійного розвитку всіх його елементів, повного і найкращого використання всіх видів ресурсів» [261, с. 15].

- 3) як сукупність можливостей:
 - «як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів» [80, с. 7–8];
 - [конкурентоздатний потенціал – це] «сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підпри-

ємства, які забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку» [190, с. 105];

– [ринковий потенціал – це] «можливість управління його (потенціалу – прим. авт.) ресурсами на певних етапах його розвитку з метою ефективної взаємодії з ринком» [198, с. 4];

– «максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання (ситуаційно-ринкова складова) з урахування ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціально-культурних та інших обмежень» [203, с. 7];

4) як здатність досягати результатів:

– «обсяг робіт у приведених одиницях виміру витрат праці (нормо-години), який може бути виконаний протягом деякого періоду часу (наприклад, року) основними виробничими робітниками на базі наявних виробничих фондів при дво-, тризмінному режимі роботи і оптимальної організації праці виробництва» [260, с. 7];

– «потенціал виробництва може бути інтерпретовано як кількісну оцінку результативності виробничої системи» [262, с. 5];

– «сукупність ресурсів, які функціонують разом, що володіють здатністю виробляти визначений обсяг продукції» [197, с. 15];

– «потенціал підприємства являє собою реальну або ймовірну здатність виконати цілеспрямовану роботу» [189, с. 13];

– «економічний потенціал – здатність підприємства забезпечувати довготривале функціонування і досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів» [204, с. 8];

5) як відносини: «під виробничим потенціалом підприємства слід розуміти відносини, що виникають на підприємстві з приводу досягнення максимально можливого виробничого результату при найбільш ефективному використанні виробничих ресурсів, при наявному рівні техніки та технології, передових формах організації виробництва» [135].

Відповідно до ознак визначення, сформувались різні концепції дослідження потенціалу: трактування його як сукупності або як характеристики ресурсів – презентує ресурсну концепцію вивчення даної категорії, а як потужності, сукупності можливостей, здатності досягати результату та відносини – результатну.

Наявність різноманітних ознак підтверджують неоднозначність позиції щодо трактування категорії «потенціалу підприєм-

ства», оскільки одна і та сама категорія пов'язується з категоріями «ресурси», «можливості», «здатності», виступає як характеристика чи відносини. Якщо повернутися до етимологічного значення даного поняття, то лише категорія «можливість» автентична поняттю «потенціал», вона є його первинною основотворчою ланкою. Тому саме «існування можливості розвитку дійсності» є об'єктивною необхідністю використання ресурсів, застосування здатностей, а не навпаки. Ресурси, без можливості їхнього використання, не володіють здатністю до розвитку дійсності. Теорія потенціалу заснована на ресурсній концепції ілюструє в презентаційному контексті фірму, яка отримує ті чи інші результати, однак, не дозволяє визначити завдяки яким процесам і чому. На недоцільність отождоження даних категорій вказують ряд вчених, які визначають таку принципову позицію: «ресурси існують незалежно від суб'єктів господарювання, а потенціал окремого підприємства не відокремлюється від нього» [81, с. 114]. Відповідно, потенціал не може бути лише характеристикою ресурсів, оскільки є більш ширшим поняттям. Потужність ресурсів є лише виробничою характеристикою, яка не дає уявлення про кінцевий результат господарювання за умов їхнього використання. Трагування потенціалу підприємства як здатності досягати тих чи інших результатів, звичайно, близьке до поняття використання можливостей, однак їхнє отождоження є некоректним. Щодо розуміння потенціалу підприємства як сукупності відносин, то, на нашу думку, така позиція не визначає суті поняття, оскільки потенціал підприємства виступає предметом господарських відносин у процесі його реалізації, проте сам по собі – не відносини.

Однак, при визначенні категорії «потенціал підприємства», наголошуючи на першопричинність поняття «можливість», не варто відокремлювати їх від поняття «здатність». Під «здатністю підприємства розуміють його особливості, які є суб'єктивними умовами успішного здійснення певного виду діяльності» [80, с. 114], а «можливість «можливість – це засіб, умова, обставина необхідна для здійснення будь-чого» [80, с. 115].

У сучасній зарубіжній економічній літературі поняття «потенціал» трапляється рідко, натомість свого поширення набула тема створення здатностей найкращого використання конкурентних переваг [11, 103, 215, 263], а концепція фірми, застосована на ресурсному підході, вважається такою, що має описовий характер і не дає можливості досліджувати бізнес-процеси. Місце категорії

потенціал підприємства займає поняття «динамічні здатності» («Dynamic Capabilities»). Ця теорія гармонійно пов'язує поняття здатностей і можливостей фірми, і нашу думку, втілює в собі основи управління потенціалом підприємства, оскільки, по-перше, враховує мінливість зовнішнього середовища фірми, наголошуючи на існуванні можливостей, а також на необхідності розвитку компетенцій – здатностей – знаходити і використовувати дані можливості. «Динаміка: здатність відновлювати компетенції у відповідності із змінами зовнішнього бізнес-середовища. Здатності: ключова роль стратегічного менеджменту і адаптації, інтеграції та підтвердження організаційних та функціональних компетенцій для співставлення їх вимогам мінливого зовнішнього середовища. Динамічні здатності – можливості фірми інтегрувати, будувати та розпізнавати внутрішні та зовнішні компетенції відповідно до швидких змін зовнішнього середовища» [263, с. 1322].

На нашу думку, дана концепція повністю співвідноситься з трактуванням потенціалу підприємства як реальної можливості, оскільки, відображає її суть – здатність до розвитку дійсності. Пропонуємо наступне авторське визначення досліджуваної категорії: потенціал підприємства – це сукупність можливостей досягати відповідних результатів у своїй діяльності, обумовлених системою здатностей їхнього використання в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Особливістю визначення досліджуваної категорії є використання понять які характеризують одні і ті ж функціональні сфери діяльності підприємства. Так «потенціал підприємства» отожднюють з поняттями «виробничий потенціал», «економічний потенціал», «стратегічний потенціал», «ринковий потенціал», які хоча і близькі за змістом, однак є неідентичними і, швидше, виступають функціональною ознакою класифікації видів потенціалу підприємства. Взаємодія даних категорій розглядається у процесі формування потенціалу підприємства, при вивченні його структури. Однак, на нашу думку, узгодження даних категорій є об'єктивною необхідністю дослідження поняття «потенціал підприємства» і його структурування. Підхід до пояснення потенціалу підприємства як сукупності можливостей дозволяє вирішити дану проблему визначивши основні можливості, об'єктивне існування яких забезпечує життєдіяльність підприємства.

Отже, існування яких можливостей необхідне для забезпечення життєдіяльності підприємства? Чи можливо існування під-

приємства без ринкових можливостей? Як правило, ні, оскільки відсутність попиту на товари чи послуги означатиме припинення існування такого суб'єкта господарювання. Чи можливе існування підприємства без стратегії? Можливо, оскільки стратегія виступає моделлю поведінки підприємства на ринку, тому, на нашу думку, стратегічний потенціал, по-перше, є похідною категорією ринкового, а по-друге, характеризує наявність можливостей застосування сучасних інструментів управління для забезпечення виживання і розвитку компанії. Саме ринкові можливості визначають необхідність існування виробництва, оскільки ринок дає відповідь на питання: який сукупний попит того чи іншого прибутку та рівень прибутковості? «Сильні та слабкі сторони підприємства звичайно представлені його ресурсами і компетенціями, котрі в сукупності складають потенціал для використання ринкових шансів. Із сполучення специфічного для підприємства виробничого потенціалу з ринковим складається стратегічний потенціал успіху, котрий варто інтерпретувати в якості передумови успішної діяльності у віддаленій перспективі» [80, с. 84].

Можливість існування будь-якого підприємства визначається ринком, який породжує необхідність виробляти. Саме тому ринкові можливості в сукупності створюють можливість виробляти певний продукт чи послугу, за ціною, за правилами та умовами тієї чи іншої галузі народного господарства. Наприклад, ринкові можливості виробництва фотоплівки мають негативний вектор розвитку. Із зникненням попиту на неї ринкові можливості поступово зменшуватимуться або зникнуть взагалі.

Ринковий потенціал характеризує реальні можливості підприємства створювати пропозицію продукту, що відповідатиме попиту на ринку. Існування підприємства без можливостей виробляти не має сенсу. Якщо ринок є зовнішньою передумовою його створення, то виробництво є внутрішньою, яка забезпечує збалансування ринкових і виробничих можливостей. Трудовий, науково-технічний потенціал є похідними виробничого, тому що його існування забезпечує їхній розвиток. З іншого боку, виробництво нового товару чи послуги може створити ринкові можливості для підприємства.

Чи можливе існування підприємства без фінансових можливостей? Ні, оскільки з одного боку вони виступають матеріально-майновим забезпеченням виробництва та подальшого просування продукції на ринок, з іншого – є самостійним джерелом можли-

востей, від стану і якості якого залежить існування підприємства. Похідними фінансового потенціалу є, наприклад, інвестиційний потенціал, який визначається, в першу чергу, фінансовими можливостями. Кожен з перелічених потенціалів: ринковий, виробничий чи фінансовий є видом економічного потенціалу, однак економічний потенціал більш ширше поняття, яке є сукупністю всіх вищеназваних, і є потенціалом вищого порядку. На нашу думку, саме ринковий, виробничий та фінансовий потенціали представляють собою основу утворюючі можливості, оскільки їхнє об'єктивне існування забезпечує сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних зовнішніх і внутрішніх передумов діяльності суб'єкта господарювання та породжує можливості нижчого порядку. Наприклад, ринковий потенціал є основою та передумовою існування стратегічного, виробничий – трудового, а фінансовий – інвестиційного. Як правило, словосполучення «економічний потенціал підприємства» ототожнюється з поняттям «потенціал підприємства». Таким чином, потенціал підприємства є складною категорією, яку формують близькі за змістом підкатегорії нижчого порядку, які різняться за функціональною ознакою.

Вчені, що займаються дослідженнями даної категорії, зважаючи на принципи розбіжності у трактуванні її суті, визначають як однакові, так і різні за змістом характеристики потенціалу підприємства. Так, В. Н. Авдеєнко та В. А. Котлов, розглядають такі характеристики:

– структурні, властиві будь-якій системі: «цілісність – коли усі елементи потенціалу служать загальній меті, що стоїть перед системою [141, с. 57]; складність..., оскільки потенціал представляє собою сукупність багатьох первинних часток ...[та]...зміни в одному елементі викликають зміни іншого [100, с. 58] ...[й]... існує наявність у системі зворотних матеріально-уречевлених та інформаційних зв'язків [100, с. 59]; взаємозамінність, альтернативність елементів [особливістю якої є] регламентованість і періодичність, здатність досягати збалансованої рівноваги елементів [11, с. 60–61]; взаємозв'язок і взаємодія елементів» [11, с. 60–61];

– якісні: здатність до сприйняття в якості елементів найновіших досягнень науково-технічного прогресу [260, с. 63], гнучкість, яка свідчить про можливість переорієнтації виробничої системи на випуск нової продукції [72, с. 63] і потужність» [242, с. 60–61].

Названі автори також виділяють соціально-економічні характеристики, однак вони представлені в контексті критики збіль-

шення автоматизації виробництва, як фактору зростання безробіття, що на даний момент є неактуальним.

На думку Н. С. Краснокутської, потенціал підприємства представлений такими характеристиками:

– «призначення означає, що потенціал підприємства взагалі та кожен його елемент формується для реалізації визначених здібностей;

– здатність до самовідтворення та розвитку означає, що потенціал та його елементи змінюються відповідно до вимог зовнішнього й внутрішнього характеру;

– поліструктурність означає, що потенціал поєднує в собі різні структурні елементи, деякі з яких характеризуються власною структурою;

– взаємозамінність та альтернативність елементів означає можливість вибору ефективних варіантів розподілу ресурсів між елементами потенціалу для забезпечення збалансованої рівноваги» [249, с. 11].

О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олесюк наводять розгорнуте пояснення характеристик потенціалу підприємства, який:

1) «відображає минуле, тобто сукупність властивостей, нагромаджених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування та розвитку. У цьому плані поняття «потенціал» фактично набуває значення поняття «ресурс»;

2) характеризує рівень практичного застосування і використання наявних можливостей. Це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей. У цій своїй функції поняття «потенціал» частково збігається з поняттям «резерв»;

3) орієнтується на розвиток (на майбутнє). Будучи єдністю стійкого і мінливого станів, потенціал містить (як можливі) елементи майбутнього розвитку» [260, с. 11].

Ці ж науковці вказують на те, що потенціал підприємства характеризується чотирма рисами: по-перше, «його реальними можливостями у тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності, причому не тільки реалізованими, а й нереалізованими з будь-яких причин, по-друге, певним обсягом ресурсів, як залучених у виробництво, так чи ні, але підготовлених до використання», по-третє, «навичками різних категорій персоналу до його використання з метою виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функ-

ціонування і сталого розвитку виробничо-комерційної системи, по-четверте, рівнем і результатами реалізації потенціалу підприємства... [що]... визначаються також формою підприємництва та адекватною їй організаційною структурою» [199, с. 12].

Таке розмаїття та неоднозначність характеристик однієї і тієї ж категорії пояснюється відсутністю основних ознак, за якими проводиться оцінка потенціалу, що пояснюється також різними підходами до визначення самої категорії. Спільними характеристиками є системність та складність структури, зміна значень потенціалу у часі. Потенціал підприємства за своєю будовою є складною системою, і, відповідно, володіє рисами, притаманними будь-якій системі: цілісність, взаємодія елементів, взаємодія із зовнішнім середовищем тощо.

На нашу думку, варто класифікувати характеристики потенціалу, розподіливши їх на змістовні, часові, структурні та якісні.

Змістовні характеристики потенціалу підприємства:

– сукупність умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що створюють можливості (потенціал) підприємства;

– сукупність здатностей використання ресурсів для розвитку створених можливостей.

Часові характеристики – це мінливість потенціалу, оскільки він не є величиною фіксованою, у кожний момент вона є визначеною, а його динамічність пов'язана зі зміною цієї величини у часі.

Структурні характеристики, властиві будь-якій системі: цілісність, складність структури, ієрархічність, взаємодія і взаємозв'язок елементів.

Якісні характеристики:

– оціночна – інтегральне відображення отриманих результатів використання поточних і майбутніх реальних можливостей повною мірою дає уявлення про те, які здатності їх реалізували. Тобто, відображає отриманий та/або очікуваний результат господарської діяльності;

– адаптивна – як здатність пристосовуватись до умов зовнішнього середовища, реалізуючи найбільш сприятливі можливості створені ним;

– «вірогідний характер, оскільки величина потенціалу залежить і від «слабкої ланки» – найменш розвиненої його складової, від змін в якості, пропорціях ресурсів, а також умов середовища підприємства» [198, с. 56];

– «комунікативна – пов’язана із взаємодією і взаємозалежністю потенціалу і зовнішнього середовища... можливості підприємства і компетенції підприємства реагують на вплив зовнішнього середовища, розвиваються під цим впливом, але при цьому зберігають якісну визначеність і властивості, що забезпечують відносну стійкість і адаптивність їх функціонування як системи» [215, с. 26];

– «здатність до розвитку означає, що система повинна бути здатною до навчання і розвитку (саморозвитку) і сприйняття та використання нових технологічних ідей, наукових розробок і т.д.» [216, с. 26];

– «ефект синергії» [81, с. 26].

Виходячи з існуючих залежностей між одержаним прибутком, економічним розвитком підприємства та його наявним потенціалом, необхідно оцінити величину останнього, визначити рівень використання, виявити вплив факторів, що зумовлюють, та оптимізувати його параметри відповідно до поставлених стратегічних цілей. Для здійснення детальної оцінки потенціалу підприємства важливим є правильний вибір методів вивчення, прийомів і способів аналізу, передумовою застосування яких є визначення сутності об’єкта дослідження, його змісту та структури.

Важливою рисою запропонованих трактувань є те, що вчені економісти, досліджуючи закони функціонування адміністративно-планової економіки, у поняттях потенціалу акцентували увагу виключно на засоби, ресурси та можливості держави, виходячи із умов господарювання в той момент часу.

Вважаємо, що в сучасних умовах успішний розвиток підприємства та нарощення його потенціалу, у тому числі і підприємницького, у великій мірі залежить від обставин зовнішнього середовища (умов постачальників, покупців, податкового законодавства, євроінтеграційних викликів, рівня конкуренції) та здатності керівництва в цілому і окремих підприємців до адаптації, реагування на зміни середовища з метою зниження підприємницьких ризиків. В цьому напрямку дослідження потенціалу проведено такими сучасними вченими, як: Репіна І. М., Олексюк О. І., Федонін О. С., Ігнатовський І. А. та ін. [215].

Так, Репіна І. М. підприємницький потенціал розглядає як сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних та ін.), навичок і можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу щодо виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства [260].

З своїх міркувань, Олексюк О. І. потенціал підприємства визначає як максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень [190]. Також історичний аспект формування сутності вказаного терміну на сьогоднішній день добре вивчено та описано колективом вчених під головуванням Федоніна О. С., які узагальнили еволюційний процес розвитку терміну «потенціал» в економіці з посиланням на авторів та часу дослідження [260, с. 7].

Вважаємо, наведені трактування сутності «потенціалу» вченими-економістами у хронологічній послідовності мають розбіжності, адже порівняння «потенціалу виробничих сил», «економічного потенціалу» та «підприємницького потенціалу» є несумісними, виходячи з змісту кожного, їх ознак і масштабної значимості.

Досліджуючи потенціал підприємства як окремої економічної системи, необхідно брати до уваги формулювання термінів, які відображають та враховують мікрорівень суспільного виробництва. Звичайно невід'ємним, вважаємо, є врахування сучасних умов функціонування вітчизняних підприємств таких як закони ринку, конкурентна боротьба, періодичні прояви кризових явищ, мінливість середовища та невизначеність у майбутньому.

У цьому напрямку формулювання сутності потенціалу пропонують теперішні українські науковці. Так, Краснокутська Н. С. дає визначення потенціалу як можливості системи ресурсів і компетенції підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів [131, с. 352]. Беззаперечно визначення є змістовним, проте воно не відображає рівні потенціалу та його структуру.

Мец В. О. вважає, що економічний потенціал є узагальнюючою характеристикою роботи підприємства і проявом сукупного впливу наступних взаємозалежних його сторін: виробничого, майнового, фінансового і ділового потенціалів [167, с. 175]. Простежуються елементи економічного потенціалу, однак ускладнює процес розмежування границь кожної складової з названих потенціалів.

У вітчизняній літературі є думки про те, що потенціал ототожнюється з масштабами діяльності виробничого підприємства та обсягами випуску продукції, а для його характеристики найчастіше використовувалися такі показники як виробнича потуж-

ність, кількість продукції на одиницю виробничої площі та ін. Таку думку підтримує Лапін Є. В. [141, с. 360]. Також в цьому напрямку Бойченко М. В. визначає економічний потенціал підприємства як категорію, що характеризує можливий обсяг виробництва матеріальних благ і послуг в умовах, що забезпечують найбільш ефективне використання за часом і продуктивністю наявних економічних ресурсів [50].

Балацький О. Ф. визначає потенціал, як сукупну здатність наявних економічних ресурсів забезпечити виробництво максимально можливого об'єму корисностей, відповідних потребам суспільства [38].

На думку Чумаченко М. Г., економічний потенціал визначається як «відносини, що виникають на підприємстві з приводу досягнення максимально можливого фінансового результату за умови:

- наявності власного капіталу, достатнього для виконання умов ліквідності і фінансової стійкості;
- можливості залучення капіталу, в обсязі необхідному для реалізації ефективних інвестиційних проєктів;
- рентабельності вкладеного капіталу;
- наявності ефективної системи керування фінансами, що забезпечує прозорість поточного і майбутнього фінансового стану» [315, с. 204].

З економічної точки зору до ресурсів відносять елементи і складові, які беруть участь у процесі виробництва благ або надання послуг. Таким чином, між ресурсами та процесом виробництва існує тісний зв'язок, тобто ресурси виступають важливим його фактором. До них відносять землю, природні надра, засоби і предмети праці, робочу силу та інше. Беззаперечною є роль трудових ресурсів як в управлінні сукупним потенціалом підприємства, так і у формуванні підприємницького потенціалу.

Велику увагу у сфері наукових досліджень сучасні вчені приділяють нематеріальним ресурсам. Ці ресурси формуються в результаті реалізації інтелектуального потенціалу персоналу підприємства і забезпечують запровадження у господарську діяльність інновацій. Виражаються нематеріальні ресурси у винаходах, інноваціях, патентах, ліценціях, інформації. За прогнозами П. Ф. Друкера у XXI ст. відбудеться поступовий перехід від підприємств, які «побудовані на раціональній організації виробничих процесів», до компаній, що «базуються на знаннях та інформації» [93].

Зв'язок ресурсів і процесу виробництва з діяльністю суб'єкта господарювання очевидний, що внаслідок призвело до появи та застосування в економічній науці понять «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал», «загальний потенціал» підприємства.

Використання підприємством наявного потенціалу для здійснення фінансово-господарської діяльності з точки зору корисності та отримання економічних вигод у майбутньому зумовлює ототожнювати поняття сукупного потенціалу з терміном «економічний потенціал» підприємства, оскільки залучення сукупності ресурсів на підприємстві розглядається крізь призму рівня ефективності або величини дохідності їх використання [131, с. 162].

Проведений огляд визначень і трактувань «економічного потенціалу підприємства» також свідчать про різноманітність підходів до їх формулювання. Спільним знаменником запропонованих підходів у заданому напрямку є виділення двох напрямків дослідження економічного потенціалу підприємства. З однієї сторони, економічний потенціал розглядають як сукупність засобів та ресурсів суб'єкта господарювання і, таким чином, формують ресурсний напрям формулювання. З іншої сторони, економічним потенціалом вчені вважають здатність підприємства переробляти наявні у нього ресурси для задоволення споживчих потреб, тобто виділяють результативний напрям трактування. Рівень здатності підприємства визначається наявністю трудових, матеріальних, фінансових та інших видів ресурсів. Відповідно до цього, величина економічного потенціалу залежить від максимальної кількості матеріальних і духовних благ, які підприємство може виготовити за умов наявних ресурсів, їх кількості та якості.

Логічно правильною буде позиція поєднання цих двох підходів трактування сутності. Узагальнивши, економічний потенціал підприємства виражає його здатність до подальшого функціонування на основі наявних ресурсів. Присутність ознак, що характеризують вказану здатність, у довгостроковому аспекті свідчать про більший розмір потенціалу.

Таким чином, результати гносеологічного аналізу існуючих напрацювань наукових шкіл щодо підприємницької теорії, класичної та інноваційної моделей підприємництва, а також понятійно-категоріального апарату підприємницького потенціалу, дозволили побудувати логічний ланцюг формування підприємницької ділової активності підприємства на ринку (рис. 1.2). Встановлена етапність процесу стала основою подальшого формування концепції управління підприємницьким потенціалом промислового підприємства.

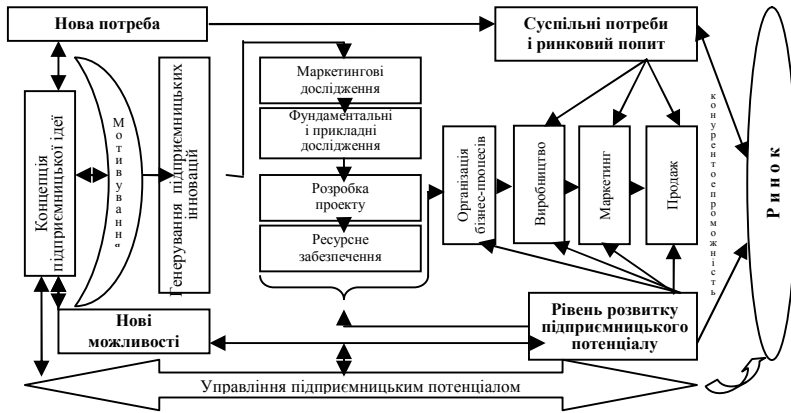


Рис. 1.2. Логіка формування підприємницької ділової активності підприємства на ринку

Аналіз основних характеристик підприємництва, визначених провідними науковими школами, та критична оцінка розвитку парадигми управління потенціалом підприємства дозволили визначити ключові характеристики визначення змісту підприємницького потенціалу і особливостей управління процесами його формування на рівні підприємства. Так, сутнісно-змістова характеристика підприємницького потенціалу полягає у наступному – підприємницький потенціал на рівні підприємства характеризує інтегральну здатність персоналу підприємства до ініціативно-ризикової ділової активності щодо господарської діяльності, реалізації ринкових можливостей та максимізації позитивного результату.

Встановлено, що у сутності підприємницького потенціалу підприємства простежується важливість такої складової як можливості. Вплив останніх на величину економічного потенціалу акумулюється на основі рівня ефективності використання:

- наявних ресурсів;
- обставин та ситуацій, що склалися у внутрішньому та зовнішньому середовищах суб'єкта господарювання.

Існує думка, що можливості, у першому випадку, виражаються рівнем використання резервів. Їх пошук здійснюється внаслідок проведення економічного аналізу та, відповідно, класифікуються на виявлені і невиявлені.

Резерви на підприємстві розглядаються з різних позицій. Так, з однієї сторони, резервами виступають товарно-матеріальні

цінності, використання яких є можливим за певних обставин (форс-мажорних ситуацій). Сюди відносять наперед визначені обсяги (норми) страхових резервів сировини, матеріалів, палива та інше. Вони є необхідними складовими для забезпечення безперебійного процесу виробництва та стабільного функціонування підприємства. З іншої сторони, резервами є невикористані можливості підвищення ефективності виробництва і фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання в цілому. Протягом тривалого періоду часу на практиці до резервів покращення діяльності відносили тільки усунення причин простоїв та втрат. В сучасних умовах господарювання сюди також входять фактичні перевитрати матеріалів та часу на одиницю продукції, робіт, послуг.

У другому випадку, можливості використання обставин та ситуацій, що склалися у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства визначаються рівнем застосування вигідних позицій останнього на ринку та сприятливих умов для досягнення поставленої мети (завдання). У цьому напрямку маркетинг, як окрема галузь дослідження набув широкого застосування на практиці незалежно від видів економічної діяльності.

Наявність різних думок вчених щодо сутності економічного потенціалу підприємства нашою є на його актуальність та значимість в управлінні бізнесом в сучасних умовах. Проте, одночасно, така ситуація потребує логічної узгодженості та взаємозв'язку. З огляду на це, узагальнивши вищенаведені думки вчених-економістів, можна виділити наступні підходи до визначення сутності економічного потенціалу підприємства, а саме: ресурсний; виробничий; функціональний; управлінський; результативний.

Відповідно до ресурсного підходу підприємницький потенціал підприємства доречно трактувати як систему або сукупність ресурсів, якими володіють та розпоряджаються суб'єкти господарювання з метою досягнення певних результатів діяльності на основі їх використання та взаємодії. Такої думки, однак, щодо сутності економічного потенціалу, у своїх трактуваннях дотримувалися такі вчені, як Абалкін Л. І., Анчишкін О. І., Архангельський В. М., Немчинов В. С., Олексюк О. І., Рєпіна І. М. [1, 6, 7, 9, 11, 80, 142, 182] та ін. Вважаємо, такий підхід значно звужує межі як економічного потенціалу підприємства, так і – підприємницького потенціалу і, цим самим, не розкриває всі його характеристики та ознаки.

На основі виробничого підходу підприємницький потенціал може бути охарактеризований спроможністю виробничого під-

приємства забезпечити виготовлення продукції (робіт, послуг) для задоволення потреб населення. Однак, вважаємо, що ототожнювати поняття підприємницького потенціалу підприємства виключно з масштабами його діяльності є неправильним, оскільки в умовах ринкових відносин обсяг виробництва визначається обсягами реалізації. Тобто максимальний обсяг виготовлення продукції, що передбачений наявними виробничими потужностями, не завжди досягається внаслідок впливу ринкових чинників.

Згідно з функціональним підходом підприємницький потенціал може бути визначений як можливість підприємства забезпечувати його діяльність у довгостроковому періоді шляхом досягнення комерційних цілей та утримання власних позицій на ринку. Зрозуміло, що такі можливості повинні бути підкріплені наявними у підприємства ресурсами, засобами, робочою силою та іншими складовими. В цілому функціональний підхід засвідчує той факт, що складові компоненти потенціалу суб'єкта господарювання можуть видозмінювати свої функції відповідно до комерційних цілей, що ставляться перед керівництвом підприємства, виходячи з ринкової кон'юнктури. Вважаємо, такий підхід розуміння сутності об'єкта дослідження є досить виправданим в сучасних умовах господарювання, де присутні постійні зміни та мінливість ринкового середовища. Визначено, такі погляди розділяють Балацький О. Ф., Краснокутська Н. С., Марушков Р. В. [43, 131, 249].

Управлінського підходу щодо сутності потенціалу дотримується Струмилін С. Г. [243]. Він вважає, що потенціал підприємства виражається організаційним рівнем та швидкістю проходження управлінських рішень. Недоліком таких поглядів, вважаємо, є те, що основним чинником, від якого залежить результати господарської діяльності та перспективи розвитку підприємства, є людські (трудова) ресурси. При цьому не розглядаються всі інші ресурси, що є наявні на підприємстві.

Прихильниками результативного підходу трактування сутності потенціалу підприємства є вчені: Мец В. О., Чумаченко М. Г., Храмцова Т. Г. [209, 315, 324]. Вони вважають, що потенціал є узагальнюючою характеристикою роботи підприємства та, одночасно, фактичним рівнем досягнення узгодженості наявних засобів, ресурсів, величини їх використання та можливостей, що існували в ретроспективі. Також спостерігається наголос думок на обмеженість ресурсів, наявних у підприємства, що вимагає від керівництва діючого підприємства постійного пошуку невикористаних резервів підвищення ефективності господарювання.

Також цікавим є факт, який свідчить про багатогранність розуміння сутності і бачення змісту «потенціалу» підприємства з позицій різних суб'єктів, з якими пов'язують виробничі відносини. Так, державні органи влади, кредитні установи, власники, акціонери і споживачі по-різному вбачають сутність та ієрархічність структури «потенціалу» підприємства, самостійно ідентифікують його складові та їх пріоритети, виходячи з своїх власних інтересів та потреб.

Всі думки, розуміння і трактування сутності «потенціалу» та «економічного потенціалу підприємства» і «підприємницького потенціалу» різними вченими-економістами, незважаючи на певні недоліки та суперечності обґрунтування, мають право на існування, оскільки в сукупності доповнюють один одного та утворюють багатогранність відображення сутності. Враховуючи досягнення, вважаємо, за доцільне узагальнити результати проведеного теоретичного дослідження.

Вивчення потенціалу підприємства, зважаючи на обсяг існуючих протягом десятиліть досліджень, представляє собою систему знань, що дають уявлення про категорію, однак, все ще знаходиться на етапі свого формування. Узагальнюючи теоретичне дослідження даного поняття, можна зробити такі висновки:

– по-перше, суть категорії «потенціал підприємства» з розуміння її як «ресурси» та «потужність» доповнилась поняттями «можливості», «здатності», «відносини». Але, на нашу думку, не варто, початкову суть поняття «потенціал» як «існування можливості: здатність до розвитку дійсності, точно вираженої можливості», замінювати близькими за змістом категоріями такими як ресурси, потужність або відносини. Потенціал підприємства потрібно визначати, виходячи з етимологічного трактування категорії «потенціал» стосовно суб'єкта господарювання: це сукупність можливостей досягати відповідних результатів у своїй діяльності, обумовлених системою здатностей їхнього використання в умовах мінливого зовнішнього середовища;

– по-друге, не дивлячись на існування великого наукового доробку за цією темою, фундаментальна проблема її вивчення й досі не виражена. Ми вважаємо, що крім відповідності змісту категорії, запропоноване нами трактування «потенціалу підприємства», відображає основну проблему теорії потенціалу: здатність використовувати можливості в умовах динамічного зовнішнього середовища. Об'єктивне існування можливостей у суб'єкта госпо-

дарювання знаходить відображення у його діяльності через його здатність використовувати їх чи не використовувати. Тому можливості є об'єктом управління, а саме управління виступає здатністю до розвитку дійсності;

– по-третє, характеристики самої категорії вказують на те, що це складна, мінлива система, здатна адаптуватись до умов зовнішнього середовища, дослідження якої обумовлено нагальною необхідністю визначення процесів її формування і механізмів реалізації для удосконалення системи управління підприємством.

На основі комплексного підходу під економічним потенціалом підприємства слід розуміти міру спроможності суб'єкта господарювання щодо реалізації розробленої ним стратегії або досягнення конкретних комерційних цілей, яка формується внаслідок ефективної взаємодії наявних ресурсів, засобів, способів, можливостей і ефективності їх використання як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. Адже, на основі діалектичного поєднання можливостей і потреб зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства можна сформувати оптимальну траєкторію його розвитку в умовах постійної мінливості і невизначеності.

Щодо сутності підприємницького потенціалу – то акцент необхідно зробити на реалізації інтелектуальної складової трудового потенціалу. В цілому підприємницький потенціал підприємства залежить від чисельності трудових ресурсів, рівня їхньої фахової підготовки, компетенції менеджерів всіх ланок, величини виробничих потужностей, запровадження інноваційних проектів, ринкових переваг, а також рівня розвитку виробничої галузі, науки та техніки. Окрім того, підприємницький потенціал підприємства є категорією більш ширшою і об'ємною, ніж просто засоби, ресурси і переваги, оскільки виражає міру узгодженості складових внутрішнього механізму суб'єкта господарювання та адаптації останнього до потреб і вимог зовнішнього середовища.

1.2. Науко-методичні підходи щодо архітектоники підприємницького потенціалу і визначення його місця в системі сукупного потенціалу підприємства

Ефективне управління підприємницьким потенціалом підприємства в сучасних ринкових умовах передбачає проведення детального аналізу його складових, вивчення внутрішніх взаємо-

зв'язків між ними, здійснення моніторингу кількісних і якісних параметрів поведінки та коригування їх у разі потреби до заданих напрямків стратегічних цілей. У зв'язку з цим потрібно на теоретичному рівні дослідити структуру підприємницького потенціалу, ідентифікувати його елементи та властивості їх функціонування.

Внаслідок вивчення досягнутих результатів наукових досліджень вказаного напрямку встановлено, що вчені в межах свого розуміння сутності економічного і підприємницького потенціалу підприємства неоднозначно підходять до висвітлення його структури.

Так, колектив авторів під головуванням Федоніна О. С. у своїй праці [260] зазначають, що економічний потенціал підприємства складається з складових, які поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. До перших, на їх думку, відноситься інноваційний потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал та потенціал відтворення. Тобто ті складові, які мають матеріально-речову форму, а також здатні споживатися та підлягають відтворенню. В свою чергу, суб'єктивними складовими економічного потенціалу підприємства вчені виділяють компоненти, що здійснюють вплив на об'єктивні складові шляхом управління та їх використання відповідно до потреб підприємства. Сюди відносять науково-технічний потенціал, управлінський потенціал, потенціал організаційної структури управління та маркетинговий потенціал. Поряд з цим, колектив авторів, одночасно, зазначають, що на сучасному підприємстві є складові економічного потенціалу, які неможливо однозначно віднести до об'єктивних чи суб'єктивних. Це такі як трудовий, інфраструктурний та інформаційний потенціали.

В свою чергу, Литюга Ю. В. зазначає, що економічний потенціал підприємства включає такі складові як виробничий (до речі, виділяється як основний серед інших), інвестиційний, інноваційний та ринковий потенціали. Слід зазначити, що на її думку ефективне використання і розширення виробничого потенціалу як основного компонента можливе лише під впливом взаємодії інвестиційного та інноваційного потенціали [146].

У своїх дослідженнях Рябикіна Н. І. акцентує та виділяє дев'ять структурних елементів економічного потенціалу підприємства, а саме: природний, технічний, технологічний, інформаційний, інфраструктурний, кадровий, матеріальний, фінансовий та інноваційний потенціали. Проте, наведену структуру автор прив'язує виключно до діяльності, яка характерна для гірничо-збагачувальних підприємств [218].

Виходячи з міркувань Максимової О. С. виходить, що у структурі потенціалу підприємства існує виробничий, фінансовий, ресурсний та інші потенціали [153]. Однак, залишається відкритим, що мається на увазі «інші потенціали». Також, вважаємо, не правильно враховувати тільки внутрішні компоненти об'єкта дослідження. У своїх дослідженнях Лапін Є. В. зазначає, що економічний потенціал підприємства складається з підсистем і елементів, які залежать від оптимального поєднання ними окремих видів економічних ресурсів, що залучаються для здійснення фінансово-господарської діяльності. Таким чином, вчений виділяє кадровий, виробничий, інноваційний і організаційно-управлінський потенціали [142].

Підсумовуючи, вважаємо, що залежно від галузевої приналежності, виду діяльності підприємства та специфіки його роботи складові економічного потенціалу різних суб'єктів господарювання можуть видозмінюватись. Проте, базову структуру економічного потенціалу підприємства можна зобразити у вигляді рис. 1.3.

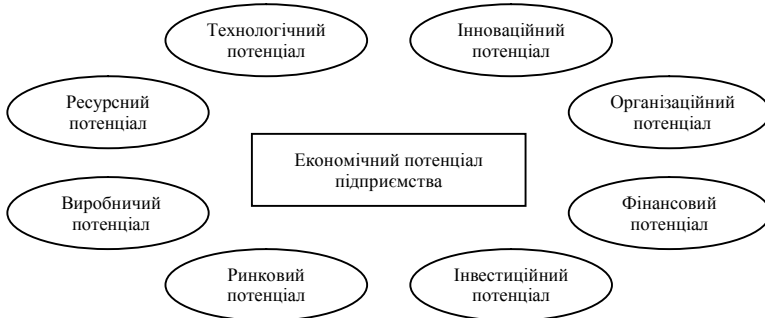


Рис. 1.3. Базова структура економічного потенціалу підприємства *

*узагальнено автором на основі [11, 18, 80, 131, 309, 319].

Вказаний рисунок носить описовий характер структури економічного потенціалу підприємства, оскільки виходячи зі змісту кожного виникають дискусійні питання. Так, наприклад, існує думка, що у склад виробничого потенціалу входить технологічний і ресурсний потенціал, або у склад фінансового відноситься інвестиційний потенціал, тобто вони є складовими нижчого порядку у зв'язку з тим, що мають спільні характерні ознаки та відображають спільний напрям діяльності підприємства. Звичайно логічний зв'язок між виробничим і ресурсним або технологічним потенціалами існує та, вважаємо, побудова ієрархічної моделі структури еконо-

мічного потенціалу суб'єкта господарювання є можлива за умов наявності визначених функціональних взаємозв'язків між складовими. Виробничо-функціональні зв'язки між складовими економічного потенціалу формуються на кожному підприємстві індивідуально залежно від особливостей діяльності та галузевої приналежності [319].

Для побудови адекватної моделі підприємницького потенціалу підприємства необхідно вивчити особливості його діяльності та дослідити сутність кожної складової зокрема.

Виробничим потенціалом підприємства є наявні його можливості щодо використання засобів праці та інших ресурсів з метою одержання максимального випуску продукції (робіт, послуг). Іншими словами, він вимірюється обсягом виробленої продукції, який може бути одержаний за умов максимального використання факторів виробництва.

До основних факторів, без яких неможливий процес виготовлення продукції (робіт, послуг) відносяться:

- засоби праці – обладнання, устаткування та виробничі просторові площі, які використовуються протягом тривалого періоду часу (виробничих циклів), зношуються та поступово переносять свою вартість на новостворений продукт;

- предмети праці – частина активів підприємства, яка зосереджена у вигляді природних ресурсів (надр), виробничих запасів, сировини і матеріалів та інших цінностей;

- трудові ресурси – чисельність виробничо-технічних робітників з відповідним рівнем фахової підготовки, досвідом роботи та навичок, а також адмінперсонал, що на основі компетентності та творчих здібностей формують організаційну інфраструктуру виробничого процесу.

Виходячи з цього, виробничий потенціал залежить від відносин, які виникають між працівниками підприємства щодо одержання максимально можливого економічного результату процесу виробництва, який може бути отриманий за умови максимального використання наявних вказаних факторів. Зрозумілим є те, що прояви впливу зовнішнього середовища є відсутні. Таким чином, виробничий потенціал підприємства базується на виявленні та використанні внутрішній джерел саморозвитку.

Використання виробничого потенціалу в певній мірі залежить від наявного ресурсного або, іншими словами, природно-ресурсного потенціалу, що визначається величиною природних ре-

сурсів, якими володіє і розпоряджається підприємство для здійснення затвердженої виробничої програми.

Природно-ресурсний потенціал є багатокомпонентним. Однак, компоненти природи стають природними ресурсами тоді, коли суспільство залучає їх у процес виробництва як предмет або засіб праці. Іншими словами, наявність природних ресурсів і їх застосування у процесі виробництва формують природно-ресурсний потенціал підприємства, який впливає на результати його роботи та перспективи розвитку.

Існують труднощі визначення обсягу та величини вказаного виду потенціалу. Природні ресурси оцінюються за ознаками вичерпності, за якими вони поділяються на дві групи: вичерпні та невичерпні. Якщо ресурси можуть бути штучно або через природні механізми відновлені (лісові насадження, водні ресурси), то вони вважаються відновлюваними. Усі інші ресурси вважаються невідновлюваними.

В цілому ресурсний потенціал підприємства виражається сукупністю всіх ресурсів, що є в його власності або розпорядженні з метою досягнення бажаних максимальних економічних результатів.

Ресурсний потенціал є важливою і необхідною умовою функціонування підприємства та, одночасно, обмежує в інших випадках перспективи його розвитку. Сучасний стан діяльності вітчизняних підприємств та їх фінансове становище не відповідає наявному потужному природно-ресурсному потенціалу, що свідчить про неефективне його управління та використання.

Важливою рисою ресурсного потенціалу є його обмеженість та вичерпність. Особливо вона є актуальною в умовах конкуренції та інтенсивного їх використання, що в результаті вимагають пошуку нових альтернативних джерел ресурсозабезпечення. У зв'язку з цим сучасне виробництво приділяє велику увагу вторинній сировині як один із факторів економії первинних ресурсів. Таким чином, в сучасних умовах господарювання часто практикується кругообіг типу «сировина – виробництво – продукція – сировина».

Виходячи з наявних ресурсів і затвердженої виробничої програми, підприємство застосовує ту чи іншу технологію, яка базується на сукупності способів, прийомів та методів обробки вхідної сировини, ресурсів природи на вихідні прибуткові види продукції, робіт, послуг. Формування технологічного потенціалу підприємства залежить від виду продукції, що виготовляється або планується, заданої її якості та комплектації, а також виходячи з наявних сировини, матеріалів, обладнання та ін.

Вказаний вид потенціалу тісно пов'язаний з технічним та науково-технічним потенціалами. Залежно від виду діяльності підприємства вони можуть бути рівнозначні з технологічним потенціалом, а в іншому випадку перебувати на рівні нижчого порядку, тобто бути у структурі технологічного.

Рівень виконання виробничої програми, використання наявних ресурсів і технологій значною мірою залежать від організаційної структури підприємства. Формування організаційного потенціалу здійснюється виходячи з поставлених стратегічних цілей, завдань, наявних способів і засобів їх досягнення, системи менеджменту, компетентності і досвіду апарату управління.

Ефективний організаційний потенціал підприємства виражається здатністю реагувати на динамічні зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищах та адекватно пристосовуватись для подальшого вирішення стратегічних завдань. Таким чином, внутрішня інфраструктура фірми повинна відповідати критеріям гнучкості та мобільності, що забезпечить належну швидкість проходження управлінських рішень. Все це залежить від правильної побудови організаційної структури підприємства, фахового рівня менеджменту та їх компетентності.

В економічній літературі поряд з організаційним потенціалом часто згадується поняття «стратегічний потенціал». Під стратегічним потенціалом підприємства слід розуміти сукупність наявних ресурсів і можливостей для розробки та досягнення стратегічних цілей. Таким чином, стратегічний потенціал тісно пов'язаний з організаційним, оскільки залежно від поставленої стратегічної мети формується організаційна структура підприємства, створюються функціональні взаємозв'язки між складовими одиницями та організовується управлінська система. Також взаємозв'язок стратегічного потенціалу з ресурсним виражається у випадках, коли наявні на підприємстві ресурси залучаються для досягнення затверджених стратегій.

Причиною зниження ділової активності вітчизняних підприємств та появи ризику їх банкрутства є відсутність проведення ефективного моніторингу результатів роботи, виявлення втрат, простоїв і впливу зовнішніх чинників, а також потреби адаптації діяльності суб'єкта господарювання до умов, що складаються.

Наука і передова практика доказує та підтверджує, що запорукою розвитку підприємницької діяльності в сучасних умовах є впровадження інноваційних систем та технологій. Інноваційний

підхід дозволяє переважаючи господарську діяльність, оновити виробничі відносини і мотиваційні пріоритети працівників підприємства, забезпечити раціональність здійснення технологічних процесів і використання наявних ресурсів, а також підвищити ефективність господарювання в цілому.

Жорстка конкуренція та динамічність зовнішнього і внутрішнього середовищ вимагають постійного вдосконалення, пристосування і створення чогось нового, що в сукупності призводять до нового рівня ведення бізнесу, який базується на прийнятті і використанні інноваційних рішень.

Під інноваційним потенціалом слід розуміти сукупність інформаційних і науково-технічних ресурсів, заходів та можливостей підприємства для реалізації нововведень з метою економічного зростання. Результатом реалізації інноваційних проектів є:

- освоєння нових та існуючих видів готової продукції;
- розробка та застосування у виробництво нових технологій, способів виготовлення продукції;
- розробка нового і вдосконалення наявного виробничого обладнання, устаткування та господарського інвентарю;
- розробка, вдосконалення і застосування нових методів, засобів і прийомів організації та управління господарською діяльністю.

В цілому на практиці розрізняють два види інноваційних стратегій:

- адаптивну – проявляється у випадках, коли підприємство реалізовує інноваційні нововведення для пристосування до динамічних ринкових змін з метою збереження власних позицій на ринку;
- конкурентну – застосування інноваційних нововведень з метою отримання конкурентних переваг на ринку.

Розвиток інноваційного потенціалу підприємства можливий виключно на основі розвитку всіх його структурних підрозділів та видів діяльності, що здійснюються. Так, реалізація інноваційних проектів на практиці тісно пов'язана з іншими видами потенціалів підприємства, таких як інвестиційний, що характеризується привабливістю залучення коштів та можливістю їх покриття. В свою чергу, останній залежить від фінансового і т.д.

Важним чинником рівня використання інноваційного потенціалу відіграє інформаційне забезпечення, яке проявляється в оптимальності застосування та швидкості проходження інформаційних потоків на підприємстві. В сучасних умовах, вважаємо, швидкість реакції на зовнішню інформацію і здатність своєчасно її

використати дозволяють не тільки вижити в складних умовах невизначеності, але й зміцнити власні конкурентні позиції на ринку.

Таким чином, інноваційний розвиток дозволяє підприємству нарощувати свій економічний потенціал і досягати поставленої стратегічної мети шляхом коригування та вдосконалення поточних завдань. Отже, здатність підприємства здійснювати інноваційну діяльність прямо впливає на величину та рівень ефективності використання його економічного потенціалу.

Реальне виконання інноваційних проектів повинно бути підкріплене наявним фінансовим потенціалом підприємства. Окрім того, фінансовий потенціал забезпечує можливість трансформації ресурсного, виробничого і ринкового потенціалів в результати діяльності підприємства.

Більшість авторів сучасних публікацій ототожнюють фінансовий потенціал з фінансовими ресурсами. Проте, вважаємо, вказані поняття не є ідентичні, хоча близькі за суттю. Фінансові ресурси слід розглядати як частину фінансового потенціалу, тобто це власні і залучені кошти та нагромадження, що беруть участь і формуються в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності. А фінансовий потенціал слід розглядати, як здатність наявних фінансових ресурсів погашати боргові зобов'язання, що виникають, та приносити доходи або інші економічні вигоди.

До складу фінансового потенціалу включаються різні фінансові ресурси, що складаються, в свою чергу, зі статутного, додаткового, пайового і резервного капіталів, цільового фінансування та інших фондів накопичення. В сукупності вони формують матеріально-виробничу базу та комерційну основу для здійснення підприємницької діяльності. Співвідношення власних і залучених фінансових ресурсів на підприємстві визначають платоспроможність, фінансову стійкість і економічну стабільність його функціонування.

Виходячи з таких міркувань, наявний фінансовий потенціал підприємства підкреслює можливість і готовність реалізовувати бізнес-проекти та досягати стратегічних цілей, тобто виконувати функції простого і розширеного відтворення з метою забезпечення динамічного та збалансованого розвитку суб'єкта господарювання.

Поряд з цим важливим є інвестиційний потенціал, який характеризує економічну привабливість підприємства та можливість залучення ресурсів з метою розширеного відтворення його економічного потенціалу в цілому. Інвестиційну привабливість підприємства чітко формує його фінансово-майновий стан, структура і

склад фінансових потоків, а також рівень рентабельності діяльності, що в сукупності визначають термін окупності вкладень та їх прибутковість. У зв'язку з цим інвестиційний потенціал у наукових публікаціях часто розглядають у складі фінансового.

На практиці використання інвестиційного потенціалу тісно пов'язане з інноваційним, оскільки залучення інвестицій в сучасних умовах вимагає запровадження інноваційних підходів ведення господарської діяльності. Тільки вдосконалення процесів та реалізація нововведень є головною підставою для оптимізації ведення бізнесу в умовах кризових явищ. Тому залучення інвестора дозволить вийти на новий рівень господарювання, що забезпечить якісно краще використання всіх видів наявних потенціалів підприємства та підвищить можливості його нарощення.

Завершальною стадією операційного циклу є реалізація готової продукції, виконання робіт, надання послуг. Обсяги та рівень ефективності їх здійснення визначаються ринковим потенціалом підприємства, тобто здатністю долати конкуренцію з метою задоволення потреб споживачів та використання потенційних ринків збуту для отримання запланованих результатів діяльності. Ринковий потенціал підприємства у наукових публікаціях та періодичних виданнях часто згадується як комерційний, маркетинговий, збутовий. Однак, вважаємо, реалізація розробленої стратегії підприємства незалежно від виду економічної діяльності передбачає вивчення тенденцій попиту і пропозиції на відповідному ринку, сегментації його за певними ознаками, визначення кола потенційних споживачів і їх споживчих потреб, переваг конкурентів та формування ефективної маркетингової політики. В сукупності вони визначають засоби і ресурси, здатність і можливості здійснення конкурентоздатної поведінки на ринку для досягнення стратегічної мети підприємства і, цим самим, формують його ринковий потенціал.

В сучасних умовах ринковий потенціал вважається найбільш важливою і динамічною складовою економічного потенціалу підприємства в цілому. Він відображає стан підприємства відносно вимог зовнішнього та можливостей внутрішнього середовища і на основі щільності вказаного зв'язку визначається величина ринкового потенціалу суб'єкта господарювання. Ефективне використання і нарощення ринкового потенціалу вирішує питання задоволення споживчих потреб, утримання стійких позицій на ринку та одержання стабільних економічних вигод. Тобто ринковий потенціал компанії базується на максимальній можливості використання

підприємством набутого досвіду та всіх передових досягнень в галузі маркетингу.

Враховуючи особливості ринкової економіки, яка характеризується невизначеністю поведінки, формування і використання ринкового потенціалу на вітчизняних підприємствах є першочерговим завданням і обов'язковою умовою менеджменту вищого рівня у вирішенні стратегічних цілей та завдань.

Запропонований рис. 1.3 є теоретично узагальнюючим, оскільки зображує структуру економічного потенціалу підприємства в одній площині з метою усесторонньої оглядності. Проте наявність виробничо-господарських зв'язків на конкретному підприємстві зумовлюють побудову складнішої моделі, тобто формування ієрархічної структури економічного потенціалу суб'єкта господарювання, яка дозволяє оцінити фактичний стан справ на підприємстві, визначити основні пріоритети діяльності та оптимізувати поточний процес реалізації стратегії його розвитку на перспективу.

Враховуючи зміст і особливості побудови наведених видів потенціалів підприємства, встановлено, що між ними існують тісні взаємозв'язки та взаємозалежності, оскільки формування, використання і нагромадження кожного тісно пов'язане з процесами інших видів потенціалів. Так, використання виробничого потенціалу на підприємстві залежить від рівня використання мережі збуту, тобто від ринкового потенціалу і навпаки. Також виробничий безпосередньо виражається рівнем формування і використання технологічного, ресурсного та організаційного потенціалів підприємства і т.д. Беззаперечний вплив на рівень використання всієї сукупності має фінансовий потенціал, оскільки забезпеченість фінансовими ресурсами відіграє важливу роль щодо повноти фінансування і реалізації виробничих завдань.

Основою функціонування підприємства на нашу думку, є його підприємницький потенціал. Який слугує засобом для досягнення поставлених цілей та джерелом його розвитку. З таких передумов підприємницькому потенціалу підприємства властиві наступні ознаки:

- підприємницький потенціал є динамічною багатокомпонентною системою і виражається лише внаслідок його використання;
- використання підприємницького потенціалу повинне супроводжуватись його нагромадженням;
- процес використання підприємницького потенціалу повинен бути ефективним і безперервним.

Таким чином, важливість кожного виду потенціалу є цілком зрозуміла. Тому, вважаємо, для керівництва підприємства необхідно витримувати пропорційність формування та нарощення кожного виду потенціалу, оскільки низький рівень розвитку і використання одного або неоднаковий приріст одних негативно впливає на функціонування інших. Це призводить до дисбалансу структури економічного потенціалу підприємства та зниження ефективності його використання для досягнення стратегічних цілей та завдань.

Встановлено, що процес формування підприємницького потенціалу підприємства є одним з напрямків реалізації стратегії, що передбачає створення та організацію сукупності ресурсів і можливостей таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху у здійсненні господарської діяльності підприємства. Для досягнення цієї мети необхідно дотримуватись таких підходів:

- маркетингового підходу, який ґрунтується на формуванні і використанні економічного потенціалу суб'єкта господарювання з метою задоволення потреб споживачів, подолання жорсткої конкуренції та освоєння певного сегменту ринку;

- системного підходу, який передбачає формування економічного потенціалу підприємства та його структурних складових, враховуючи при цьому всі сфери його діяльності: постачальницької, виробничої, збутової, фінансової, інвестиційної;

- відтворювального підходу, який забезпечить постійне оновлення елементів виробництва та безперервне виготовлення конкурентоздатної продукції (робіт, послуг) заданої якості та комплектації;

- інноваційного підходу, що орієнтується на активізацію інноваційної діяльності, нововведень і вдосконалень з метою підвищення дієвості наявного економічного потенціалу підприємства;

- динамічного підходу, який розглядається і закладається з метою розвитку та нагромадження наявних ресурсів і можливостей підприємства в результаті ефективного їх використання;

- інтеграційного підходу, що спрямований на формування такого економічного потенціалу підприємства, який в процесі використання посилюється взаємозв'язками та системою взаємодій між окремими його структурними складовими;

- підходу паралельності, який передбачає одночасне поєднання і використання всіх складових економічного потенціалу для реалізації тактичних і стратегічних завдань підприємства;

- підходу гомеостатичності, що передбачає створення механізмів саморегулювання, які здатні самостійно виявляти негативні

тенденції, усувати та запобігати їх появі на перспективу у процесі формування і використання економічного потенціалу підприємства.

На основі проведених теоретичних досліджень виявлено, що підприємницький потенціал підприємства як складна і багатогранна субстанція видозмінюється протягом терміну з моменту створення до моменту ліквідації підприємства, змінює свою величину, об'єм, структуру складових та взаємозв'язки між ними. На зразок цього встановлено певну залежність величини економічного потенціалу підприємства від життєвих стадій бізнесу, що провадиться (рис. 1.4).

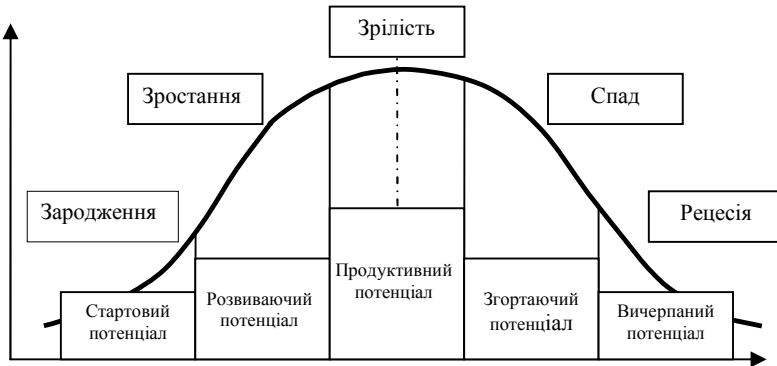


Рис. 1.4. Залежність величини економічного потенціалу підприємства від життєвих стадій бізнесу

Як бачимо, величина наявного підприємницького потенціалу підприємства перебуває в прямій залежності з розвитком бізнесу. У життєвих стадіях «зародження» і «зростання» бізнесу величина підприємницького потенціалу характеризується нарощенням кількості наявних ресурсів і можливостей підприємства, підвищується здатність виконувати складні виробничі функції, долати вхідні ринкові бар'єри та витримувати тиск існуючої конкуренції. В цьому випадку посилюється взаємозв'язок між складовими підприємницького потенціалу, підвищується продуктивність їх взаємодії та на основі синергізму досягається кращого сумарного економічного результату. На життєвих стадіях «спаду» і «рецесії» бізнесу відбувається зворотна ситуація, яка характеризується низьким рівнем використання наявного потенціалу, зниження існуючих можливостей здійснення господарської діяльності та супроводжується іншими негативними тенденціями. Інтегра-

ційна модель формування підприємницького потенціалу підприємства представлена на рис. 1.5.

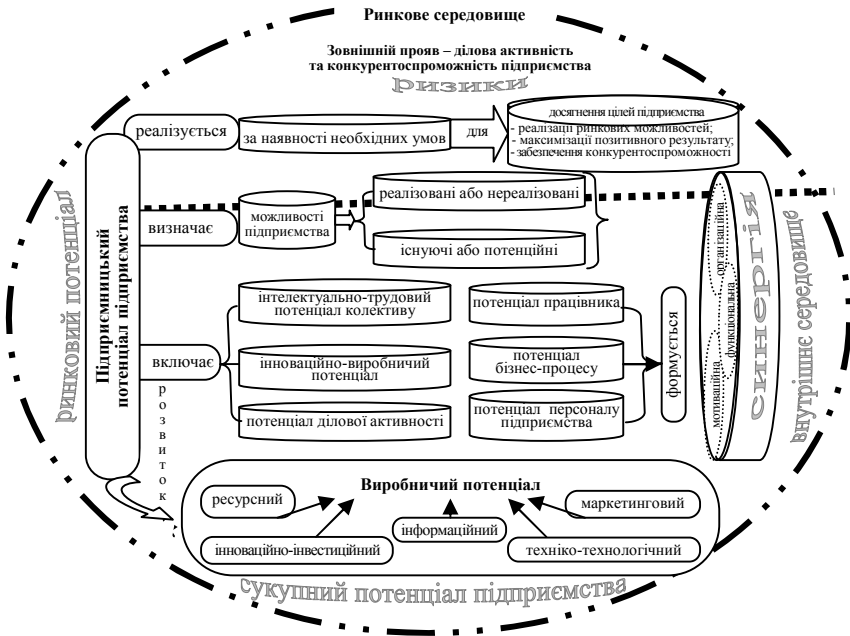


Рис. 1.5. Інтеграційна модель формування підприємницького потенціалу підприємства

З метою ефективного управління підприємницьким потенціалом підприємства важливим є об'єктивна та в повному обсязі його оцінка. Здійснення комплексного аналізу підприємницького потенціалу передбачає його деталізацію, виокремлення спільних рис і відмінностей між складовими та формування узагальнених характеристик.

В наукових працях виявлено ряд класифікацій видів економічного потенціалу підприємства. Так, в цьому напрямку заслуговують уваги наукові доробки Краснокутської Н. С., Лапіна Є. В., Федоніна О. С. та ін. [131, 142, 260]. Однак, запропоновані класифікації не мають чіткого характеру поділу, оскільки поєднують мікро- та макрорівень одночасно. У зв'язку з цим, систематизовано і сформовано класифікацію видів економічного потенціалу підприємства, тобто на мікрорівні його функціонування (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Класифікація видів економічного потенціалу підприємства*
 *систематизовано автором на основі [11, 17, 43, 80, 319].

Вважаємо, що наведена класифікація може бути застосована також і до виокремлення елементів підприємницького по-

тенціалу підприємства. Чітко сформована класифікація видів підприємницького потенціалу підприємства дозволяє в більш повному обсязі зрозуміти його сутність та ідентифікувати характерні риси. Це є важливою передумовою формування достовірної вхідної інформації, проведення оцінки потенціалу підприємства та виявлення шляхів підвищення ефективності його використання.

В цілому підприємницький потенціал підприємства необхідно досліджувати, формувати і використовувати з позицій системності, яка передбачає врахування наступних властивостей:

- цілісності;
- подільності (на складові нижчого порядку, що мають певні характеристики);
- ієрархічності – виходячи з галузевої приналежності підприємства та специфіки його роботи;
- гнучкості – здатності адаптуватися до нових умов;
- нестабільності параметрів функціонування і стохастичності поведінки;
- обмеженості наявними ресурсами та можливостями;
- прагнення до доцільності і внутрішньої узгодженості;
- синергізму – характеризується прагненням до такого поєднання (цілісності) складових підприємницького потенціалу, яке забезпечує отримання результату, більшого за сумарний результат від відокремленого функціонування цих складових, оскільки, в іншому випадку, відсутність прояву одного виду потенціалу перешкоджає та сповільнює розвиток іншого.

Вважаємо, в процесі здійснення комплексної і всебічної оцінки підприємницького потенціалу підприємства необхідно враховувати його вищезгадані властивості, що в сукупності дозволить детальніше вивчити причинно-наслідкові зв'язки між складовими, виявити закономірності їх функціонування та, відповідно до потреб стратегічних цілей, скоригувати у заданому напрямку.

Таким чином, ефективне управління діяльністю підприємства в сучасних умовах вимагає достовірної та всебічної інформації про наявний підприємницький потенціал, рівень його використання та існуючі можливості його зміцнення відповідно до вимог ринку. Для забезпечення таких потреб необхідна належна організація облікових робіт, правильний вибір оціночних методів та аналітичних інструментів, а також застосування адекватних прийомів прогнозування майбутніх станів підприємницького потенціалу підприємства.

1.3. Особливості та інструменти антисипативного управління розвитком підприємницького потенціалу

Будь-яке підприємство, що створене з метою отримання прибутку, володіє певним потенціалом, однак можлива ситуація, коли у подібних за ресурсами підприємств однієї галузі різні результати господарської діяльності. Реальні можливості: вихідні позиції у них однакові, але рівень використання потенціалу підприємств різний, що визначається якістю здатності використовувати можливості як основного інструменту управління потенціалом підприємства. Основною метою даного розділу є визначення тих механізмів управління, що впливають на реалізацію потенціалу підприємства. Для цього, на нашу думку, потрібно визначити джерела можливостей та описати механізми їхньої реалізації. Ще раз звернемося до запропонованого нами визначення потенціалу підприємства: потенціал підприємства – це сукупність можливостей досягати відповідних результатів у своїй діяльності, обумовлених системою здатностей їхнього використання в умовах мінливого зовнішнього середовища. За своєю суттю дане визначення містить в собі об'єктивну та суб'єктивну частини, де перша представлена сукупністю його реальних можливостей, а друга – здатностями використовувати наявні ресурси в умовах мінливого зовнішнього середовища управління. Можливості підприємства мають свої джерела. Тобто, існує ціла група факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які їх породжують.

Досліджені нами процеси формування підприємницького потенціалу підприємства та фактори, що на нього впливають, вказують на те, що джерелами можливостей підприємства є такі носії: продукт, споживачі продукції та власники – для ринкових можливостей; майнові ресурси, персонал – для виробничих; фінансові ресурси – для фінансових. Так, ринкові можливості породжують споживачі та продукт підприємства, створюючи відповідно попит і пропозицію на ринку. Виробничі можливості забезпечені наявністю матеріально-технічних, технологічних та трудових ресурсів. Фінансові можливості породжуються акумулюванням капіталу для забезпечення виробництва та присутності на ринку. Одночасно, їхній характер визначається успішністю підприємства на ринку, тобто їхніми джерелами опосередковано є попит на продукцію. Усі джерела можливостей впливають як на зовнішнє, так і на внут-

рішнє середовище діяльності підприємства, утворюючи поле можливостей. Так, ринкові можливості більше представляють зовнішнє середовище, фінансові та виробничі – внутрішнє. Використання потенціалу є цілеспрямованим процесом діяльності будь-якого підприємства, створеного для отримання прибутку. Однак, за умов об'єктивного існування можливостей розвитку і занепаду підприємства, суб'єкти господарювання використовують ті чи інші можливості засобами створення своїми здатностями компетенцій управління.

В умовах динамічного середовища для реалізації позитивних можливостей та уникнення негативних у підприємства мають бути механізми реалізації потенціалу підприємства, дослідження яких є невід'ємною частиною теорії потенціалу підприємства. Так, Є. В. Лапін механізм управління підприємством представив як сукупність економічного та організаційного механізмів, що «в цілому базуються на двох головних елементах:

- вироблення стратегії фірми і цілей її діяльності;
- системі внутрішньофірмових планів і контролю за їхнім виконанням» [130, с. 70].

Окремо виділяється організаційний потенціал підприємства, «як складової частини ресурсів управління, що забезпечують вплив на фактори виробництва» [99; 100, с. 68]. Механізмами організаційного потенціалу є:

- «структурні механізми, «які дають можливість визначити склад і характеристики факторів виробництва і виробничого процесу, для виготовлення потрібної продукції» (цілеутворення, структуризація діяльності, структуризація організації та ринку)» [242, с. 70];

- «організація управління, «покликана мобілізувати можливості впливу всієї системи механізмів управління різної природи на всі сторони діяльності підприємства. У практиці мають місце: стратегічне управління, оперативне і поточне управління, модель акціонерної власності, реінжиніринг бізнесу» [247, с. 70];

- «механізм корпоративного планування (стратегічне планування, оперативне планування, формування стратегічних програм і розробка бізнес-планів)» [50, с. 71];

- «організаційно-технічні й адміністративні механізми (стандартизація продукції, організація виробництва... Розширення можливостей і прискорення впровадження у виробництво нової техніки й технології, поліпшення умов і безпеки праці, сертифікацію відповідності продукції... ліцензування діяльності компанії)» [312, с. 71];

- «інформаційні механізми дають можливість використовувати інформацію як специфічні ресурси, що впливають на нау-

ково-технічний розвиток і потік факторів виробництва – [механізми] економічної інформації, науково-технічної інформації, поширення нововведень, маркетингової інформації, рефлексивна взаємодія» [215, с. 72].

При дослідженні механізмів реалізації стратегії організації виділено такі механізми управління:

- організаційний механізм (структурні механізми, організація планування та управління, механізм контролю, організація техніко-технологічного управління);

- економічний механізм (механізм конкуренції та ціноутворення, механізм самофінансування інвестицій у виробництво, механізм державного регулювання, механізм позичених засобів);

- мотиваційний механізм (механізм мотивації науково-технічного розвитку виробництва, механізм розвитку підприємництва; механізм мотивації персоналу, механізм мотивації господарювання) [168, с. 19].

Як було визначено, підприємство, як соціально-економічну та виробничу систему, приводить у рух персонал, котрий виступає найважливішим фактором його розвитку на сучасному етапі ринкових відносин. Від підприємницької ділової активності залежить ринкова позиція підприємства. Підприємницькі характеристики кожного працівника підприємства і трудового колективу загалом визначають можливості реалізації і розвитку потенціалу загалом. У системі управління підприємством виокремлюють такі наукові підходи до управління персоналом, як: економічний, органічний та гуманістичний. Проте, враховуючи сучасний стан ринку праці, науковці схиляються до застосування мотиваційного підходу до управління персоналом підприємства як носієм підприємницького потенціалу, на основі якого можна досягти збільшення реальної віддачі і результативності виробництва без залучення додаткових ресурсів, проявляти ділову активність на ринку, отримувати переваги у конкурентній боротьбі.

Крім того, важливою складовою успішності реалізації підприємницьких можливостей і формування підприємницького потенціалу є інформаційне забезпечення. На особливу увагу заслуговує інформація про стан підприємницького середовища, чинники, які формують умови господарської діяльності і впливають на процеси формування і реалізації потенціалу. У цьому сенсі є необхідність застосування маркетингових підходів до реалізації підприємницького потенціалу. Власне сам маркетинг є складною соціально-еко-

номічною категорією, яка має багато аспектів, основними з яких є: організаційно-технічний; управлінський; економічний; соціальний; психологічний; ідеологічний; політичний [11, с. 115]. Розмаїття підходів до визначення сутності маркетингу дає підстави для формування його різноманітних визначень провідними науковими школами. Узагальнено маркетинг визначають як систему цілеспрямованих дій, що ставить за мету максимальне задоволення попиту споживачів шляхом вивчення їх потреб і на цій підставі пропонування їм товарів і послуг, які найкращим чином відповідають їх запитам.

В сучасних умовах обов'язковою вимогою маркетингової діяльності стає перехід до формування виробничих програм, тобто асортименту продукції підприємства на основі докладного вивчення споживчого попиту. Послідовне проведення активної виробничо-збутової політики, сприяє задоволенню суспільних соціальних та індивідуальних потреб у відповідній продукції, підвищенню конкурентоспроможності випущених виробів, прискоренню реалізації вироблених товарів, прискоренню оборотності вкладених коштів. За умов ринкової економіки підприємство у міру насичення ринку змушене користуватися методами маркетингу, інакше воно втратить свої позиції на ринку, що може призвести до його банкрутства, поглинання або злиття. Крім того, моніторинг ринку, виявлення сигналів про його зміни є важливою передумовою реалізації підприємницького потенціалу, залучення у діяльність підприємства інновацій та сприяння конкурентоспроможності підприємства.

Наприкінці XX ст. відбулися чергові революційні зміни у підприємництві, які дотепер продовжуються у промисловій галузі: виникли і продовжують створюватися нові ринки, разом із тим усталені ринки скорочуються, зникають або трансформуються. Аналізування зовнішніх умов, в яких сучасні промислові підприємства здійснюють свою діяльність, і які безпосередньо впливають на формування концепції управління підприємницьким потенціалом є особливо актуальними.

Господарська діяльність підприємств як відкритих систем породжує необхідність перманентного всебічного та комплексного дослідження внутрішніх і зовнішніх умов діяльності. Для вирішення цього завдання керівники вітчизняних підприємств традиційно використовують стратегічне, антикризове, адаптивне управління, що характеризуються беззаперечними специфічними перевагами та чинять позитивний вплив на діяльність суб'єктів господарювання. Разом із динамічним розвитком середовища функціо-

нування, що характеризується інтенсивним посиленням мінливості та непередбачуваності умов діяльності, проблема результативного врахування всіх внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на діяльність підприємств все більше ускладнюється. Розвиток середовища функціонування, як правило, має невизначений, малопрогнозований і гіпердинамічний характер, а тому відстежування тенденцій його зміни вимагає ретельної уваги з метою вчасного ідентифікування й адекватного реагування на будь-які зміни у цих процесах.

Це спонукає керівників підприємств до постійного удосконалення існуючих механізмів управління, впровадження прогресивних управлінських технологій та інструментів, які здатні забезпечувати максимальний рівень підготовки суб'єктів господарювання до потенційних явищ у середовищі функціонування.

Одним з напрямів вирішення вищезазначеної проблеми є використання антисипативного управління, що спрямоване на розроблення сукупності управлінських заходів щодо розв'язання потенційної проблеми ще до її фактичного настання. Концепція застосування антисипативного управління базується на тому, що будь-яка потенційна подія характеризується певним періодом свого розвитку від слабких до сильних сигналів, які повідомляють про виникнення явища. Як правило, сильні сигнали містять чіткі, очевидні інформаційні дані про настання певної події та характеризуються лише невеликим часовим проміжком між моментами ідентифікування підприємством сигналу та виникнення відповідного явища. Антисипативне управління спрямоване на визначення й оброблення всіх ранніх, слабких сигналів про появу потенційних подій внутрішнього та зовнішнього середовища з метою формування випереджувальних управлінських рішень щодо використання можливостей чи усунення загроз умов діяльності.

Групування ринкових умов, які уможливають управління процесами формування і реалізації підприємницького потенціалу в сучасних євроінтеграційних умовах за антисипативними принципами, згруповано представлено у таблиці 1.1.

З інформації, наведеної в таблиці випливає, що промислові підприємства зазнають трансформаційні зміни, які визначаються: економічними, технологічними, суспільно-політичними і внутрішніми умовами. Для подолання напрямів впливу цих умов необхідним є застосування мотиваційної політики для підвищення рівня підприємницького потенціалу. Як правило, дослідники потенціалу згадують про існування різних механізмів його оцінювання та управління процесами реалізації.

Таблиця 1.1

Рамкові умови формування антисипативної концепції управління підприємницьким потенціалом промислового підприємства

Напрямок впливу	Можливість подолання
1. Економічні рамкові умови	
<i>Насичення ринків промисловою продукцією; стагнація розвитку традиційних технологій</i>	
Надлишок виробничих потужностей. Можливість швидкого копіювання продукції. Зростання інтенсивності конкуренції. Посилення сегментування	Ідентифікація цільових споживчих сегментів. Максимальна орієнтація на потреби споживача. Освоєння та впровадження нових технологій. Ділова та маркетингова активність має стати диференційованою
<i>Зростаючий тиск з боку іноземних конкурентів</i>	
Посилення глобалізаційних та євро інтеграційних процесів. Конкуренція набуває інтернаціонального забарвлення. Розробки нових технологій набувають значення не лише для окремого підприємства, а для галузі в цілому. Інтенсифікуються процеси придбання та злиття	Диверсифікація діяльності підприємств. Організація діяльності в країнах з високорозвинутою індустрією для отримання доступу до нових перспективних технологій. Підприємницька діяльність має стати інтернаціональною
<i>Підвищення технологічного потенціалу і тиску конкурентів, споживачів та постачальників</i>	
Підвищуються вимоги до освітнього рівня і кваліфікації персоналу конкурентів. Розширюється коло завдань, які має розв'язувати на робочому місці працівник. Збільшується кількість спеціалізованих консалтингових фірм. Зростає кількість технологічних і організаційних «ноу-хау» у конкурентів	Запровадження нових методів управління; технологій; підвищення кваліфікації своїх менеджерів. Посилення уваги до підвищення кваліфікації і мотивації власного персоналу. Формування гнучкої системи управління, орієнтованої як на споживачів, так і на співробітників. Управління підприємницькою активністю на мотиваційних засадах
<i>Збільшення частки нових товарів і техпроцесів на підприємстві</i>	
Підвищення загальної інноваційної активності. Скорочення прибуткової фази життєвого циклу товару	Застосовувати технологічну конкуренцію. Виникає необхідність застосування підприємницьких інновацій

Продовження таблиці 1.1

Напрямок впливу	Можливість подолання
<i>Прискорення розробки інновацій та їх загального життєвого циклу</i>	
Прискорення морального старіння. Зростання трудомісткості розробок. Посилення конкурентного тиску	Посилення кооперації та кластеризації. Обмін «ноу-хау». Формування якісно нових зв'язків «замовник-постачальник». Інтегрування технократичного та інноваційного підходів до розвитку підприємництва
<i>Зростання витрато місткості науково-дослідних розробок</i>	
Зростання інвестиційних та комерційних ризиків. Необхідність дотримання планів науково-дослідних робіт. Посилення міжнародної конкуренції	Підвищення ролі стратегічного планування і контролінгу у сфері запровадження іновачій. Створення стратегічних альянсів і кластерів. Необхідно застосовувати стратегізацію управління підприємницьким потенціалом
2. Технологічні рамкові умови	
<i>Стохастичність технологічного розвитку</i>	
Наявність технологічних стрибків. Формування ключових технологій	Посилення значення ринкоорієнтованого технологічного менеджменту
<i>Злиття традиційно розмежованих технологічних сфер</i>	
Отримання ключової технології призводить до «ланцюгової реакції» в інших галузях. Створення інтегруючих технологій	Конструктивне співробітництво фахівців різноманітних сфер і галузей. Отримання ефекту синергії. Посилення уваги спеціалізації на певних технологічних процесах. Передача певних процесів на аутсорсинг
<i>Зростання складності технологій</i>	
Збільшення обсягів необхідних інновацій. Злиття різноманітних технологій. Посилення вимог суспільства щодо безпеки. Підвищення вимог екологічного характеру	Розподілення виробництва на етапи (від простого до складного). Кооперація з іншими підприємствами та науково-дослідними організаціями (горизонтальний або вертикальний вектор розвитку підприємництва)
3. Суспільно-політичні рамкові умови	
<i>Вплив технологічного розвитку на соціальні зміни</i>	
Зростання рівня автоматизації – скорочення кількості робочих місць – зміна змісту праці. Підвищення екологічних ризиків та безпеки здоров'я.	Посилення професійної гнучкості співробітників. Посилення ролі стандартизації щодо безпечності та екологічності товарів і виробництв.

Продовження таблиці 1.1

Напрямок впливу	Можливість подолання
Виникнення соціальних конфліктів у наслідок запровадження нових технологій	Своєчасний моніторинг наслідків технологічного розвитку. Підприємницька діяльність має стати соціально-відповідальною
4. Внутрішньоорганізаційні рамкові умови	
<i>Корпоративна культура</i>	
Керівництво підприємства сконцентровано на рутинних справах і неспроможне до змін. Керівництво підприємства не сприймає і не враховує при прийнятті управлінських рішень інформацію про споживачів і їх потреби. Ініціативність не підтримується. Відсутні комунікації між різними відділами підприємства	Формування корпоративної культури максимально орієнтованої на визначення і задоволення потреб споживача; врахування і попередження дій конкурентів; створення довготривалих відносин з партнерами; сприятливий до інновацій мікроклімат в колективі. Актуалізуються підприємницьке партнерство у бізнесі
<i>Ресурсний потенціал</i>	
Ресурсний потенціал підприємства: капітал; «ноу-хау»; персонал	Координування та гармонізація діяльності між функціональними службами підприємства. Управління інтелектуально-трудомим потенціалом
<i>Реформування традиційної організаційної структури</i>	
Організаційна структура зазнає змін і перетворень	Створення адаптивних організаційних структур, здатних швидко реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Актуалізується потреба в управлінні підприємницьким потенціалом на закладах реагування за слабкими сигналами
<i>Внутрішні умови і фактори ринкового успіху</i>	
Формування стійких конкурентних переваг	Налагодження контакту з ринком. Формування чітких уявлень про вимоги споживачів. Координування та гармонізація діяльності між функціональними службами підприємства. Ретельне планування і контроль. Створення системи мотивації персоналу. Управління підприємницькою інноваційно-ініціативною активністю

Однак вивчення підприємницького потенціалу як здатностей керованого використання можливостей, на нашу думку, є недостатнім. Не дивлячись на описання складових організаційного механізму управління підприємницьким потенціалом, відсутнє розуміння його як рушійної сили реалізації можливостей підприємства, тобто, представлена система управління у вигляді сукупності різноманітних механізмів діяльності підприємства, яка не дає уявлення про сам процес впливу на можливості підприємства. Крім того, не дивлячись на досить поширене використання терміна «механізм управління» і описання різних видів його проявів, описання суті даного терміна і його загальних функцій майже не зустрічається. Однак, саме антисипативний механізм гнучкої адаптації є основною умовою управління підприємницьким потенціалом підприємства. «Стратегічні структури рано чи пізно занепадають. Єдиний можливий шлях виживання – це постійна адаптація до нових змін зовнішнього середовища, пошук і створення нових ринків збуту, розробка нової продукції, формування нових альянсів та нових структур, однак, сам процес управління компанією може мати різний характер: або це пасивна відповідь на різке зниження продаж та зростання конкуренції, або це активні дії з метою пристосування до нових умов» [265]. Таким чином, основним питанням дослідження управління підприємницьким потенціалом підприємства є визначення функціонального призначення механізму його реалізації, аналізуючи які, на нашу думку, потрібно звернутись до значення поняття «механізм», що запозичене з механіки. «У цій науці складовими компонентами механізму вважають:

а) хідний пристрій (ланка), який набуває руху від машини двигуна;

б) вихідний пристрій (ланка), який передає рух на машину – знаряддя або робочу машину;

в) устрій (ланка), який регулює рух, розподіляє і переносить його з вхідного пристрою на вихідний пристрій» [15, с. 41].

Накладаючи таку структуру на механізм реалізації підприємницького потенціалу підприємства, отримуємо таку формацію:

а) хідний пристрій – джерела можливостей (продукт, споживачі продукції, власники, майнові ресурси, персонал, фінансові ресурси);

б) вихідний пристрій – поле зовнішніх та внутрішніх можливостей, які змінюються під впливом здатностей використання можливостей;

в) устрій, який регулює рух – система управління можливостями підприємства – здатність використовувати можливості.

Механізми реалізації підприємницьких можливостей підприємства мають володіти властивістю швидко адаптуватись його до змін в умовах мінливого середовища. Таким чином, по суті, механізми реалізації потенціалу підприємства представляють собою сукупність управлінських дій або бездіяльності по відношенню до джерел можливостей для зміни/впливу зовнішніх та внутрішніх можливостей підприємства, основна функція яких полягає у пристосуванні підприємств до зовнішнього середовища, що є проявом якісної характеристики потенціалу підприємства. «Типологія адаптивних механізмів стратегічного управління заснована на адаптивних системах, що притаманні живій природі та техніці. Існують три типи подібних механізмів:

1) «механізми з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища. Вони вирішують завдання функціонування системи в стабільному, нескладному і достатньо визначеному середовищі і направлені на вибір найбільш сприятливих умов діяльності організації з тих, що вже є в наявній «ніші» зовнішнього середовища. Суттєва зміна умов в рамках обраної «ніші» призводить до якісної перебудови виробничо-господарської системи організації. Ці механізми притаманні для такої системи управління, як системи реактивної адаптації, бюджетно-фінансового контролю, довгострокового планування.

2) механізми з активною адаптацією. В їх основі лежить безпосередня адаптація... [ці механізми]... направлені на активне використання елементів зовнішнього середовища в діяльності підприємства... проявляється в швидкій перебудові внутрішніх структур;

3) механізми, направлені на формування зовнішнього середовища. Основним напрямом їхнього використання є формування елементів середовища, що забезпечують набір зовнішніх параметрів, оптимальних для функціонування організації» [248].

Таким чином, механізми реалізації підприємницького потенціалу підприємства представляють собою здатності використанням позитивних і/або негативних можливостей зовнішнього та внутрішнього середовища. На нашу думку, механізм реалізації підприємницького потенціалу підприємства представлений здатностями, як утворюють сукупність функцій, направлених на використання можливостей розвитку та уникнення можливостей занепаду. Ці здатності проявляються через створення компетенцій. Такий

підхід представлений в рамках теорії динамічних здатностей, так званої «парадигми динамічних здатностей» (dynamic capabilities paradigm), запропонованої Д. Дж. Тісом. Ця теорія «визначає, в якому напрямку слід розширяти існуючі внутрішні і зовнішні компетенції фірми, аби відповідати змінам зовнішнього світу» [244]. За класичним визначенням «динамічні здатності – це потенціал фірми в інтегруванні, створенні і реконфігурації внутрішніх та зовнішніх компетенцій для того аби відповідати змінам зовнішнього середовища» [308]. Таким чином, динамічні здатності забезпечують зміну компетенцій підприємства відповідно до змін його можливостей – зовнішніх і внутрішніх. Тому, механізм реалізації і розвитку підприємницького потенціалу підприємства ми пропонуємо визначати через його динамічні здатності, які є універсальним устроєм впливу на можливості, і їхні джерела. Крім того, саме поняття динамічних здатностей логічно накладається на поняття механізм, і повністю відповідає суті управління потенціалом підприємства як сукупності його можливостей. Динамічні здатності і підприємницька мобільність є важливою передумовою та чинником реактивного реагування на виклики ринкового середовища господарської діяльності в процесі антисипативного управління підприємницьким потенціалом.

На думку низки авторів [11, 105], підприємству притаманні: внутрішні компетенції; зовнішні компетенції; динамічні здатності.

Під внутрішніми та зовнішніми компетенціями ми розуміємо «лише ті фактори, які забезпечують підприємству суттєві, конкурентні переваги. Як правило, це такі фактори, для створення яких потрібно значний період часу і досвід роботи у певній галузі» [42]. Їхня сутність яких «полягає в тому, що їх не можна отримати готовими, так як неможливо точно повторити характерні риси внутрішньої організації компанії просто скопіювавши сукупність організаційних одиниць, виявлених у формальних контрактах» [42]. Наприклад, до внутрішніх компетенцій можна віднести такі: «виробничий процес, продукція, НДДКР (ноу-хау, здатність створювати конкурентну продукцію); наявність ефективних бізнес-процесів (управління проектами, збут, маркетинг, планування і бюджетування, мотивація персоналу, наявність унікальних технологій, спеціальних виробничих активів, які недоступні конкурентам), наявність кваліфікованого персоналу, який не може бути легко знайдений на ринку і підготовка якого потребує часу» [42]. До зовнішніх – «географічний обхват, ринкове позиціонування» [319], «зв'язки з постачальниками і споживачами, можливості лобювання, знання

ринку, розуміння мінливих потреб кінцевих споживачів, здатність швидко і гнучко реагувати на масштабні зміни попиту, зберігаючи стійкість, репутація і кредитна привабливість фірми, або здатність забезпечення достатнього рівня фінансування в достатньому обсязі в короткі строки і по прийнятній вартості (зв'язки з фінансовими інститутами та інвесторами)» [215]. Сукупність внутрішніх і зовнішніх компетенцій формують здатність управляти використанням можливостей підприємства. Ті здатності, які керують розвитком позитивних можливостей є динамічними. «Динамічні здатності – це здатності підприємства розвивати наявні компетенції, адаптувати їх до мінливих ринкових умов, доповнювати знання» [81], «здатність фірми до інтеграції різних технологій в кінцевій продукції, до розробки і реформуванні зовнішніх і внутрішніх компетенцій... Таким чином, динамічні можливості відображають здатності організації створювати нові, передові форми ключових компетенцій в конкретних обставинах, що склалися на ринку» [144]. «По суті, мова йде про контроль над процесами на всіх організаційних рівнях підприємства. Ці процеси, в свою чергу, можуть розглядатися, як послідовність дій, що протікають у часі на всіх рівнях підприємства. Кожен процес може контролюватися добре чи погано. Якість контролю залежить від організаційних здатностей підприємства» [129]. Таким чином, якщо ключові компетенції формують здатності використання можливостей, відповідно, аби зрозуміти і оцінити потенціал підприємства потрібно визначити рівень реалізації можливостей, засобами існуючих на підприємстві компетенцій – організаційні структури і процеси управління, які підтримують їх, а не аналізувати обсяги і потужності ресурсів.

Призначення динамічних здатностей чітко описує наведена О. Р. Верховською формула [34, с. 184]:

$$\begin{array}{ccc} \text{Ключові} & & \text{Ключові} \\ \text{компетенції на} & + \text{ Динамічні здатності} = & \text{компетенції на} \\ \text{сьогоднішніх ринках} & & \text{завтрашніх ринках} \end{array} \quad (1.1)$$

Таким чином, саме від механізму реалізації потенціалу залежить якість майбутніх можливостей та рівень їхнього виконання, оскільки, основне призначення динамічних здатностей – розвиток потенціалу підприємства. Управління можливостями представлена у межах теорії фірми та стратегічного менеджменту. Даний напрям активно пропагується такими зарубіжними вченими як Гарі Пізано, Д. Дж. Тіс, Е. Шуен та ін. Управління можливостями розглядається ними як процес створення динамічних здатностей

підприємства, процес формування яких відбувається в руслі процесу «сприйняття» – «зчитування» можливостей – «управління загрозами/трансформації». Тому, наприклад, структура динамічних здатностей створена як процес управління можливостями, суть яких представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Структура динамічних підприємницьких здатностей підприємства

Основа	Мікроснова
<i>Зчитування (сприйняття)</i>	
Аналітична система (та індивідуальні здатності) вивчати і відчувати, фільтрувати, розділяти і перевіряти можливості	Процес управління внутрішніми дослідженнями і розробками та відбір нових технологій
	Процес підключення постачальників і додаткових інновацій
	Процес підключення зовнішніх розробок науки і техніки
	Процес ідентифікації цільових ринкових сегментів, зміни споживчих потреб
<i>Оволодіння</i>	
Структура підприємства, прийняття, проектування і створення мотивації для оволодіння можливостями	Описання споживчих рішень і бізнес-моделі
	Відбір способів прийняття рішень
	Відбір підприємницьких меж управління штатом та «контролюючої» платформи
	Побудова лояльності та зобов'язань
<i>Управління загрозами/трансформації</i>	
Продовження регулювання і побудова специфічних матеріальних та нематеріальних активів	Децентралізація та декомпозиція
	Взаємоспеціалізація
	Управління
	Управління знаннями

Автори виділяють такі види здатностей або «компетенцій»:

1) активи (унікальні технологічні, фінансові, репутаційні ресурси);

2) координаційні (управлінські) структури (забезпечують організаційно-специфічну координацію, навчання, реконфігурацію ресурсів);

3) траєкторії розвитку (еволюційний шлях, який пройшла організація як обмеження можливостей подальшого розвитку) [9, 10, 57, 72].

Як видно з таблиці 1.3, управління динамічними здатностями формується із сукупності процесів, направлених на пошук і розвиток нових можливостей та створення здатностей для їхньої

реалізації. Особливість даного підходу до процесу формування потенціалу – акцент, в першу чергу, на функціональне значення заходів щодо винайдення та реалізації можливостей, а не на засоби його здійснення. «...Управління компанії використовує динамічні здатності для об'єднання, побудови та реформування внутрішніх та зовнішніх компетенцій» [215].

Основою динамічних здатностей слугує орієнтація компанії на бізнес-процеси, а не на кінцеву продукцію. «Динамічні здатності підприємства можна звести до контролю над трьома процесами – інтеграції, конфігурації та навчання... інтеграційні процеси відносяться до повторної обробки вже відомих завдань..., тому організаційна здатність, яка лежить в основі контролю над інтеграційними процесами, повинна характеризуватися як реплікаційна здатність. Це означає, що підприємство може раціонально і цілеспрямовано примножувати свої операційні процесні можливості. Реплікаційна здатність має двоякий економічний зміст. З одного боку, вона сприяє швидкому та ефективному зростанню, з іншого – її якість свідчить про те, що підприємство здатне широко сприймати структуру і функцію своїх організаційних здатностей. Здатність контролю над реконфігураційними процесами Д. Дж. Тіс з колегами [253] визначає «як здатність усвідомлювати не обхідності реконфігурації структури фірмових активів і здійснювати внутрішню і зовнішню трансформацію. Це потребує постійного спостереження за ринками і технологіями та готовності використовувати кращий практичний досвід» [72], як здатність сприймати і застосовувати кращі компетенції.

Однак завдяки чому підприємство навчається таким компетенціям? «Д. Дж. Тіс із колегами розрізняють два види навчання – аналітичне (вчитися перш ніж робити) та експериментальне (робити перш ніж вчитися)» [347, 357]. К. Ейзенхарт та Дж. Мартін розглядають динамічні здатності в якості організаційних та стратегічних рутин, за допомогою яких фірми досягають нових комбінацій ресурсів, коли зароджуються ринки, стикаються між собою, подрібнюються, еволюціонують або припиняють існування [336, 338]. Автори вказують на такі фактори формування динамічних здатностей: «по-перше, динамічні здатності проявляються, коли підприємство вже може опиратися на накопичені знання, або зав'язати існуючі знання з тими, що швидко створюються;... [по-друге], в якості фактора називають дії та акції, що повторюються з певною постійністю та частотою..., по-третє, фактором їхнього

формування є кодифікація накопиченого досвіду у вигляді формальних процедур або технологій та закріплення у визначених і розмежованих сферах і функціях підприємства» [198].

Таким чином, динамічні підприємницькі здатності підприємства дозволяють формувати такий механізм реалізації підприємницького потенціалу підприємства, який би складався з набору тих здатностей, які найбільш повно реалізують можливості розвитку та не допускають реалізації негативних. За своєю сутністю, підприємницькі здатності представляють собою той рівень механізмів, який направлений на розвиток нових можливостей підприємства, що, безумовно, є необхідною умовою його існування у майбутньому. Однак, на нашу думку, система динамічних здатностей, як механізму реалізації можливостей підприємства, потрібно доповнити механізмом покращення реалізації існуючих позитивних можливостей та уникнення або мінімізації реалізації негативних і, таким чином, зниження ризиковості підприємницької діяльності. Без реалізації більш простіших, ніж динамічні, здатностей підприємства, неможливе існування останніх. Для цього визначимо систему здатностей, необхідних для реалізації існуючого підприємницького потенціалу підприємства, яку назвемо статичними здатностями підприємства, якість яких визначатиметься знаком можливостей, які реалізувало підприємство, і рівнем такої реалізації.

У таблиці 1.3 представлена структура статичних здатностей підприємства, що пропонується нами для оцінювання системи існуючих підприємницьких можливостей, що використовуються і будуть у подальшому використовуватись підприємством ще певний проміжок часу.

За допомогою виявлення і реалізацій позитивних чи негативних можливостей у процесі господарської діяльності підприємства можна описати їх здатності до результативного ведення підприємницької діяльності і забезпечення конкурентоспроможності.

Для пояснення статичних підприємницьких здатностей підприємства застосуємо схему, запропоновану Д. Дж. Тісом для динамічних здатностей: «зчитування – оволодіння – управління загрозами» модифікувавши її «зчитування – оволодіння – управління загрозами/використання переваг».

Таким чином, запропонована система статичних підприємницьких здатностей підприємства відповідальна за функціонування механізму реалізації його підприємницького потенціалу і склада-

ється із системи внутрішніх процесів, заснованих на існуючих компетенціях підприємства, тому що статичні здатності є тією особливою ознакою, що створює передумову побудови динамічних підприємницьких здатностей підприємства, оскільки без управління існуючими можливостями, що використовуються, неможливий пошук нових.

Таблиця 1.3

Структура статичних підприємницьких здатностей підприємства

Основа	Мікроснова
<i>Зчитування (сприйняття)</i>	
Аналітична система (та індивідуальні здатності) досліджувати і перевіряти існуючі можливості	Процес оцінки поля можливостей за усіма видами діяльності та рівня їхнього використання: розвиток ринку, продуктивність виробництва, фінансові результати їхнього провадження тощо
	Процес ідентифікації змін поля можливостей, оцінка наслідку змін
<i>Усвідомлення можливостей (оволодіння)</i>	
Структура підприємства (проекування і створення мотивації для підвищення рівня використання існуючих позитивних можливостей оволодіння можливостями	Визначення найбільш ефективних систем управління, складання карти функціонального забезпечення управління можливостями
	Визначення нових та удосконалення існуючих ключових компетенцій, необхідних для удосконалення управління потенціалом
	Побудова системи зобов'язань та мотивації за існуючі компетенції
<i>Управління загрозами/трансформації</i>	
Продовження регулювання і перебудова систем управління можливостями	Мінімізація/унікнення реалізації негативних можливостей
	Використання позитивних можливостей

У цілому ж, і статичні, і динамічні підприємницькі здатності підприємства, що формують його компетенції з реалізації можливості, цілком відповідають процесу управління: планування – зчитування можливостей, організація, координація, мотивація – оволодіння можливостями та управління загрозами/трансформації, контроль – зчитування. Таким чином, управління підприємницьким потенціалом реалізує вплив підприємницьких компетенцій, що формують здатності впливу на середовище функціонування і реалізацію підприємницького потенціалу підприємства.

На нашу думку, можна сформулювати наступне визначення управління підприємницьким потенціалом: управління підприємницьким потенціалом підприємства це процес цілеспрямованого впливу на джерела формування підприємницького потенціалу (окремих працівників і трудовий колектив в цілому) з метою розвитку їх

інтелектуальних і професійних здібностей, формування колективної інтегральної здатності персоналу підприємства до ініціативно-ризикової інноваційної активності.

Підприємницькі здатності підприємства виступають особливим адаптивним механізмом управління його підприємницьким потенціалом. Пропонуємо виділяти механізм управління наявними можливостями – статичні здатності, основне призначення яких – підвищення реалізації позитивних можливостей, які вже розвинуті та існують в тій чи іншій галузі народного господарства, та динамічні здатності, які повинні забезпечити пошук нових можливостей розвитку та їхню реалізацію. Види статичних здатностей: 1) активи – сукупність матеріальних, нематеріальних, фінансових ресурсів; 2) координаційні структури – організаційно-економічна структура, функціональне забезпечення підрозділів підприємства; 3) межі можливостей – граничні межі реалізації можливостей за видами діяльності, тобто діапазон реалізації – від найгіршого значення до найкращого. Застосування категорії статичних здатностей пояснюється необхідністю дослідження бази утворення динамічних здатностей, оскільки, створення унікальних переваг, якими вони представлені мають створюватися засобами існуючих здатностей. Крім того, слід зазначити, що сучасні вітчизняні підприємства або не володіють динамічними здатностями, або їх прояв досить слабкий, однак цей факт не заперечує існування здатностей, ідентичних до таких, що використовуються й іншими підприємствами. Тому, на нашу думку, для визначення напрямків удосконалення управління підприємницьким потенціалом потрібно визначити рівень реалізації існуючих можливостей для характеристики статичних здатностей – як систему управління існуючим потенціалом, що дасть можливість дослідити прояв динамічних здатностей – як систему керованого розвитку підприємницького потенціалу підприємства. Таким чином, основною проблемою вивчення теми управління підприємницьким потенціалом підприємства виступають здатності до розвитку дійсності, які створюють компетенції впливу на можливості. Оскільки, результатом прояву процесу управління потенціалом є використання можливостей підприємства та виявлення чинників, які впливають на його величину і результативність реалізації, то для аналізу якості здатностей реалізовувати підприємницький потенціал необхідно дослідити методологічні засади управління підприємницьким потенціалом.

Розділ 2.
**НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**2.1. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища
на управління підприємницьким потенціалом
промислового підприємства**

В умовах ринкової економіки для забезпечення цілеспрямованого стабільного розвитку, підтримання належного рівня конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства повинні неупинно стежити за ефективністю не лише виробничої, але й усіх інших видів своєї діяльності. Адже неврахування змін тенденцій чи ринкових загроз хоча б в одному виді діяльності може призвести до негативних результатів у виробничо-господарській діяльності підприємства загалом, втрати ринкових позицій і конкурентоспроможності. З огляду на різносторонність середовища функціонування та, відповідно, можливість багатогранного впливу чинників на різні види підприємницької діяльності підприємства виникає необхідність у систематизації всіх слабких сигналів про виникнення потенційних змін за різними напрямками функціонування підприємства з метою ефективного здійснення антисипативного управління його підприємницьким потенціалом

Підприємницьке конкурентне середовище за своєю природою є диференційованим по відношенню до господарюючих суб'єктів. Зовнішнє середовище включає усі сили та організації, з якими підприємство зустрічається у своїй повсякденній та стратегічній підприємницькій діяльності. До цього поняття можна віднести практично усе, що знаходиться поза підприємством, адже всі елементи середовища на нього впливають. Середовище ніколи не буває стабільним. Тому кожне підприємство повинно не лише знати оточуюче конкурентне середовище та природу його змін, але і вміти реагувати на ці зміни. Особливо актуальним в сучасних динамічних умовах ринку є реактивне реагування, що забезпечу-

ється інструментами антисипативного управління. При зростанні рівня невизначеності зовнішнього підприємницького середовища, збільшується і невизначеність стану підприємства та, відповідно, ускладнюються процеси управління та зростають ризики.

Дослідженню зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання присвячено чимало наукових праць, зокрема [20, 22, 67, 128]. Проте вплив факторів цих середовищ на економічну стабільність підприємства і на умови реалізації його підприємницького потенціалу залишився нез'ясованим і тому потребує подальшого вивчення.

Зовнішнє середовище визначає чинники, які впливають на стабільність роботи підприємства на можливості його результативної взаємодії із контрагентами ринку. Під зовнішніми чинниками підприємницької діяльності слід розуміти ті умови, які підприємство не може змінити, але обов'язково повинно враховувати у своїй діяльності. Зовнішні чинники в основному пов'язані між собою: зміна одного може призвести до зміни інших і, відповідно, взаємопов'язаний їх вплив на рівень економічної стабільності.

Логічним є поділ зовнішніх чинників, які впливають на управління підприємницьким потенціалом, на дві групи: чинники прямого та опосередкованого впливу.

Чинники прямого впливу безпосередньо впливають на рівень і міру результативності реалізації підприємницького потенціалу. До цієї групи слід віднести: відносини з господарськими партнерами (постачальники, споживачі), конкуренцію підприємців та відносини з контактними аудиторіями (державними закладами регулювання підприємницької діяльності, податковими органами, засобами масової інформації, фінансовими органами, інвесторами).

Чинники опосередкованого впливу – це такі фактори, які можуть не здійснювати прямого регулярного впливу на рівень ризику, але сприяють його зміні. До них відносимо: соціально-демографічні, культурні, політичні, науково-технологічні, економічні, юридичні. Зовнішні фактори впливу на підприємницький потенціал підприємства узагальнимо на рис. 2.1.

Економічне середовище не є стабільним. Воно впливає на сферу виробництва через свої динамічні зміни, які можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки для підприємств. При цьому активно діючі підприємства, які роблять спроби вплинути на це середовище, мають більше шансів на довгостроковий успіх, ніж ті, що пристосовуються до змінних умов.

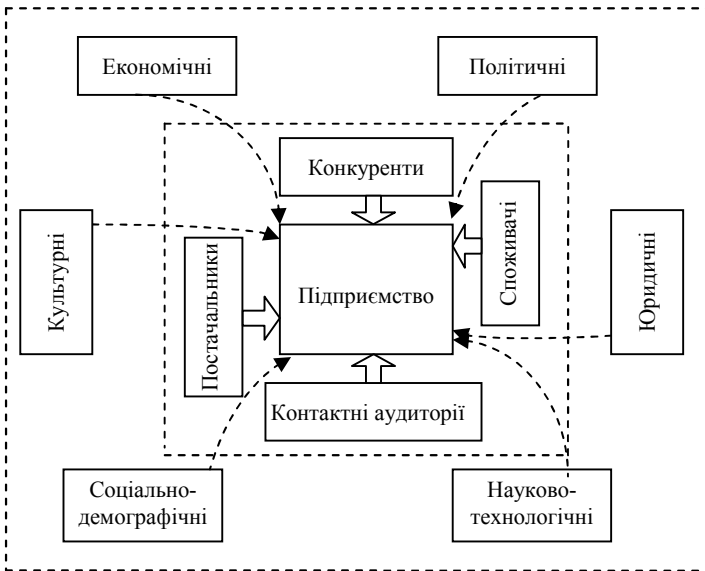


Рис. 2.1. Зовнішні чинники підприємницького середовища господарської діяльності промислового підприємства

Наявність економічних знань у керівників підприємства не є гарантією успішного бізнесу. На результативність управління мають першочерговий вплив підприємницькі характеристики керівника і персоналу підприємства. Знання та вчасна ідентифікація змін підприємницького середовища дає змогу інтерпретувати та аналізувати тенденції на ринку, дозволяє їх прогнозувати та своєчасно реагувати на виклики.

Постачальниками для підприємства є організації або інші підприємства, які забезпечують його різними ресурсами. Залежно від видів ресурсів виділяють постачальників: сировини та матеріалів, робочої сили, капіталу. Залежність між виробником та мережею його постачальників – один з яскравих прикладів прямого впливу зовнішнього середовища на стабільність функціонування підприємства, насамперед на його виробничу складову. Адже дефіцит сировини та комплектуючих призводить до порушення виробничого процесу, простоїв обладнання, що в свою чергу, спричинить фінансові втрати, тобто згодом цей деструктивний вплив відобразиться і на фінансово-економічній складовій стабільності підприємства.

Для успішного розвитку підприємницького потенціалу підприємствам необхідні постачальники капіталу. Ними можуть бути банки, акціонери, приватні особи, державні органи, які надають позики. Якщо існує незадоволена потреба підприємства у залученому капіталі, то це знижує його фінансово-економічну стабільність. Відсутність необхідної суми коштів може завадити нормальному протіканню виробничого процесу, негативно впливаючи і на виробничу складову стабільності. Таким чином, вплив факторів середовища не обмежується однією складовою економічної стабільності, він має комплексний характер. Звичайно, спочатку вплив може носити однонаправлений характер, але з часом він обов'язково позначиться і на іншій складовій, адже економічна стабільність підприємства – комплексне поняття, що визначається через сукупність найважливіших елементів його діяльності.

Споживачі формують ринок збуту. Існування підприємства залежить від його здатності знаходити споживачів результатів своєї діяльності, передбачати та задовольняти їх потреби. Отримані від споживачів грошові потоки забезпечують здатність підприємства розраховуватись за своїми зобов'язаннями (фінансова стабільність) та забезпечують виробничий процес (виробнича стабільність).

Таким чином, визначальний вплив на підприємницьку активність і підприємницький потенціал має поведінка партнерів, контрагентів підприємства. Забезпеченню реалізації підприємницького потенціалу можуть перешкоджати порушення умов договорів як постачальниками, так і споживачами. Загрозою для фінансово-економічної стабільності підприємства є надання послуг або виробництво товарів для неплатоспроможних споживачів. При цьому їх неплатоспроможність може виявитися в процесі виконання підприємством своїх зобов'язань, коли ним уже здійснені певні витрати. Тоді доводиться шукати альтернативних партнерів та джерела покриття виниклої заборгованості або йти на додаткові витрати.

Українські промислові підприємства в процесі господарської діяльності часто зустрічаються з порушенням взятих зобов'язань, незважаючи на те, що виконання договорів – один з важливих моментів ділової етики. В Україні механізм, який забезпечує виконання договірних зобов'язань, потребує значного вдосконалення. Слід зазначити, що вирішення конфліктів офіційним шляхом затягується через завантаженість судів та виконавчих служб.

Конкуренція суб'єктів господарювання належить до визначальних для результативності реалізації підприємницького потен-

ціалу підприємства. Часто не споживачі, а саме конкуренти визначають, яку продукцію слід виробляти і яку ціну можна запросити. Споживачі – не єдиний об’єкт боротьби підприємницьких структур, які можуть конкурувати за трудові ресурси, матеріали, капітал та право використання певних технічних нововведень. Від реакції на конкуренцію залежать такі внутрішні фактори, як умови роботи, оплата праці, відносини з підлеглими.

Враховуючи, що реалізація підприємницького потенціалу впливає на результативність фінансово-господарської діяльності, у процесі ідентифікування чинників впливу доречно проаналізувати складові фінансово-кредитної підтримки підприємницької діяльності і фінансово-економічні показники його роботи. Загрозою для формування підприємницького потенціалу, насамперед, її фінансово-економічної складової, є використання методів недобросовісної конкуренції, до яких відносять:

- поширення неправдивих, неточних або викривлених відомостей, які можуть нанести збитки іншому господарюючому суб’єкту або ввести в оману споживачів щодо характеру, способу та місця виготовлення, споживчих властивостей, якості товару;
- некоректне порівняння товарів господарюючого суб’єкта з товарами іншого господарюючого суб’єкта;
- таємна змова на торгах, економічний та промисловий шпіонаж;
- отримання, використання науково-технічної, виробничої або торгової інформації, у тому числі комерційної таємниці без згоди її власника.

Ще одним фактором зовнішнього середовища є контактні аудиторії – це зовнішні сили, які безпосередньо впливають на прийняття рішень на підприємстві через інтерес до її діяльності. Дуже важливу роль серед даних агентів відіграють державні інститути, які регламентують діяльність підприємств. Встановлення правового статусу суб’єкта підприємництва визначає певний порядок сплати податків. Різні органи державного регулювання уповноважені встановлювати порядок ведення фінансової звітності, видавати ліцензії, встановлювати нормативи та порядок роботи тощо.

Узагальненням викладеного є схема факторів прямого впливу на міру розвитку і результативність реалізації підприємницького потенціалу підприємства (рис. 2.2). Напрями впливу факторів розроблені автором, класифікацію факторів у групи проведено на основі [130, 215].

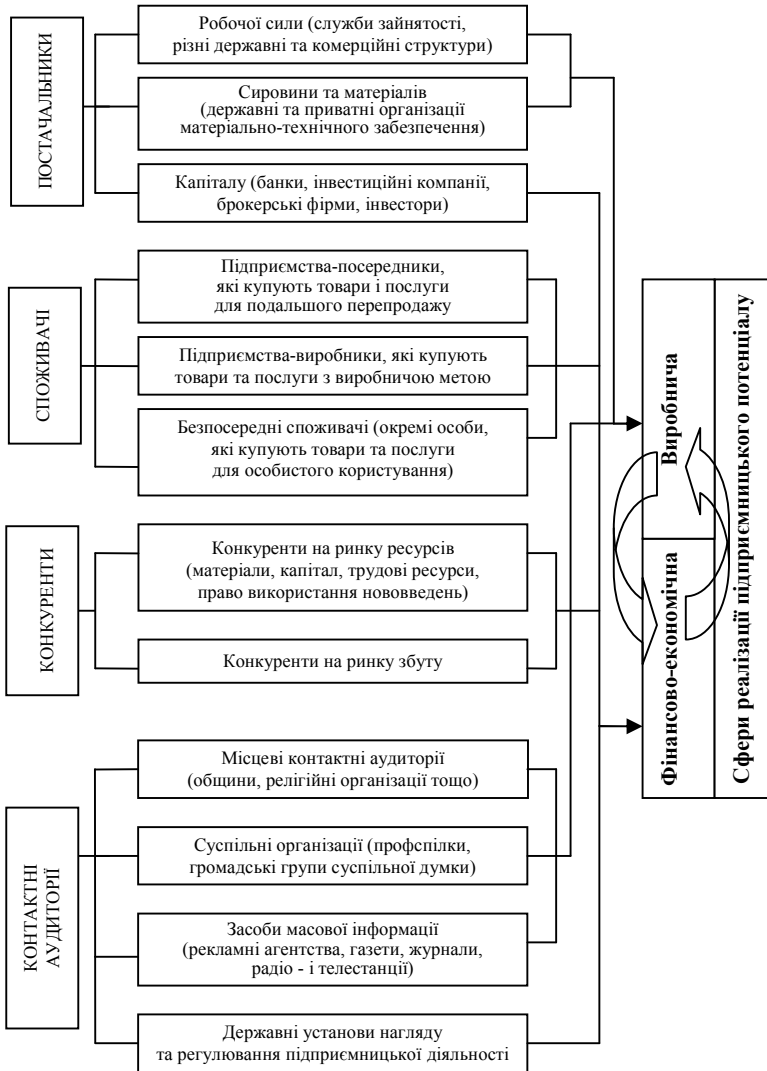


Рис. 2.2. Фактори прямого впливу на підприємницький потенціал підприємства

Фактори опосередкованого впливу не здійснюють негайного прямого впливу на рівень підприємницького потенціалу під-

приємства, але сприяють його зміні. Йдеться про такі фактори, як економічні, політичні, науково-технологічні, юридичні, соціально-демографічні, культурні. Вплив цих факторів не такий істотний як факторів прямого впливу, проте він значний і його обов'язково потрібно враховувати.

На процеси формування підприємницького потенціалу підприємства впливає як економічна ситуація в країні, так і економічне становище галузі діяльності. Кон'юнктура ринкової економіки змінюється циклічно. Високий рівень попиту змінюють періоди депресії, коли ускладнюється збут продукції за прийнятними цінами. Багато підприємств дуже чутливі до таких піднесень та спадів. Тому кризи перевиробництва завжди призводять до зниження економічної стабільності підприємницьких структур і їх ділової активності. Зараз в нашій країні і в світі склалась саме така ситуація. Слід зазначити, що хоча окреме підприємство не в змозі боротися з кризою міжнародного характеру, проте здійснюючи гнучку політику, воно може сприяти зниженню негативних наслідків загального спаду.

Значний вплив на рівень підприємницького потенціалу підприємства чинить рівень інфляції країни. Інфляційні процеси нівелюють стимули економічного зростання, підвищення ефективності виробництва на базі науково-технічного прогресу. Знецінюються амортизаційні фонди підприємств і на заміну зношеного обладнання не вистачає коштів (порушується виробнича стабільність). Невпевненість, відсутність достовірних прогнозів динаміки цін сприяють відмові від здійснення довгострокових проєктів. Довгострокові кредити також не надаються, адже їх повернення відбувається знеціненими грошми.

Підприємству необхідно враховувати не тільки економічні зміни у тій країні, де здійснюється його діяльність, але і економічне становище галузі. Оскільки негативні процеси, які відбуваються в галузі, істотно впливають на рівень економічної стабільності підприємства.

Політична ситуація значним чином впливає на економічне становище в цілому. Такий фактор опосередкованого впливу, як політична нестабільність визначає невпевненість підприємців не лише у результативності діяльності, але і в можливості ведення бізнесу взагалі. Політична нестабільність заважає налагодити довготривалі стосунки з діловими партнерами, посилює ризик не виконання договорів. Вона підвищує загальний рівень підприємниць-

кого ризику як для вітчизняних підприємців, так і для їх зарубіжних партнерів.

Найбільш вагомим серед соціальних факторів опосередкованого впливу є населення держави. Структурними та якісними змінами населення займається демографія, і виробничим системам слід враховувати результати її досліджень, особливо у сфері структурних змін. Високі темпи росту населення вигідні для бізнесу, оскільки зростає потенційний споживчий ринок та ринок праці. Оскільки в Україні найближчим часом прогнозується зменшення пропозиції робочої сили, то це стимулює підприємства по-іншому ставитися до найму працівників зрілого та похилого віку, вкладати більше коштів у навчання молоді з метою збільшення своїх переваг при виникненні дефіциту робочої сили для забезпечення виробничої стабільності.

Зміни у суспільстві не обмежуються змінами у чисельності населення та його структурному складі. Стиль життя, звички та цінності, етичні та релігійні основи суспільства, а також соціально-економічні класи також можуть змінюватися. Ці зміни, у свою чергу, можуть вплинути на загальну масу доступної робочої сили та на поведінку покупців. Вивчення усієї різноманітності соціальних факторів та пристосування до їх постійних змін сприяють отриманню значних ринкових переваг та забезпеченню стабільності підприємства.

Підприємства працюють у певних юридичних межах, які регулюють їх поведінку та сприяють вирішенню конфліктів з точки зору суспільного блага. Ділові відносини оформлюються контрактами про поставку та оплату наданих товарів і послуг з деяким часовим лагом. Договори, які заключає підприємство регулюються відповідними законами. Спеціальні закони та акти регулюють також питання приватної власності та діяльності підприємств. Знання своїх прав та обов'язків обома сторонами є дуже важливим для забезпечення виробничої стабільності.

Технологічне середовище визначає рівень науково-технічного розвитку, який впливає на суб'єктів підприємницької діяльності і є основою їх виробничої стабільності. Ті з них, які прагнуть до успіху, повинні ефективно пристосовуватися до технологічних змін та використовувати їх з метою отримання переваг на ринку, і забезпечення таким чином фінансово-економічної стабільності. Технологічне середовище також має тенденцію до змін, які частково регулюються державою. Це створює для підприємств як додаткові

можливості, так і обмеження. Попит на продукт і технологічний процес для його виробництва висуває нові вимоги до інноваційного розвитку та вдосконалення всієї виробничої системи. Сили конкуренції стимулюють процес розвитку: кожне конкуруюче підприємство розуміє, якщо воно не в змозі відповідати технологічному прогресу галузі, або, краще, лідирувати у ньому, то є загроза втратити свої потенційні переваги і перешкодити досягненню економічної стабільності.

У зв'язку з необхідністю формулювання рішень у галузі вдосконалення управління підприємницьким потенціалом і економічними результатами його реалізації (рис. 2.3), технологічний та економічний чинники перетворимо в модель оптимізації обсягів виробництва, яка забезпечує максимізацію прибутку, що ґрунтується на рівності:

$$MC = MR, \quad (2.1)$$

де MC – граничні витрати; MR – граничний дохід.

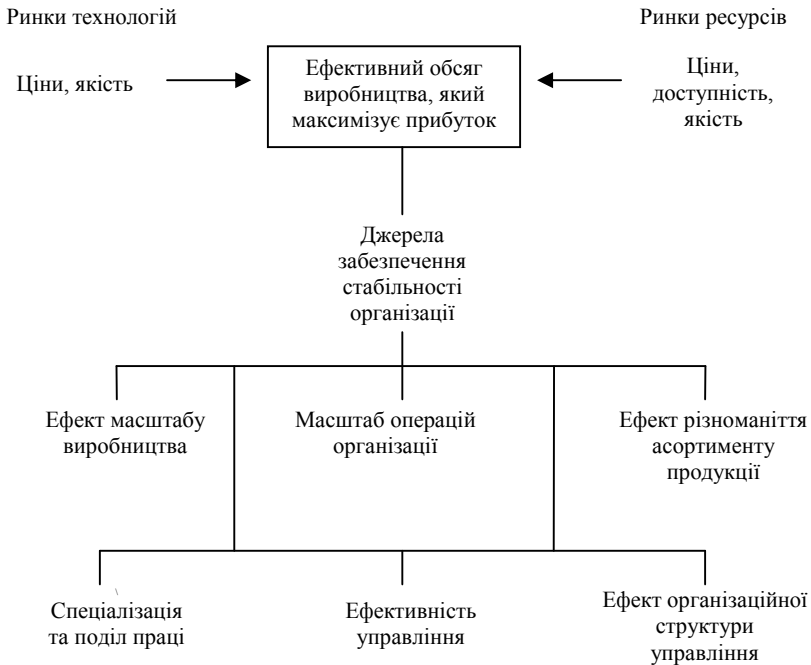


Рис. 2.3. Взаємодія технологічного та економічного факторів стабільності [9, 11, 42, 72, 81, 215, 319]

Зрозуміло, що випуск товарів передбачає використання ресурсів, які повинні відповідати вимогам за певними параметрами, як, наприклад, кількість, якісні характеристики, доступність, умови поставки. Тому аналіз можливостей у межах обраної підприємством місії не може бути завершений без оцінки ринків ресурсів. Ринки ресурсів володіють своїми характеристиками, відомості про які допомагають визначити можливості реалізації місії підприємства.

Ефективність роботи на ринках ресурсів є фактором стабільності. Підприємство має виступати як активний гравець, намагаючись вплинути на свій ресурсний ринок. Зазначимо такі напрями впливу, як ціноутворення, диференціація товарів, інвестиції у технологічний капітал, розробки та дослідження.

Результативність і конкурентоспроможність підприємства залежить від можливостей, які потенційно є або можуть бути знайдені в умовах диверсифікованого конкурентного ринку. Ці можливості визначаються бар'єрами на вході, а також прибутком та ростом попиту, які можливі у даній галузі чи новому ринку. Співвідношення прибутку/зростання підприємства перевіряється з точки зору можливості їх одночасного існування, та можливості поєднання диверсифікації та прибутку.

Зовнішнє середовище створює умови для ведення бізнесу, а також загрози виробничій системі. Його вплив на стабільність підприємства може носити дестабілізуючий характер. За рівнем впливу на стабільність виробничої системи пропонується виділити такі групи факторів зовнішнього середовища:

- зовнішні суспільно-політичні умови (зміни у політичній системі);
- фактори географічного характеру (віддаленість ринків, збільшення розриву між навантаженнями на систему управління та її можливостями);
- галузеві фактори (стратегічні несподіванки, втрата контролю над зовнішнім середовищем підприємства, вплив суспільства та політичних сил на ринкову поведінку підприємства, обмеженість росту, обмеженість ресурсів);
- фактори кадрового характеру (зміни у кадровому потенціалі на ринку праці, поява нових методів обґрунтування та прийняття стратегічних рішень).

Сукупна дія зазначених груп факторів на підприємницький потенціал підприємства проявляється у вигляді загроз і формує певний рівень нестабільності зовнішнього середовища, і, як наслідок,

док, – доцільність застосування в організації відповідної системи управління.

Діагностувати слабкі сигнали про стан ринку і оцінити його стабільність можна за допомогою аналізу конкурентного середовища у галузі, який запропонована А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом [247, с. 145]. Вони вважають, що ґрунтовний аналіз галузі та конкуренції доцільно проводити кожні один–три роки. А в проміжках керівники повинні уточнювати результати аналізу при надтодженні нової інформації. До основних економічних показників, які характеризують стан ринкового середовища у галузі, належать:

- ємкість ринку (натуральні і вартісні одиниці виміру);
- темп зростання ринку (%) та стадія життєвого циклу (впровадження, ріст, уповільнення росту, насичення, спад);
- географічне положення ринку (локальний, регіональний, національний, міжнародний);
- кількість конкурентів та їх відносні розміри;
- число потенційних покупців та їх фінансові можливості;
- рівень диференціації продукції (послуг);
- вхідні та вихідні бар'єри у галузь;
- характер вертикальної інтеграції;
- напрями і темпи технологічних змін та продуктових інновацій;
- можливість отримання «ефекту масштабу» у виробництві та (або) маркетингу;
- сумарні виробничі потужності та рівень їх завантаження;
- чисельність працюючих у галузі і рівень їх заробітної плати;
- галузева капіталомісткість;
- середньо галузевий прибуток.

Конкуренція в галузі може мати різний ступінь інтенсивності. Тому, при аналізі конкурентного підприємницького середовища у галузі успішним є використання моделі п'яти конкурентних сил, відомого економіста М. Портера [200, с. 220]. Характеристика моделі зображена на рис. 2.4 (узагальнено автором).

Ефективним методологічним підходом до розгляду конкуренції у галузі і оцінювання підприємницького потенціалу є концепція рушійних сил. При цьому виділяють чинники зовнішнього середовища, які найбільше впливають та визначають направленість і інтенсивність змін конкурентної ситуації у галузі.



Рис. 2.4. Загальна характеристика моделі п'яти конкурентних сил М. Портера

Спочатку необхідно ідентифікувати рушійні сили, а потім оцінити рівень їх впливу. Слід враховувати, що незважаючи на значну кількість факторів, які впливають на галузь, визначені у якості рушійних сил можуть бути не більше трьох або чотирьох. З плином часу галузеві рушійні сили змінюються, що потребує проведення моніторингу ситуації в галузі. Рушійні сили можуть діяти у різних напрямках та вступати у зіткнення одна з одною, тому необхідно оцінювати їх сумарний вплив на розвиток галузі та динаміку конкуренції у ній. До найбільш поширених рушійних сил відносять:

- зміни у довгострокових тенденціях економічного росту галузі;
- зміни у складі споживачів та способах використання продукту (послуги);
- оновлення продукту;
- технологічні зміни;
- ринкові (маркетингові) інновації;
- зміни у державній політиці та регулюванні економіки;
- зміни суспільних цінностей та способу життя;
- вхід у галузь або вихід з неї великих підприємств;
- зниження або зростання ризику.

Реалізація ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі дозволяє покращити конкурентні позиції підприємства у галузі, забезпечуючи таким чином його економічну стабільність. Основні типи ключових факторів успіху наведені у додатку А [62].

Зазначимо, що ключові фактори успіху змінюються з плином часу. Вони відрізняються для різних галузей і залежать від техніко-економічних характеристик засобів конкурентної боротьби, звичайно виділяють 3–5 ключових факторів успіху в конкретний момент часу.

Залежно від позитивної або негативної оцінки галузі формується перелік можливостей та загроз для підприємства. Грунтуючись на цьому робиться висновок про галузеву привабливість з точки зору конкретного підприємства.

Узагальнюючи викладене, зведемо фактори зовнішнього середовища у таблицю, яку представлено у додатку Б (розроблено автором).

Досить численними є фактори внутрішнього середовища, які визначають стабільність підприємства. Внутрішнє середовище, у якому приймаються управлінські рішення, розуміється як універсальне, незалежне від організаційно-правової форми організації і об'єднує всі функціональні середовища всередині виробничої системи [103, 215]. Середовище всередині підприємства є окремими функціональними областями, спільними для всіх типів суб'єктів господарювання. Зазначимо їх та розглянемо особливості кожної:

- кадрова функція забезпечує виробничою робочою силою та іншими людськими ресурсами. Всі управлінські дії, пов'язані з оплатою найманої робочої сили, добробутом та умовами найму, згруповані у цій функції;

– фінанси та бухгалтерський облік. Ця функція стосується грошових аспектів бізнесу. Бухгалтерський облік включає збір, обробку та аналіз фінансових даних, а фінанси – управління коштами в сфері їх росту та витрачання;

– дослідження та винаходи об'єднують у функцію (її звичайно позначають R&D), яка стосується розвитку продукту та процесу виробництва. У динамічному та конкурентному середовищі розвиток продукту є найбільш важливим фактором для виживання фірми у довгостроковому періоді;

– технологічна – управління процесом виробництва товару (надання послуги), прийняття рішень у сфері технології, календарного планування виробництва та запасів, контролю якості. Ці багато чисельні задачі стоять перед оперативно-виробничим управлінням;

– маркетинг – особливий вид діяльності, про який останнім часом говорять як про «серце» будь-якого підприємства. Його не можна ототожнювати лише із збутом або торгівлею; точніше цей вид діяльності можна визначити як з'ясування та задоволення потреб (бажань) споживачів. В орієнтованих на ринок конкурентних підприємствах маркетинг забезпечує інтеграцію всіх внутрішніх функціональних структур для прийняття ринково-орієнтованих рішень, та розповсюдження продукції та доведення товарів до споживачів;

– логістика – новий напрям у вітчизняному менеджменті, який передбачає ефективне управління потоками через забезпечення поставками організацій та процесів обслуговування виробничої системи всіма ресурсами, крім людських.

Необхідно дослідити підприємницький потенціал одночасно із позицій логістики (виділивши при цьому продуктову логістику) та маркетингу, що концептуально зображено на рис. 2.5.

Забезпечення стабільності підприємства передбачає нове бачення наявних на підприємстві потоків. У зв'язку з цим доцільно використовувати поняття «продуктова логістика» [135, с. 32], яка об'єднує всі потоки на етапах життєвого циклу продукту, таких, як рух його до споживача, процеси використання та звільнення, тобто:

- рух на склад готової продукції;
- упаковка та доукомплектування на складі виробника;
- сортування та маркування оптовиками;
- продаж;
- транспортування продукції до споживача;
- сервісне обслуговування в процесі споживання.

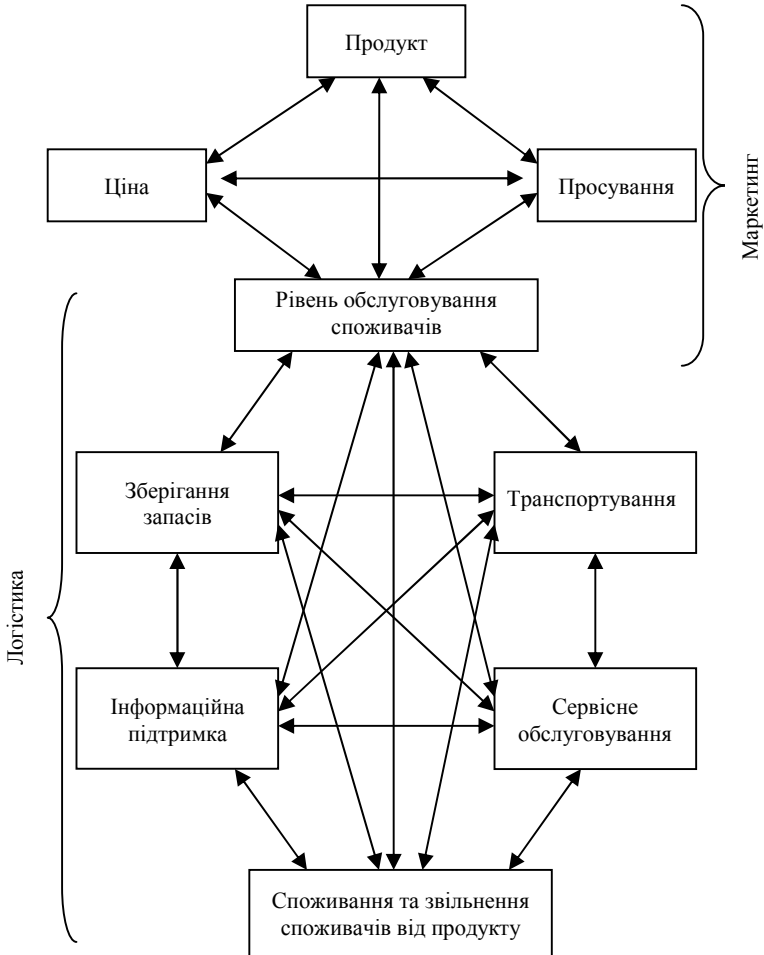


Рис. 2.5. Вплив маркетингу і логістики на етапах життєвого циклу продукту

Продуктова логістика розпочинається, коли продукт проходить останню виробничу операцію і в цілому придатний до задоволення певних потреб споживачів. Застосування такого підходу для забезпечення стабільності підприємства дозволяє комплексно пов'язати задачі, які вирішують маркетологи та логісти. Для цього необхідно: оцінити бажання та можливості споживачів, їх підходи при купівлі та використанні товару; сегментувати ринок; пов'язати вимоги споживчого ринку з можливостями підприємства;

дати економічну оцінку змінам; вдосконалити існуючі системи обліку та звітності. У внутрішньому середовищі підприємства крім функціональних областей виділяють також ресурси, які використовує підприємство. Їх різноманітність зображена на рис. 2.6 [105, 130].



Рис. 2.6. Ресурси внутрішнього середовища підприємства

Залучення у виробничий процес кожного виду ресурсу несе певну загрозу для підприємницького потенціалу підприємства. Відсутність, нестача або низька якість певного ресурсу призведе до зупинки виробничого процесу. Наприклад, надмірний знос технічних засобів несе загрозу зниження якості продукції або техногенних катастроф. Узагальнюючи викладене, зведемо фактори внутрішнього середовища у таблицю, яка представлена у додатку В .

Таким чином, на стан і перспективи розвитку підприємницького потенціалу впливають чисельні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Менеджерам необхідно не лише вивчати ці фактори, але і проводити постійний моніторинг, враховувати їх при розробці і впровадженні управлінських рішень.

2.2. Теоретико-аналітичний інструментарій оцінки економічного потенціалу підприємства

Оцінка підприємницького потенціалу підприємства повинна проводитись комплексно, оскільки потенціал формується на основі складових, які беруть безпосередню участь в процесі ведення бізнесу і, таким чином, виступають об'єктами аналізу економічного потенціалу компанії. На основі комплексного підходу можна визначити величину наявного потенціалу, дослідити структуру і щільність причинно-наслідкових зв'язків між його складовими, оцінити рівень ефективності використання і виявити не використані резерви у напрямку оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій на ринку та досягнення поставлених стратегічних цілей.

Встановлено, що оцінювання підприємницького потенціалу підприємства характеризується різноманітністю підходів до його проведення. Це пояснюється тим, що вітчизняні і зарубіжні вчені по-різному висвітлюють сутнісно-понятійний апарат «економічного потенціалу» та його структуру, що є основою формування змісту та методики проведення аналітичних процедур.

Так, Отенко І. П. [190, с. 45] визначає, що оцінка потенціалу підприємства формується на діалектичній єдності статичного та динамічного підходів. Статичний підхід передбачає визначення системоутворюючих елементів та зв'язків, що становлять потенціал, виявлення зовнішніх і внутрішніх їх факторів. Динамічний підхід розглядає зміни, що відбуваються в потенціалі, пов'язані з

процесами функціонування й розвитку підприємства і його зовнішнього середовища. На її думку, оцінка – це, з одного боку, процес кількісного визначення рівня потенціалу щодо цілей розвитку підприємства, а з іншого – система виміру рівня розвитку підприємства, що забезпечує прийняття обґрунтованих рішень і заходів на основі збору, зіставлення, сортування, аналізу й інтерпретації відповідних показників.

Федонін О. С. в своїй праці [260, с. 83] зазначає, що потенціал підприємства доцільно характеризувати не одним, а сукупністю показників, причому залежно від природи самого показника, застосовувати чи то вартісну оцінку, чи то натуральну, чи то зовсім іншу – евристичну. Методологічною основою їх визначення є співвідношення результату з масою ресурсу, використаного для його досягнення. При цьому показники рівня використання елементів потенціалу мають уможлилювати порівняльну оцінку як ефективності використання різноманітних елементів потенціалу одного підприємства, так і різних виробничих систем.

На думку Краснокутської Н. С., оцінка потенціалу підприємства – це визначення рівня реалізації поточних і потенційних можливостей, що безпосередньо впливає на досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей діяльності підприємства. Основною характеристикою потенціалу, вона вважає, що в процесі такої оцінки повинна бути його цінність для досягнення зазначених цілей, що може бути визначена за допомогою відносних або вартісних показників [80, с. 76].

Також встановлено, що ряд вчених-економістів [103, 142] оцінку економічного потенціалу підприємства ототожнюють з визначенням його вартості. Для розрахунку вартості бізнесу на практиці аналітиками застосовуються різні методи оцінки, які ґрунтуються на таких підходах: доходному; порівняльному і витратному.

Конкретний підхід доречно застосовувати і для оцінювання підприємницького потенціалу. В процесі оцінки підприємницького потенціалу з позицій доходного підходу підприємство розглядається не як матеріально-виробнича база, а досліджується як бізнес або діяльність, які здатні приносити дохід (прибуток). Тобто основою даного підходу є визначення теперішньої вартості майбутніх доходів, що будуть надходити від діяльності вказаного суб'єкта господарювання. Виходячи з цього, оцінка вартості підприємства, що ґрунтується на доходному підході, в більшості випадків залежить від перспективи розвитку вказаного бізнесу, фактичної ситуації на ринку та його тенденцій в ретроспективному періоді.

Найбільшою проблемою оцінки підприємницького потенціалу підприємства на основі дохідного підходу є процес прогнозування величини доходів та визначення рівня їх капіталізації. Важливим є те, що для розрахунку вартості враховується тільки та частина капіталу, яка здатна приносити економічні вигоди у майбутньому. Також одночасно визначається період часу, протягом якого майбутній власник зможе отримувати доходи, та обґрунтовується величина можливих ризиків.

Оцінка підприємницького потенціалу підприємства на основі порівняльного підходу ґрунтується на використанні ринкової інформації, тобто визначення вартості підприємства здійснюється, виходячи з реальної ціни купівлі-продажу аналогічної фірми, що зареєстрована на місцевому фондовому ринку.

Перевагою порівняльного підходу є те, що вартість підприємницького потенціалу підприємства фактично визначається ринком і для оцінки лише коригується реальна його ціна, виходячи з ринкової вартості акцій підприємства, існуючого попиту на них та ін. Недоліком є те, що у розрахунках не включаються перспективи розвитку підприємства у майбутньому.

Оцінка підприємницького потенціалу підприємства на основі витратного підходу передбачає визначення вартості активів (матеріальних і нематеріальних) підприємства за даними фінансової звітності за вирахуванням зобов'язань і, в результаті, одержання вартості власного капіталу на певну дату.

Основною перевагою витратного підходу є достовірність інформації про підприємство та, одночасно, вагомим недоліком є відсутність потенційних можливостей розвитку бізнесу чи інших тенденцій на перспективу. Проте, незважаючи на недоліки, вказаний підхід до оцінки потенціалу підприємства є найбільш адекватний в умовах ринкової економіки порівняно з дохідним та порівняльним підходами.

Незважаючи на різноманітність методів оцінки підприємницького потенціалу підприємства, жоден з них не є універсальний. Тобто кожний має свої переваги та обмеження у застосуванні, що у підсумку висвітлюють різні вартості підприємств, що аналізуються. Отже, основним критерієм вибору підходу і методу оцінки бізнесу є поставлені мета і завдання визначення вартості господарюючого суб'єкта, а також наявність достовірної інформації його зовнішнього і внутрішнього середовища [99, 133].

Таким чином, розгляд наведених підходів свідчить, що в науковій літературі досить детально викладені питання оцінки потенціалу підприємства та, одночасно, існує ряд думок та підходів до її проведення. У напрямі систематизації і узагальнення існуючих підходів оцінки економічного потенціалу підприємства Марушков Р. В. у своїй праці [155] виділяє наступні: балансовий, вартісно-орієнтований, індикативний, ресурсний, комплексний. Проаналізуємо кожний із них.

Суть балансового підходу полягає в тому, що для оцінювання підприємницького потенціалу підприємства застосовується виключно бухгалтерська звітність, а саме перша форма – бухгалтерський баланс. При цьому актив балансу відображає наявний економічного потенціалу, тобто засоби, ресурси та інші активи підприємства, а пасив балансу – джерела їх формування та використання. Відповідно фінансовий результат діяльності – є результатом використання наявного економічного потенціалу підприємства. Даний підхід до оцінювання економічного потенціалу підприємства є досить вузьким, оскільки не враховує оцінку всіх структурних компонентів економічного потенціалу, наприклад ринкового, який оцінити на основі бухгалтерської звітності неможливо. Крім того, даний підхід є статичним, оскільки фінансова звітність складається на певну дату та не враховує зміни у динаміці.

Вартісно-орієнтований підхід оцінювання підприємницького потенціалу передбачає визначення вартісної характеристики його структурних компонентів, таких як природно-ресурсний, виробничий, кадровий, фінансовий, підприємницький потенціали та інші. Однак, є ряд суперечностей щодо встановлення вартості окремих видів потенціалу, таких як кадровий чи підприємницький.

Індикативний підхід, в свою чергу, зорієнтований на вибір показників-індикаторів, на основі яких можна визначити величину економічного потенціалу підприємства та його зміни у динаміці. Індикаторами можуть бути як кількісні, так і якісні ознаки, що в сукупності характеризують обсяги діяльності, масштаби розширеного відтворення, дохідність видів продукції, що виготовляється досліджуваним підприємством та ін. Важливою умовою вказаного підходу оцінювання економічного потенціалу підприємства є правильний вибір системи аналітичних показників та методів узагальнення отриманої аналітичної інформації.

Оцінювання на основі ресурсного підходу передбачає визначення величини підприємницького потенціалу підприємства че-

рез наявні його ресурсні складові, а саме матеріальні, трудові, фінансові тощо. Тобто враховуються структурні компоненти виключно матеріально-речової форми, що, на нашу думку, є недостатнім, виходячи з принципу повноти охоплення аналітичних досліджень.

Така обмеженість не враховується або/та нівелюється комплексним підходом до оцінювання потенціалу підприємства, де величина останнього визначається через його структуру. Враховуючи багатогранність об'єкта дослідження, вказаний підхід є найбільш прийнятним. Хоча в процесі його застосування виникають труднощі щодо ідентифікації структурних компонентів підприємницького потенціалу підприємства. Вважаємо, за своїм змістом комплексний підхід ототожнюється з структурним підходом оцінювання, який окремо у своїх працях виділяють деякі вчені-економісти.

Окрім наведених, варто виокремити експертно-аналітичний підхід для оцінювання підприємницького потенціалу підприємства, який є особливо важливим за умов відсутності точної та достовірної інформації. Він передбачає залучення думок експертів, на основі яких всебічно описуються наявні структурні складові, визначаються їх функціональні взаємозв'язки і, таким чином, формується величина економічного потенціалу досліджуваного підприємства в цілому. Серед науковців експертно-аналітичний підхід має своїх прихильників та критиків, виходячи з притаманних йому недоліків та переваг. Однак, вважаємо, він є виправданим щодо оцінювання зовнішніх сторін економічного потенціалу підприємства, а саме ринкового.

Зміст аналітичних процедур та послідовність їх проведення залежать від мети і завдань, які переслідують аналітики, а також рівня інформаційного забезпечення. Вважаємо, головним інтересом аналітиків і користувачів сформованої інформації (власників, менеджерів, інвесторів) є зміцнення і нарощення підприємницького потенціалу підприємства для посилення конкурентних переваг на ринку. Виходячи з таких міркувань, основною метою оцінювання підприємницького потенціалу підприємства є визначення тенденцій змін його величини, моделювання основних його параметрів, розрахунок впливу факторів, що їх зумовили у динаміці, та пошук шляхів підвищення ефективності використання наявного потенціалу відповідно до існуючих перспектив розвитку підприємства у певній галузі, регіоні або ринку.

Для досягнення вказаної мети необхідно здійснити наступні дії:

- проаналізувати перспективи розвитку досліджуваного підприємства відповідно до тенденцій змін середовища на ринку в галузевому та регіональних аспектах;

- провести оцінку зовнішніх і внутрішніх сторін наявного підприємницького потенціалу підприємства та порівняти їх в межах відповідності і пропорційності використання;

- сформулювати орієнтири і напрями вдосконалення структури підприємницького потенціалу підприємства та ефективності використання внаслідок прогнозування основних параметрів його функціонування;

- розробити заходи покращення і зміцнення зовнішніх та внутрішніх сторін підприємницького потенціалу діючого підприємства з метою підвищення синергетичного ефекту їх взаємодії;

- реалізувати сукупність необхідних заходів нарощення підприємницького потенціалу підприємства згідно з принципом «затрати – ефективність»;

- оцінити отримані результати проведених заходів і порівняти їх з сформованими орієнтирами покращення структури підприємницького потенціалу підприємства та ефективності його використання;

- проведення наступних процесів моніторингу відповідності темпів нарощення підприємницького потенціалу підприємства до існуючих змін ситуації на ринку. Вказаний алгоритм зміцнення і нарощення підприємницького потенціалу підприємства можна подати в наочному вигляді на рис. 2.7.

Вважаємо, процес зміцнення і нарощення підприємницького потенціалу підприємства необхідно розпочинати з існуючих перспектив розвитку галузі і регіону, де функціонує об'єкт дослідження. Кожна галузь або, іншими словами, ринок має свої фази розвитку та історичні етапи становлення. Тому використання наявного підприємницького потенціалу в умовах зародження або спаду ринку суттєво відрізняється. Не викликає сумнівів той факт, коли в умовах спаду ринку та зниження його активності нарощення потенціалу буде недоречним і економічно невиправданим. В той же час заходи щодо зміцнення підприємницького потенціалу з метою подолання кризових явищ і посилення конкурентних переваг підприємства, вважаємо, доцільним і необхідним. За масштабом формування і використання підприємницький потенціал підприємства (ППП) поділяється на зовнішній і внутрішній. Вважаємо, аналогічного розмежування необхідно дотримуватись в процесі здійснення аналітичних процедур.



Рис. 2.7. Блок-схема алгоритму зміцнення і розвитку підприємницького потенціалу підприємства

Оцінка внутрішнього потенціалу підприємства передбачає визначення і пошук шляхів підвищення ефективності використання всіх наявних ресурсів і, таким чином, виявляється внутрішній резерв саморозвитку бізнесу у відповідній галузі. Проведення аналізу зовнішнього потенціалу спрямовано на дослідження ринкових переваг підприємства, вивчення властивостей поведінки попиту і пропозиції, відповідності якісних ознак готової продукції побажанням споживачів, оцінку і освоєння передових досягнень маркетингу з метою подолання конкурентного тиску та ін.

Як бачимо, об'єкти аналізу в обох випадках є різні. Це дозволяє всесторонньо оцінити результати використання підприємницького потенціалу і простежити узгодженість його складових. Тобто використання керівництвом підприємства виробничого потенціалу було цілком виправданим у зміцненні і нарощенні ринкового. В той час, нарощення останнього повинне зумовлювати максимальне використання виробничого, фінансового та ресурсного потенціалів підприємства.

В умовах загострення конкуренції і орієнтації бізнесу на споживача оцінювання підприємницького потенціалу підприємства необхідно здійснювати у відповідній послідовності аналітичних процедур від зовнішніх до внутрішніх його складових та, після одержання проміжних результатів, навпаки – у зворотному напрямі. Це дасть можливість виявити пропорційність використання всіх видів потенціалів та встановити причинно-наслідкові зв'язки між ними. Така послідовність є логічно зрозуміла, оскільки підприємства в сучасних умовах господарювання повинні постійно відстежувати ситуацію на ринку та пристосовуватись до нових умов, що склалися. Звичайно це не стосується підприємств-монополій.

Таким чином, простежується замкнутий цикл проведення оцінки підприємницького потенціалу підприємства. Нагадаємо, в структурі підприємницького потенціалу підприємства згадуються складові першого порядку, які можуть видозмінюватись шляхом деталізації або об'єднання залежно від специфіки роботи та галузевої приналежності суб'єкта господарювання, що досліджується.

Достовірність і об'єктивність проведеного аналізу значною мірою буде визначатися вибраною методикою оцінювання підприємницького потенціалу підприємства. Під останнім слід розуміти сукупність аналітичних способів і прийомів для дослідження величини підприємницького потенціалу підприємства з метою встановлення (виявлення) резервів нарощення та підвищення ефектив-

ності його використання, а також економічного обґрунтування управлінських рішень.

Відповідно, результатом такої оцінки мають бути чітко визначені межі власних (внутрішніх) можливостей нарощування і використання підприємницького потенціалу підприємства, а також можливостей сусідніх підприємств-конкурентів. Таким чином, метою оцінювання підприємницького потенціалу є визначення стану внутрішнього середовища підприємства по відношенню до середовищ основних його конкурентів. Тобто потенціал підприємства, як окреме економічне явище, також вивчається (пізнається) у порівнянні з іншими одноякісними і, цим самим, визначається його конкурентоспроможність.

У вітчизняній і зарубіжній практиці для оцінювання економічного потенціалу підприємства та його конкурентоспроможності науковці і аналітики застосовують різноманітні методи. Чітку їх систематизацію добре наведено у працях колективу вчених під головуванням Федоніна О. С. [260], які узагальнили існуючі методи оцінки за відповідними ознаками та групами, а саме:

- за напрямком формування інформаційної бази: критеріальні, експертні;
- за способом відображення кінцевих результатів: графічні, математичні, логістичні;
- за можливістю розроблення управлінських рішень: одномоментні; стратегічні;
- за способом оцінки: індикаторні, матричні.

Наведена методика може бути використана і для оцінювання підприємницького потенціалу підприємства. Основною передумовою вибору того чи іншого методу оцінювання підприємницького потенціалу підприємства є мета і завдання, які необхідно вирішити під час дослідження, доступ до вхідної аналітичної інформації та час, що є у розпорядженні, а також інші особливості функціонування об'єкта дослідження. Різноманітність методів та одночасне їх поєднання в процесі оцінювання підприємницького потенціалу дозволяють забезпечити більш комплексний підхід вивчення об'єкта дослідження, що внаслідок покращує результативність аналітичних процедур.

Вважаємо, причиною труднощів проведення оцінювання підприємницького потенціалу підприємства є те, що всі його складові функціонують і використовуються одночасно та в єдності. Внаслідок тенденції змін величини і рівня використання підпри-

емницького потенціалу можуть бути виявлені не через окремо взяті його складові, а тільки при їх поєднанні та узагальненні результатів аналізу. У зв'язку з цим, на сучасному етапі досліджень здійснюється інтенсивний пошук методів оцінки потенціалу підприємства і побудови узагальнених (інтегральних) показників з метою формування комплексної інформації про його стан з врахуванням оцінок виробничого, організаційного, фінансового та інших видів потенціалів. Також дуже важливим є визначення вимірника результативного показника оцінки підприємницького потенціалу суб'єкта господарювання [230].

З огляду на багатогранність об'єкта дослідження і вивчення попереднього досвіду, вважаємо, що оцінювання підприємницького потенціалу промислового підприємства повинно базуватися на комплексному підході, який передбачає повноту охоплення компонентів за наявністю і складом, рухом останніх у динаміці, структурними зрушеннями, а також рівнем ефективності їх використання. Послідовність такого виду оцінки підприємницького потенціалу підприємства наведена на рис. 2.8.

Для достовірної і обґрунтованої оцінки рівня підприємницького потенціалу необхідно ідентифікувати умови середовища, в яких здійснює діяльність підприємство. В умовах звичайної діяльності ресурси, що використовуються підприємством в процесі досягнення стратегічних і тактичних цілей є складовими підприємницького потенціалу, які ранжуються за важливістю і значущістю. Тобто в період зниження споживчого попиту і зменшення обсягів реалізації продукції (робіт, послуг) стратегічною складовою економічного потенціалу буде ринковий, який виражається наявністю маркетингової політики на підприємстві, діловою активністю на ринку, рівнем ефективності мережі збуту, сервісним обслуговуванням клієнтів тощо. За інших обставин, в умовах кризи платежів акцент важливості зосереджується на фінансовому потенціалі підприємства, а саме: наявності фінансових ресурсів, ступені ліквідності майна, доступі до кредитних коштів на вигідних умовах та ін.

Таким чином, ідентифікація компонентів підприємницького потенціалу підприємства і визначення з переліку основних, виходячи з мети і завдань дослідження, є важливим етапом проведення процесу оцінювання. Це дозволяє на основі їх вагомості побудувати структурну ієрархію відібраних компонентів та наочно простежити їх важливість у діяльності підприємстві, виходячи з специфіки його роботи і галузевої приналежності.

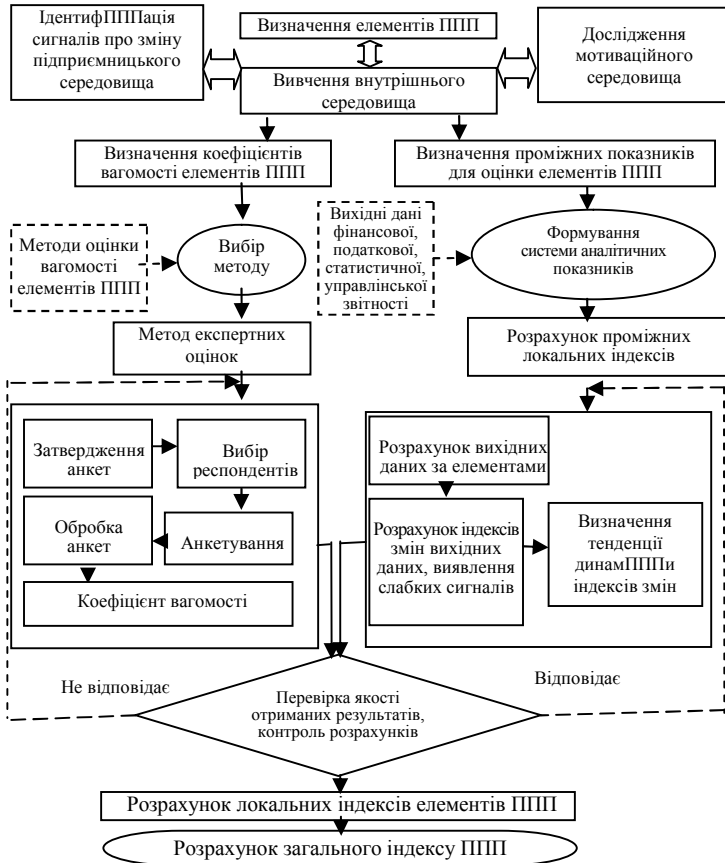


Рис. 2.8. Послідовність визначення інтегрального показника стану ІПП

Складність даного етапу полягає у визначенні групи експертів, на думку яких проводитиметься вказаний відбір. Після цього здійснюється збір інформації та її підготовка для проведення аналітичних процедур. Формування бази даних проводиться зі збирання інформації за допомогою:

- сканування зовнішнього і внутрішнього середовищ досліджуваного підприємства, тобто пошук уже сформованої інформації, що існує у ретроспективі;

- моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовищ, тобто відстеження поточної та нової інформації.

Встановлено, що результати проведення будь-якого аналізу суттєво залежать від якості залученої інформації. Тому відібрані матеріали піддаються технічній, рахунковій та сутнісній перевірці. Шляхом технічної перевірки з'ясовують повноту звітних матеріалів, справжність поданих документів та правильність їх оформлення, узгодженість показників різних форм звітності, а також своєчасність і правильність відображення в обліку та звітності господарських операцій. За допомогою рахункової перевірки визначається правильність арифметичних підрахунків у документах та співставляються взаємопов'язані показники. Перевірка інформації за сутністю дає можливість оцінити якість матеріалів. З цією метою застосовуються логічний та балансовий методи контролю. Логічний контроль дозволяє виявити неточності в показниках, які не пов'язані з арифметичними діями, а встановлюються шляхом логічного мислення та співставлення. Балансовий контроль полягає у складанні балансу показників для тих з них, які мають арифметичну залежність [19].

Виходячи з інформаційного забезпечення та мети дослідження, важливим етапом процесу оцінювання явищ і процесів є вибір та формування системи аналітичних показників. З метою повноти охоплення оцінки підприємницького потенціалу підприємства, а також враховуючи багатогранну сутність останнього, вважаємо, сформована система аналітичних показників повинна відображати наявність і склад компонентів об'єкта, що досліджується, їх розміщення і рух у динаміці, а також рівень ефективності використання. Встановлено, що для кожного компонента підприємницького потенціалу підбір оціночних показників необхідно проводити індивідуально, враховуючи при цьому його особливості формування і використання. Складність даного етапу також полягає у визначенні групи експертів, на думку яких проводитиметься вказаний відбір.

Такого роду багатовимірний аналіз потребує підведення підсумків його проведення. Як правило, для цього аналітики пропонують різні варіанти визначення інтегральних (комплексних) показників. Мета останніх полягає у зведенні різнойменних коефіцієнтів шляхом їх стандартизації та приведенні до єдиного показника з метою встановлення певних тенденцій розвитку.

Враховуючи особливості формування підприємницького потенціалу підприємства і можливості оцінювання результатів його реалізації – через систему показників результативності діяльності

підприємства і прирощення ринкової вартості підприємства, а також, враховуючи проведену структуризацію підприємницького потенціалу (рис. 1.5), вважаємо за необхідне, виділення в якості структурних елементів підприємницького потенціалу, які будуть підлягати оцінюванню, виділити: інтелектуально-трудова складову, інноваційно-виробничу і складову потенціалу ділової активності підприємства.

Таким чином, величину підприємницького потенціалу підприємства можна подати у вигляді:

$$ППП = f_{ППП}(IT, IB, ПДА) \rightarrow \max, \quad (2.1)$$

де, відповідно:

$$\left. \begin{aligned} IT &= f_{IT}(u_2, u_3, u_5), \\ IB &= f_{IB}(u_6, u_7, u_9, u_{10}, u_{12}), \\ ПДА &= f_{ПДА}(u_{13}, u_{14}, d_{36}), \end{aligned} \right\} \text{синергія} \Rightarrow \max \quad (2.2)$$

де u_1-u_n – показники оцінювання структурних елементів ППП.

Логічну структуру системи аналітичних показників оцінки наявності і стану кожного виду компонентів підприємницького потенціалу підприємства, а також рівня ефективності його використання можна подати у вигляді граф-моделі (рис. 2.9).

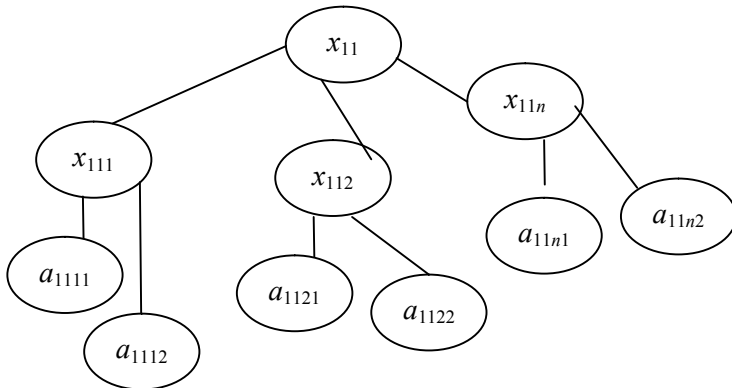


Рис. 2.9. Граф-модель логічної структури інтегральної оцінки ідентифікованих компонентів підприємницького потенціалу підприємства

На вказаному рисунку під x_1 розуміється інтегральний показник ідентифікованого компонента підприємницького потенціалу

підприємства, який формується в аспектах: x_{11} – оцінки наявності, стану і величини потенційних ресурсів; x_{12} – аналізу рівня ефективності використання наявного потенціалу. У свою чергу вони складаються з системи аналітичних показників $x_{111}, x_{112}, x_{121}, \dots, x_n$ в межах встановлених критеріїв оцінки. Вихідна інформація для формування системи аналітичних показників та їх розрахунку зображена у вигляді $a_{1111}, a_{1112}, \dots, a_n$.

Формування вказаних показників необхідно здійснювати за принципом важливості та вагомості кожного, а також з врахуванням галузевих особливостей та специфіки роботи суб'єкта господарювання. При цьому оцінка кожного виду встановлених компонентів підприємницького потенціалу підприємства (виробничого, фінансового та ін.) здійснюється на основі системи аналітичних показників, які сформовані за принципом суттєвості, вагомості, доцільності та наявності статистичної щільності (значення кореляції та ін.).

Вважаємо, з метою доповнення процесу оцінювання підприємницького потенціалу необхідно розрахувати показники динамічності його компонентів, які б враховували закономірності їх поведінки, виходячи з притаманних властивостей. Враховуючи властивості економічного потенціалу та його компонентів, можна розрахувати показники, які в сукупності дозволять встановити причинно-наслідкові зв'язки та виокремити особливості функціонування у конкретних умовах. Це дасть можливість глибше і детальніше вивчити природу формування та використання підприємницького потенціалу підприємства з метою прийняття рішень.

На основі сформованих висновків за результатами обчислень керівництву підприємства необхідно встановити орієнтири вдосконалення структури підприємницького потенціалу і підвищення ефективності його використання, а також визначити основні напрями досягнення вказаних орієнтирів. Такий підхід дозволяє розробити конкретні заходи зміцнення і нарощення підприємницького потенціалу підприємства. Однак, встановлено, що в умовах кризи платежів і постійної нестачі фінансових ресурсів у вітчизняних суб'єктів господарювання, доцільним буде провадження вказаних заходів згідно принципу «затрати – ефективність». Тобто витрати на реалізацію кожного заходу зміцнення і нарощення повинні покриватись очікуваною величиною ефективності їх здійснення. Таким чином, раціональність витрачання коштів і доцільність реалізації запропонованих заходів в сукупності підвищать ефективність господарювання підприємства, що в результаті дозволить зміцнити його підприємницький потенціал.

З огляду на це, вважаємо, запорукою успіху в досягненні стратегічних і тактичних цілей є постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою оцінки стану і величини економічного потенціалу, а також виявлення резервів його зміцнення та нарощення.

Узагальнюючи, робимо висновок, що методи оцінки та виміру підприємницького потенціалу можна згрупувати у 4 категорії: методи прямого виміру ППП (DIC), методи ринкової капіталізації (MCM), методи віддачі на активи (ROA), методи підрахунку балів (SC).

Основними цілями оцінки підприємницького потенціалу підприємства є: контроль; звіти зацікавленим особам (клієнтам, кредиторам, акціонерам, співробітникам, державним органам та ін.); підтримка прийняття управлінських рішень (наприклад, про інвестування); візуалізація прихованої вартості (вивчення компанії). Жоден з методів не відповідає всім цілям оцінки, тому вибір методики залежить від поставлених задач і ситуації. Наприклад, для вивчення діяльності підприємства зазвичай найбільше підходять методи підрахунку балів (SC) та прямого виміру ППП (DIC) [11, с. 14].

Основною метою здійснення оцінки ППП у нашому дослідженні виступає можливість управління ним, знаходження слабких місць для усунення, відображення реальної ситуації на підприємстві для отримання бажаних економічних результатів. Тому вважаємо доцільним як формування одного комплексного показника ППП, так і відображення кількісних значень його складових.

Підприємницький потенціал підприємства є також комплексним показником, який складається з показників інтелектуально-трудового потенціалу (ІТ), інноваційно-виробничого (ІВ) та потенціалу ділової активності підприємства (ПДА). В основу формування інтегрального показника пропонуємо вибрати методологію використання накопичених у базі знань властивостей та відношень поміж показниками, які характеризують структуру ППП [99, с. 160].

Деякі науковці [45, 56, 81, 142, 256, 319] використовують звичайний інтегральний показник для оцінки економічного потенціалу підприємства (безпосередньо потенціал підприємства представляють нежорсткою детермінованою адитивною моделлю) із врахуванням вагових коефіцієнтів, який синтезує усі його елементи за допомогою суми (вагові коефіцієнти вибираються експертно та відображають важливість кожного часткового показника та його вклад в інтегральний показник), проте даний підхід зі-

штовхується зі складнощами в підборі вагових коефіцієнтів. До того ж досить складно визначати вагові коефіцієнти в одній системі між кількісними та якісними показниками. Також у роботі [68] розроблено модель оцінки сукупного потенціалу на базі інституційного підходу, а саме щодо попиту і пропозиції, яка є елементом системи підтримки прийняття рішень в управлінні потенціалом підприємств.

На нашу думку, вказані методи не підходять, коли мова йде про управління ППП підприємства. У цьому випадку необхідна детальна оцінка усіх елементів ППП, до того ж необхідно враховувати не лише кількісні, а й якісні показники в одній системі. Для вирішення завдання доречно застосувати апарат нечіткої логіки у поєднанні з методом експертних оцінок, який дозволяє врахувати невизначеність та багатокритеріальну сутність ППП та дозволяє відстежити вклад кожного критерію запланованих змін в загальний результат та спроможний сприяти оптимізації процесу управління.

На думку А. Ротштейна [217], використання нечіткої логіки для вирішення задач оцінки якості інтелектуальної діяльності дозволяє максимально наблизити математичну модель оцінки якості до логіки міркувань кваліфікованих спеціалістів, які приймають оцінювані рішення. Такий підхід до оцінювання підприємницького потенціалу підприємства вважаємо логічним і доречним, враховуючи його сутність – як результату інтелектуально-трудова діяльності працівників підприємства.

Основні поняття нечітких множин є стандартними і наведені у наукових працях разом із їх застосуванням на практиці [9, 11, 40, 67, 110, 253]. У загальному випадку механізм нечіткого логічного висновку містить такі етапи: введення нечіткості (фазифікація), нечіткий висновок, композицію і приведення до чіткості (дефазифікація). Після обґрунтування необхідності застосування нечіткої логіки можна приступити до науково-методологічного підходу комплексної оцінки ППП. Даний підхід інтегральної оцінки ППП включає наступні етапи.

Етап 1. Визначення показників впливу на ППП та формування дерева логічного висновку. Оскільки в поглядах вчених до сьогоднішнього дня відсутня єдина думка стосовно загальноприйнятої структури як економічного потенціалу підприємства, так і підприємницького потенціалу, його наявність та величина можуть бути виміряні за допомогою апроксимуючих показників, тому для здійснення оцінки ППП підприємства необхідно визначити які показники є найбільш важливими та які необхідно включити у комп-

лексну оцінку ППП. Для врахування характеру невизначеності вхідних даних ППП доцільно застосовувати метод експертних оцінок, якому приділяли увагу вітчизняні і зарубіжні вчені [56, 99, 103, 136].

Згідно з теоремою Бернуллі, помилка репрезентативності Mg може бути розрахована, виходячи із формули [50]:

$$Mg = t \sqrt{\frac{rg}{n}}, \quad (2.3)$$

де t – довірчий коефіцієнт (критерій Стюдента), для заданого рівня імовірності (звичайно 0,95–0,99);

r – частка елементів вибірки, які мають задану ознаку;

q – частка елементів вибірки, які не мають такої ознаки;

n – чисельність репрезентативної вибірки.

Дані про генеральну сукупність експертів для підприємства: допустима помилка репрезентативності (Mg) – 0,2; довірчий коефіцієнт t – 2,1; питома вага абсолютно кваліфікованих експертів r – 0,90; питома вага менш кваліфікованих експертів g – 0,1.

Отже, чисельність репрезентативної вибірки складе:

$$n = \frac{2,1^2 \cdot 0,9 \cdot 0,1}{0,2^2} = 10. \quad (2.4)$$

Тобто кількість експертів для нашого дослідження буде складати 10 осіб. Оскільки дослідження проводиться на прикладі підприємств легкої промисловості Хмельницького та Вінницького регіонів, які будуть більш детально розглянуті у третьому розділі, тому даними експертами виступали працівники ПрАТ «Володарка»: директор; головний інженер; заступник директора з виробництва та матеріально-технічного забезпечення; заступник директора із збуту та зовнішніх зв'язків; головний економіст; помічник директора з кадрів, соціально-побутових питань та зв'язках з працюючими; заступник головного інженера та директор ТОВ «Хмельницьклегпром-Плюс»; директор ПАТ «Україна» та директор ПАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея».

Для обрання найбільш значущих факторів ППП застосовувався метод ранжування, який досліджували у своїх роботах науковці [51]. Були виявлені та запропоновані експертній ко-місії показники ІТ (15 показників), ІВ (23 показника), ПДА (15 показників), представлені у таблиці А1 (додаток С). Для обрання найбільш важливих показників ІТ експерти кожному аналізованому показнику

присвоювали оцінку в балах. Ранг 1 отримує найбільш важливий фактор із загального їх числа n , ранг 2 – найбільш важливий параметр із числа тих, що залишилися, ранг n – найменш важливий.

Сума всіх рангів дорівнює:

$$S = \frac{n(n+1)}{2}. \quad (2.5)$$

Ранжування виконувалося наступним чином. Сума усіх S_j рангів R_{ij} і середня сума рангів $S_{\text{сеп}}$, присвоєних групою експертів j -му параметру визначається за формулами:

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij}, \quad (2.6)$$

Середній ранг дорівнює:

$$S_{\text{сеп}} = \frac{(n+1)m}{2}, \quad (2.7)$$

де n – кількість ранжованих об'єктів (для ІТ він становить 15, для ІВ – 23, для ПДА – 15), а m – кількість експертів (10).

Коефіцієнт значущості (вагомості) визначається за формулою:

$$k_j = \frac{m \cdot n - S_j}{0,5 \cdot m \cdot n \cdot (n-1)}. \quad (2.8)$$

При присвоєнні рангів найбільш значущий показник отримував ранг рівний 1, а найменш значущий – n . З n параметрів виділяють n_0 найбільш значущих, для котрих $k_j \geq k_{\text{кр}} = 1/n$, тобто для ІТ та ПДА $k_j \geq 1/15 = 0,067$, для ІВ $k_j \geq 1/23 = 0,043$ і розраховують для них коефіцієнт значущості k_{j0} :

$$k_{j0} = \frac{m \cdot n - S_j}{m \cdot n \cdot n_0 - \sum_{j=1}^{n_0} S_j}. \quad (2.9)$$

Для визначення ступеня узгодженості думок експертів використано коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}. \quad (2.10)$$

Якщо кількість об'єктів $n > 7$, то значимість оцінки коефіцієнта конкордації перевіряється за допомогою критерію Пірсона χ^2 .

Для перевірки значущості коефіцієнта конкордації обчислено статистику хі-квадрат:

$$\chi^2 = Wm(n-1). \quad (2.11)$$

Порівняння розрахованого χ^2 з табличним значенням при рівні значимості 0,05 та $(n - 1)$ ступенями свободи $\chi^2 > \chi^2_{табл}$ дозволяє спростувати гіпотезу $W = 0$ і признати, що думки експертів узгоджені.

Ранжування показників ІТ, ІВ та ПДА та визначення найбільш значущих, представлені у таблицях А2–А4 (додаток А); показники, які відібрані для подальшого дослідження представлено у таблицях А5–А7 та рис. А1–А3. У таблиці 2.1 зведені коефіцієнти конкордації при виборі показників структурних елементів підприємницького потенціалу підприємства.

Таблиця 2.1

Перевірка значущості коефіцієнта узгодженості думок для складових ППП

Складові ППП	Коефіцієнт конкордації	Критерій Пірсона	
		розрахунковий	табличний
ІТ	0,788	110,32	23,685
ІВ	0,776	170,72	33,924
ПДА	0,716	100,24	23,685

Найменш значимі показники ІТ, ІВ та ПДА, на думку експертів, які не увійшли до подальшої оцінки представлені у таблиці А8.

Для моделювання багатомірних залежностей «входи-вихід» доцільно використовувати ієрархічні системи нечіткого висновку (які можна використовувати і при відсутності навчаючих вибірок). У таких системах вихід однієї бази знань подається на вхід іншої, більш високого рівня ієрархії. Застосування ієрархічних нечітких баз знань дозволяє подолати «прокляття розмірності» (в оперативній пам'яті людини може одночасно зберігатися не більше 7 ± 2 поняття-ознаки). Кількість вхідних змінних в одній базі знань не повинно перевищувати це число [103, 105].

Іншими словами, необхідно використати теорію графів та побудувати граф ієрархічної системи (дерево). Виділена в дереві вершина, котра не має вихідних вершин, називається коренем (ППП). Зв'язок між елементами і сусіднього нижнього рівня має тип «один до багатьох». За допомогою теорії графів досить зручно описати систему із складними зв'язками.

Термінальні вершини – вхідні показники ППП. Нетермінальні вершини (подвійні кола) відображають згортку факторів

впливу за допомогою нечіткого логічного висновку. Дуги графу, що виходять із нетермальних вершин – проміжні та результуючий комплексний показник ППП).

У результаті покрокового вирішення задачі отримуємо комплексну оцінку ППП на рівні підприємства, яка є інтегральною оцінкою структурних елементів (кількісних та якісних показників). Критерієм рівня ППП назвемо число ППП $[0, 100]$ балів (умовна шкала). Чим вищий рівень розвитку ППП згідно запропонованої моделі, тим він ближче до 100.

Ієрархічний зв'язок показників ППП та комплексної оцінки ППП підприємства представлено деревом логічного висновку на рис. А4 (додаток А), яке визначає структуру моделі оцінки.

У дослідженні була використана трикомпонентна структура ППП та показники, які характеризують кожен з її елементів, враховуючи і необхідні фінансові ресурси на її формування. Вплив обраних показників на проміжні комплексні та результуючий показник ППП відображені у таблиці А9.

Наступний етап – опис лінгвістичних змінних. Лінгвістичною називається змінна, яка приймає значення з множини слів чи словосполучень деякої природної мови. Формально лінгвістична змінна описується наступною п'ятіркою:

$$\langle x, T, U, G, M \rangle, \quad (2.12)$$

де x – ім'я змінної;

T – терм-множина, задається нечіткою множиною на універсальній множині U ;

G – синтаксичні правила;

M – семантичні правила, які задають функції належності нечітких термів, породжених синтаксичними правилами з G .

Формалізація частинних та узагальнених показників оцінки ППП у вигляді лінгвістичних змінних наведено в таблиці А10 (додаток А).

Рівень ППП було визначено упорядкованою терм-множиною значень, яка складається з п'яти термів: низький (Low), нижче середнього (Low Medium), середній (Medium), вище середнього (High Medium) та високий (High) на універсальній множині $(0-100)$ балів). Терми наведені в порядку від найбільш негативного до найбільш позитивного. Така терм-множина значень є однією з найпоширеніших. Значною мірою це обумовлено тим, що вона ділить відповідну універсальну множину на дев'ять рівнів. П'ять рівнів

характеризуються абсолютною належністю значень вхідного критерію одному з термів лінгвістичної змінної, а чотири описують проміжні стани. Сьогодні дев'ятирівневий розподіл якісних оцінок вважається одним з найкращих з точки зору ступеня їх деталізації та сприйняття людиною [133, 134]. Для інших показників теж застосовується ця шкала, або ще «Yes» (так), «No» (ні).

Можливий інтервал зміни кожного параметра був заданий нами від двох до п'яти лінгвістичними термами. Це дає змогу детальніше розглянути та проаналізувати дію більш важливих факторів та врахувати менш важливі, що допоможе уникнути при формуванні баз знань не виправдано великої кількості навчальних правил, що ускладнює всю системну модель вже на початковому етапі.

У цьому дослідженні для усіх показників ППП будувалась бальна шкала на основі експертних знань, що додає моделі універсальності.

Наступний етап – визначення функцій належності лінгвістичних термів. Функція належності відображає елементи з універсальної множини певної лінгвістичної змінної на множину чисел в інтервалі $[0, 1]$, які вказують ступінь належності кожного елемента універсальної множини до нечіткого терму.

У ряді випадків використовують типові форми функцій належності (в параметричній формі), тоді задача побудови зводиться до визначення її параметрів. Найбільшого поширення отримали трикутна, трапецієвидна, гаусова і сигмоїдальна функції належності. Конкретний вигляд функції визначається потребами досліджуваної предметної області.

На практиці зручно використовувати ті функції належності, котрі допускають аналітичне представлення у вигляді деякої простої математичної функції. Це спрощує не лише відповідні числові розрахунки, але й зменшує обчислювальні ресурси, необхідні для збереження окремих значень цих функцій належності. Тому можна використовувати найбільш прості, наочні та найчастіші у використанні трикутну та гаусову функції належності. У нашому випадку для частинних якісних та кількісних змінних, для яких присвоюються певні бали (з метою полегшення процесу підбору необхідного вектора вхідних змінних) доцільним є використання трикутної (вибір даної функції належності пояснюється тим, що часто використовуються лише точки вершин), а для узагальнених показників – гаусової функції належності, які найкращим чином будуть відображати дані залежності. Використання гаусових функцій належ-

ності для термів вхідних показників дали менш адекватні результати. Використання трапецієвидних функцій приналежності для проміжних та результуючого комплексного показника є недоцільним, адже максимальній приналежності до певного терму має відповідати лише одне значення.

Трикутна функція належності у загальному випадку може бути задана аналітично наступним виразом:

$$\mu(u) = \begin{cases} 0, & c \leq u \leq a \\ \frac{u-a}{b-a}, & a < u \leq b \\ \frac{c-u}{c-b}, & b < u < c \end{cases}, \quad (2.13)$$

де a, b, c – деякі числові параметри, які приймають довільні дійсні значення і впорядковані відношенням: $a \leq b \leq c$;

(a, c) – песимістична оцінка нечіткого числа;

b – координата максимуму – оптимістична оцінка нечіткого числа.

Гаусова функція належності у загальному випадку може бути задана аналітично наступним виразом:

$$\mu(u) = \exp\left(-\frac{(u-b)^2}{2c^2}\right), \quad (2.14)$$

де b – координата максимуму; c – коефіцієнт концентрації.

Традиційно для визначення параметрів функції належності використовують такі методи: статистичний, який малоефективний в умовах обмеженої і досить неоднорідної інформаційної бази [11]; експертний, який полягає у тому, що функція задається одним чи групою експертів інтуїтивно, з огляду на рівень їх компетентності [103], а також апріорні знання про предмет досліджень [199].

Параметри a, b, c можуть розраховуватися двома способами: застосування системи навчання на базі нейронних мереж та визначення параметрів за допомогою експертів. У роботі використано другий спосіб.

Вигляд функції належності для вхідного показника середній освітній рівень наведено на рис. 2.10. Вигляд функцій належності термів змінних та їх параметри наведено на рис. А5–А9 (додаток А).

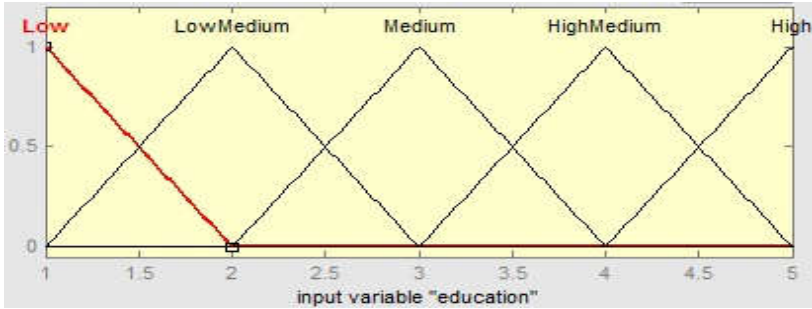


Рис. 2.10. Вигляд функції належності вхідного показника підприємницького потенціалу підприємства (середній освітній рівень)

Вигляд функції належності для результуючого комплексного показника рівня сформованості ППП наведено на рис. 2.11.

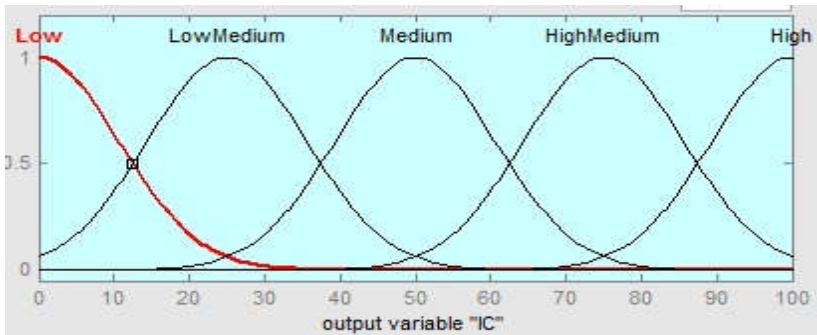


Рис. 2.11. Вигляд функції належності комплексного показника підприємницького потенціалу підприємства

Етап 4. Формування бази знань системи нечіткого висновку. Нечіткий логічний висновок – це апроксимація залежності «входи–вихід» на основі лінгвістичних висловлень <Якщо–тоді> та логічних операцій над нечіткими множинами. Нечіткий логічний висновок застосовується при моделюванні об'єктів з неперервним чи дискретним виходом. Типова структура системи нечіткого висновку містить такі модулі [108]:

- фазифікатор, який перетворює фіксований вектор факторів, що впливають X у вектор нечітких множин \tilde{X} , необхідних для нечіткого висновку;

- нечітка база знань, яка містить інформацію про залежність $Y = f(X)$ у вигляді лінгвістичних правил <Якщо–тоді>;
- функції приналежності, які використовуються для представлення лінгвістичних термів у вигляді нечітких множин;
- машина нечіткого логічного висновку, котра на основі правил бази знань визначає значення вихідної змінної у вигляді нечіткої множини \tilde{Y} , яка відповідає нечітким значенням вхідних змінних \tilde{X} ;
- дефазифікатор, який перетворює вихідну нечітку множину \tilde{Y} в чітке число Y .

Нами пропонується використовувати нечіткий логічний висновок Мамдані, тому що у ньому найбільш прозоро задаються значення змінних нечіткими термами та найкраще інтерпретуються. Результати нечіткого висновку Мамдані традиційно дефазифікуються за методом центра тяжіння.

Алгоритм Мамдані математично може бути описаний наступним чином [39, с. 91–92]:

- 1) введення нечіткості: знаходяться ступені істинності для передумов кожного правила: $\mu_{A1}(x_0)$, $\mu_{A2}(x_0)$, $\mu_{B1}(y_0)$, $\mu_{B2}(y_0)$;
- 2) нечіткий висновок: знаходяться рівні «відсікання» для передумов кожного з правил (з використанням операції МІНІМУМ).
- 3) композиція: відбувається об'єднання знайдених усічених функцій з використанням операції МАКСИМУМ (max, позначена далі як “ μ ”), що приводить до отримання підсумкової нечіткої підмножини для змінної виходу з функцією належності:

$$\mu_{\Sigma}(z) = \mu_C(z) = \mu_{C'1}(z) \vee \mu_{C'2}(z) = (\alpha_1 \wedge \mu_{C1}(z)) \vee (\alpha_2 \wedge \mu_{C2}(z)), \quad (2.15)$$

- 4) приведення до чіткості (для знаходження z_0) проводиться у нашому випадку центроїдним методом (чітке значення вихідної змінної визначається як центр тяжіння для кривої $\mu_{\Sigma}(z)$, тобто:

$$z_0 = \frac{\int z \cdot \mu_{\Sigma}(z) dz}{\int \mu_{\Sigma}(z) dz}, \quad (2.16)$$

де Ω – зона визначення функції $\mu_{\Sigma}(z)$.

За допомогою операцій \cup (АБО) і \cap (ТА) нечітку базу запишемо у компактній формі:

$$\bigcup_{p=1}^{k_j} [\bigcap_{i=1}^n (x_i = a_i^{jp})] \text{ з вагою } w_{jp} \rightarrow D = d_j, \quad j = \overline{1, m}. \quad (2.17)$$

Нечіткі бази знань для формального відображення емпіричних знань про вплив обраних показників та результуючий комплексний показник підприємницького потенціалу було отримано в результаті експертних оцінок.

Для автоматизації розрахунків оцінки підприємницького потенціалу використано пакет Fuzzy Logic Toolbox обчислювальної системи Matlab, який призначений для проектування та дослідження систем на основі нечіткої логіки. У результаті опрацювання правил та проведення операцій над нечіткими множинами було отримано інтегральну оцінку підприємницького потенціалу підприємства, виражену чітким числом. На основі отриманої інтегральної оцінки підприємницького потенціалу обґрунтовується висновок стосовно рівня сформованості, мотивації та створення умов для розвитку потенціалу.

Нечітка модель комплексної оцінки підприємницького потенціалу підприємства реалізована такими fis-структурами: $u_1 - u_{14}$, HC, SC, RC, IC. Можливе графічне представлення результатів моделювання оцінки в середовищі Matlab зображено на рис. 2.12.

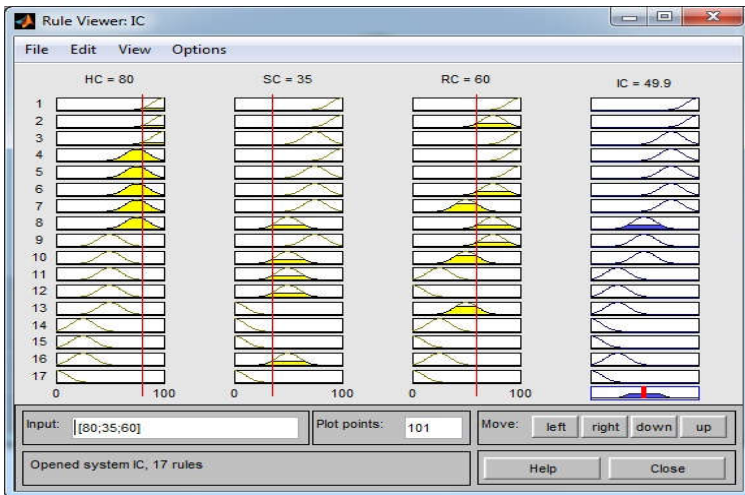


Рис. 2.12. Графічне представлення результатів нечіткого логічного висновку оцінки інтелектуального капіталу в середовищі Matlab

Модель оцінки ППП підприємства побудована на основі лише експертних знань, без настроювання параметрів функцій належності термів, а також вагових коефіцієнтів правил (у зв'язку з відсутністю навчальної вибірки). Проте головним завданням нашого дослідження є знаходження проблемних місць, тому знань експертів для цього вистачає, адже експериментальні дані є проблемними через складність поняття ППП.

Повна, всеохоплююча та достовірна оцінка ППП дозволяє знайти сильні та слабкі місця у формуванні, розвитку та використанні ППП підприємства, що значно полегшує процес управління ППП для досягнення бажаних економічних результатів.

Застосування для комплексної оцінки ППП підприємства нечітких технологій, які позбавлені багатьох недоліків економетричного підходу, дають змогу отримувати адекватні результати (оцінку) і формувати відповідні висновки стосовно прийняття управлінських рішень за відсутності достовірних даних, неповної і нечіткої статистичної інформації, складних функціональних залежностей між складовими ППП та врахувати невизначеності досліджуваного процесу. Модель пристосована для використання експертної інформації про об'єкт дослідження (ППП) у вигляді логічних правил.

Отже, застосування нечіткої логіки у комплексному оцінюванні ППП дозволяє вирішити проблему при наявності важко структуризованих та формалізованих вхідних даних, а також при відсутності чіткої функціональної залежності. До того ж нечітка база знань дозволяє врахувати синергетичний ефект складових ППП, як кількісних та і якісних, при різному їх співвідношенні. Об'єднання показників ППП в окремі, ієрархічно розташовані, блоки дозволяє визначати їх кількісний вплив на загальну оцінку ППП, а також полегшує процес визначення проблемних місць.

Визначившись з показниками ППП, систематизувавши їх при побудові ієрархічного дерева та на основі розробленої моделі комплексної оцінки ППП з врахуванням синергетичного ефекту складових, можна побудувати комплексну модель управління ППП підприємства.

2.3. Формування сприятливого мотиваційно-інформаційного середовища розвитку підприємницького потенціалу за умов євроінтеграційних змін

Розуміння підприємницького потенціалу підприємства як інтегральної здатності персоналу підприємства до ініціативно-ри-

зикової ділової активності щодо господарської діяльності, реалізації ринкових можливостей та максимізації позитивного результату, який є інтегральним поєднанням сукупності характеристик, що мають бути достатніми для забезпечення цілей діяльності підприємства стверджує необхідність здійснення керуючого впливу на цю систему. Крім того, як було доведено, підприємницький потенціал підприємства генерується як кожним працівником підприємства, так і у результаті взаємодії – трудовим колективом. За сприятливих підходів до організації процесів формування ППП і узгодження інтересів учасників формування підприємницького потенціалу (членів трудового колективу) формується синергійний ефект, який стимулює учасників реалізації бізнес-процесів до високої трудової та інтелектуальної віддачі. Саме тому, з методологічної точки зору доречним є виділення двох підходів до управління підприємницького потенціалом. Перший наголошує на рівновазі системи, коли джерело розвитку виявляється поза системою, а сам підприємницький потенціал підприємства розглядається як незмінний. Другий підхід передбачає одночасну наявність в системі та поза нею різноякісних елементів, співіснування і боротьба між якими є основою динамізму трудового потенціалу. Підприємницький потенціал підприємства сформований із підприємницьких потенціалів окремих працівників, якісні характеристики яких є мінливою величиною. Внаслідок цих змін відбуваються певні зрушення і у трудовому колективі, що в підсумку зумовлює перетворення у підприємницькому потенціалі підприємства. Все зазначене спростовує статичність ППП і підкреслює наявність деструктивних та конструктивних факторів, взаємодій всередині підприємства та поза його межами.

Основною метою управління підприємницьким потенціалом підприємства, на нашу думку, є здійснення регуляторного впливу на інтелектуально-трудоий потенціал підприємства шляхом підвищення рівня його реалізації з метою досягнення стратегічних та тактичних цілей господарської діяльності.

Відповідно до зазначеної мети і авторського підходу до розуміння сутності та складових підприємницького потенціалу підприємства пропонуємо виділити такі основні завдання управління процесами його формування і реалізації:

- формування сприятливих умов для забезпечення підприємства працівниками із необхідними якісними підприємницькими характеристиками;
- активний пошук, відбір та працевлаштування фахівців для досягнення цілей господарської діяльності;

- постійне і систематизоване оцінювання рівня та міри реалізації підприємницького потенціалу працівників та підприємства в цілому;
- визначення стимулюючих та дестимулюючих факторів впливу на підприємницький потенціал підприємства, результативність роботи окремих працівників чи груп;
- прийняття та виконання управлінських рішень за результатами оцінювання з метою підвищення рівня реалізації як інтелектуально-трудового потенціалу, так і підприємницького потенціалу загалом;
- розробка та реалізація програм розвитку підприємницького потенціалу підприємства;
- формування та підтримання соціально сприятливих умов для підприємницької діяльності тощо.

Відповідно до мети та завдань управління ППП діяльність суб'єкта управління має бути спрямована на збільшення реалізованої частини підприємницького потенціалу шляхом виявлення та залучення прихованих резервів окремих працівників підприємства та трудового колективу в цілому. Досягти цього можна лише при умові здійснення цілеспрямованого регулюючого впливу на персонал підприємства з метою активізації його підприємницької діяльності.

З врахуванням джерел [100, 130, 215, 319] під активізацією підприємницької діяльності пропонуємо розуміти систему заходів, що дозволяють досягти підприємницької трудової активності особистості і збереження цього стану, та через підвищення ділової активності людей забезпечити зростання ефективності та якості праці і, в результаті, підприємницького потенціалу. Активність особистості класифікують на рівні: ситуативна активність, що пов'язана із необхідністю виконання окремих завдань і яка зникає при їх вирішенні; надситуативна активність проявляється у здатності особистості ставити цілі, що є надмірними відносно до поточних завдань; творча активність – самостійне формулювання проблем та їх вирішення [98, с. 14].

Підприємницька активність тісно пов'язана з ефективністю праці персоналу [99, 260]. В ході зростання активності робітника результати його праці підвищуються, згодом у певному діапазоні активності результати зберігаються на стабільному (досить високому) рівні. Цей етап називається оптимальним діапазоном активності, коли досягаються найкращі з можливих результатів. Коли активність починає перевищувати межі оптимального діапазону,

результати праці починають погіршуватися. Це пояснюють такими причинами: інтенсивність праці перевищила гранично допустиму за наявного обладнання і технологій; рівень фізичних і моральних витрат робітників вже не компенсується існуючою в організації системою відтворення працездатності; накопичення фізіологічної стомленості робітників [80, с. 228].

Результативність підприємницької діяльності працівників, якість праці в значній мірі залежить від узгодженості потреб та інтересів працівників і підприємства [230]. Господарська діяльність будь-якого суб'єкта безпосередньо залежить від рівня зацікавленості окремих працівників та усього колективу у виконанні поставлених завдань, досягненні цілей, отриманні позитивних результатів його роботи. Міра цієї зацікавленості, рівень використання власних можливостей розглядається в контексті теорії мотивації.

Використання терміну «мотивація» для позначення існуючого тисячоліттями процесу, явища, стану пов'язують із А. Шопенгауером і його працею «Чотири принципи достатньої причини» (1900–1910 рр.) [100, с. 365]. Походження терміна пов'язують із латинським «motio» – рух, те що рухає, спонукає, головним чином із середини [329]. Зацікавленість сутністю «мотивації» та проведення досліджень у психології, соціології, економіці, педагогіці обумовила багатовекторність трактувань, внаслідок чого поняття стало використовуватись без обмежень для позначення будь-яких процесів спонукання [80, с. 17]. Відповідно до теми дисертаційної роботи «мотивація» та «мотив» розглядатимемо дотично до праці, трудової діяльності, реалізації трудового потенціалу.

Для характеристики мотивації трудових процесів у наукових дослідженнях використовують терміни «мотивація праці» та «мотивація трудової діяльності». В деяких роботах «мотивація трудової діяльності» трактується як більш широке за змістом поняття, яке крім мотивації праці включатиме також мотивацію підготовки до трудового процесу, мотивацію зайнятості, мотивацію володіння засобами виробництва [204, с. 112; 218]. У роботі Яшник С. В. [329] цей перелік доповнено мотивацією отримання освіти за певною спеціальністю, мотивацією вибору професії, мотивацією пошуку потрібної роботи, мотивацією трудової ініціативи. При цьому під мотивацією праці розуміється спонукання до ефективної праці.

Особливості категорії «трудоий потенціал», «підприємницький потенціал», «інтелектуально-трудоий потенціал» у порівнянні із поняттям «персонал» обумовлюють необхідність розгляду

мотиваційних аспектів його формування, використання і розвитку дещо відособлено. З одного боку правомірно застосовувати поняття «мотивація підприємницької ділової активності» для позначення цих процесів, але крім спонукання до здійснення окремих виробничих функцій важливим є мотивація підвищення інтелектуального рівня, ринкової ділової активності, розвитку індивідуальних здатностей і спроможностей працівників, їх підготовки до трудового процесу, мотивація розвитку професійних навиків. Тобто правомірно говорити про мотивацію реалізації інтелектуально-трудоного потенціалу, як спонукання працівників підприємства до отримання якісних характеристик, їх використання у процесі підприємницької діяльності та розвитку.

Поширення досліджень мотивації у площину економіки праці із соціології та психології зумовило виникнення численних праць, підходів і трактувань поняття «мотивація трудової діяльності». Для систематизації усього цього масиву суджень скористаємось запропонованими у роботі Нижника В. М. та Харун О. А. узагальненнями [176, с. 11] та визначимо засади мотивації розвитку підприємницького потенціалу:

- мотивація – це процес або серія пов'язаних управлінських рішень з формування потрібних даному підприємству мотивів, дій і робочої поведінки особи чи групи осіб;

- мотивуючий процес реалізується в соціально-економічній системі, яка є сукупністю взаємодіючих суб'єктів і об'єктів мотивації;

- мета процесу мотивації – сприяння досягненню підприємством поставлених підприємницьких цілей через забезпечення належної робочої поведінки персоналу, в результаті чого будуть задоволені потреби самого об'єкта мотивації;

- результат процесу мотивації – досягнення підприємством поставленої підприємницької мети, реалізації стратегічних та тактичних цілей;

- всі визначення мотивації до активізації підприємницької активності умовно можна поділити на два напрями: за першим напрямом мотивація розглядається як система мотивів і факторів впливу на підприємницьку поведінку персоналу, за другим напрямом мотивація розглядається у динаміці як певний механізм активізації персоналу.

Терміни «підприємницький потенціал» та «мотивація» характеризують сутнісні аспекти інтелектуально-трудоного діяльності людей і в результаті накладання об'єктно-суб'єктних сфер є взаємо-

залежними та взаємовизначальними. Встановлення сутності, підпорядкованості взаємовідносин між цими поняттями можна знайти у роботах, які досліджують основні властивості трудового потенціалу та тих, які детально вивчають мотивацію персоналу, тому внаслідок своєї різної спрямованості не мають комплексного характеру.

Взаємозалежність між поняттями доцільно здійснювати, із врахуванням мотивації як процесу, функції управління чи причини, що спонукає, цілеспрямовано формує зацікавлене відношення до праці і до реалізації підприємницьких спроможностей. Найбільш характерні спроби встановлення взаємозалежності між поняттями узагальнено та виділено на рис. 2.9.

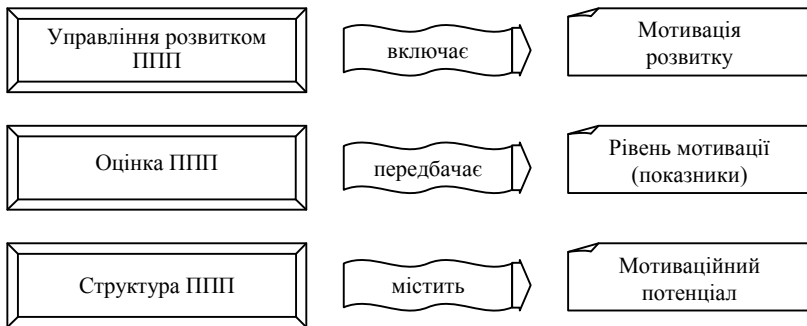


Рис. 2.13. Взаємоузгодженість термінів «підприємницький потенціал» та «мотивація»

Окремі дослідження, присвячені розвитку потенціалу, розглядають мотивацію або точніше мотивацію розвитку як функціональну підсистему управління розвитком трудового потенціалу підприємства, тобто у вузькому значенні, відповідно до розуміння мотивації як функції (складової) управління. З точки зору підприємницького потенціалу, важливими характеристиками є реалізація підприємницьких здібностей не лише до виконання традиційних бізнес-процесів, але і до виявлення і реалізації нових ринкових можливостей.

Мотивація, або рівень мотивації може розглядатись як окремий напрямок оцінки підприємницького потенціалу. Здійснюючи мотиваційний вплив на підприємницьку діяльність працівників, менеджмент сприяє реалізації інтелектуально-трудоного потенціалу підприємства шляхом збільшення частини реалізованого підприємницького потенціалу (міри реалізації) та зростання його загального

рівня за рахунок підвищення злагоженості у роботі та розвитку працівників (рис. 2.14).

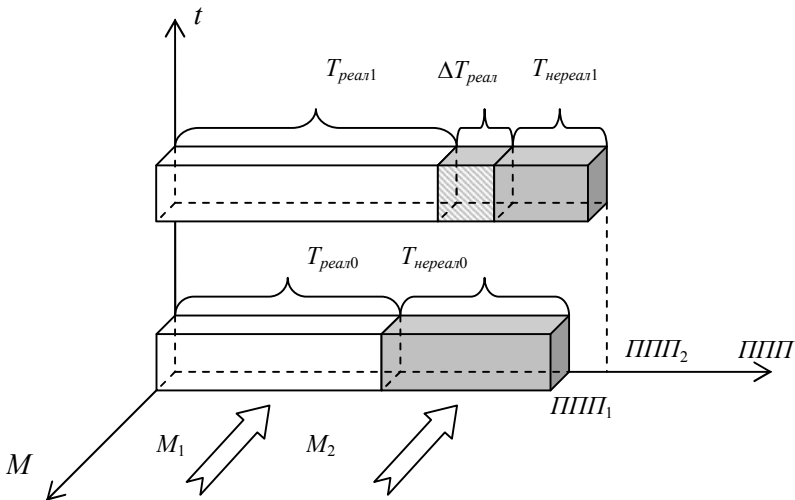


Рис. 2.14. Мотиваційний вплив на підприємницький потенціал підприємства

На рис. 2.14 наведено зміну підприємницького потенціалу підприємства під впливом засобів мотивації у формі M_1 та M_2 . Результатом впливу мотивації на підприємницький потенціал підприємства є зміна протягом часового інтервалу t його реалізованої величини з T_{real0} до T_{real1} , через задіяння прихованих резервів (ΔT_{real}) (покращення міри реалізації) та приріст загального рівня трудового потенціалу підприємства з $ППП_1$ до $ППП_2$. Різниця між $ППП_2$ та $ППП_1$ утворюється внаслідок покращення якісних характеристик працівників, заохочення їх розвитку, удосконалення міжособистісної взаємодії, отримання ефекту синергії.

Виходячи із тематики даного дослідження, важливими для управління підприємницьким потенціалом є розуміння мотивації у двох аспектах соціально-психологічному – як причини, що спонукає, цілеспрямовано формує зацікавлене відношення до її результатів та управлінському – як процесу спонукання людини або групи людей до досягнення підприємницьких цілей організації.

Перше твердження є ключовим при розгляді інтелектуально-трудоного потенціалу працівника як структуроформуючого елемента підприємницького потенціалу підприємства. Інформація про

потреби, цінності і мотиви виступає підґрунтям для розробки дієвих методів – стимулів реалізації індивідуальних підприємницьких потенціалів. У той же час, усвідомлення і систематизація ціннісних орієнтирів окремих груп працівників дозволяє поліпшити взаємодію усередині колективу, а, отже, покращити реалізацію колективної компоненти підприємницького потенціалу підприємства. Друге твердження наголошує на необхідності здійснення продуманого організованого цілеспрямованого впливу на працівників з метою досягнення підприємницьких цілей підприємства. Тобто, формуючи управління підприємницьким потенціалом на мотиваційних засадах потрібно виділяти два ключові напрями роботи: вивчення, накопичення, систематизація інформації про персонал підприємства, його інтелектуально-трудова спроможності, підбір мотиваційного інструментарію.

Дослідження мотивації трудової підприємницької діяльності у розрізі соціально-психологічного аспекту базується на використанні таких базових категорій як «потреба», «мотив», «стимул», «мотиватор». У загальному значенні термін «потреба» виражає необхідність для людини певних благ, предметів або форм поведінки. Роль потреб проявляється в активізації організму, направляючи його на те, що в даний момент є необхідним [199, 217]. Потреби стають внутрішньою спонукальною причиною трудової підприємницької поведінки, коли усвідомлюються працівниками, набувають форми інтересів до різних видів діяльності, об'єктів і предметів; тільки через інтереси виявляються їхні економічні відносини [227].

Головним елементом мотивації як психологічного стану виступають мотиви, які формуються під впливом потреб, інтересів. Поняття «мотив» різні автори трактують як: предметний зміст потреби, для задоволення якої суб'єкт здійснює активну спрямовану діяльність, а також предмети потреби, на які спрямована діяльність; усвідомлені внутрішні спонукання особистості до діяльності, пов'язані із задоволенням певних потреб; прагнення людини одержувати ті або інші блага [5, с. 15]. Для характеристики поведінки працівників як структурно формуючих елементів трудового потенціалу підприємства використовуватимемо трактування мотиву як прагнення індивіда задовольнити певну потребу, пов'язане з вибором з різних варіантів поведінки найбільш адекватного для досягнення поставленої мети [5, с. 15].

Найбільш значущі для людини мотиви та очікування прийнято об'єднувати у поняття «мотиваційне ядро особистості». У роботі Кушнерик О. В. [133, с. 17] виділено мотиви спонукання (реальні

рушійні сили, вчинки) та мотиви судження, які пояснюють і обґрунтовують собі та іншим свою поведінку. Крім того, зазначається поділ на біологічні та соціальні за потребами, які лежать в їх основі. Для характеристики щоденної трудової діяльності цей же автор визначає мотиваційне ядро такої структури: мотиви забезпечення, мотиви визнання та мотиви престижу [99, 160]. Дещо інший поділ присутній у роботі Печеник А. І., яка виділяє мотиви змістовності праці; її суспільної корисності; статусні мотиви, які пов'язані із суспільним визнанням трудової діяльності; мотиви отримання матеріальних благ; мотиви, орієнтовані на певну інтенсивність роботи [194, с. 101].

Незважаючи на те, що в кожній людині зустрічаються різні комбінації сполучень тих самих елементарних мотивів, у процесі розвитку кожної особистості ці сполучення стають більш сталими й включаються в регуляцію різних видів діяльності, переносять свої управлінські функції з однієї на іншу [210, с. 139]. Тобто, постійно повторювані особливості регуляції поведінки сприяють формуванню в особистості стійкої системи способів управління діяльністю, представленою певним сполученням, сукупністю прийомів і способів керування діями. Це дозволяє говорити про можливість розробки відносно сталої системи засобів управлінського впливу на мотивацію особистості.

Мотивація формується під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників (мотиваторів). До внутрішніх мотиваторів відносять стимулюючі сили, які визначаються індивідуумом, до зовнішніх – зовнішні по відношенню до людини фактори – стимули [223, с. 18]. Мотив виступає чинником, що схиляє до певних дій і сформований у свідомості. Стимули – це зовнішні фактори впливу на персонал організації з метою активізації його зусиль у напрямі досягнення певної мети (блага, подія) [222].

Зовнішні мотиватори впливають на такі трудові й вольові якості й властивості: зусилля, які людина готова затратити для виконання своєї роботи; наполегливість у продовженні й розвитку розпочатої справи; сумлінність як відповідальне здійснення своїх обов'язків з урахуванням всіх необхідних вимог і регулюючих норм; спрямованість, що як характеристика діяльності людини вказує на те, до чого вона прагне, здійснюючи або не здійснюючи певні дії [243, с. 117].

На основі розуміння потреб, винагород, очікувань науковцями було сформовано чимало різноманітних теорій мотивації. Еволюцію теорій мотивації можна представити через послідовність

етапів: 1) система мотивації вивчає реакцію людини на обов'язкові умови праці та її результати, порівнюючи з ними розмір оплати; 2) людина праці пізнається як соціальна істота; 3) праця людини купується, а система стимулювання і розміри оплати визначаються працедавцем; 4) система мотивації ставиться в залежність від методів та способів управління; 5) розмір оплати і результативність праці є похідними від стилю управління, що застосовується керівником; 6) потреби працівника вважаються основними мотивуючими чинниками; 7) система мотивації вивчає вплив позитивних та негативних факторів на результативність праці; 8) важливе місце у системі мотивації займають очікування індивіда [18, с. 135]. У роботі Льїна Є. П. [100, с. 11] виділено наступні групи теорій мотивації: на основі потреб, біхевіористичні, когнітивні, психоаналітичні, біологізаторські. Ще детальнішу класифікацію розробили Темченко О., Лісніченко О. [80, с. 200]. У окремих працях зустрічається поділ теорій на первинні, змістовні та процесійні [215, с. 90]. Проте їх переважно розділяють на дві основні групи: змістовні та процесійні (процесуальні) [243, с. 20; 250, с. 138]. Змістовні теорії базуються на потребах, їх структурі та можливостях впливу на них. Процесуальні теорії мотивації аналізують те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей та вибирає конкретний вид поведінки [227, с. 20]. Крім того, усі теорії мотивації, сформульовані у різні періоди можна розділити на дві групи: ті, що зосереджувались на дослідженні екзогенних факторів мотивації, тобто оточення та зовнішніх чинників, які впливають на поведінку людини, та теорії ендогенних факторів, які базуються на вивченні потреб людини та її внутрішнього світу [256, с. 105].

Весь спектр класичних і сучасних теорій мотивації формують ідеологічне (теоретичне) методологічне підґрунтя для формування дієвого механізму мотивування працівників будь-яких сфер діяльності. Завдання їх практичної реалізації ускладнено рядом проблем: низький рівень дослідженості природи мотивації, власне сама проблема дослідження мотивації, формалізація взаємовідносин роботодавців і найманих працівників з метою побудови ефективної системи управління [258].

Мотивація трудової підприємницької діяльності ґрунтується на основних законах: загальних законах поведінки, інерційності людських систем, зв'язку із зовнішнім середовищем, соціально-біологічних, біопсихологічних [190, с. 31]. В загальному вигляді управління ППП і мотивація трудової діяльності мають базуватись на дотриманні ряду принципів. Формулювання принципів

управління інтелектуально-трудовим потенціалом підприємства і загалом – підприємницьким потенціалом, має ґрунтуватись на розумінні «принципу» не як основоположного положення, а у вужчому значенні як переконання, правило. При цьому доцільно відмітити змістовну ієрархічність і підпорядкованість принципів управління ППП загальним принципам управління персоналом. Особливості ППП як об'єкта управління необхідно враховувати при розгляді принципів управління ППП. Основні принципи управління персоналом – науковості, системності, економічності, ієрархічності та зворотного зв'язку, узгодженості, прогресивності та перспективності у повній мірі відповідають об'єкту дослідження. Потрібно лише зауважити доцільність використання терміна «ефективність», а не «економічність» для характеристики позитивного співвідношення ефекту від управління та витрат на його здійснення.

Для відображення мотиваційних аспектів управління ППП доцільно доповнити даний перелік принципами, що стосуються безпосередньо зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності та колективу в цілому. Філіппова Н. В [261, с. 248] виділяє як принципи мотивації працівників: комплексність, загальне поширення, граничність, своєчасність оплати результатів трудової діяльності, надійність. Надійність автором розглядається як відсутність у будь-якого працівника сумнівів щодо чесності оцінки вкладу кожного члена колективу в загальний результат. На нашу думку, більш доречним буде розглядати принцип справедливості та об'єктивності для відображення належної та зрозумілої оцінки вкладу працівників у загальний результат діяльності. Крім того, важливим моментом є створення такої системи мотивації управління трудовим потенціалом згідно із якою кожний може спрогнозувати рівень винагороди за результатами своєї діяльності [210]. Сардак В. [223] слушно наголошує на необхідності використання таких стимулів і винагород, які є значущими для персоналу. Змінність умов зовнішнього середовища та їх вплив на процеси управління трудовим потенціалом потрібно врахувати у принципі гнучкості, тобто забезпечення перегляду елементів відповідно до сучасних тенденцій.

У роботі [196, с. 35] здійснено ґрунтовний аналіз та систематизацію методів управління мотивацією персоналу підприємства. Для врахування динамізму середовища функціонування підприємства і дотримання таким чином гнучкості мотиваційного впливу на управління трудовим потенціалом доцільно провести класифікацію методів управління за різними ознаками. Вважаємо доцільним використати цю класифікацію як основу групування методів

управління підприємницьким потенціалом, але доповнивши її ознаками, що відображатимуть особливість об'єкта управління – інтелектуально-трудовий потенціал. З цією метою на основі аналізу інших наукових праць нами узагальнено ознаки та види методів управління мотивацією. Існуючі ознаки класифікації методів пропонуємо поділяти на дві групи залежно від джерела виникнення факторів, що впливають на їх вибір: зовнішньообумовлені та внутрішньообумовлені. Це зроблено з метою формалізації процедур прийняття рішень щодо вибору і застосування тих чи інших методів (рис. 2.15).

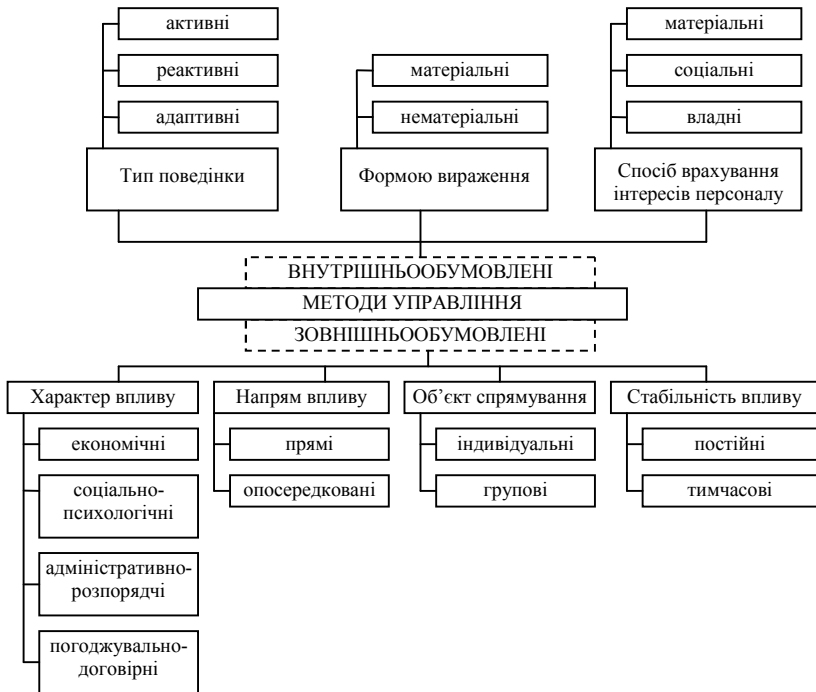


Рис. 2.15. Групування методів управління мотивацією персоналу в управлінні ПП, залежно від джерела виникнення факторів, що впливають на їх вибір

Для управління підприємницьким потенціалом в цілому можуть бути застосовані різні за характером впливу методи (важelij): економічні, соціально-психологічні, організаційні. Такий поділ вживається і до методів управління мотивацією, при цьому їх зміст залишається незмінним:

– економічні – це сукупність способів здійснення впливу на людину через активізацію її діяльності для задоволення матеріальних первинних потреб.

– соціально-психологічні – сукупність способів здійснення впливу на людину через активізацію її діяльності для задоволення духовних потреб та інтересів.

Крім цих методів управління підприємницьким потенціалом розрізняють організаційні та інформаційні [81, с. 80].

Організаційні методи за своїм змістом тотожні групі адміністративно-розпорядчих методів, що відмежовані в працях частини дослідників. На відмінну від перших двох груп, в основі виділення яких лежать певні потреби (інтереси) людей, ця група методів відокремлена за можливостями, що є у розпорядженні менеджменту підприємства. Під організаційними методами при цьому потрібно розуміти сукупність способів здійснення примусового розпорядницького впливу, які засновані на ефективному використанні прямої дії, лідерства і влади. Вони можуть бути виражені у вигляді регламентування, нормування, інструктування [80, с. 158].

В окрему групу іноді виділяють інформаційні методи управління трудовим потенціалом, розуміючи під ними способи забезпечення працівників усією необхідною інформацією. На нашу думку, з точки зору мотивації знання важливих моментів функціонування підприємства для створення у працівників відчуття стабільності необхідним та невід'ємним є застосування соціально-психологічних методів. У роботі [103, с. 43] додатково виділено погоджувально-договірні методи, які засновані на принципах соціального партнерства і механізм їх дії може бути представлений з позиції інтересів працівника та інтересів підприємства. Погоджуючись із тим, що максимальна реалізація трудового потенціалу можлива лише при врахуванні та узгодженні прагнень колективу і підприємства вважаємо, що у соціально-психологічних методів існує комплекс форм, механізм здійснення яких передбачає наявність партнерських відносин між роботодавцем і працівниками.

Ознака групування методів за способом врахування інтересів персоналу подібна до поділу їх згідно із характером впливу. Але не зважаючи на чіткий взаємозв'язок, ці класифікаційні ознаки характеризують дві різні сторони мотиваційного процесу. У першому випадку акцент здійснено на об'єкт управління та підборі методів залежно від його інтересів. У другому випадку методи управління мотивацією обираються залежно від наявних у розпоря-

дженні підприємства ресурсів та існуючих обмежень. Тому правомірно, на нашу думку, розділяти ці дві ознаки групування методів управління мотивацією персоналу щодо реалізації ППП.

Переважає більшість економічних методів має прямий вплив на працівника, у той час як дія соціально-психологічних важелів є опосередкованою. Важливість поділу методів на групи за напрямом впливу проявляється при оцінці ефективності та результативності певних управлінських рішень.

З позиції управління підприємницьким потенціалом підприємства є важливим поділ методів мотивації на індивідуальні та групові. Це пояснюється відмінністю сприйняття управлінських рішень окремим працівником та колективом. Крім того потрібно розуміти, що застосування тих чи інших методів може значно нівелюватися негативною реакцією у колективі. Тому варто відразу розмежовувати інструменти, які застосовуються по відношенню до однієї людини, а які до усього колективу. Необхідно сформувати прийнятну для усього колективу систему вибору окремих методів мотивації інакше може виникнути загроза упередженого сприйняття винагороди колег за виконану роботу, як дискримінаційну. Вагомість даної класифікаційної ознаки зростає у контексті виділення у структурі інтелектуально-трудового потенціалу підприємства індивідуального та групового компонентів, та пов'язаної із цим необхідності відокремленого розгляду методів впливу на кожну з них.

Зміна умов зовнішнього середовища, пріоритетів внутрішньої політики підприємства та індивідуальних мотиваційних (ціннісних) орієнтирів повинні враховуватись при виборі методів мотивації у певний часовий період. Доцільно розмежовувати можливі варіанти мотивації на постійні та змінні. На нашу думку, варто розрізняти за постійністю впливу варіанти мотиваторів на постійні та тимчасові. Це дозволить максимально ефективно використовувати обмежені ресурси підприємств, зокрема застосовувати додаткові тимчасові стимули з метою виконання стратегічно важливих для підприємства завдань. Для пошуку рішень у кризових ситуаціях доцільно впроваджувати додаткові тимчасові стимули.

Поділ методів на грошові та не грошові, на нашу думку, більш доречно замінити на матеріальні та нематеріальні, адже грошова винагорода є однією із форм матеріального стимулювання.

Для розподілу факторів впливу на мотивацію персоналу Гирік О. С. [75, с. 49] запропонувала виділити адаптивні, реактивні та активні групи за типом поведінки, яку вони викликають. Цю класи-

фікацію вважаємо за доцільне застосовувати щодо методів мотивації формування й реалізації підприємницького потенціалу. Кожен із обраних методів орієнтується на певну поведінку людини (адаптивну чи реактивну) або ж реалізується у відповідь на певні дії персоналу.

Виділення у структурі підприємницького потенціалу підприємства таких різномірних компонентів як інтелектуально-трудоий потенціал працівника і підприємницький потенціал колективу дозволяє й вимагає розглядати мотивацію підприємницької діяльності з фокусуванням на його складових. Вплив керуючої підсистеми підприємства на чинники поведінки залежить від пізнання елементів не лише індивідуальної психології, що визначає вчинки кожного працівника, а й колективної психології певних груп працівників. Це зумовлює усвідомлення мотивації як ймовірного процесу: те, що мотивує одного працівника в конкретній ситуації, не впливатиме на нього в іншій ситуації або не впливатиме на іншого працівника за аналогічних умов.

Теорією і практикою доведено неефективність застосування однакової системи мотиваторів до окремих осіб чи до груп. Індивідуальна мотивація не може бути механічно перенесена на мотивацію груп. Групи часто реагують на події зовсім інакше, ніж окремі працівники. Вибір мотиваторів для груп працівників потрібно здійснювати на основі аналізу їх за певними параметрами. До них може бути віднесено класифікацію груп працівників за: характером внутрішніх зв'язків (формальні, неформальні); складом (однорідні та різномірні), способом комплектування (постійні, тимчасові), виконуваними завданнями (керівництва, функціональні й виробничі групи, комітети), ступенем ефективності роботи (робочі групи, псевдокоманди, потенційні, справжні й високоефективні команди), за рівнем мотивації (немотивована «X», частково мотивована «Y», повністю мотивована «Z»). Для впливу на структуру мотивації груп також потрібно враховувати такі чинники: вид діяльності підприємства, підрозділів; націленість на спільну роботу; фактори, що об'єднують і роз'єднують працівників у групі; групові норми.

При управлінні ППП (у розрізі управлінського аспекту мотивації) потрібно спрямовувати вплив керуючої системи окремо на інтелектуально-трудоий потенціал працівників (індивідуально) і на підприємницький потенціал колективу в цілому. Але важливо усвідомлювати наявність взаємозв'язку між цими компонентами. Крім очевидної залежності мотивації груп працівників від мотиваційних пріоритетів, рівня та особливостей мотивації окремих

людей існує менш виявлений і досліджений вплив мотивації груп на ціннісну систему індивідумів, а отже й на їх мотиви щодо трудової діяльності. Адже робота людини у групі дає соціальний поштовх для реалізації трудового та підприємницького потенціалу.

Інтегрований вплив менеджменту підприємства через сукупність зовнішніх та внутрішніх мотиваторів на рівень реалізації індивідуального та колективного підприємницького потенціалів з врахуванням законів, принципів здійснення ефективного мотиваційного впливу являє собою управління підприємницьким потенціалом підприємства на мотиваційних засадах. Структурна модель такого управління зображена на рис. 2.16.

Мотивація як характеристика трудової підприємницької діяльності із позиції працівника є сукупністю стимулів та мотивів, що спонукають людину до дій, спрямованих на досягнення підприємницьких та особистісних цілей (задоволення потреб). Мотивація з точки зору управління являє собою сукупність управлінських рішень спрямованих на підпорядкування потреб працівників загальним цілям підприємства. Результатом управління інтелектуально-трудоим потенціалом підприємства на мотиваційних засадах є бажаний стан об'єкта управління – підприємницького потенціалу.

Дослідження питання мотивації персоналу підприємства передбачає розробку та застосування методів її оцінювання. Враховуючи розуміння мотивації із багатьох позицій, потрібно розмежувати діяльність з оцінювання мотивації персоналу підприємства за об'єктом. За соціально-психологічним підходом об'єктом дослідження мотивації є причини, що спонукають до праці, цілеспрямовано формують зацікавлене відношення до її результатів. При управлінському підході до трактування мотивації об'єктом оцінювання виступає управлінська діяльність щодо формування спонукання людини або групи людей до досягнення цілей організації.

Перший, з наведених напрямів оцінювання, передбачає побудову мотиваційного профілю окремих працівників та іноді узагальненого мотиваційного профілю персоналу підприємства, чи можна говорити про мотиваційну складову підприємницького профілю підприємства. При цьому важливо здійснити доповнення або модернізацію факторів впливу (мотиваторів) на працівників, або підходи до оцінювання ступеня їх задоволеності результатами своєї інтелектуально-трудої діяльності.

Другий напрям оцінювання фактично передбачає визначення ефективності роботи менеджменту підприємства шляхом встановлення дієвості використовуваних засобів мотивуючого впливу на персонал.

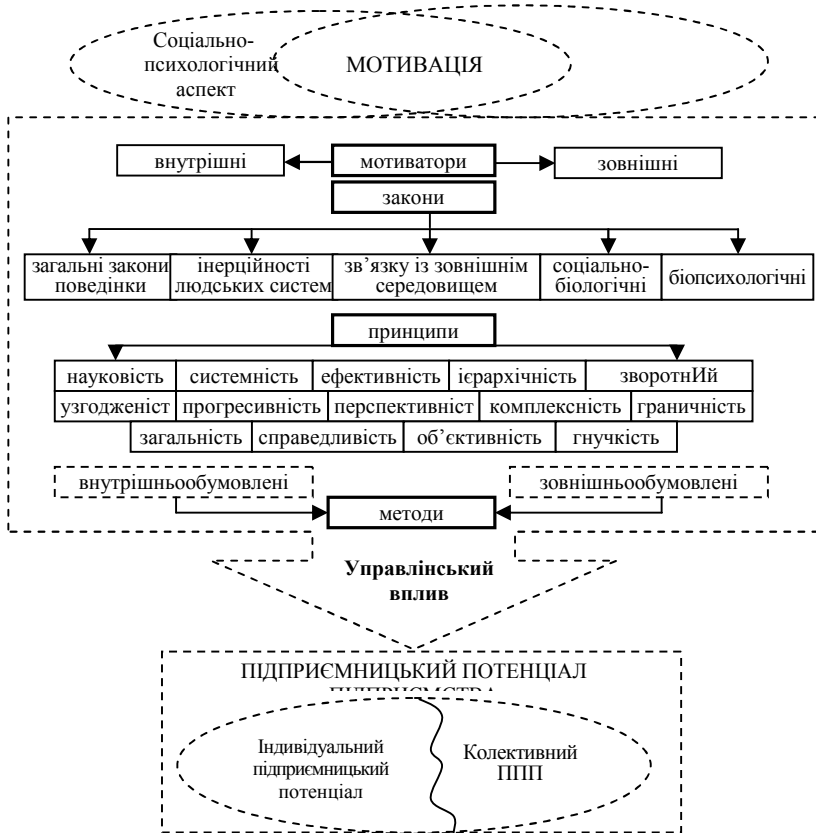


Рис. 2.16. Управління підприємницьким потенціалом підприємства на мотиваційних засадах

У межах цієї діяльності пропонують визначати досягнення певного результату з допомогою спеціально відібраного, навченого і мотивованого колективу підприємства, сформованого в результаті вибраної кадрової політики; досягнення цілей, які поставлені перед управлінням мотивацією з мінімальними витратами коштів; вибір найбільш ефективних методів управління, що забезпечують результативність самого процесу управління [214].

Для позначення такої діяльності використовують поняття «мотиваційний аудит» як інструмент менеджменту та як процес дослідження системи управління мотивацією персоналу, оцінки її відповідності стратегії, цілям підприємства і створення основи для

її удосконалення [144]. Діяльність, що передбачає вивчення методів і засобів мотивації, що використовуються, виявлення переваг і недоліків, а також розробку рекомендацій з удосконалення мотиваційного процесу також позначається терміном «діагностика мотивації праці персоналу» [34, с. 70]. Оцінка дієвості тих чи інших стимулів і їх узагальненого результату як різниці між рівнем мотивації персоналу до і після їх застосування є складним завданням. В окремих роботах розглядаються особливості такої роботи щодо певних цільових категорій, наприклад, управлінського персоналу [93].

Не зважаючи на суттєві відмінності, що зумовлені особливістю об'єкта дослідження мета оцінювання за обома напрямками є спільною і полягає у виявленні відповідності мотиваційних запитів працівників необхідним для реалізації підприємницьких цілей підприємства. Проведення оцінювання стану мотивації за обома напрямками ґрунтується на використанні методів отримання та узагальнення інформації. Методи, з допомогою яких дізнаються про міру задоволення потреб працівників, їх сприйняття мотиваторів, поділяють на психологічні та соціологічні.

Психологічні методи вивчення мотивації персоналу підприємства до підприємницької ділової активності ґрунтуються на запровадженні різних експериментальних методик, аналогічних тим, що використовуються в загальній психології, таких як: тренінги, семінари чи навчальні завдання, спрямовані на проектування ситуацій, які торкаються потреб, намірів та інтересів особистості (модельовання).

Соціологічні методи дослідження мотивації ґрунтуються на різних видах опитувань, тобто тут головним показником є суб'єктивна оцінка респондентів. Інструментами отримання інформації в ході оцінювання стану мотивації є опитування; тестування; експертні оцінки; бесіди; спостереження.

Таким чином, ефективне управління ППП на мотиваційних засадах є результатом поєднання двох основних аспектів:

1) теоретичним підґрунтям управління ППП є теорія (концепція) мотивації із її ключовими моментами, що узагальнена та скомпонована нами на рис. 1.1;

2) практичне втілення передбачає виконання певних дій, використання різноманітних заходів, що реалізується через обраний (розроблений) механізм мотивації підприємницької ділової активності.

Управління підприємницьким потенціалом підприємства має враховувати особливості людської поведінки та ґрунтуватися

на можливостях менеджменту певним чином її коригувати. Така діяльність є ефективною лише у випадку з'ясування та врахування потреб людини, а також підбору та застосування методів управління індивідуальним підприємницьким і інтелектуально-трудо-вим потенціалом кожного працівника та трудовим потенціалом колективу підприємства. Зазначені напрями мотиваційного впливу на підприємницький потенціал підприємства необхідно застосовувати у межах цілісного механізму управління підприємницьким потенціалом підприємства з врахуванням особливостей підприємницького середовища господарської діяльності конкретного підприємства.

Розділ 3.
**ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ВПЛИВУ
НА ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ
ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

**3.1. Підприємницьке середовище
підприємств легкої промисловості**

Формування галузевих тенденцій раціонального розвитку легкої промисловості визначається існуванням комплексу необхідних передумов реформування суб'єктів господарювання зайнятих в цій галузі, що об'єктивно дозволяє отримати доступ до інноваційних, інвестиційних, управлінських та техніко-технологічних ресурсів, і одночасно забезпечує нарощення конкурентних позицій на міжнародному та національному ринках.

Головним аналітичним інструментом дослідження результативності реалізації підприємницького потенціалу у промисловості є дослідження виробничої функції підприємств, встановлення залежності витрат на формування потенціалу та величини випуску і реалізації продукції, отриманих фінансових результатів. Виробнича функція промислових підприємств полягає в тому, що ефективність економічної системи і реалізації потенціалу досягається завдяки постійному контролю за рівнем віддачі окремих факторів виробництва, які формують елементи підприємницького потенціалу та результатів, які супроводжують процес реалізації. Встановлено, ефективною формою виникнення, стимулювання розвитку і забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств є підприємницький потенціал та інтелектуально-трудові ресурси, як їх носій. З іншої сторони, розвиток підприємницького потенціалу і конкурентоспроможність підприємств за умов глобалізації та євроінтеграції уможливується лише за умови запровадження інноваційних підходів до управління і формування підприємницького потенціалу.

Водночас показовим у формуванні економічних галузевих тенденцій легкої промисловості є конкуренція з боку іноземних виробників, що традиційно розглядається в якості насичення націо-

нального ринку дешевими товарами нижчої якості з країн третього світу. Останнє, з точки зору ефективного управління, слід сприймати проявами суб'єктивного оцінювання галузевих тенденцій, що не сприяє розвитку підприємницького потенціалу та управлінню конкурентоспроможністю підприємств.

Сучасна практика показує, що вплив макроекономічних та глобалізаційних процесів виступають важливими чинниками формування галузевих тенденцій. Джерелом та рушійною силою галузевих зрушень слід вважати євроінтеграцію української економіки, в результаті якої, зникнення бар'єрів національних ринків сприяє транспарентному впливу макроекономічних політик іноземних держав.

Формування галузевих тенденцій спирається на сукупність широкого числа чинників, для яких останнім часом спостерігається актуалізація в ході досліджень підприємницького середовища, ринкової кон'юнктури, позиціонування підприємства на цільових сегментах, розробки ринкової, маркетингової та конкурентної політики. Попри очевидний характер, діяльність підприємства в системі сучасних кон'юнктурних змін цільових ринків залишається недостатньо дослідженою темою, де головним чином, відсутні бачення поєднання та домінуючого впливу макроекономічних процесів на господарський механізм підприємства, і головне – місця та ролі підприємницьких здібностей і спроможностей, як основного інструменту реалізації ринкової стратегії, засобу взаємодії з цільовими ринками і контрагентами.

Існуючий високий рівень наукового обґрунтування ролі окремих функціональних підсистем взаємодії підприємства з цільовими ринками, серед яких: маркетинг (необхідно відзначити науковий внесок школи Ф. Котлера [121], Р. Дж. Еванса [354], Е. Райс, Дж. Траута [242]); формування конкурентної політики, представниками якої є М. Портер [201]; фінансового менеджменту, вітчизняними представниками якої є А. Поддєрьогін [198] та ін., не забезпечує на сучасному етапі суттєвих підприємницьких ефектів підприємствам, чому об'єктивно існує кілька причин.

На наш погляд слід виділити практичну площину вказаної вище проблеми, яка полягає у неспроможності сучасних підприємств адекватно оцінити вплив макроекономічних процесів на формування їх підприємницького потенціалу.

З огляду на вирішальний вплив макроекономічних процесів у формуванні підприємницького середовища і ринкової кон'юнк-

тури на етапі відсутності чіткого бачення серед сучасних підприємств легкої промисловості, невирішеною залишається проблема відстеження галузевих тенденцій, їх значення та прояви на цільових ринках.

Галузеві тенденції економічного розвитку легкої промисловості України на сучасному етапі визначаються комплексом об'єктивних чинників сформованих протягом кількох попередніх десятиліть. В першу чергу механізм функціонування підприємств галузі відображає практичні проблеми господарської діяльності, серед яких традиційно виділяється:

- гігантоманія, що проявляється у надмірно великих розмірах промислових підприємств, з економічно невиправданими масштабами виробничої концентрації;

- низька ефективність управління, що визначається відсутністю дієвих інноваційних механізмів розвитку підприємств, розробок нових моделей одягу, взуття, матеріалів та засобів виготовлення продуктів легкої промисловості, дієвого системного менеджменту, стратегічного управління, маркетингу і фінансового менеджменту;

- висока енергозалежність, матеріало- та енергоємність, викликані застосуванням застарілих технологій;

- відсутність сприятливої кон'юнктури на вітчизняному ринку через падіння споживчого попиту в 1990-х роках, та її не відновленням з початком економічного зростання в 2000–2008 рр.;

- зростання глобалізації, що традиційно сприймається причиною зниження конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості України на зарубіжних ринках.

Беззаперечно, важливою характеристикою підприємницького середовища є конкурентоспро. За результатами дослідження Світового Економічного Форуму (World Economic Forum (WEF), за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2014–2018 рр. Лідерами рейтингу є: Сінгапур, США, Гонгконг, Нідерланди, Швейцарія, Японія та ін. Серед найближчих країн-сусідів України найвищий рейтинг сформувався у Польщі. Індекс конкурентоспроможності України не має суттєвих коливань та змін впродовж останніх років. Найбільш позитивний у кількісному значенні індекс – 76 місце Україна мала у 2014 р. Погіршення рейтингу України у 2015–2016 рр. до 85 позиції пояснюється результатами військової інтервенції на Сході країни та соціально-економічною кризою, яка негативно впливає на результативність рейтингу країни (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Позиція України та країн-сусідів у рейтингу
за Індексом глобальної конкурентоспроможності (GCI)**

Позиції України та деяких країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності	2013–2014 (із 148 країн)	2014–2015 (із 144 країн)	2015–2016 (із 140 країн)	2016–2017 (із 138 країн)	2017–2018 (із 137 країн)	2018 (із 140 країн)
Україна	84	76	79	85	81	83
Польща	42	43	41	36	39	37
Туреччина	44	45	51	55	53	61
Грузія	72	69	66	59	67	66
Росія	64	53	45	43	38	43

Важливий показник, що характеризує підприємницьке середовище – Глобальний індекс привабливості прямих іноземних інвестицій (Global Foreign Direct Investment Country Attractiveness Index) і який формує рейтинг індексу GFICA (табл. 3.2) характеризує стійке положення України впродовж 2015–2019 років. Країна займає 58 позицію. Це середній рівень привабливості порівняно з іншими європейськими країнами.

Таблиця 3.2

**Рейтинг України за показником Глобального індексу привабливості
GFICA (2015–2019 рр.) серед 109 країн світу**

Країна	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Напрямок позиції у рейтингу 2019 р. від 2015 р.
США	1	1	1	1	1	0
Швейцарія	2	2	2	2	2	0
Швеція	4	4	3	3	3	1↑
Великобританія	3	3	4	4	6	1↓
Німеччина	5	5	5	5	4	–
Франція	10	9	10	9	9	2↑
Данія	9	10	9	10	10	–
Іспанія	21	21	20	20	20	1↑
Чехія	25	25	25	25	25	–
Польща	34	33	33	33	30	2↑
Словаччина	32	34	34	34	32	1↓
Туреччина	46	46	46	46	45	3↓
Україна	58	59	59	59	58	–

Також важливою характеристикою ... за даними рейтингу узагальнених умов ведення бізнесу «Doing Business-2018» Україна займає 112-ге місце, що на 28 позицій вище порівняно з підсумками минулого року (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Позиція України в рейтингу умов ведення бізнесу

Критерії рейтингу умов ведення бізнесу Doing Business	2015 р.	2018 р.	Зміна позиції в рейтингу
Реєстрація підприємств	50	47	+3
Отримання дозволів на будівництво	186	41	+145
Підключення до електропостачання	170	172	-2
Реєстрація власності	158	97	+61
Кредитування	24	13	+11
Захист інвесторів	127	128	-1
Оподаткування	168	164	+4
Міжнародна торгівля	148	148	0
Ефективність судової системи при вирішенні комерційних спорів	45	45	0
Вирішення неплатоспроможності (ліквідація підприємств)	157	162	-5
Місце у загальному рейтингу	140	112	+28

Україна займала лідируючі позиції щодо покращення регуляторного середовища та умов ведення бізнесу серед усіх досліджуваних країн у 2012–2013 рр. У період 2014–2015 рр. ситуація дещо погіршилась. Світовий банк відзначив проведення реформ в Україні за вісьмома напрямками з десяти, які досліджує Рейтинг умов ведення бізнесу. Більше того, Україна очолила список з десяти держав, що досягли найбільшого прогресу у покращенні умов для ведення бізнесу. Найбільшого прогресу Україна досягла за такими критеріями як отримання дозволів у будівництві, реєстрація власності, доступ до кредитування. Подальша динаміка свідчить про існування суттєвих перешкод розвитку підприємництва.

Поряд із відміченими тенденціями існує і комплекс прихованих, малодосліджених чинників, які впливають на підприємницьку діяльність і на процеси формування підприємницького потенціалу. На особливу увагу з метою управлінських впливів заслуговують можливості вирішення проблеми забезпечення відповідності продукції підприємств легкої промисловості вимогам міжнародних стандартів та питання ціноутворення 3 переліку країн, що традиційно виступають конкурентами України в галузі легкої про-

мисловості, індекс споживчих цін, тобто інфляція залишається одним з найвищих для Білорусі та Туреччини (додаток С). Для вказаних країн приріст обсягів промислової продукції нижчий рівня інфляції, що свідчить про фактичне зниження економічної активності та, як наслідок, зниження конкурентного потенціалу відносно аналогічного показника легкої промисловості України. Водночас показовим також є приклад Польщі, яка в 1990-х роках активно нарощувала обсяг експорту до України, а про-тягом минулого десятиліття втратила отримані конкурентні переваги.

На відміну від перерахованих партнерів України, макроекономічні показники Китаю демонструють існування позитивної різниці між індексом інфляції та обсягів виробництва, що свідчить про наперед вищі конкурентні показники підприємств цієї країни порівняно з Україною. Поряд з гіпотетичними перевагами, що отримані на основі ефективної макроекономічної політики сприятливі конкурентні умови формуються також за рахунок валютно-курсових коливань.

Згідно останніх даних, завдяки жорсткій прив'язці курсу національної валюти до вільноконвертованої між макроекономічними змінами Китаю та України зберігається транспортна залежність, де «політика дешевого юаня» призводить до формування низьких цін на китайські товари легкої промисловості. На додаток до цього, зростання внутрішніх цін, яке не супроводжується зростанням цін імпортованих товарів легкої промисловості виступає додатковим аргументом на користь вибору споживача.

Незважаючи на відсутність оптимістичних очікувань для вітчизняних підприємств легкої промисловості, слід відмітити наявність резервів розвитку, які полягають у низькому забезпеченні ринку українськими товарами, та недостатньому рівні задоволення потреб споживачів, що надають пріоритет вітчизняним товарам (див. табл. 3.4) [310].

Слід відмітити зростання обсягів виробництва на одну особу: тканин, панчішно-шкарпеткових та трикотажні виробів, та взуття. Обсяги виробництва светрів, джемперів, пуловерів, жилетів та аналогічних трикотажних виробів, верхнього одягу залишається незмінним. Разом з тим, загальний обсяг виробництва знаходиться на низькому рівні, що об'єктивно недостатній для задоволення внутрішнього попиту за рахунок товарів вітчизняного виробництва. Сформована на рівні національних виробників та висловлена в численних публікаціях думка про низьку якість товарів легкої

промисловості китайського виробництва [158], на нашу думку не завжди відповідає дійсності.

Таблиця 3.4

**Виробництво найважливіших видів продукції
легкої промисловості на одну особу**

Показник	Рік											
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Тканини, м ²	1,6	2,3	2,4	2,1	2,5	2,4	2,4	2,4	2,3	2,3	2,2	2,2
у т.ч.												
– бавовняні	0,7	1,0	1,1	0,9	1,1	1,0	1,1	1,1	1,2	1,1	1,1	1,2
– вовняні	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2
– лляні	0,01	0,2	0,04	0,04	0,03	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03
– ворсові, махрові і тканини спеціальні інші	0,1	0,1	0,1	0,1	0,04	0,06	0,05	0,05	0,06	0,07	0,09	0,1
– з волокон хімічних	0,6	0,8	0,9	1,0	1,1	1,1	1,2	1,1	1,2	1,2	1,1	1,1
Вироби панчішно- шкарпеткові трико- тажні машинного чи ручного в'язання, пар	0,9	1,1	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	1,4	1,4	1,4
Светри, джемperi, пуловери, жилети та вироби аналогічні трикотажні машин- ного чи ручного в'язання, шт.	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Одяг верхній трикотажний, шт.	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Трикотаж спідній, шт.	0,4	0,5	0,6	0,7	0,7	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5	0,5	0,6
Взуття, пар	0,4	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,4	0,5	0,5

Зокрема, за критеріями оновлення модельного ряду, використання новітніх технологій та матеріалів, наближення номенклатури виробів до вимог споживачів, формування та управління збутовими системами та процесами, вітчизняні суб'єкти господарювання, що належать до легкої промисловості поступаються імпортерам. Таким чином, подолання сучасних кризових тенденцій в легкій промисловості об'єктивно визначається:

– по-перше, спроможністю вітчизняних виробників провести оновлення виробничо-технологічних процесів, впровадження передових систем менеджменту, маркетингу, фінансового управ-

ління, перехід на інноваційну модель розвитку та нарощення конкурентного статусу відносно позицій іноземних виробників;

– по-друге, застосування сприятливої макроекономічної кон'юнктури, та системного подолання негативного впливу макроекономічних чинників.

Наявні тенденції галузевого розвитку підприємств легкої промисловості України свідчать про існування як комплексу широко досліджених та детально описаних проблем, що традиційно полягають у неефективності управління, і передалось від командно-адміністративної економіки й набули форм гігантоманії, нераціонального менеджменту, високої енерго- та матеріалозалежності. На додаток до вказаних проблем, суттєвий вплив здійснює відсутність сприятливої ринкової кон'юнктури в умовах сталого низького попиту на вітчизняні товари легкої промисловості та зростання глобалізації і конкуренції з боку зарубіжних компаній.

Менш помітним для широкого загалу та неповною мірою дослідженим залишається вплив макроекономічних чинників на формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Останнє, за існуючої системи валютно-курсового регулювання, об'єктивно діє на користь забезпечення додаткових конкурентних переваг іноземних виробників та товарів.

Наявні тенденції та закономірності формування середовища господарювання виступають об'єктивним критерієм здатності підприємств легкої промисловості України вистояти перед системним впливом негативних чинників закладених як за командно-адміністративної системи директивного розподілу ресурсів та товарів, підміни інституційних інструментів ринкового середовища, серед яких логістично-збутові процедури, як спосіб ресурсного забезпечення та посування товарів, мобілізація фінансових ресурсів, як складова фінансово-інвестиційного забезпечення, контакт зі споживачами, як ключовими представниками цільових збутових ринків.

Водночас інша, не менш складна за процедурою та наслідками формування є кон'юнктура, що розвивалась під дією чинників світової фінансової кризи, і розпочалась в 2008 р. Загальний порівняльний аналіз структурної кризи 1992–1996 рр., світових фінансових криз 1998 р. та 2008 р. попередньо свідчить, що критичних наслідків, які спостерігались на початку 1990-х рр. на сучасному етапі вдасться оминати, а сам вплив можна порівняти із ще одним стрес-тестом, в ході якого підприємства отримують можливість

впорядкувати політику управління активами традиційно відтерміновувану в період високого попиту, підвищити її ефективність за рахунок наближення критеріїв реалізації господарської діяльності до розвитку ринкової кон'юнктури.

З огляду на вказані чинники доцільним є визначення ключових тенденцій, закономірностей та наслідків їх формування для підприємств легкої промисловості України, встановлення можливих напрямів їх адаптації до кон'юнктурних змін цільових ринків та економіки загалом.

Об'єктивні зміни в системі відносин та формування інституційного середовища підприємств легкої промисловості не пройшли непоміченими як для окремих суб'єктів господарювання, розвитку їх підприємницького потенціалу так і для всієї галузі. Оцінка статистичних показників розвитку підприємств легкої промисловості протягом 2007–2018 рр. свідчить на користь обнадійливої тенденції сталого зростання обсягу продукції легкої промисловості протягом всього аналізованого періоду (табл. 3.4).

Водночас, чітко простежується інтервал, що відповідає часу світової фінансової кризи – 2008–2009 рр. коли «ринок просідає». Про тимчасовий стресовий характер «просідання» для ринку свідчить відновлення зростання вже з 2009 р. На відміну від затяжної системної кризи 1990-х років, для відновлення господарської активності не було потреби у системних перетвореннях в галузі та економіці, підприємствам не довелося проводити реструктуризацію, оновлювати структуру технологічного забезпечення. Разом з тим, очевидно, що збутова політика та управління фінансовим забезпеченням вимагали змін.

Слід відзначити, що хоча в більшості випадків настання кризи сприймається як випадковість, їх настання відбувається ре-гулярно з інтервалом 6–10 років. Зокрема, слід згадати кризи 1974–1975 рр., 1980–1982 рр., 1990–1991 рр., 1997–1998 рр. та 2008–2009 рр. Тобто, відмічене на графіку «просідання» варто вважати типовим, що настає з регулярністю 6–10 років (рис. 3.4). Також цілком логічним слід вважати необхідність пошуку для підприємств, в нашому випадку, для підприємств легкої промисловості заходів попередження настання чергової економічної кризи несистемного характеру у формі системи моніторингу економічної кон'юнктури, прогнозування політичних, фінансових, валютних та енергетичних процесів, яка очевидно буде інтегрована у систему прийняття господарських рішень підприємства.

Поряд з відміченою необхідністю застосування системи моніторингу, на окрему увагу заслуговує питання суто внутрішніх закономірностей розвитку підприємств легкої промисловості національного ринку. Наявні зрушення в статистичних показниках свідчать про зростання промисловості на 2015 р. порівняно з 2001 р. в 6,3 рази, в той час, як легка промисловість зростала значно нижчими темпами, і для порівняння в 2015 р. відносно 2001 р. зросла лише в 3,27 рази. Для статистично досліджуваних секторів легкої промисловості цей показник став у 2015 р. відповідно, для текстильного виробництва, виробництва одягу, хутра та виробів з хутра – 3,48 рази та для виробництва шкіри, виробів із шкіри і 2,83 рази. Разом з нижчими темпами зростання просідання «секторів» отримало нижче значення ніж промисловість в цілому.

Таким чином, мають місце структурні зміни в економіці, які на наше переконання з однієї сторони продиктовані неспроможністю на інвестиційній основі відтворити виробничі потужності, і як наслідок відбувається природне зниження виробництва, а з іншої – заміщенням товарів легкої промисловості імпортованими, зростанням через це невикористаних потужностей, і їх ліквідацією [197, с. 117–118].

На цьому етапі аналізу слід чітко виділити причини відносного відставання в розвитку секторів легкої промисловості. Серед них, як згадувалось раніше:

- економічно невиправдані масштаби виробничої концентрації та гігантоманія, наслідком яких є нездатність до їх раціональної трансформації без втрати господарського потенціалу, і нездатність його підтримати за відсутності необхідних для цього ресурсів;

- неефективність управління за відсутності інноваційної політики розвитку виробничих систем підприємства, впровадження нових продуктів та зміни номенклатури виробництва, раціоналізації фінансового менеджменту, впровадження нових форм співробітництва з контрагентами, маркетингової політики;

- високі витрати виробництва через енергомісткість та матеріаломісткість у комплексі проблем застарілості виробничих технологій та технічного забезпечення;

- несприятлива ринкова кон'юнктура внутрішнього ринку, як загальний тренд 90-х років падіння споживчого попиту, а також проблеми з відновленням споживчого попиту на етапі економічного зростання в 2000–2008 рр.;

– глобальні тенденції і загострення конкуренції з боку імпортерів, і як наслідок – зниження конкурентоспроможності підприємств України на закордонних ринках, втрата внутрішніх ринків за рахунок нарощення імпорту;

– неспроможність адекватно реагувати на ринкову кон'юнктуру, відсутність політики управління цільовими збутовими ринками, фінансовим забезпеченням, відсутність систем управління ризиками, інноваційного розвитку.

В силу описаних причин частка секторів легкої промисловості в загальному обсязі випущеної продукції промисловістю України знижується протягом 2001–2015 рр. вдвічі, з 1,4 % до 0,6 %, текстильного виробництва, виробництва одягу, хутра та виробів з хутра відповідно з 1,0 % в 2001 р. до 0,3 % – в 2015 р., виробництва шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів відповідно з 0,4 % в 2001 р., до 0,2 % – в 2015 р. (рис. 3.1) [209].

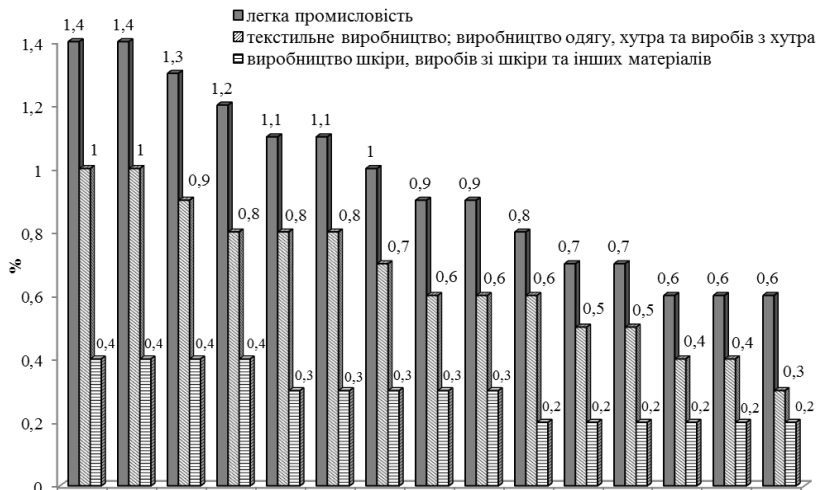


Рис. 3.1. Частка секторів легкої промисловості в промисловості України (2004–2018 рр.), %

Показовим варто вважати факт зростання ціни на вироби легкої промисловості, що свідчить, що в натуральному виразі темпи скорочення виробництва є ще вищими.

На цьому етапі аналізу складно усвідомити що більшою мірою визначило відмічене падіння обсягів виробництва, конку-

ренція з боку імпортерів, чи втрата технологічно-ресурсної бази виробництва. Очевидно, що існують передумови для впливу як першого так і другого чинників. Водночас відстежити дію чинників, послідовність змін у галузі та їх вплив на профільні підприємства гіпотетично можливо на основі аналізу симптоматичних змін у номенклатурі продуктів, товарів та послуг. Зокрема, на сучасному етапі не доводиться надмірно сподіватись на швидке оновлення технологічного процесу вдосконалення управління цільовими ринками та контакту зі споживачами. Як наслідок, національні підприємства легкої промисловості традиційно програють конкурентну боротьбу на роздрібному ринку одягу. До вразливих конкурентних позицій необхідно віднести використання різноманітних матеріалів, інноваційні технології, засоби з'єднання матеріалів, фарбування, технологічної обробки, конструкторські вдосконалення та трудомісткість.

Очевидно, з цієї причини в номенклатурі продуктів легкої промисловості відбувається скорочення за такими позиціями, як:

- пальта, напівпальта, накидки, плащі, куртки теплі та виробу аналогічні чоловічі та хлопчачі, жіночі та дівчачі;
- костюми чоловічі та хлопчачі, жіночі та дівчачі;
- піджаки та блейзери, куртки типу піджаків, джемperi та виробу аналогічні чоловічі та хлопчачі, жакети та блейзери, піджаки, куртки типу піджаків, джемperi та виробу аналогічні жіночі та дівчачі;
- брюки, бриджі чоловічі та хлопчачі, жіночі та дівчачі;
- светри, джемperi, пуловери, жилети та виробу аналогічні трикотажні машинного чи ручного в'язання;
- одяг верхній трикотажний (табл. 3.5) [207].

З іншого боку показовим є зростання або відсутність суттєвих змін за товарними групами для яких технологічні процеси не змінювались достатньо тривалий час, кількість операцій в технологічному процесі залишається нижче середнього рівня, а використовувані матеріали відносно дешеві та доступні. До такого роду продуктів, як свідчить статистика варто віднести: тканини, килими та виробу килимові, матеріали неткані і виробу з матеріалів нетканих, вата бавовняна, віскозна та з інших текстильних матеріалів, виробу з вати, полотна трикотажні машинного чи ручного в'язання, виробу панчішно-шкарпеткові трикотажні машинного чи ручного в'язання, одяг верхній трикотажний, трикотаж спідній, взуття.

Таблиця 3.5

Виробництво основних видів продукції легкої промисловості

Рік												
2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Пряжа бавовняна, тис. т												
8,6	11,2	11,2	9,9	12,7	10,4	6,7	5	2,5	2,5	2,6	2,7	2,9
Тканини, млн м ²												
76,3	108	114	99,9	114	109	86,8	88,2	89	91	93	94,5	96
Білизна постільна, млн шт.												
10,5	11,1	12	13,3	16,1	12,4	9,2	11,5	11,2	11,2	11,3	11,3	11,5
Килими та вироби килимові, млн м ²												
4,2	5,1	5,6	6,2	7,7	7,1	4,7	5,9	7,6	7,8	7,8	7,9	7,9
Матеріали неткані і вироби з матеріалів нетканих, тис. т												
6,8	8,8	11,6	14,7	16,1	16,6	14,5	16,2	17,8	17,8	17,9	18,1	18,2
Вата бавовняна, віскозна та з інших текстильних матеріалів, вироби з вати, тис. т												
4,9	6,1	6,7	12,1	15,1	18,8	17,6	17,3	15,9	15,9	16	16,4	16,8
Полотна трикотажні машинного чи ручного в'язання, тис. т												
5,3	6,3	5,9	5,7	4,7	3	2,8	3,9	4,5	4,5	4,7	4,7	4,9
Вироби панчішно-шкарпеткові трикотажні машинного чи ручного в'язання, млн пар												
43,3	51,4	55,5	53,8	60,3	61,7	59,5	76,8	89,8	90,4	90,8	90,7	91,1
Пальта, напівпальта, накидки, плащі, куртки теплі та вироби аналогічні чоловічі та хлопчачі, тис. шт.												
875	615	649	630	534	376	399	424	380	386	389	409	412
Пальта, напівпальта, накидки, плащі, куртки теплі та вироби аналогічні жіночі та дівчачі, тис. шт.												
3277	3637	3346	2675	2541	2512	1783	1874	1750	1768	1796	1782	1799
Костюми чоловічі та хлопчачі, тис. шт.												
1567	1860	1608	1344	1107	1000	632	515	593	586	591	590	596
Костюми жіночі та дівчачі, тис. шт.												
604	837	893	730	524	496	318	410	326	327	338	346	344
Піджаки та блейзери, куртки типу піджаків, джемperi та вироби аналогічні чоловічі та хлопчачі, тис. шт												
1417	1615	1917	1815	1394	1081	782	878	806	769	798	816	827
Жакети та блейзери, піджаки, куртки типу піджаків, джемperi та вироби аналогічні жіночі та дівчачі, тис. шт.												
4123	4772	4644	4115	3725	2527	2036	1802	1911	1902	1869	1908	1921
Брюки, бриджі чоловічі та хлопчачі, тис. шт.												
6504	8223	7371	6933	6436	5513	4671	4572	4790	4812	4843	4816	4866
Брюки, бриджі жіночі та дівчачі, тис. шт.												
10559	10354	8519	7582	5988	5207	3255	3785	3251	3214	3365	3314	3368

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Сукні та сарафани жіночі та дівчачі, тис. шт.												
1167	1209	1264	916	961	1046	1340	1293	1733	1756	1786	1812	1831
Светри, джемperi, пуловери, жилети та вироби аналогічні трикотажні машинного чи ручного в'язання, тис. шт.												
6324	5029	4964	4753	3849	2341	1474	1668	1598	1624	1642	1655	1568
Одяг верхній трикотажний, тис. шт.												
3803	4666	4452	5926	4174	4421	3119	3897	3268	3198	3186	3256	3386
Трикотаж спідній, млн шт.												
18,8	25,6	26,9	30,7	31,2	22,7	16,8	22,5	30	26,8	21,5	28,7	27,4
Пальта і напівпальта, шуби з хутра натурального, тис. шт.												
11,2	10,4	14,5	11,2	8,9	8,6	6,7	6,4	6,4	6,4	6,5	7,1	7,3
Шкіра, оброблена після дублення чи оброблена під пергамент, тис. м ²												
3859	3977	4287	4242	3794	4398	2859	2641	2607	2631	2608	2543	2789
Взуття, млн пар												
20,3	21,7	20,5	21,2	22,5	22,2	20,4	25,7	27,6	26,4	25,9	27,8	28,1

В межах наявних тенденцій має місце також відносно стале значення виробництва таких товарів, як: білизна постільна, сукні та сарафани жіночі та дівчачі, що на наше переконання досягається за рахунок масового виникнення дрібних приватних виробництв, що здійснюють діяльність за номенклатурою продуктів з обмеженою кількістю технологічно нескладних операцій. Як показує практика, кількість такого малих підприємств та приватних підприємців з технічною базою в межах одного швейного цеху суттєво зросла протягом останній десяти років.

Водночас, варто відмітити, що відсутні будь-які передумови для перетворення в перспективі такого роду цехів у середні та великі підприємства. Ширина їх асортименту сягає 7–15 однотипних виробів, з обмеженими можливостями суттєво наростити інноваційний потенціал та якість. Очевидно, для розширення, нарощення інноваційного потенціалу, збільшення кількості застосовуваних технологічних операцій у такого роду підприємств недостатньо ресурсного, і особливо інвестиційного потенціалу. В межах наявної кількості операцій вони спроможні гнучко змінюватись відносно вимог ринку. За критичного розвитку ринкової кон'юнктури, незначний обсяг вкладених інвестицій дає можливість швидко закрити виробництво. З іншої сторони, форма організації забезпечує можливість для таких підприємств прийняти участь у франчайзингових та аутсорсингових операціях.

Зниження обсягів виробництва таких продуктів легкої промисловості, як пряжа бавовняна, пальта і напівпальта, шуби з хутра натурального, шкіра, оброблена після дублення чи оброблена під пергамент могло відбутись як з причин відсутності сировини, традиційно імпортованої з-за кордону, так і від втрати технологічної бази.

Таким чином, до тенденцій та закономірностей сучасного етапу розвитку підприємств легкої промисловості України варто віднести сукупність наслідків дії різнорівневих та різнопланових чинників, спровокованих з однієї сторони неспроможністю ні технологічно, ні організаційно адекватно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, а з іншої відсутністю ресурсів на необхідне нарощення технологічних інновацій та конкурентної боротьби. Як наслідок, переважна більшість підприємств легкої промисловості Україна стала банкрутами та була ліквідована. Ті що залишились, забезпечили власну діяльність на основі і завдяки операціям з давальницькою сировиною – толінгу.

Використання толінгу дало можливість уникнути зупинки підприємств в умовах структурної кризи національної економіки, падіння купівельної спроможності населення і втрати національних ринків. Мінімальна маржа від толінгу не забезпечує отримання ресурсів на технічне переозброєння та оновлення технологічної бази. Водночас, підприємства отримали можливість вивчити галузеві інноваційні тенденції, включитись в світові коопераційні зв'язки.

Поряд з оцінкою ключових тенденцій та чинників, що визначили ринкову кон'юнктуру цільових для підприємств легкої промисловості слід звернути увагу на факт її інтерпретації на основі господарського потенціалу підприємства, де на одному проміжку часу для різних підприємств кон'юнктура може бути оцінена як сприятлива, так і така, що не забезпечує реалізацію господарських цілей підприємства. З об'єктивних причин уся сукупність сучасних підприємств легкої промисловості сформована протягом попередніх десятиліть, як підприємства орієнтовані на виробництва одягу для населення. І оскільки останнє передбачає високу частку ручної праці, то на відміну від підприємств машинобудування, радіоелектроніки, побутової техніки за розмірами та масштабами діяльності їх слід віднести до середніх розташованих у всіх регіонах України. Зокрема у Хмельницькій області варто звернути увагу на існування як на сучасному етапі, так і в минулому таких підприємств, як ТОВ «Хмельницьклегпром-Плюс», ТОВ «Летичівська швейна фабрика», ТОВ «Волочиська швейна фабрика», ТОВ

«Хмельницька швейна фабрика «Євростиль», ПАТ «Текстиль». У Вінницькій області – ПрАТ «Володарка», ТОВ «Швейна фабрика «Браїлівчанка», ТОВ «Барська швейна фабрика», ПАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея», ПрАТ Швейна фабрика «Бужанка» та ін.

З об'єктивних причин множина техніко-економічних показників господарської діяльності та бухгалтерської звітності не дають можливості досконало дослідити кожне з перерахованих підприємств на предмет здатності ефективно використати здійснювати підприємницьку діяльність і реалізовувати підприємницький потенціал. Тому, на наше переконання, для подальшого аналізу доцільно використати дані лише кількох, найбільш репрезентативних підприємств, наприклад ТОВ «Хмельницьклегпром-Плюс», ПрАТ «Володарка», ПАТ «Україна», ПАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея».

Техніко-економічні показники включених до аналізу підприємств суттєво різняться (див. табл. 3.6). Зокрема, для порівняння слід відзначити кілька ключових характеристик, відмічених в 2018 р., що суттєво відрізняють відношення перерахованих підприємств до питання розвитку ринкової кон'юнктури:

– по-перше, обрані підприємства слід поділити на дві групи за підприємницьким потенціалом, де до підприємств з вищим господарським потенціалом слід віднести ПрАТ «Володарка» та ПАТ «Україна», а до другої – ТОВ «Хмельницьклегпром-Плюс» та ПАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея». Критерієм, в першу чергу, виступає не обсяг основних засобів та оборотних активів (додаток А, табл. А.1–А.4), перший з яких визначається залишковою вартістю, чи чисельністю персоналу, а обсягом реалізації товарів, робіт та послуг. Наявність підприємницького потенціалу визначає здатність реалізовувати стратегічні цілі, програми розвитку, поточні плани, і як наслідок протистояти несприятливій ринковій кон'юнктурі, і використати резерви отримані за рахунок сприятливої;

– по-друге, як наслідок підприємницького потенціалу на цьому етапі дослідження та ґрунтуючись на результатах контактів з відповідальними працівниками керівного складу та збутових служб вказаних підприємств, чітко простежується політика підприємств стосовно ринкової кон'юнктури і підприємницької ділової активності на ринку. Вона носить вимушений непрограмований характер. Тобто, у підприємств відсутні цільові установки на реалізацію

господарської політики стосовно ринкової кон'юнктури і підвищення конкурентоспроможності, проте остання змушує підприємства враховувати зміни господарського середовища у поточній діяльності та стратегічній перспективі і здійснювати управління підприємницьким потенціалом за антисипативними принципами.

Таблиця 3.6

Порівняльна таблиця техніко-економічних показників підприємств легкої промисловості у 2018 р. *

Показник	Од. вим.	Підприємство			
		ПрАТ «Хмельницьклегпром»	ПАТ «Володарка»	ПАТ «Україна»	ПАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея»
1. Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг	тис. грн	12568	67052	90462	18359
2. Обсяг виробництва		12583	68923	96802	18410
3. Собівартість реалізації		11871	51835	70119	12549
4. Основні засоби		29867	7904	27879,5	2888
5. Оборотні активи		83	13202	81983	4456
6. Чисельність персоналу	осіб	215	1306	1155	332
7. Частка на ринку	%	0,01	1,16	6,6	0,01
8. Прибуток від реалізації / збиток	тис. грн	697	15217	20343	5810
9. Чистий прибуток / збиток		4	4080	-1067	2676
10. Рентабельність реалізації	%	5,87	29,36	29,01	46,30

* складено на основі особисто зібраних даних та [95].

Зокрема, перша група підприємств – ПрАТ «Володарка» та ПАТ «Україна» орієнтовані на кінцевого споживача, а значна частка їх ринку припадає на Україну. Як результат, такого роду підприємствам доводиться враховувати споживчі настрої, коливання валютного курсу, зміни ринкових цін, конкуренцію, зростання вартості сировини, матеріалів, палива тощо. Тобто, адаптуючись до змін на цільових збутових, сировинних та фінансових ринках підприємства мимоволі вдаються слідуванню за змінами ринкової кон'юнктури.

Друга група підприємств – ТОВ «Хмельницьклегпром-Плюс» та ПАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея». На відміну від першої групи, вказаним підприємствам, через недостатню ресурсну базу, складно працювати з кінцевими споживачами. Останнє виступає однією з вагомих причин орієнтації на підрядника за схемою операцій толінгу, тобто операцій з давальницькою сировиною, де замовник виступає як постачальником сировини і матеріалів, так і власником готових виробів, а підрядник отримує вигоду у формі частини продукції, як плати за виконану роботу. І хоча такого роду операції набули законодавчого обмеження понад десять років тому, окремі їх форми широко використовуються українськими підприємствами. Різновидом такого роду операцій слід вважати також аутсорсинг. Тобто, для другої групи підприємств вплив підприємницького середовища і кон'юнктури ринку менш суттєвий. Це досягається за рахунок особистих контактів керівників та спеціалістів підприємств із замовниками, серед яких найчастіше держава та іноземні контрагенти, які не залежать від кон'юнктурних коливань. Принципово залежність існує, проте вона не настільки критична як для першої групи, і має місце явище, яке слід охарактеризувати як вторинний вплив кон'юнктури. Додатковою ознакою приналежності підприємств до другої групи слід вважати несуттєву різницю, на розмір перехідних запасів готової продукції, між обсягом виробництва та реалізації протягом всього періоду аналізу (додаток А, табл. А.1–А.4);

– по-третє, частка кожного з підприємств протягом аналізованого періоду залишається незначною, неспроможною вплинути на ринок, його розвиток і зміни ринкової кон'юнктури. Тобто, з однієї сторони можна стверджувати про відсутність монополізації ринку та впливу монополії на формування ринкової кон'юнктури, за якої остання розвивається в конкурентному середовищі. Як свідчать наші спостереження та результати попередніх досліджень [296], а також висновки Антимонопольного комітету України [355], вказаний рівень конкурентності ринків характерний для всієї легкої промисловості.

Таким чином, можна провести систематизацію внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на активізацію реалізації підприємницького потенціалу підприємств легкої промисловості (рис. 3.2). Систематизація передбачає виділення екзогенних та ендогенних груп факторів і дозволяє враховувати зміни євроінтеграційного простору. Врахування принципів групування факторів у процесі управ-

лінійна реалізацією підприємницького потенціалу сприяють виявленню слабких сигналів, максимальній контрольованості змін підприємницького середовища та уможливають контроль інтенсивності сили впливу окремих факторів на елементи підприємницького потенціалу.

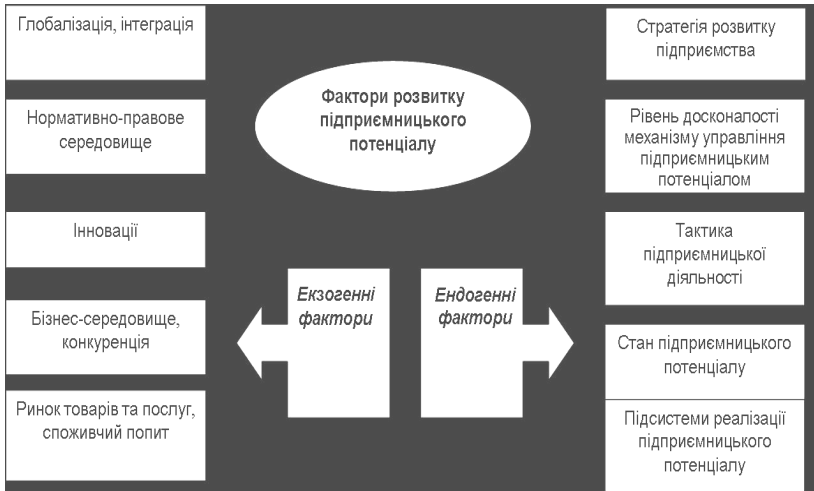


Рис. 3.2. Фактори розвитку підприємницького потенціалу підприємства

Результати аналізу підприємницького середовища підприємств легкої промисловості України дозволили конкретизувати основні перешкоди його розвитку. Так, до проблем, які гальмують розвиток підприємництва в Україні необхідно віднести: надмірне податкове навантаження і, як наслідок, тінізація економіки, недосконалість нормативно-правового забезпечення розвитку підприємництва, обмеженість матеріально-фінансових ресурсів і джерел їх залучення, обмеженість інформаційного та консультативного забезпечення та ін.

Крім того, як результат, слід зробити проміжний висновок, що підприємницьке середовище розвивається незалежно від кожного конкретного учасника. Учасники ринку конкурують між собою, проте ця конкуренція носить ситуативний несистемний характер, за якого конкурентні переваги з'являються та зникають як резерви від кон'юнктурних змін. В конкурентних устремліннях учасникам ринку доводиться реалізовувати заходи спрямовані на

підвищення підприємницького потенціалу, який би був вище середнього рівня в галузі;

– по-четверте, показовими для оцінювання ефективності управління господарськими процесами і підприємницьким потенціалом на відібраних підприємствах є показники фінансових результатів, де за високих показників операційного прибутку та рентабельності від реалізації чистий прибуток прямує до нуля, і часто набуває негативного значення (табл. 2.4, А.1–А.4).

Отже, підсумовуючи проведений аналіз, відзначимо, що:

– сучасні тенденції розвитку легкої промисловості України та підприємницького середовища господарської діяльності окремих підприємств визначаються наслідками структурних зрушень, що започатковані в 90-х роках минулого століття, і виступали природним процесом переходу від командно-адміністративної економіки до ринкової;

– вдосконалення господарського механізму на етапі переходу до ринкових механізмів реалізовувалось через подолання проблем: гігантоманії у виробництві; низької ефективності управління; високої матеріало- та енергомісткості; впровадження маркетингових служб та систем роботи з клієнтами тощо;

– подоланню проблем низької господарської ефективності в умовах становлення ринкових механізмів перешкоджали гіперінфляційні процеси, що призвели до вимивання обігових коштів підприємств, зниження купівельної спроможності населення, і як результат – втрати внутрішнього ринку, з подальшим його існуванням в масштабах, що не могли задовільнити виробничо-господарський потенціал;

– інституційна система економіки та галузі, що почала зароджувалась, після гіперінфляційних тенденцій на фінансових ринках, не набула подальшого розвитку, а інститути які започаткували своє існування деградували і зникли, в наслідок чого доля більшості підприємств легкої промисловості була вирішена, завершилась банкрутством і закриттям, а для багатьох повною втратою ресурсів та активів;

– підприємствам, що вижили, вдалося це за рахунок: високого ступеня замкнутості виробничого циклу та низької кооперації з іншими контрагентами ринку; отримання замовлень від зарубіжних контрагентів на умовах толінгу та аутсорсингу; приходу генерального інвестора; вольових часто волонтаристських дій керівників;

– підприємницьке середовище на початку ХХІ ст. потрібно описати як вимушену діяльність на високо-волатильних ринках, в умовах гіперінфляційних втрат і макроекономічної невизначеності;

– макроекономічна стабілізація, що розпочалась з 1996 р. і набула чітких обрисів до початку 2000-х рр., змінила ринкову кон'юнктуру, трансформувала підприємницьке середовище, попит на товари легкої промисловості залишався низьким, споживачі орієнтовані на імпортні аналоги вироблені головним чином у Китаї та Туреччині, компанії яких більше відповідали критеріям вибору товарів споживачами;

– на технічне переозброєння та на перехід на нові технології, критично не вистачало ресурсів підприємств, а їх залучення через кредитування залишалось дорогим через високу ставку банківського відсотка;

– коливання валютних курсів в сторону девальвації національної валюти, надходження інвестицій, перехід на нові технології виробництва, технічне переозброєння дали поштовх розвитку галузі і підприємницького потенціалу підприємств, підвищенню конкурентоспроможності, а також здатності до застосування принципів антисипативного управління і реакції на потенційні загрози.

Із урахуванням результатів аналізування підприємницького середовища потрібно дослідити детермінанти розвитку підприємницького потенціалу. Виникає також потреба у встановленні чинників забезпечення ефективності роботи в умовах ринкових змін, інструментів управління, маркетингу, логістики, фінансового менеджменту, резервів ефективного управління господарською діяльністю і підприємницьким потенціалом в динамічному ринковому середовищі на ринках роботи підприємств.

3.2. Визначення детермінант розвитку підприємницького потенціалу підприємств легкої промисловості за сучасних інтеграційних процесів

Основною метою управління ППП підприємств є досягнення визначених економічних результатів за рахунок змін у структурі ППП. Застосування обґрунтованої у п. 2.2 моделі ППП дає можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо збалансування процесів його формування і реалізації.

На основі аналізу тенденцій в економіці та результатів сучасних досліджень встановлено, що в останні роки облікова сис-

тема вступає в суперечність з економічними реаліями. Внаслідок неврахування в обліку ППП користувачі не отримують необхідної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень, що зумовлює розробку альтернативних систем (“Balanced Scorecard”, “Value reporting”, “Value Explorer” тощо), які задовольняють інформаційні потреби підприємства [349]. До того ж, кожна з систем має свої недоліки. Наприклад, BSC зовсім не пристосована для моделювання невизначеності й ризиків [355].

Важливим етапом у технології оцінки ППП і визначення детермінант його розвитку є розроблення концептуальної моделі – абстрактної моделі, яка дає змогу виявити причинно-наслідкові зв’язки, властиві досліджуваному об’єкту в межах, визначених цілями дослідження [148, с. 41].

Таким чином, нами запропоновано наступну концептуальну модель управління ППП (рис. 3.3), яка відображає взаємозв’язок між економічними показниками та комплексним показником ППП, розглядає ППП як динамічну та статичну систему, полегшує пошук проблемних місць для їх усунення, та здійснення управлінських впливів, визначає цільову функцію та враховує обмеження для визначення найкращого варіанта досягнення бажаного економічного ефекту від реалізації ППП та, для оптимізації управління ППП та містить комплекс під моделей структурних елементів підприємницького потенціалу які були визначені за принципами нечіткої логіки та елементів імітаційного моделювання.

Функція підприємницького потенціалу і його модель, як було встановлено визначається за формулою (3.1):

$$ППП = f_{ППП}(IT, IB, ПДА), \rightarrow \max, \quad (3.1)$$

де, відповідно:

$$\left. \begin{aligned} IT &= f_{IT}(u_2, u_3, u_5), \\ IB &= f_{IB}(u_6, u_7, u_9, u_{10}, u_{12}), \\ ПДА &= f_{ПДА}(u_{13}, u_{14}, d_{36}), \end{aligned} \right\} \begin{array}{l} \text{синергія} \\ \Rightarrow \max \end{array}$$

де $u_1 - u_n$ – показники оцінювання структурних елементів ППП.

Цільовою функцією управління ППП є досягнення визначеного економічного результату при мінімізації витрат на його отримання.

Обґрунтована модель враховує, що у структурі капіталу підприємства, окрім фінансового та матеріального, важливе місце

належить підприємницькому потенціалу, який може бути капіталізований через оцінку фінансових результатів його реалізації і, який здатен генерувати вартість за рахунок компетентності та професіоналізму персоналу, наявності загальнонаукових, технологічних, економічних знань, інформаційних технологій, програмного забезпечення, баз даних, ринкових активів, яка при вдалому управлінні ППП проявиться у підвищенні продуктивності, виявленні нових каналів і ринків збуту, максимізації ефективності використання ресурсів та, як наслідок, підвищенні ринкової вартості підприємства тощо.

Для здійснення управління, знаходження проблемних місць, їх усунення, покращення результату діяльності підприємства, покращення позицій на ринку, підвищення конкурентоспроможності та підвищення стійкості під час кризових явищ за рахунок ефективного використання ППП виникає необхідність детального аналізу ППП підприємства з урахуванням вимог сьогодення. Найкраще з даним питанням із врахуванням особливостей ППП справляється апарат нечіткої логіки, тобто запропонована раніше нечітка модель комплексної оцінки ППП та його складових. Згідно запропонованого підходу ППП представлений співвідношенням:

$$ППП = f_{IK}(IT, IB, ПДА), \quad (3.2)$$

де ППП – інтегральна (комплексна) оцінка ППП;

Кожна зі складових ППП теж є комплексною оцінкою і представлена функціональною залежністю від її складових нижчого рівня. У кінцевому результаті можна прослідкувати залежність ППП від вхідних показників d_1, d_2, \dots, d_{36} :

$$ППП = f_{IK}(d_1, d_2, \dots, d_{36}). \quad (3.3)$$

Блок вибору показників ППП передбачає використання знань експертів та застосування методу ранжування, а також побудову ієрархічного дерева показників ППП. Блоки визначення функцій належності, бази правил та формування комплексної оцінки ППП є стандартними при застосуванні нечіткого логічного висновку та описані вище. Як наслідок буде отримано бальну комплексну оцінку рівня сформованості ППП.

Для оптимізації управління ППП підприємства необхідно дослідити процес його трансформації у додану вартість, що є основною властивістю ППП як економічної категорії. Так як дане

питання є найбільш проблемним та дискусійним серед науковців, адже немає єдиного бачення на дану проблему та не існує єдиної функціональної залежності, тому доцільним у вирішенні даного питання є використання регресійного аналізу. Регресійна модель описує об'єктивно існуючі між явищами кореляційні зв'язки. Даний метод дозволить знайти взаємозалежність між показниками ППП та показником доданої вартості підприємства.

Найбільш поширеними методами, запропонованими для ідентифікації процесу перетворення ППП та його компонентів у економічні результати діяльності компанії на основі загальнодоступної інформації, є концепції економічної доданої вартості (EVA), інтелектуального коефіцієнту доданої вартості (VAIC), коефіцієнт Тобіна, цінність майбутнього росту (FGV), MVA, концепція RAVE, модель CIV. RAVE та VAIC відображають віддачу капіталу (по елементах), а q -Тобіна, FGV, EVA, CIV – віддача від капіталу в цілому.

Аналіз існуючих досліджень демонструє відсутність єдиного методу виміру доданої вартості та доданої економічної вартості, створених ППП підприємства та його компонентами, що затрудняє аналіз ефективності використання ППП та накладає обмеження на управління вартістю компанії.

До економічних результатів діяльності підприємства, які можуть відображати змістовну інтелектуально-трудова складову, тобто виступатиме в ролі критерія ефективності управління ППП обрано оптимізацію показника EVA, а для відображення ефективності використання ППП підприємства – VAIC та запропонований комплексний показник рівня сформованості ППП. Інші показники є недоцільними для застосування через низку своїх недоліків та неможливість їхнього застосування для вітчизняних підприємств.

Модель EVA була представлена консалтинговою компанією Stern Stewart як різностороння модель оцінки ефективності діяльності компанії. Чисельно EVA являє собою різницю між чистим операційним доходом після сплати податків і вартістю капіталу (як акціонерного, так і боргового). EVA є індикатором якості управлінських рішень і визначається за формулою:

$$EVA = IC_p \cdot (ROI - WACC) = NOPAT - IC_p \cdot WACC, \quad (3.4)$$

де IC_p – інвестований капітал;

ROI – рентабельність інвестованого капіталу;

$WACC$ – середньозважена вартість (ціна, затрати) капіталу;

NOPAT – чистий операційний прибуток за відрахуванням податків, але до виплати відсотків.

У роботах [80, 105] запропоновано варіант розрахунку показника EVA, який представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Методика розрахунку показника EVA

Найменування показника	Математичне позначення, формула розрахунку	Джерело інформації
Операційний прибуток до сплати податку	P_T	Код 100, ф. 2. При збитку – код 105, ф. 1 зі знаком «мінус»с
Операційний прибуток після сплати податків	$P_T(1-T)$	T – поточна ставка податку на прибуток
Власний капітал	$K_E = (K_{E_t} + K_{E_{t-1}}) / 2$	Код 380 (к. 2 і к. 3), ф. 1
Вартість власного капіталу	i_E	Розраховується за окремою методикою
Позиковий капітал	$K_D = (K_{D_t} + K_{D_{t-1}}) / 2$	Сума кодів 480, 500, 520 (к. 2 і к. 3), ф. 1
Вартість позикового капіталу	i_D	Розраховується за окремою методикою
Сплачені відсотки	I_D	Код 130, ф. 3
NOPAT	$P_T(1-T) + I_D(1-T)$	
WACC	$[i_E E + i_D D(1-T)]$	
Економічна додана вартість	$[EVA = NOPAT - WACC(K_E + K_D)]$	

Оскільки в Україні амортизаційні відрахування здійснюються від залишкової, а не первісної вартості необігових активів, що приводить до викривлення величини операційного прибутку після сплати податків. Тому при розрахунку показника економічної доданої вартості величину NOPAT потрібно збільшувати на величину, зумовлену амортизацією (*A*), тобто на $A(1 - T)$. *E* та *D* – частка відповідно власного і позикового капіталу в загальному інвестованому капіталі підприємства. Вартість власного капіталу

приймається на рівні середньозваженої дохідності за облігаціями внутрішньої державної позики, а вартість позикового капіталу – на рівні відсоткової ставки за кредитами (середньорічної) за відповідний рік (дані з офіційного сайту Міністерства фінансів України та НБУ [241]).

До 2011 р. ставка податку на прибуток приймається на рівні 25 %, а у зв'язку зі змінами у податковому законодавстві України ставка податку на прибуток у 2011 р. приймається на рівні 23 %, а з 2015 р – 18 %.

З формули *EVA* можна вивести відносний показник прибутковості інвестованого капіталу (*ROIC*). Економічний сенс даного показника полягає в тому, що *EVA* виникає на підприємстві в тому випадку, коли за період часу, що аналізується, вдалося заробити прибутковість інвестованого капіталу (*ROIC*) вище, ніж норма прибутковості інвестора (*WACC*).

Показник *EVA* виступає показником якості управлінських рішень. Якщо $EVA > 0$, то це свідчить, що за певний період відбулося зростання вартості підприємства, адже воно ефективно використовувало наявний капітал. У цьому випадку капітал підприємства забезпечив норму повернення на вкладений капітал, встановлений власником (акціонером) підприємства, і приніс додану вартість. У цьому випадку $ROCE > WACC$, це означає, що прибутковість капіталу, вкладеного в компанію, вище за альтернативну прибутковість для інвестора, адже всі альтернативи оцінені і враховані в показнику середньозважених витрат на капітал (*WACC*).

Якщо $EVA = 0$ – це означає, що за певний період відсутнє зростання вартості підприємства, але дотримана норма прибутковості інвестора. Наявний капітал не приніс доданої вартості. Таким чином $ROCE = WACC$.

Якщо $EVA < 0$, то це відображає, що за певний період відсутнє зростання вартості підприємства. Капітал підприємства не приніс доданої вартості. У цьому випадку $ROCE < WACC$ (негативний спред).

Основними перевагами даного підходу є можливість використання для закритих компаній, використання фінансових даних аудиту, відповідність загальним принципам бухгалтерського обліку. Також цей показник дозволяє визначити ринкову вартість підприємства:

$$\text{Ринкова вартість підприємства} = \text{ЧА} + \text{EVA}_{\text{мт}}, \quad (3.5)$$

де $ЧА$ – балансова вартість чистих активів;
 EVA_{mm} – EVA мабутніх періодів, яка приведена до теперішнього часу.

Модель інтелектуального коефіцієнта доданої вартості $VAIC$ розроблена Ante Pulic [351] в 1998 р. Це технологія оцінки вартості, добавленої ППП, тобто не сама величина ППП, а ефективність його використання. Розглянемо детальніше показник $VAIC$ як пояснюючу ознаку для результуючої EVA .

Коефіцієнт $VAIC$ оцінює не розмір капіталу, а ефективність його використання. Це дозволяє порівнювати між собою підприємства, які відрізняються за розмірами. До того ж сумарні витрати на оплату праці вважаються не витратами, а інвестиціями в ІТ.

У роботах науковців досить детально описано застосування цього показника.

Розглянемо методику розрахунку $VAIC$.

$$VAIC^{TM} = ICE + CEE, \quad (3.6)$$

де ICE – ефективність ППП;
 CEE – ефективність зайнятого капіталу.

$$ICE = HCE + SCE, \quad (3.7)$$

де HCE – ефективність ІТ; SCE – ефективність ПДА.

$$HCE = VA/HC, \quad (3.8)$$

де VA – валова додана вартість;
 HC – загальні затрати на оплату праці (ІТ).

$$SCE = (VA - HC)/VA, \quad (3.9)$$

$(VA - HC) = SC$ – частина валової доданої вартості, яка відноситься на структурний капітал (ПДА).

$$VA = P + C + D + A, \quad (3.10)$$

де P – операційний прибуток; C – витрати на персонал (оплата праці + витрати на соціальні заходи); $D+A$ ($D\&A$) – амортизація матеріальних активів та амортизація НА.

$$CEE = VA/CE, \quad (3.11)$$

де CE – балансова вартість чистих активів підприємства або використаний фізичний і фінансовий капітал (активи – зобов'язання).

Перевагами є: надійність даних з офіційної фінансової звітності; можливість порівняння з іншими підприємствами, адже вважається, що ППП даного підприємства дорожчий за ІК іншого, якщо $VAIC$ даного підприємства більший за $VAIC$ іншого; оцінює не розмір капіталу, а ефективність його використання, що дозволяє порівнювати між собою підприємства, які значно відрізняються за розміром, тобто може застосовуватися в якості показника ефективності використання ППП підприємства.

Блок оцінки впливу ППП на вартісні показники підприємства передбачає побудову регресійних моделей із врахуванням впливу інтегрального показника рівня сформованості ППП, показника ефективності використання ППП ($VAIC$), а також використання коефіцієнту кореляції.

Регресійна залежність матиме вигляд:

$$Y_i = f(x_1, x_2, \dots, x_n) + e, \quad (3.12)$$

де Y_i – обраний економічний показник діяльності i -го підприємства; x_1, x_2, \dots, x_n – показники ППП; e – помилка спостереження.

Більшість функцій шляхом перетворень може бути зведена до лінійної форми [11, с. 14]. Якщо вважати, що зв'язок між показниками ППП та економічним показником лінійний, то залежність прийме вигляд:

$$Y_i = \alpha_0 + \alpha_1 x_1 + \alpha_2 x_2 + \dots + \alpha_n x_n + e, \quad (3.13)$$

де α_0 – вільний член; $\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_n$ – параметри моделі, оцінювання яких проводиться за методом найменших квадратів.

Ця залежність дозволить проаналізувати, яким чином кожен з показників ППП впливає на результуючий (за допомогою величини та знаку параметрів моделі). Однією з особливостей ППП є те, що інвестиції у нього та зміна певних складових не одразу проявляються на економічних показниках, тобто ефект від змін показників ППП на результуючий показник проявляється не одразу, а з деяким запізненням і спостерігається розподілений у часі ефект дії. Таке явище називається лагом та пояснює необхідність побудови лагової моделі.

У загальному випадку однофакторна дистрибутивно-лагова модель матиме вигляд:

$$Y_t = \alpha + \beta_0 X_t + \beta_1 X_{t-1} + \dots + \beta_T X_{t-T} + e_t, \quad (3.14)$$

де індекс t показує поточне значення інтегрального показника ППП, $(t - 1)$ – значення за попередній рік і т.д. Коефіцієнт β_0 – коротко-строковий мультиплікатор і відображає вплив комплексного показника ППП – X на економічний результат Y у поточний момент часу. Якщо зміна значення X триває, то сума $(\beta_0 + \beta_1)$ показує зміну Y у наступний період часу і т.д. Індекс T показує глибину лагу.

Отже, цей блок передбачає побудову регресійних моделей процесу трансформації ППП у вартісні показники діяльності підприємства (EVA).

Обрання моделі трансформації ППП в економічні результати передбачає порівняння побудованих моделей та обрання кращої за критеріями адекватності. Дане порівняння обґрунтує доцільність обрання результуючої моделі залежності вартісного показника від інтегральної оцінки ППП для застосування у подальших етапах моделювання при знаходженні необхідного значення комплексного показника ППП для отримання необхідного ефекту.

Блок визначення залежності економічного (вартісного) показника від рівня ППП дозволяє знайти кількісне співвідношення між рівнем ППП та результуючим показником за допомогою параметрів обраної моделі трансформації. Проте визначення необхідної зміни рівня ППП для досягнення цільового значення EVA може бути недостатньо для відображення загальної картини результатів змін ППП. Виникає необхідність визначення, яким саме чином ці перетворення вплинуть на інші економічні показники діяльності підприємства (наприклад, продуктивність праці та ін.). Вирішення цього завдання можна здійснити за допомогою методу статистичних рівнянь залежностей, розробленого Кулиничем О. І. [56], який дозволяє розв'язати пряму задачу для встановлення розміру зміни результативної ознаки при зміні чинників на одиницю чи будь-яку задану величину, а також обернену задачу для визначення необхідної зміни рівнів чинників з метою досягнення бажаних значень результативного показника.

Далі у моделі запропонована перевірка умови на відповідність необхідного та наявного показника EVA .

Умова 1. Концептуальна модель передбачає перевірку умови, чи відповідає значення економічного показника та показника рівня ППП бажаному. Якщо так, то приймається рішення про недоцільність втручання у структуру та використання ППП. При протилежному випадку згідно отриманих залежностей визначається рівень ППП для отримання бажаного результату, а також визначення оптимальних значень складових ППП із врахуванням обмежень.

Модель підбору вектора необхідних значень показників ППП. Завданням даного блоку є знаходження оптимальних вхідних значень для досягнення необхідного рівня ППП при мінімізації витрат та витрати мають не перевищувати виділений бюджет. Також модель передбачає визначення необхідних змін в структурі ППП (оптимізація його структури). Це здійснюється внаслідок порівняння вектору вхідних значень для досягнення необхідного рівня ІК із урахуванням обмежень та вектору наявних вхідних значень. Цільовою функцією є мінімізація різниці між цими векторами. До того ж ще однією умовою з'являється принцип зворотного зв'язку, який полягає у тому, що отриманий економічний результат має перевищувати витрати на проведення змін у структурі ІК, а також значення кожного вхідного показника ППП X_n має бути не меншим його критичного значення для успішного функціонування всієї системи ППП.

Модель відображає мету, що полягає в мінімізації відхилення бажаного значення економічного показника підприємства від наявного за рахунок комплексної оцінки ППП та відповідних йому вхідних показників.

Умова 2. Далі знову здійснюється перевірка на відповідність інтегрального рівня ІК необхідному та усім обмеження, якщо відповідь позитивна, то необхідно прийняти управлінське рішення щодо упровадження вказаних змін, якщо ні, то повторити процедуру, починаючи з визначення оптимальних значень складових ППП. При виконанні усіх зазначених вимог модель передбачає формування управлінського рішення та визначення економічного ефекту.

Таким чином, побудова комплексної моделі управління ППП підприємства передбачає наступні етапи:

- обрання експертів, проведення анкетування, визначення узгодженості їхніх думок та визначення найбільш значущих показників ППП;

- побудова нечіткої моделі комплексної оцінки ППП (побудова ієрархічного дерева логічного висновку із врахуванням обраних показників; опис лінгвістичних змінних та визначення бальної шкали для показників ППП; визначення функцій належності для вхідних та комплексних показників ППП; формування бази знань; визначення рівня ІК підприємства у бальному виразі);

- побудова моделей трансформації ППП у вартісні показники діяльності підприємства (обрання показника економічного результату діяльності підприємства та його розрахунок; розрахунок

показника ефективності використання ППП; побудова регресійних моделей залежності економічного показника від рівня сформованості та ефективності використання ППП; обрання найкращої моделі за критеріями адекватності; визначення вартісної оцінки ППП та його частки у ринковій вартості підприємства);

- визначення кількісного взаємозв'язку між рівнем формування ППП та економічним результатом (згідно з обраною моделлю трансформації ППП у вартісні показники діяльності підприємства із врахуванням параметрів регресійного рівняння визначення зміни економічного показника при зміні рівня ППП на 1 бал; визначення необхідної зміни показника рівня ППП відповідно до цільового значення економічного показника за всіх інших рівних умов при врахуванні формування цільового показника рівня ППП);

- побудова моделі підбору вектора необхідних значень показників ППП для досягнення цільового значення економічного показника при виділеному бюджеті на інвестиції (підбір значень вхідних показників ППП з врахуванням критичного значення проміжних комплексних показників, пріоритетності змін, мінімізації витрат);

- формування вектора управлінського рішення (різниця між вектором необхідних та наявних значень вхідних показників ППП);

- визначення, яким саме чином зміна показника ІК вплине на інші економічні показники (побудова моделі взаємозв'язку між ППП та іншими обраними показниками із застосуванням методу статистичних рівнянь залежностей, який дозволяє вирішувати як пряму, так і обернену задачу).

Комплексна модель управління ППП підприємства у математичному вираженні реалізована такими *fis*-структурами: *u1* – *u14*, *HC*, *SC*, *RC*, *IC*. в середовищі *Matlab*. У структурному вираженні модель представлена на рис. 3.3.

Запропонована модель дозволяє визначати взаємозв'язок між економічними показниками та комплексним показником ППП за допомогою регресійного аналізу та лагової моделі, обрати кращу з них; розглянути ППП як динамічну та статичну систему; врахувати необмежену кількість показників ППП при формуванні комплексної оцінки на даний момент; формування комплексного показника ППП із використанням нечіткої логіки на рівні підприємства, що дозволяє полегшити пошук проблемних місць для їх усунення; за допомогою моделі можливе визначення вектора вхідних показників ППП для отримання необхідної комплексної його оцінки із врахуванням синергетичного ефекту як фактора підвищення еконо-

мічної результативності діяльності підприємства; можливість знаходження проблемних місць при порівнянні векторів необхідних та наявних вхідних даних; врахування обмежень у вигляді мінімізації витрат, зворотного зв'язку у вигляді перевищення економічного ефекту над витратами, а також перевищення усіх показників ППП свого критичного значення.

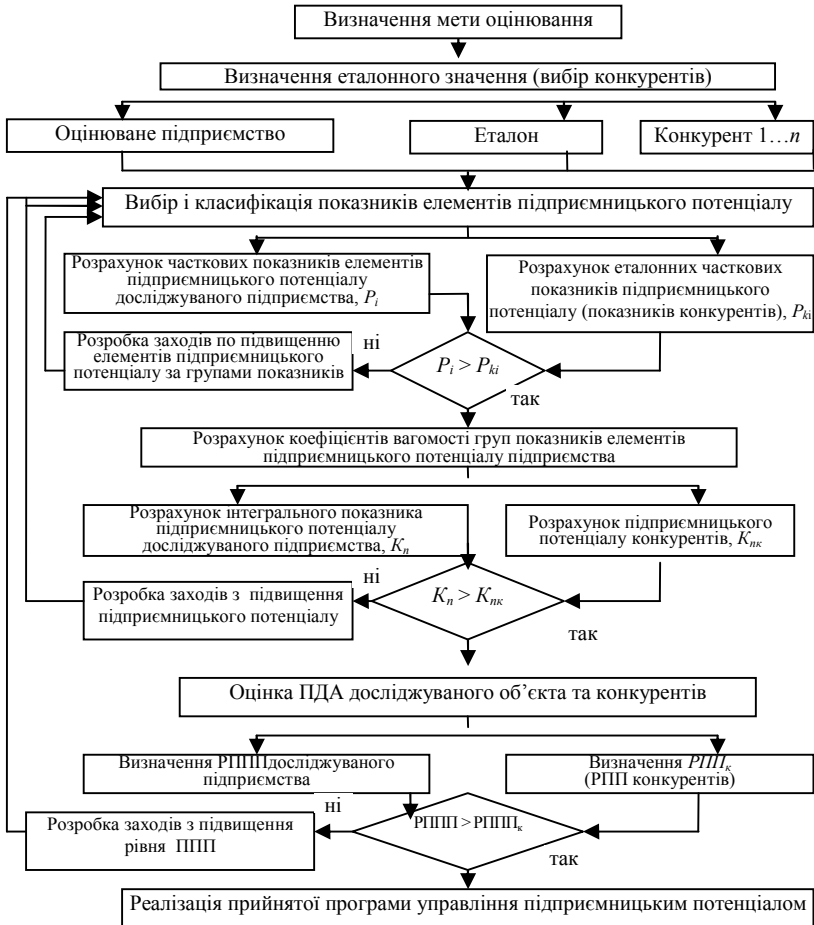


Рис. 3.3. Управління підприємницьким потенціалом за результатами його оцінювання

Таким чином, за результатами проведених досліджень розвинуто теоретичні засади визначення детермінант розвитку під-

приємницького потенціалу підприємств легкої промисловості на основі їх систематизації за видами реального та гіпотетичного впливу ринкового середовища і євроінтеграційних процесів. У якості детермінант розвитку підприємницького потенціалу визначено: інтелектуально-трудоий потенціал, інноваційно-виробничий і потенціал ділової активності (рис. 3.4). Підхід до ідентифікування детермінант орієнтований на антисипативні принципи управління підприємницьким потенціалом підприємства, виявлення можливостей і загроз розвитку галузі і окремого підприємства та класифіковані за: сферою виникнення (внутрішні та зовнішні; часом виникнення (поточні та перспективні); ступенем використання (реалізовані та нереалізовані); підхід сприятиме вставленню відповідності підприємницького потенціалу підприємств легкої промисловості України індикаторам трансформацій міжнародного ринку.

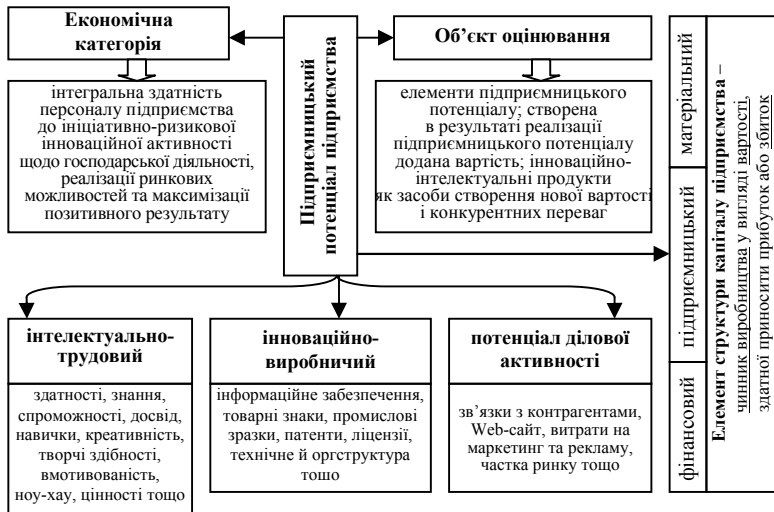


Рис. 3.4. Детермінанти розвитку підприємницького потенціалу підприємства

Такий підхід до визначення детермінант розвитку ППП дозволив систематизувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на формування його величини і є об'єктом оцінювання. Доведено, що важливою складовою системи управління підприємницьким потенціалом є його оцінювання, яке потрібно проводити в системі управління підприємницьким потенціалом підприємства і станом його конкурентоспроможності..

3.3. Оцінювання підприємницького потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства

При створенні комплексної моделі управління ППП промислових підприємств важливою складовою є обґрунтування рішень щодо оптимізації і збалансування його структури. У п. 2.2 нами була обґрунтована комплексна модель управління ППП а також визначені етапи для її побудови. У п. 3.2 відображено перший етап, який полягає у виборі найбільш значущих показників ППП та побудові моделі комплексної оцінки ППП (другий етап). Обов'язковою складовою запропонованої моделі є переведення в бали натуральних значень вхідних показників ППП ($d_1 \dots d_{36}$).

Якщо бали розподіляються на певному діапазоні значень, то загальний вигляд формули розподілу виглядає наступним чином:

$$d_n = b_{\min} + \frac{(x - x_{\min})(b_{\max} - b_{\min})}{(x_{\max} - x_{\min})}, \quad (3.15)$$

де b_{\min} та b_{\max} – початкове та кінцеве значення (координати) визначеного відрізка бальної шкали;

x_{\min} та x_{\max} – мінімальне та максимальне значення показника на визначеному змістовному рівні (змістове навантаження).

Більш конкретизовано переведення в бали представлено формулами (3.15) – (3.23).

$$d_1 = \begin{cases} 1; & x < 1,5 \\ 2; & 1,5 \leq x < 2,5 \\ 3; & 2,5 \leq x < 3,5 \\ 4; & 3,5 \leq x < 4,5 \\ 5; & x \geq 4,5 \end{cases}, \quad (3.16)$$

$$d_2 = \begin{cases} 1; & x < 1 \\ 1,5 + \frac{x-1}{2}; & 1 \leq x < 3 \\ 2,5 + \frac{x-3}{4}; & 3 \leq x < 7 \\ 3,5 + \frac{x-7}{5}; & 7 \leq x < 12 \\ 5; & x > 12 \end{cases}, \quad (3.17)$$

$$d_3 = \begin{cases} 1 + \frac{x-16}{16}; & 16 \leq x \leq 24 \\ 2; & x \geq 59 \\ 2,5 + \frac{59-x}{14}; & 45 \leq x \leq 59 \\ 3,5 + \frac{x-24}{42}; & 24 \leq x < 45 \end{cases}, \quad (3.18)$$

$$d_4 = \begin{cases} 1 + \frac{x-1073}{122}; & 1073 \leq x \leq 1134 \\ 1,5 + \frac{x-1134}{1438}; & 1134 \leq x \leq 2572 \\ 3; & x > 2572 \end{cases}, \quad (3.19)$$

$$d_5 = \begin{cases} 1 + \frac{x-1}{98}; & x < 50 \\ 1,5 + \frac{x-50}{200}; & 50 \leq x < 250 \\ 3; & x \geq 250 \end{cases}, \quad (3.20)$$

$$d_6 = \begin{cases} \frac{x}{10}; & 0 \leq x < 5 \\ 1; & x \geq 5 \end{cases}, \quad (3.21)$$

$$d_7, d_{26}, d_{35} = \begin{cases} 1 + \frac{x}{10}; & 0 \leq x < 5 \\ 1,5 + \frac{x-5}{5}; & 5 \leq x < 10 \\ 3; & x \geq 10 \end{cases}, \quad (3.22)$$

$$d_8, d_{17}, d_{18} = \begin{cases} 1 + \frac{x}{160}; & 0 \leq x < 80 \\ 1,5 + \frac{x-80}{10}; & 80 \leq x < 90 \\ 2,5 + \frac{x-90}{20}; & 90 \leq x \leq 100 \end{cases}, \quad (3.23)$$

де x – вхідні значення показників ППП у їх натуральному вимірі.

Інші показники відображають якісні характеристики та бали ставляться відповідно до їх характеристик.

У цьому пункті більш детальну увагу приділимо розгляду інших етапів, а особливо моделі побудови вектора необхідних значень показників ППП, яка дозволяє оптимізувати структуру ППП.

На третьому етапі побудови комплексної моделі управління ППП відбувається побудова моделей трансформації ППП у вартісні показники діяльності підприємства. У якості економічного результату обрано показник EVA , у якості показника ефективності використання ППП – $VAIC$ з врахуванням його складових елементів CEE , ICE . Вважаємо доцільним побудову таких рівнянь залежностей:

$$EVA = \alpha_0 + \alpha_1 IC + e, \quad (3.24)$$

$$EVA = \alpha_0 + \alpha_1 IC + \alpha_2 VAIC + e, \quad (3.25)$$

$$EVA = \alpha_0 + \alpha_1 IC + \alpha_2 ICE + e, \quad (3.26)$$

$$EVA = \alpha_0 + \alpha_1 IC + \alpha_2 CEE + e, \quad (3.27)$$

де α_0 – вільний член; α_1, α_2 – параметри моделі, оцінювання яких проводиться за методом найменших квадратів.

$$EVA_t = \alpha + \beta_0 IC_t + \beta_1 IC_{t-1} + \dots + \beta_T IC_{t-T} + e_t, \quad (3.28)$$

де t показує поточне значення інтегрального показника ППП, $(t - 1)$ – значення за попередній рік і т.д. Коефіцієнт β_0 – короткостроковий мультиплікатор. T показує глибину лагу.

$$EVA = c_0 + c_1 IC + c_2 IC^2 + \dots + c_n IC^n, \quad (3.29)$$

де коефіцієнти $c_0, c_1, c_2, \dots, c_n$ – константи, значення яких визначаються в ході побудови; n – ступінь поліному.

$$EVA = a \ln(IC) + b, \quad (3.30)$$

де a, b – константи.

На четвертому етапі оцінювання ППП відбувається визначення кількісного взаємозв'язку між рівнем формування ППП та економічним результатом (згідно з обраною моделлю трансформації ППП у вартісні показники діяльності підприємства із врахуванням параметрів регресійного рівняння визначення зміни економічного показника при зміні рівня ППП на 1 бал із врахуванням СКВ побудованої моделі та визначення цільового значення ППП.

На п'ятому етапі здійснюється побудова моделі підбору вектора необхідних значень показників ППП для досягнення цільового значення економічного показника. При цьому можна помітити, що методика оптимізації структури капіталу формування якої визначає міра результативності реалізації ППП є досить суперечливою та потребує подальшого розвитку та удосконалення.

При оптимізації структури ППП підприємства основним показником є вплив ППП на ринкову вартість підприємства через показник економічної доданої вартості. У нашому дослідженні оптимізація структури ППП підприємства здійснюватиметься за критерієм мінімізації вартості структури капіталу для досягнення визначених економічних цілей (визначеного рівня економічної доданої вартості та, як наслідок, ринкової вартості підприємства).

Отже, модель оптимізації структури ППП матиме вигляд:

$$L = \sum (X_n n_i - X_{ni}) \rightarrow \min, \quad (3.31)$$

за умови:

$$\begin{cases} \sum K_{Y_i} \leq D_i \\ X_{ni} \geq X_{nikp} \\ \Delta Y_i > \sum K_{Y_i} \end{cases},$$

де $X_n n_i$ – необхідне значення n -го вхідного показника ППП X на i -му підприємстві для досягнення бажаного економічного результату; X_{ni} – значення n -го вхідного показника ППП X на i -му підприємстві; $\sum K_{Y_i}$ – витрати на досягнення необхідного значення обраного економічного показника Y на i -му підприємстві; D_i – бюджет, який i -те підприємство може витратити на досягнення необхідного значення обраного економічного показника Y ; X_{nikp} – критичне значення n -го вхідного показника ППП X на i -му підприємстві; Y_i – отриманий економічний ефект.

Модель визначає, на якому бальному рівні мають знаходитися структурні елементи ППП (*IT, IB, ПДА*) щоб бути сформованими, та які кількісні зміни значень їх показників необхідно здійснити, щоб досягати визначеного економічного результату при мінімізації витрат.

Згідно із запропонованою системою показників ППП витрати на досягнення необхідного значення обраного економічного показника становлять:

$$\sum K_{Y_i} = d_4 d_5 + d_{10} \text{ ФОП} + d_{20} \text{ виручка} + d_{27} \text{ виручка} + d_{36} \text{ виручка}, \quad (3.32)$$

де $\sum K_{Y_i}$ – витрати на досягнення необхідного значення обраного економічного показника Y на i -му підприємстві; $i - n$ – види показників.

Алгоритм підбору вектора необхідних значень показників ППП підприємства представлено на рис. 3.5.

Таким чином, для визначення оптимальних значень складових ППП було застосовано метод імітаційного моделювання та модель підбору вектора необхідних значень показників ППП згідно зазначеного алгоритму передбачає застосування пакета Matlab/Simulink та побудови блочної моделі оцінки ППП із застосуванням нечіткого логічного контролера, який дозволяє використовувати побудовані системи нечіткого висновку. Дана модель допомагає візуалізувати проведені розрахунки та прослідкувати хід моделювання. Підбір вектора необхідних значень показників ППП здійснюється на основі алгоритму та реалізується у *m*-файлі, який управляє Simulink-моделлю, поетапно змінюючи вхідні показники з певним кроком, здійснює перевірку на мінімізацію витрат та враховує обмеження моделі при пошуці оптимального вектора показників ІК для досягнення необхідного рівня ППП. Модель дозволяє прослідкувати результати кожної ітерації, записуючи їх у файл MS Excel. При виконанні усіх умов модель видає вектор необхідних значень показників ППП. Модель дасть можливість прослідкувати за значеннями усіх проміжних показників, відобразити зміни рівня ППП від зміни певних вхідних значень та їх підбір для отримання необхідного інтегрального показника ППП для досягнення бажаних економічних результатів.

Приклад розрахунку показників результату реалізації підприємницького потенціалу – зміни ринкової вартості підприємства і його конкурентоспроможності на прикладі ТОВ «Хмельницьк-легпром-Плюс» проілюстровано у таблиці 3.8.

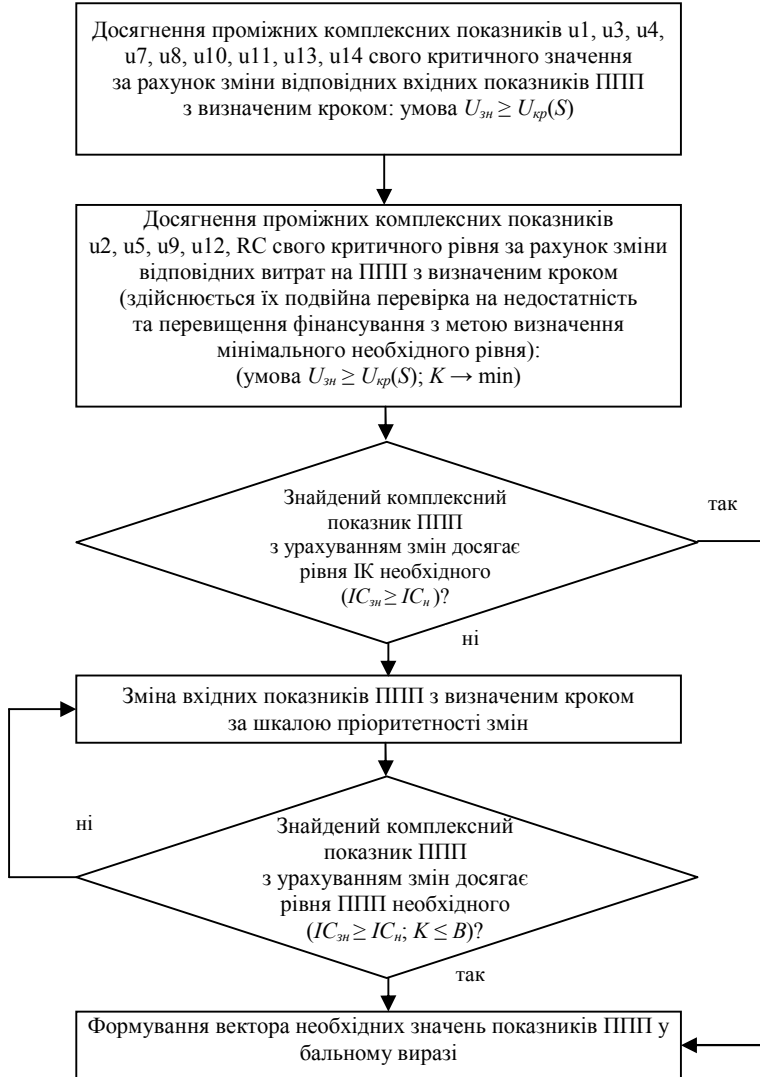


Рис. 3.5. Алгоритм підбору вектора необхідних значень показників ППП підприємства

Показник *EVA* з 2013 по 2018 рр. має від’ємне значення і лише у 2018 р. – позитивне. Ринкова вартість підприємства була максимальною у 2016 р. і мінімальною у 2013 р. Проте, не зважа-

ючи на зростання EVA у 2018 р., ринкова вартість підприємства знизилась, що свідчить про необхідність управління підприємницьким потенціалом для покращення ситуації.

Таблиця 3.8

Показники, що характеризують підприємницький потенціал і ринкову вартість та конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Хмельницьклегпром-Плюс» (2013–2018 рр.)

Показник	Рік					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
WACC (середньозважена вартість капіталу)	0,092	0,068	0,118	0,123	0,102	0,104
NOPAT (чистий операційний прибуток до сплати податків, але до виплати відсотків), тис. грн	-4207	4567	3622	6362	6670	19496
ROIC (відносний показник прибутковості інвестованого капіталу)	-0,037	0,037	0,025	0,042	0,043	0,172
ROIC – WACC (рівень чистого прибутку)	-0,129	-0,031	-0,093	-0,080	-0,058	0,068
EVA (економічна додана вартість), тис. грн	-14571	-3764	-13180	-12088	-9012	7696
Балансова вартість чистих активів підприємства, тис. грн	94558	119202	120741	136636	131501	72848
Ринкова вартість підприємства, тис. грн	79987	115438	107561	124548	122489	80544

За результатами оцінювання підприємницького потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства сформовано науково-методичні підходи до побудови підприємницького профілю підприємств легкої промисловості (додаток С). Розподіл аналізованих підприємств за рівнями підприємницького профілю представлено на рис. 3.6.

Побудова підприємницького профілю передбачає антисипативний підхід до управління підприємницьким потенціалом і базується на результатах ідентифікування внутрішніх спроможностей і слабких сигналів про зміни стану зовнішнього оточення та врахування чинників впливу на розвиток підприємницької діяльності за умов євроінтеграції і можливості реалізації потенціалу, використання ефективних методів прогнозування, а також формування

напрямів розвитку підприємницької ініціативно-ризикової активності та підвищення конкурентоспроможності.

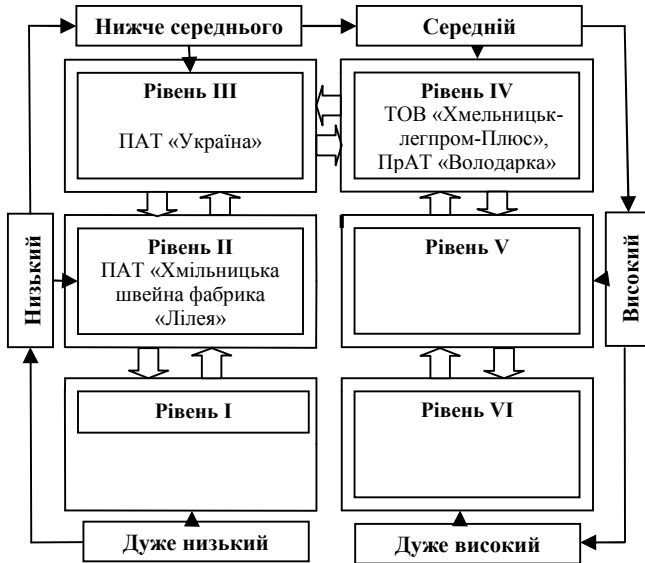


Рис. 3.6. Розподіл аналізованих підприємств за рівнями підприємницького профілю

Ідентифікування підприємницького профілю базується на результатах оцінки блоків показників локальних підсистем ППП за групами ділової активності: логістичної, виробничої, інноваційної, інвестиційної, інтелектуально-трудова, фінансової, маркетингової (див. рис. 3.7).

Отже, запропонована модель оцінювання дозволяє спостерігати зміну впливу вхідних показників ППП на його комплексний показник та на проміжні показники. Після визначення і систематизації показників ППП розробки комплексної оцінки ППП, яка враховує синергетичний ефект його складових та внаслідок побудови комплексної моделі управління ППП та моделі підбору вектора необхідних змін показників ППП для оптимізації його структури доцільним є застосування вказаних розробок для промислових підприємств з метою надання практичних рекомендацій з формування оптимальних управлінських впливів.

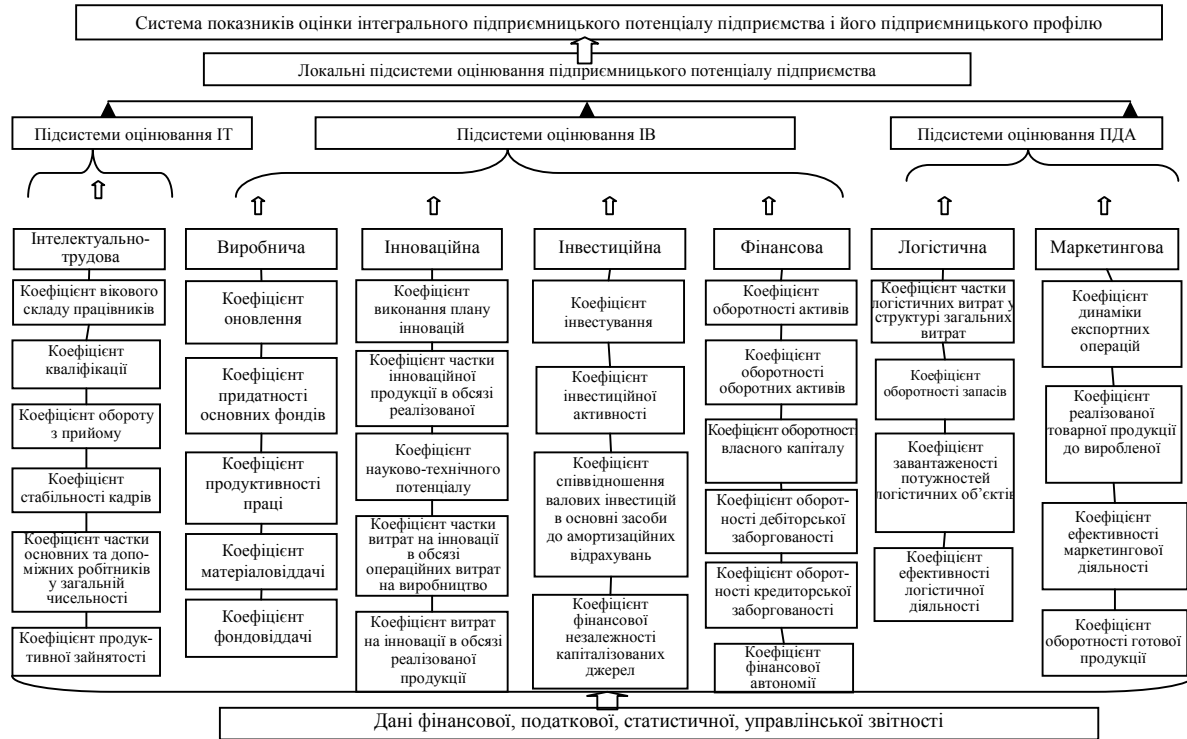


Рис. 3.7. Показники оцінки локальних підсистем ППП за групами ділової активності та ідентифікування підприємницького профілю підприємства

Розділ 4.
**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
ЗА УМОВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

**4.1. Формування концепції управління
підприємницьким потенціалом
на засадах синергійного підходу**

Управління ППП і його структурними елементами за умов євро інтеграційних трансформацій ринку має відбуватися через переосмислення науково-методологічних положень, парадигм, які сформувалися, враховуючи економічні процеси за конкретний проміжок часу. Поняття «парадигма» ввів у науковий обіг американський історик, фізик і філософ Т. Кун у книзі «Структура наукових революцій». Причому воно відрізнялося від того розуміння терміна, яке вкладалось у нього раніше. Згідно з Т. Куном, створення парадигми є свідченням того, що досягнуто узгодженості щодо зразків дослідницької методології, яка виражається у виборі проблем дослідження, а також у сукупності теоретичних і методологічних передумов, що визначають напрям конкретних досліджень [127]. Заслуговують на увагу ґрунтовні результати наукового пошуку Д. В. Шиян, яка виділила такі обставини. По-перше, парадигма трактується як сукупність методологічних передумов дослідження. По-друге, сам термін «парадигма» почав вживатися раніше досліджень Т. Куна. По-третє, науково розробку використовували не так часто. Поняття «парадигма» неоднозначне. Неоднозначне і ставлення різних груп учених до цього поняття. У книзі Т. Куна «Структура наукових революцій» існує двадцять одна дефініція поняття «парадигма» [136]. Проте істотний момент його концепції – не в дефініції поняття «парадигма», а в тому, що він розглядає будь-яку науку певного часу як обумовлену парадигмою, тобто специфічною структурою, яка включає різні за характером і змістом варіації уявлень про предмет науки й основної теорії і специфічних методів дослідження. У розвитку науки Т. Кун виділяє чотири стадії: нормального і аномального стану, кризи і революції. Нормальна стадія в розвитку науки – пе-

ріод акумуляції наявних знань у межах існуючої парадигми. Цей період з неминучістю закінчується переходом до аномального стану, коли отримана сукупність наукових даних не може бути пояснена з погляду існуючої парадигми. Настає криза, яка приводить до наукової революції. Стара парадигма відкидається, і на зміну їй приходить інша, здатна пояснити нову систему наукових фактів, теорій, методів. Парадигмальний статус науки характеризується наявністю однієї або декілька чітко виражених парадигм. Тобто, за Т. Куном, парадигма – це сукупність переконань, цінностей і методів, які визначаються певною науковою співдружністю [136].

Ситуація істотно змінилась у період економічних трансформацій, а публікації, в яких почався аналіз співвідношення понять «методологія» і «парадигма», з'явилися тільки останнім часом. З'ясувалося, що відповіді на це питання не просто різні, а навіть протилежні за змістом. Так, Е. Ніколаєв висловив припущення, згідно з яким термін «парадигма» тотожний поняттю «методологія». Протилежної точки зору дотримуються автори іншої публікації [242].

Ми погоджуємося з думкою Д. В. Шиян, яка вказала на спільний аспект у методології та парадигмі – дослідження. Проте не можна відмовитися від цих двох понять. Вони висвітлюють дослідження на основі різних підходів. Методологія є певною галуззю знань, а парадигма – орієнтир розвитку та становлення науки. У парадигмі відображаються окремі етапи методології, і вона є вужчим поняттям порівняно з нею. Без формування парадигми неможлива реалізація методології [317]. Вона визначає методологічні орієнтири до вирішення конкретних проблем, а також окреслення кола наукових проблем, які підлягають опрацюванню і визначення найбільш раціональних шляхів їх вирішення.

Генезис будь-якої науки відбувається як зміна парадигм [99], тобто концептуальних схем, які протягом певного періоду визнаються науковим товариством як підґрунтя його практичної діяльності та теоретичних пошуків. З огляду на характеристику системної парадигми, надана Я. Корнаї, визначимо такі її риси [127, с. 28]:

1. У суспільній системі встановлені взаємозв'язки між структурними компонентами, на основі чого формується зв'язок цілого та частин.

2. Дослідження мають комплексний характер і не зводяться до будь-якої конкретної дисципліни (економіка, соціологія, політологія). Це стосується різних суспільних сфер.

3. Увагу дослідників зосереджено на інститутах, які визначають межі та хід конкретних процесів. Інститути розуміють до-

статньо широко, тому що історично виникли та розвиваються еволюційним шляхом.

4. Існує безпосередній зв'язок у розумінні існуючої організації суспільства та історичного процесу, протягом якого вона виникла.

5. Особливу увагу приділяють суттєвим змінам та істотним трансформаціям, а не постійним та невпорядкованим переминам.

6. Порівняння здійснюють, як правило, на якісному рівні.

З урахуванням вищезазначеного, підкреслимо, що дослідження інститутів є необхідною умовою дослідження економічної парадигми. Саме інституціональний підхід щодо дослідження економіки є традиційним способом фактологічного та теоретичного аналізу, а також дозволяє змоделювати структуру економічного суб'єкта та сформулювати модель інституціонального партнера [214, с. 97], що окреслюють як комплекс причинно-функціональних зв'язків, насамперед, у соціальному середовищі, який детермінує значущі константи господарської поведінки. Наукову парадигму можна визначити як загальну модель, спосіб вирішення дослідницьких завдань [210, с. 51]. Ми погоджуємося з думкою Р. Ф. Пустовійт, який вважав, що саме парадигма, на основі якої вибудовується наукова теорія реальності, визначає ступінь адекватності даної теорії дійсності [141, с. 25].

Детальний аналіз трактувань за результатами дослідження авторів щодо сутності розуміння «парадигма» дозволяє зробити висновок: єдиного, чітко визначення цього поняття не існує. Під парадигмою ми розуміємо систему методологічних орієнтирів, переконань, цінностей і методів, які визначаються на основі вивчення суттєвих змін та істотних трансформацій.

Сучасна парадигма управління підприємницьким потенціалом підприємства має ґрунтуватися на використанні процесного та інтеграційного підходів як засобу покращення діяльності. Можна виділити три рівні, за якими передбачається розробка парадигми управління ППП:

1. Підприємство працює стабільно, проте очікується зниження темпів його росту, виникають загрози у середовищі господарської діяльності і посилюється конкуренція на ринку.

2. Підприємство працює на ринку успішно, проте швидкість росту розмірів бізнесу випереджає швидкість росту системи управління, внаслідок чого виникають втрати в управлінні бізнесом. Це призведе у майбутньому до підвищення витрат і впливу людського

фактору, зниженню рентабельності, контрольованості за господарськими процесами підприємства.

3. У результаті появи інновацій, які стосуються підприємницького профілю підприємства, розвитку підприємницького середовища керівництво підприємства розглядає варіанти диверсифікації.

Підприємство, для якого характерна одна з цих ситуацій оптимізує свою діяльність через удосконалення управління реалізацією підприємницького потенціалу підприємства і його бізнес-процесів. Сучасна парадигма управління ППП забезпечує методологічні орієнтири до реформування підходів щодо збалансування структурних елементів ППП та удосконалення існуючих бізнес-процесів і орієнтована на інноваційний тип розвитку.

Сучасна парадигма управління ППП підприємства, на нашу думку, має ґрунтуватися на критеріях, вказаних на рис. 4.1. Вивчення результатів дослідження дозволяє зробити висновок про те, що критерії парадигми управління елементами ППП можна поділити на три групи: інформаційно-управлінські; фінансово-економічні; інноваційно-технологічні. Між групами є тісні зв'язки. Наприклад, ефективність реалізації інноваційно-технологічних та інформаційно-управлінських критеріїв можна визначити на основі фінансово-економічних критеріїв.

Враховуючи визначені тенденції зміни показників можна економічно обґрунтовувати рішення та вчасно вносити зміни у діяльність промислових підприємств. Загальна парадигма управління ППП має включати п'ять блоків:

1) формування методологічних основ оцінювання, який включає фінансово-економічні критерії парадигми управління ППП, передбачає дослідження можливостей підприємства щодо запровадження інновацій;

2) оцінювання впливу підприємницького середовища, який передбачає вивчення середовища функціонування підприємства, виділення загальних тенденцій розвитку, прогнозування, оцінювання ринку інноваційних продуктів та умов забезпечення конкурентоспроможності;

3) вибір механізму адаптації бізнес-процесів підприємств легкої промисловості до динамічних умов ринку на засадах анти-сипативного підходу до управління та інноваційного розвитку ППП та на основі оцінювання за блоками «Інтелектуально-трудовий потенціал», «Інноваційно-виробничий потенціал», «Потенціал ділової активності»;

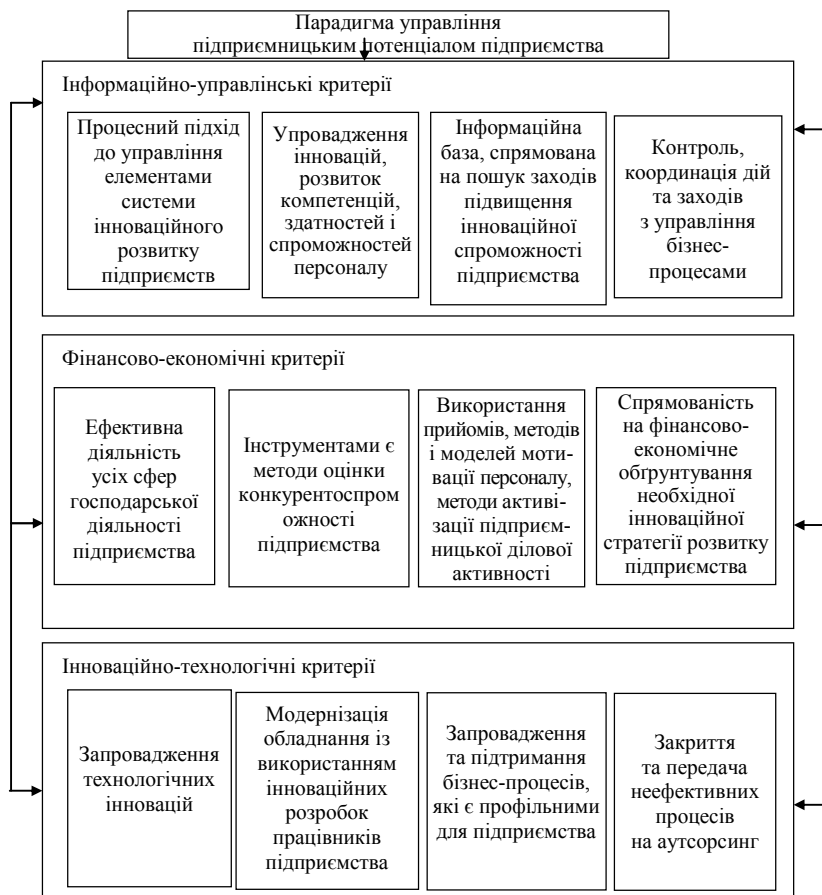


Рис. 4.1. Критерії сучасної парадигми управління ППП

4) системний аналіз підходів щодо управління елементами ППП у системі інноваційного розвитку підприємств і забезпечення хз конкурентоспроможності. Він передбачає вивчення інноваційно-технологічних, інформаційно-управлінських, фінансово-економічних можливостей стимулювання інноваційних процесів на підприємстві та підвищення ділової активності персоналу;

5) моніторинг показників стану і ефективності реалізації підприємницького потенціалу підприємства, який передбачає анти-сипативний підхід до моніторингу і діагностики підприємницького середовища, виявлення потенційних загроз і ризиків контроль струк-

турних елементів антисипативного механізму управління ППП та його елементами.

Механізм адаптації елементів ППП ті його бізнес-процесів підприємств легкої промисловості до ринкових умов – це раціональне поєднання конкретних методів, форм, важелів та інструментів, а також відповідних правового, нормативного та інформаційного забезпечення, що сприяють розвитку ППП, його елементів, поширенню та зростанню інновацій, забезпечують стабільні показники розвитку промислового підприємства, мають сучасне інформаційне забезпечення, забезпечують мотиваційний підхід до підвищення ділової активності персоналу, перебувають під його безпосереднім впливом, що сприяє синергії використання інтелектуально-трудоного елементу ППП, удосконалення бізнес-процесів підприємства та інноваційним підходом до розвитку ППП.

Оскільки більшість підприємств пріоритетним визначають задоволення індивідуальних, а не суспільних інтересів, а також процеси, які відбуваються підприємницькому середовищі, доречно розглядати індивідуальний та суспільний механізми адаптації ППП до ринкових умов.



Рис. 4.2. Парадигма управління ППП легкої промисловості на засадах синергійного підходу у системі інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності

Під індивідуальним механізмом адаптації ППП до ринкових умов розуміємо сукупність взаємопов'язаних методів, форм, важелів, інструментів, забезпечення, які формуються під впливом інтересів безпосередньо підприємства (ендогенні фактори), визначають інноваційний розвиток ППП, вказують на інтеграцію його елементів на засадах синергійного підходу.

Суспільний механізм адаптації ППП до ринкових умов передбачає сукупність взаємопов'язаних методів, форм, важелів, інструментів, забезпечення, які формуються під впливом зовнішнього середовища (екзогенні фактори), визначають інноваційний розвиток окремих елементів і загальної величини та збалансованості ППП сукупності, вказують на узгодження інтересів учасників формування ППП у єдиній підприємницькій системі.

Опишемо структуру запропонованих механізмів. На рис. 4.2 подамо загальну парадигму управління ППП підприємств легкої промисловості у системі інноваційного розвитку, яка ґрунтується на засадах синергійного підходу.

У блоці 3 визначається механізм адаптації ППП до ринкових умов.

На рис. 4.3 відображений індивідуальний механізм, визначені особливості формування кінцевого результату ділової активності персоналу на ринку. І формування фінансових результатів реалізації ППП. Так підприємство взаємодіє із споживачами, які сплачують за отриманий товар, послуги. Грошові кошти (Cash-flow) повертаються на підприємство у формі винагороди за результати праці. Одразу вони розподіляються на два складники: виробництво та фонди розвитку і симулювання.

Частина Cash-flow, що надійшла на виробництво, направляється на покриття витрат на випуск продукції, а інша – призначена для забезпечення безперервного процесу виробництва. З фондів розвитку та стимулювання частина Cash-flow використовується на закупівлю нових інноваційних ресурсів, розробку інноваційних технологій, стимулювання персоналу до ділової підприємницької активності, запровадження інновацій. Так закладаються основи для розвитку ППП промислового підприємства.

Мотиваційне середовище, яке необхідно сформувати буде наступною запорукою успішного розвитку машинобудівного підприємства. Така система розподілу Cash-flow є перспективною за умови використання підприємством інновацій у бізнес-процесах, технологіях тощо.

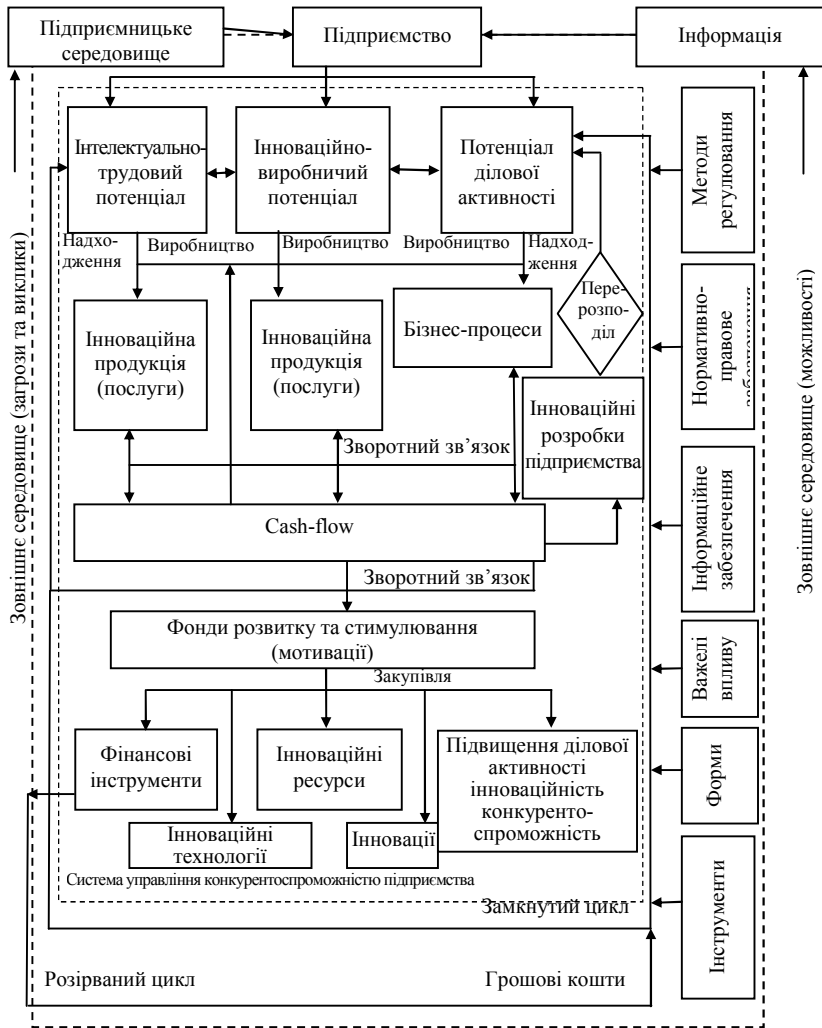


Рис. 4.3. Індивідуальний механізм адаптації ППП до ринкових умов

Окремим блоком на рис. 4.3 поданий підприємницьке середовище та інформація, які функціонують у зовнішньому середовищі та безпосередньо впливають на діяльність ППП підприємства легкої промисловості. У цьому разі йдеться про індивідуальний механізм адаптації ППП підприємств до ринкових умов. На рис. 4.3

показаний замкнутий і розірваний цикли механізму адаптації ППП до ринкових умов. В останньому циклі фінансові інструменти «вимивають» кошти з виробництва. Проте їх слід розглядати як джерело надходжень через деякий проміжок часу. Такий цикл виправданий за умови наявності вільних коштів, виведення яких з виробництва не позначиться на інноваційних бізнес-процесах на підприємствах легкої промисловості і не сповільнить темпи цього росту.

Поряд з інноваційними бізнес-процесами на підприємстві існують традиційні, які випускають стандартизовану продукцію. Грошові кошти (Cash-flow), які надійшли від її продажу, перерозподіляються так, що частина їх спрямовується у традиційні бізнес-процеси, а інша – в інноваційні. Це призводить до того, що у цьому бізнес-процесі відчувається нестача ресурсів і керівництво здійснює пошук нових ресурсів або інновацій. Так, традиційні бізнес-процеси перетворюються в інноваційні, а інноваційні під впливом фактору часу – в традиційні. Цей кругообіг є безперервним.

Індивідуальний механізм адаптації ППП до ринкових підприємницьких умов передбачає використання наступних елементів:

1) нормативно-правове забезпечення – це забезпечення, яке регулюється законами, указами, розпорядженнями, наказами, роз'ясненнями, статутом, установчими документами, нормами, інструкціями, нормативними і методичними вказівками;

2) інформаційне забезпечення – це вторинна та первинна інформація, збір і аналіз якої може здійснювати як саме промислове підприємство (внутрішній аудит), так і державні органи (податкова служба, фінансова інспекція) або треті особи (банки, постачальники, споживачі);

3) важелі впливу можна поділити на три групи: фінансові (прибуток, дохід, фінансові санкції, процентні ставки, дисконт, цільові економічні фонди), економічні (ціна, форми розрахунків, рівень продуктивності праці, індивідуальний і сукупний попит, витрати, управлінський персонал), виробничі (технології, обладнання, транспорт, виробничо-технічний персонал);

4) методи включають у себе планування, прогнозування, оподаткування, систему розрахунків, матеріальне стимулювання, фондоутворення, взаємовідносини з контрагентами;

5) формами механізму можна вважати прямі (радикальний напрям удосконалення бізнес-процесів, перепроектування, структурні зрушення) та непрямі;

б) інструменти – конкретні чинники впливу на бізнес-процеси та розвиток промислового підприємства як результат застосування важелів (дотації, субсидії, відрахування, внески) [197, с. 120].

Інформаційне забезпечення та інтелектуально-трудова складова ППП забезпечують доступ до новітніх інформаційних ресурсів, які є джерелом інноваційного розвитку, формують передумови для ведення виробництва на основі знань і досвіду, закладають значну частку інтелектуальної праці у собівартості продукції.

Сучасні економічні відносини характеризуються поглибленням економічних проблем – і, відповідно, невизначеностей та ризиків, загостренням конкурентної боротьби та посиленням глобалізаційних і євроінтеграційних процесів. Зміни, які відбуваються в економіці країни суттєво впливають на розвиток підприємницьких структур, особливості управлінської діяльності. Як уже зазначалось, забезпечувальне значення можливостей розвитку отримує економічний потенціал підприємства, його розвиненість та досконалість і збалансованість структури.

Проблеми зростання обсягів і повноти використання ППП обумовлені складністю підбору учасників процесу господарювання, що володіють певним набором наявних та прихованих ресурсів і можливостей щодо їх реалізації; розробкою оптимальних механізмів взаємодії, постійними змінами внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що відбуваються під впливом соціальних, економічних, правових, психологічних, фізіологічних чинників і науково-технічного прогресу. Все це впливає на зміну структури потенціалу підприємства. Чим міцніше елементи потенціалу взаємозв'язані між собою, тим ефективніше вони реалізуються і забезпечують зростання сукупного потенціалу підприємства.

В умовах глобалізації, євроінтеграції, розширення міжнародних зв'язків і формування міжнародних підприємницьких структур, основним завданням суб'єктів господарювання постає ефективне управління ресурсною складовою ППП як важливим елементом інформаційно-виробничого і ППП в цілому.

Синергійний підхід до управління ППП передбачає формування підприємницьких умов ведення бізнесу на засадах узгодженні індивідуальних інтересів учасників господарської діяльності і виконавців бізнес-процесів, стимулювання їх підприємницької ділової активності і на цій основі отримання синергійного ефекту, коли результат підприємницької діяльності трудового колективу перевищує суму результатів праці окремих працівників.

Термін «синергія» походить від грецького «Συνέργεια», що означає «разом діючий, погоджений, спільний». За Германом Хакеном [264], синергетика займається вивченням систем, які складаються з великого числа частин, компонент або підсистем, тобто деталей, що складним чином взаємодіють між собою. Синергізм, на думку цього вченого, проявляється в об'єднанні різних сфер діяльності у рамках однієї організації; у збільшенні ефективності взаємодії елементів у рамках однієї системи.

Останніми роками концепція синергії поширила своє значення. Синергізм, синергія – це варіант реакції на сумарну дію двох або більше факторів, що характеризуються тим, що ця дія перевищує дію, що надається кожним фактором автономно [22]. Синергійний ефект розглядається І. Ансофом [22], як результат одного з варіантів (позитивного або негативного) реакції на сумарну дію двох або більше факторів, що характеризуються тим, що ця дія перевищує (або зменшує) дію, що надається кожним фактором окремо.

Щодо дослідження питання прояву синергійного ефекту елементів потенціалу підприємства в умовах євроінтеграції, доцільно враховувати стратегічний аспект управління ППП та визначити сутність самого стратегічного потенціалу і стратегічного управління ППП й акцентувати увагу на його формуванні у процесі планування. Під синергійним ефектом управління ППП слід розуміти ефект зростання розвитку здатностей реалізації можливостей щодо здійснення статутної діяльності в перспективі та ініціювання появи нових можливостей, досягнення максимального позитивного результату через оптимізування інтеграції елементів потенціалу підприємства у збалансовану негентропійну систему за рахунок позитивного системного ефекту. Тобто, синергія елементів підприємницького потенціалу підприємства (в першу чергу, – стратегічного) полягає у виникненні додаткового позитивного ефекту від взаємодії усіх перерахованих елементів порівняно з простою сумою їх результатів. Математично це можна пояснити за допомогою формули:

$$СПП = \sum_{i=1}^n \int (p_1, p_2, p_3, \dots, p_n), СППП \rightarrow p_m + 1.$$

де *СПП* – стратегічний підприємницький потенціал підприємства; $p_1, p_2, p_3, \dots, p_n$ – елементи стратегічного потенціалу підприємства.

Таким чином, розвиток підприємницького потенціалу підприємства можна розглядати як функцію, яка залежить від певної кількості (множини) аргументів. Тоді синергійний ефект взаємодії

елементів ППП формуватиметься в результаті оптимізації взаємозв'язку між елементами потенціалу підприємства, за рахунок чого забезпечується можливість досягнення більших результатів, ніж в тих випадках, коли вони функціонують окремо:

$$F(\text{ППП}) \geq \sum ppi,$$

де ppi – i -й елемент потенціалу підприємства, виділений для дослідження.

Докладніше зупинимось на теорії ентропійності та її застосуванні в управлінні потенціалом підприємства в сучасних умовах. Слід враховувати той факт, що підприємство є відкритою системою, якій властиві процеси обміну ресурсами із зовнішнім середовищем. Так, під впливом зовнішніх факторів системам «підприємство» і «потенціал підприємства» властиво набувати певних змін. І, хоча, ми говоримо про «негентропійності управління», слід розглядати міру ентропійності потенціалу підприємства.

В економіці це поняття стало використовуватися недавно, але останнім часом привернуло увагу багатьох вчених. Справа в тому, що ентропія виробничої системи повинна показувати, наскільки виробнича діяльність є ефективною, що є досить важливим моментом при оцінці потенціалу конкретного підприємства.

Отже, ефективність управління підприємницьким потенціалом може оцінюватися за станом ентропії на підприємстві, тобто через міру хаосу яка «панує» в даній системі і яка впливає на діяльність як системи в цілому, так і кожного її підрозділу. В економічній літературі немає єдиної думки щодо трактування дефініції ентропії. У своїх наукових дослідження ця проблему розглядали вчені: Матохін В. В., Климанов С. Г., Дорошенко М. Є., Пригожин І.Р., Левін М. І., Міропольський Д. У., Євстигнєєв В. Р., Каплунов В. А., Мамедов М. М., Молчанов В. І., Прангішвілі І. В. Незважаючи на значну кількість вчених, що займаються цим питанням на сьогодні немає загальноприйнятого визначення дефініції «ентропія» з економічної точки зору. Тому існує необхідність дослідження цієї категорії з метою розвитку теорії управління економічним потенціалом та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Слід зазначити, що з позиції ентропії підприємству притаманні такі характеристики:

- 1) система є динамічною, стохастичною;
- 2) використовуючи певний алгоритм управління, керуюча структура представляє на входи до керованої підсистеми відповідні керуючі сигнали, при цьому будь-який управлінський акт перед-

бачає вибір кращого керуючого впливу, оскільки метою управління є можливість вибору оптимального режиму функціонування об'єкта управління;

3) керована система видає вихідні сигнали у вигляді готової продукції, послуг, інновацій, економічного та соціального ефектів, продуктів взаємодії із зовнішнім середовищем;

4) поведінка системи в будь-який момент часу імовірнісним чином визначається вихідними сигналами, її внутрішніми попередніми станами і в даний момент часу; в свою чергу, зміна вихідних сигналів імовірнісним чином викликається зміною вхідних сигналів, а також внутрішніх станів системи, що відносяться до цього моменту часу;

5) рух системи відбувається за деякою траєкторією, кінцева точка якої є метою управління потенціалом підприємства.

Ефект ентропії виникає тому, що в природі не існує абсолютно ізольованої системи, тому між системами відбувається постійний процес обміну ресурсами, енергією, інформацією. Цей процес відбувається за рахунок того, що все в природі прагне до балансу, але це можливо лише при постійному процесі розпаду. Тобто з точки зору фізики можна сказати, що кожна система, в тому ж числі і потенціал підприємства, може бути охарактеризована з точки зору як ентропії, так і негентропії.

Ще однією характеристикою підприємства з позиції термодинаміки є те, що ентропія виникає під впливом конкуренції за інформацію, енергію, ресурси і цим пояснюється те, що одні підприємства отримують поступові зміни щодо впорядкування своєї системи, а також щодо вдосконалення. Інші розпадаються і виходять з ринку.

У підприємницькому середовищі підприємства та формування його ППП як відкритої системи відбуваються процеси перетворення під впливом ентропії, а на виході підприємство отримує результат від своєї діяльності, який виражається в наборі показників, які складаються в інтегральну оцінку його потенціалу (розд. 3).

Вперше поняття ентропії було запропоновано Р. Клаузіусом [112]. Він так пояснив сенс введеного ним терміна: утворивши його від грецького слова «τροπή» (зміна, перетворення), до цього кореня Клаузіус додав дві букви – «ен» так, щоб отримане поняття було б по можливості подібне до поняття «енергія». Вчений під ентропією розумів міру перетворення теплової енергії в механічну і навпаки. Наступний прорив у вивченні ентропії зробив Л. Больцман [56]. Він вперше відійшов від розгляду ентропії тільки як

термодинамічної показника і в своєму визначенні написав, що ентропія це міра нашого незнання про систему.

Російський вчений А. Н. Колмогоров [120] у своїй науковій роботі запропонував, що швидкість втрати інформації системою призводить до хаотичності цієї системи і є показником ентропії. Для більш наочного аналізу та розуміння поняття «ентропія» зведемо дані в таблицю 4.1.

Таблиця 4.1

Сутність наукових підходів до визначення поняття «ентропія»*

Автор, джерело	Визначення	Група (підхід)
Е. Х. Лийв [145]	Ентропія являє собою показник невизначеності, безладу, різноманітності, хаосу, нерівноважності в системі	Ентропія як міра невизначеності
І. В. Прангішвілі [202]	Кількісною мірою невизначеності з приводу майбутнього стану економічної системи є ентропія, а виміром ентропії називається кількість доступної інформації про систему	
Н. Г. Низовкіна [177]	Ентропія – кількісна міра невизначеності деякої сукупності характеристик досліджуваного	
Л. С. Усов [334]	Ентропія – кількісна міра невизначеності ситуації	
Л. Больцман [57]	Визначив ентропію як зникаючу інформацію	Ентропія як недостатність інформації
А. Н. Колмогоров [120]	Ентропія – є оцінка швидкості втрати інформації і може розглядатися як міра «пам'яті» системи або міра швидкості «забування» початкових умов	
В. Ф. Ісламудинов [98]	Будь-які системи володіють одним загальним показником – рівнем ентропії, який відображає стан системи і динаміку її розвитку	Ентропія як міра неупорядкованості системи
Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовський, Е. Б. Стародубцева [243]	Ентропія – величина, зворотна рівню організації системи	
А. П. Левич [144]	Ентропія – це відхилення стану від його безструктурного аналога	
Г. А. Краснов, В. В. Виноградов, А. А. Краснов [129]	Ентропія – міра внутрішньої неупорядкованості системи. Ентропія збільшується при хаотичному розподілі інформаційних ресурсів і зменшується при їх впорядкуванні	

Таким чином, всі визначення ентропії можна класифікувати за трьома групами: ентропія як міра невизначеності, як недостатність інформації, як міра неупорядкованості системи. Найбільшої уваги, на нашу думку, заслуговує визначення «ентропія як міра невизначеності», тому що через невизначеність відбувається невлаштованість системи і недостатність інформації про неї, що впливає на всі процеси управління, в тому числі і на управління економічним потенціалом підприємства. Тобто, проаналізувавши визначення цієї дефініції, слід зазначити, що найбільш коректним може бути наступне визначення ентропії – це процес зменшення чи зростання невизначеності економічної системи внаслідок недоотримання або отримання надмірної кількості інформації про неї. Більшість вчених зосереджені тільки на інформаційних ресурсах, тому що вони є основою всієї діяльності підприємства, але на нашу думку слід розглядати природні, людські, фінансові ресурси та інші теж як причини зростання ентропії, тому недоотримання деяких з них теж призводять до розпаду економічної системи та істотно впливають на величину економічного потенціалу підприємства.

Враховуючи те, що синергійний ефект – поняття багатогранне й неоднозначне, що залежить від численних факторів, тому досягти його вдається не завжди. Головні причини нульового результату для кожного підприємства індивідуальні і залежать від сфери застосування синергії. Фактори, які можуть негативно вплинути на дію закону синергії, можуть бути як зовнішні (наприклад, політичні фактори, геополітичні негаразди, нормативно-правові законодавчі зміни), так і внутрішні – недоліки в управлінні потенціалом.

Отже, можна стверджувати, що успішність діяльності підприємства і можливість розвитку у майбутньому, обумовлюється правильністю формування і силою взаємозв'язку елементів його підприємницького потенціалу і мотивації персоналу до підвищення підприємницької ділової активності.

Джерелом цих переваг підприємств є більш ефективне використання їх ППП, взаємодоповнення технологій та продукції, яку вони виробляють, можливість зниження рівня їх поточних витрат, зокрема адміністративних, та інші аналогічні чинники. Принцип синергізму реалізується при використанні майна, на засадах господарювання, асоціаціями, корпораціями, консорціумами, концернами та іншими об'єднаннями юридичних та фізичних осіб. У сучасних умовах кращий результат отримують суб'єкти господарювання, які разом займаються господарською діяльністю (ство-

рюють кластери), оскільки в такому випадку їх сукупний майновий потенціал є вищим, порівняно з їх одноосібним функціонуванням.

Синергійний підхід до управління ППП полягає в дослідженні процесів самоорганізації та становлення нових упорядкованих структур потенціалу на різних рівнях його формування.

Предметом синергетики є механізми спонтанного формування і збереження складних систем, зокрема тих, які перебувають у стані стійкої нерівноваги із зовнішнім середовищем. У сферу його вивчення потрапляють нелінійні ефекти еволюції систем будь-якого типу, кризи і біфуркації – нестійкої фази існування, які передбачають множинність сценаріїв подальшого розвитку.

Синергійний підхід передбачає ймовірне бачення світу і базується на дослідженні нелінійних систем. Модель сукупного потенціалу (рис. 1.4 та 2.4) постає як сукупність нелінійних процесів. Ідея нелінійності включає багатоваріантність, альтернативність шляхів еволюції та її незворотність. За допомогою синергійного підходу вивчають дисипативні (нестійкі, слабо організовані) складні системи. Синергійний підхід в управлінні підприємницьким потенціалом підприємства, на нашу думку, може демонструвати, яким чином і чому хаос – ентропія (щодо ідентифікації і структуризації потенціалу), може розглядатися як чинник творення, конструктивний механізм еволюції, як з хаосу власними силами може розвиватися нова форма підприємницького потенціалу.

Відповідно до зазначеного, синергійне управління підприємницьким потенціалом підприємства повинне обов'язково будуватися на основі врахування взаємозалежностей між глобальними елементами ППП: інтелектуально-трудового, інноваційно-виробничого та потенціалу ділової активності (за потреби – з більш деталізованою класифікацією).

Як уже зазначалось, сучасне підприємницьке середовище є досить мінливим, динамічним та нестабільним, що змушує всіх без винятку учасників економічної діяльності максимально швидко адаптуватися до нових умов господарювання, проявляти гнучкість та пристосовуваність, необхідні для стабільного зростання. Характеристика невизначеності підсилюється за умов євроінтеграції. Так, на ринку з'являються нові «гравці» із своїми особливостями.

Потенціал підприємства, представляючи собою інтегровану сукупність ресурсів та можливостей, стає підґрунтям для вирішення поставлених завдань, запорукою ефективної та результативної діяльності підприємств на різних етапах життєвого циклу [142, с. 74].

Відповідно, особливої актуальності набувають питання якісного оцінювання та ефективного управління потенціалом підприємства в умовах стрімкого економічного розвитку та глобалізації.

Потенціал є фундаментальною характеристикою системи та базисом розвитку як на макро-, мезо- так і на макрорівні – рівні підприємств та організацій. З точки зору ресурсної концепції потенціал підприємства визначається як сукупність ресурсів та зв'язків між ними [173, с. 18], з точки зору функціональної концепції – як сукупність функцій, у ресурсно-цільовій концепції – як елементи, що забезпечують реалізацію здібностей і можливостей [172, с. 326]. У сучасних умовах оцінити потенціал підприємства, визначити вектори його розвитку та підходи щодо оптимізації управління можливо лише з позицій системного підходу. Важливою характеристикою процесів розвитку систем, в тому числі і системи економічного потенціалу, а також специфічним видом ресурсу, є час.

У динамічних ринкових умовах підприємства змушені піклуватися про швидку здатність своїх внутрішньовиробничих систем до виявлення проблем, обґрунтування та реалізації управлінських рішень, підвищення ефективності діяльності. Для цього потрібний не просто аналіз, який передбачає розгляд перспектив щодо перспектив розвитку, а й методи оцінювання внутрішніх і зовнішніх процесів діяльності підприємства у контексті формування потенціалу.

Робота з формування і розвитку підприємницького потенціалу промислового підприємства повинна вестися в напрямку безперервного вдосконалення системи управління підприємством та його потенціалом. Управління потенціалом повинне містити усі компоненти: елементний склад, принципи функціонування, структуру, інформаційне, економічне, кадрове, правове та організаційне забезпечення. Управління підприємницьким потенціалом підприємства передбачає вплив на процеси його формування, використання і забезпечення розвитку. Враховуючи динамізм і мінливість сучасного підприємницького середовища, необхідно звернути увагу на розробку інтегрованої системи антисипативного управління підприємницьким потенціалом промислових підприємств, яка поєднає управління всіма процесами і ресурсами функціональних потенціалів, їхнім перетворенням. Побудова такої системи має враховувати особливості промислових підприємств певної галузі, сучасні розробки з менеджменту, здійснюватись відповідно до цілей підприємств та зовнішніх факторів впливу.

Традиційний підхід до управління підприємства заснований на лінійному уявленні про функціонування соціально-економічних виробничих систем. Відповідно до цього уявлення результатом управлінського впливу є однозначний і лінійний наслідок прикладених зусиль. Однак, сучасні підприємства є нелінійними системами, які здатні самі себе будувати, структурувати, потрібно тільки правильно ініціювати бажані тенденції його саморозвитку через процеси формування їх потенціалу.

Сьогодні, коли особливо актуалізується проблема необхідності ощадливого та раціонального використання ресурсів, повинна бути сформована концепція синергії, яка б представляла напрям дослідження виникнення і розвитку позитивного зворотного зв'язку між елементами потенціалу і наступного за цим процесом розвитку підприємства. Саме ця концепція має стати сучасною парадигмою управління підприємствами за умов глобалізації та євроінтеграції. Синергійні ефекти, що характеризуються як результати формування, використання і розвитку потенціалу підприємства, і які приводять не лише до збільшення кількості, але й до зміни якості, є адекватним інструментом оцінки розвитку потенціалу.

Закон синергії щодо формування та управління підприємницьким потенціалом підприємства має формулюватись наступним чином: для будь-якого підприємства існує така комбінація (поєднання) елементів його потенціалу, за якої його сукупний потенціал завжди буде або істотно більшим від простої суми елементів потенціалів (окремих елементів), що входять до комбінації, або істотно меншим. Завдання управління потенціалом підприємства полягає в тому, щоб знайти такий набір елементів, при якому синергія буде мати позитивний ефект. Крім того, необхідно збалансувати через систему мотивації узгодження інтересів учасників виробничо-господарської діяльності – персонал підприємства.

У рамках такої концепції управління підприємницьким потенціалом потенціалом головною метою повинно бути: створення стійкої життєздатної організації, трудового колективу, пов'язаних ідеєю, вмотивованих до ефективної спільної підприємницької діяльності щодо реалізації обраної стратегії і виконання планів. Ефективність діяльності, конкурентні переваги, частка ринку і його захоплення при цьому не є самоціллю, а характеризують необхідні умови.

Схематичне представлення концепції управління підприємницьким потенціалом підприємства за умов євроінтеграції представлено на рис. 4.4.

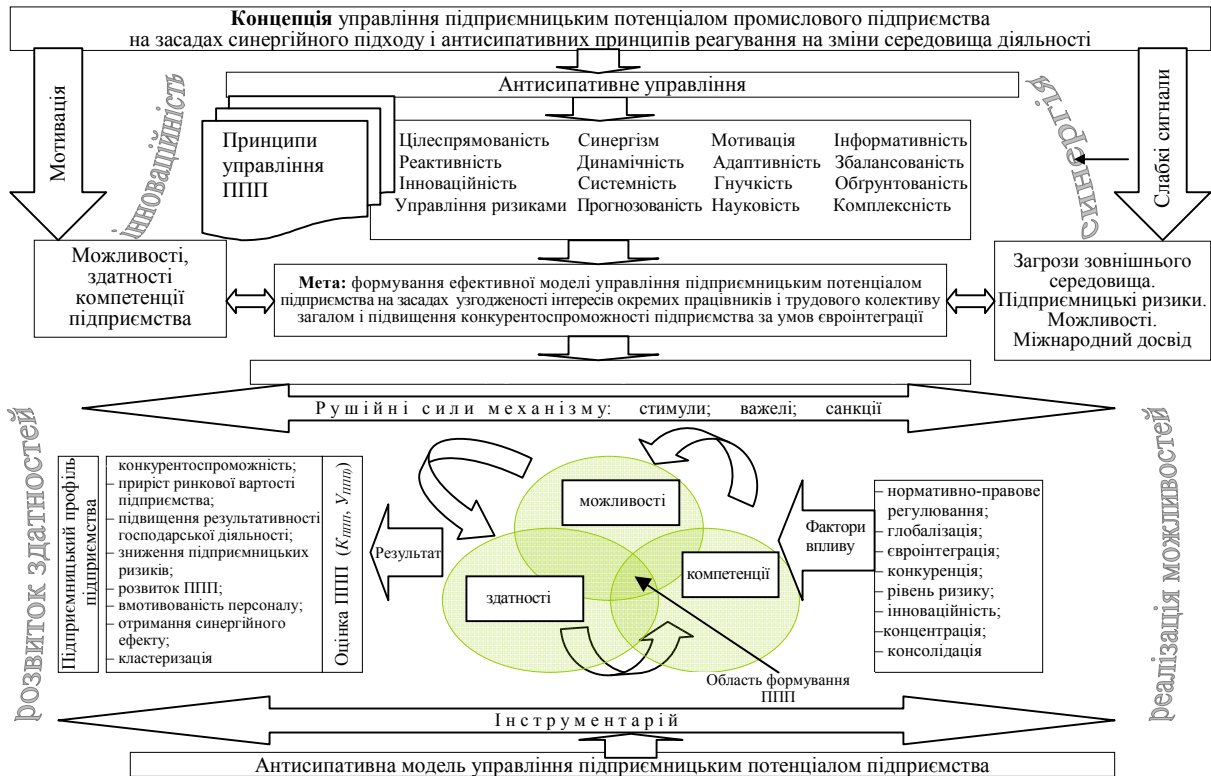


Рис. 4.4. Концепція управління підприємницьким потенціалом підприємства за умов євроінтеграції

Отже, синергія в управлінні потенціалом підприємства передбачає: отримання конкурентних переваг за рахунок створення ефективних комбінацій ресурсів, зростання вартості підприємства як сукупності матеріальних і нематеріальних активів, підвищення стійкості господарської системи до невизначеностей та ризиків, які виникають у процесі еволюції.

Оптимізоване антисипативне управління підприємницьким потенціалом підприємства створює передумови для процесів збалансування, зниження ентропії, підвищення ефективності та розвитку на засадах діагностики стану зовнішнього підприємницького середовища, швидкого реагування на зміни підприємницького середовища за слабкими сигналами. Відмінною рисою синергійного підходу до управління потенціалом підприємства є те, що цілеспрямований управлінський вплив суб'єкта на об'єкт управління не завжди може мати очікувані результати, в очікуваних розмірах. Це пояснюється наявністю особливих цінностей і традицій, що склалися на підприємстві і породжують або опір змінам, викривленим сприйняттям управлінських рішень виконавцями, дією дестабілюючих зовнішніх чинників тощо, або концентрацією зусиль на виконання поставлених завдань понад «традиційні» норми, що склалися на підприємстві та підвищення ділової активності персоналу. Тому синергійний підхід дозволяє долати ризики, усувати відхилення та перешкоди, що виникають в умовах глобалізації та євроінтеграції без залучення додаткових ресурсів.

4.2. Розробка методів управління підприємницьким потенціалом підприємства

Структурні елементи підприємницького потенціалу підприємства: інтелектуально-трудовий потенціал, інноваційно-виробничий і потенціал ділової активності та бізнес-процеси є об'єктами управлінського впливу менеджменту підприємства, у процесі господарської діяльності і управління підприємницьким потенціалом, результати взаємодії яких формують загальну конкурентоспроможність та інноваційну спроможність промислового підприємства. Тому ефективне управління ними за умов глобалізації є вирішальним з точки зору налагодження процесу виробництва за європейськими стандартами та відповідно до вимог ISO серії 9000. В сучасному підприємницькому середовищі є низка особливостей щодо

розробки політики управління ними. Управління має включати планування (стратегічне, оперативне, тактичне), моніторинг і діагностику стану підприємницького середовища з метою управління за слабкими сигналами змін, координацію та контроль усіх процесів формування, реалізації і розвитку підприємницького потенціалу підприємства, формування комунікацій взаємодії елементів ППП і самого підприємства із контрагентами підприємницького ринкового середовища, формування сприятливого мотиваційного середовища для роботи персоналу підприємства з метою максимальної реалізації особистісних здібностей і можливостей до ефективної підприємницької активності та використання професійних компетенцій і професіоналізму з метою розвитку інтелектуально-трудового елементу підприємницького потенціалу.

Традиційні методи управління за умов глобалізації економіки і невизначеностей підприємницького ринкового середовища уже не забезпечують можливості прийняття ефективних управлінських рішень щодо формування, реалізації і розвитку підприємницького потенціалу. На думку К. С. Безгін, І. В. Гришина [260, с. 3], П. Ф. Друкера [93], А. С. Большакова [40], атрибутом сучасної управлінської діяльності є такі недоліки: слабка керованість організаційних структур управління; стагнація і втрата здатності до розвитку підприємств; низький рівень адаптивності і гнучкості структури управління й підприємств загалом щодо впливів зовнішнього середовища; високий рівень бюрократизації на підприємстві. Переважна більшість науковців відстоюють думку, що процесне управління має деякі переваги порівняно з функціональним. В його основу покладено цикл Шухарта–Демінга [111], принципи побудови збалансованої системи показників [214], принципи управління проектами [198, с. 5]. Це управління є важелем регламентування вимог до систем менеджменту якості [199]. Х. С. Безгін та І. В. Гришина згрупували і виділили переваги впровадження підприємством процесного підходу: зосередження на кожному процесі сприяє кращому задоволенню потреб споживачів; створення цінності стосовно кінцевої продукції зосереджено у процесах; визначення границь розглянутого процесу, а також постачальників і споживачів дозволить забезпечити кращу взаємодію й розуміння вимог, які варто задовольнити; зниження ризику субоптимізації при управлінні цілісним процесом, що проходить крізь безліч відділів; відхід від фрагментарної відповідальності під час призначення менеджерів, відповідальних за процес; управління процесами дозволяє створити кращі

підстави для контролю ресурсів і часу виконання робіт; урахування динамічного характеру розвитку організацій; істотне скорочення витрат на управління, що досягається за рахунок виключення дублювання й зайвих ланок управління; впровадження горизонтальних структур управління з незначною ієрархією (3–4 рівні управління), основою яких є бізнес-процеси [189, с. 6].

Погоджуючись з думкою науковців щодо доцільності використання процесного управління у тому числі для управління підприємницьким потенціалом, задля досягнення найкращих результатів його реалізації, розвитку можливостей і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Однак, акцентуємо увагу на необхідності, враховуючи специфіку формування підприємницького потенціалу описану у розділі 1, поєднання процесного підходу із антисипативним.

Як було встановлено у розділі 3, перспективи євроінтеграції України не є простими та без ризиковими для українських промислових підприємств, так як результати діяльності на міжнародному ринку в умовах автономного преференційного режиму Європейського Союзу є невтішними. Таким чином, одним із нагальних завдань вітчизняних підприємств є удосконалення методів та інструментів управління підприємницьким потенціалом і різноаспектне підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності. В сучасних кризових умовах, що спричинюють дефіцит практично усіх видів ресурсів для підприємницької діяльності, вирішення проблеми забезпечення належного рівня конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів уможливується на засадах задіяння прогресивних управлінських інструментів та механізмів, що у вкрай нестабільному, невизначеному та малопрогнозованому підприємницькому середовищі функціонування здатні зміцнювати ринкові позиції підприємств.

Як визначалось у п. 3.2. пропонуємо зосередити увагу на антисипативному менеджменті, що передбачає цільове ідентифікування слабких сигналів середовища функціонування та дослідження їх подальшого розвитку до конкретних потенційних явищ з метою завчасного визначення на цій основі перспективних можливостей або руйнівних загроз для діяльності підприємств. Таким чином, менеджмент підприємства одержує обґрунтовану інформаційну базу про сприятливі нові можливості та загрози середовища функціонування на ранніх етапах їх виникнення, що формує значний часовий резерв для виваженого розроблення й вчасного ухва-

лення превентивних управлінських рішень та недопущення трансформації загроз у підприємницькі ризики.

Процес антисипативного управління як конкретної управлінської функції реалізується за класичною послідовністю процесно-структурованого менеджменту, однак кожен його етап набуває конкретного змістового наповнення відповідно до специфіки цілей та завдань цього виду управління, пов'язаних із випередженням змін середовища функціонування. Зокрема, основними етапами антисипативного управління ППП є наступні:

1. Реалізація технології антисипативного управління шляхом виконання функцій антисипативного планування, антисипативного організування, антисипативного мотивування, антисипативного контролювання та антисипативного регулювання.

2. Формування методів антисипативного управління як способів впливу керуючої системи на керовану систему підприємства з метою забезпечення результативного випередження змін середовища функціонування.

3. Трансформування розроблених методів антисипативного управління у відповідні управлінські рішення, спрямовані на результативне використання нових підприємницьких можливостей чи усунення загроз господарській діяльності.

4. Здійснення управлінського впливу, як об'єднувальної функції антисипативного менеджменту, на засадах всеосяжного охоплення усіх його етапів з метою забезпечення їх ефективного перебігу.

Європейський ринок характеризується гострою конкурентною боротьбою, у якій змагаються провідні та високоуспішні бізнес-структури, що вже функціонують та ринку високоякісної продукції та мають сформований імідж. Через це українським підприємствам потрібно шукати нові шляхи підвищення конкурентоспроможності на засадах формування індивідуальних конкурентних переваг, джерелом яких може стати успішна реалізація підприємницького потенціалу підприємства.

Антисипативний менеджмент дозволяє ідентифікувати унікальні можливості підвищення конкурентоспроможності підприємств у різних сферах їхньої господарської діяльності, оскільки виявляє найперші, слабкі ознаки їхньої появи та інтерпретує подальший розвиток і таким чином дає змогу найбільш максимально проаналізувати та використати перспективні шанси підприємницького середовища.

Як відомо, конкурентоспроможність будь-якого суб'єкта господарювання формує конкурентоспроможність його продукції, ефективність функціонування і сконцентрованість ринку. Як засвідчив перший досвід діяльності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку, в умовах автономного преференційного торговельного режиму Європейського Союзу, особливу увагу керівництву слід звернути саме на підвищення конкурентоспроможності їхньої продукції. Таким чином, пріоритетними напрямками дослідження антисипативного менеджменту повинні стати ті внутрішні та зовнішні сфери, в яких можна ідентифікувати можливості для покращання економічних, маркетингових і споживчих параметрів продукції.

Таким чином, необхідно удосконалювати інноваційно-виробничу, маркетингову, фінансово-економічну, а також науково-дослідну та дослідно-конструкторську сфери діяльності підприємства шляхом удосконалення структурних елементів його підприємницького потенціалу.

Крім того, необхідно здійснювати постійний моніторинг і діагностику підприємницького середовища функціонування підприємств у контексті розпізнавання слабких сигналів можливостей підвищення рівня фінансово-економічної, виробничої та комерційної ефективності діяльності підприємства і результативності реалізації його підприємницького потенціалу. За цією складовою конкурентоспроможності підприємств основна увага має зосереджуватись на дослідженні фінансово-економічного, матеріально-технічного, соціально-кадрового та виробничого видів їхньої діяльності і відповідно, інтелектуально-кадровій, інноваційно-виробничій складовій ППП та потенціалі ділової активності персоналу.

Незважаючи на забезпечення справедливої конкуренції та рівних умов входу на європейські ринки в межах дії зони вільної торгівлі, керівники підприємницьких структур у цілях антисипативного менеджменту мають досліджувати також конкурентне середовище в розрізі усіх його учасників – контрагентів ринку: конкурентів, постачальників, споживачів, партнерів та інших контрагентів з метою виявлення слабких сигналів потенційних змін їх діяльності, що можуть вплинути на рівень конкурентоспроможності підприємства.

З іншої сторони, процес управління підсистемою потенціалу ділової активності ППП ґрунтується на інформації про стан підсистем та їх взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, що впливає на всю систему.

З метою недопущення прийняття суб'єктивного, необґрунтованого, неефективного управлінського рішення керуючою системою, інформація має відповідати загальним вимогам, таким як: точність, чітка періодичність надходження, своєчасність, достатність, корисність, доступність.

В умовах інформаційного переважання сучасного керівника суттєву роль відіграє вербальність інформації, тобто відбір тієї інформації із всього масиву, яка має пряме відношення до конкретної проблеми.

З метою створення ефективної схеми інформаційних потоків між підсистемами ділової активності та між керуючою і керованою системами в цілому на підприємстві необхідно враховувати ієрархічність системи менеджменту керівної інформації. Це означає, що обробка вхідної та формування вихідної зовнішньої інформації є прерогативою керівників вищого рівня управління. Передача внутрішньої інформації від відправника до одержувача по ієрархічним сходинам в межах комунікативного процесу повинна йти одночасно з процесом збору такої інформації з метою зростання ступеня її концентрації. Оптимальним варіантом є операції, пов'язані з обробленням інформації, що здійснюються в межах комплексної системи інформаційного забезпечення процесу управління діловою активністю підприємства.

Особливо важливим при управлінні підсистемами ділової активності ППП є формалізоване створення ефективних «зон контролю», які б надали можливість забезпечити єдність окремих елементів ділової активності. Лише чітке управління зонами контролю може організувати проходження найкоротшим шляхом інформації, необхідної для прийняття управлінського рішення, та подальшу швидку реалізацію технології прийняття рішення, організації і контролю за його виконанням.

Процес розробки управлінського рішення щодо формування і реалізації підприємницького потенціалу є багатограним видом управлінської діяльності, який передбачає низку складних комплексних дій, та який направлений, зокрема, на подолання конфлікту між раціональною та ірраціонально складовими управлінського рішення.

Шлях управлінського рішення від керуючої системи до підсистем ділової активності має здійснюватись у формі, яка б таке рішення відобразила у найбільш зрозумілій для майбутнього виконавця формі, наприклад, у формі постанов, наказів, розпоряджень, вказівок, резолюцій тощо.

Виконання рішення в межах кожної підсистеми ділової активності має здійснюватись через залучення працівників всіх ієрархічних рівнів структури, їх належної мотивації шляхом реалізації повного циклу процесу управління в межах окремої підсистеми. Схематично процес управління потенціалом ділової активності підприємницького потенціалу підприємства представлений на рис. 4.5. Управління потенціалом ділової активності підприємства, як складової ППП відбувається через управлінський вплив на кожен елемент її формування. Розглянемо певні особливості кожної із локальних підсистеми.

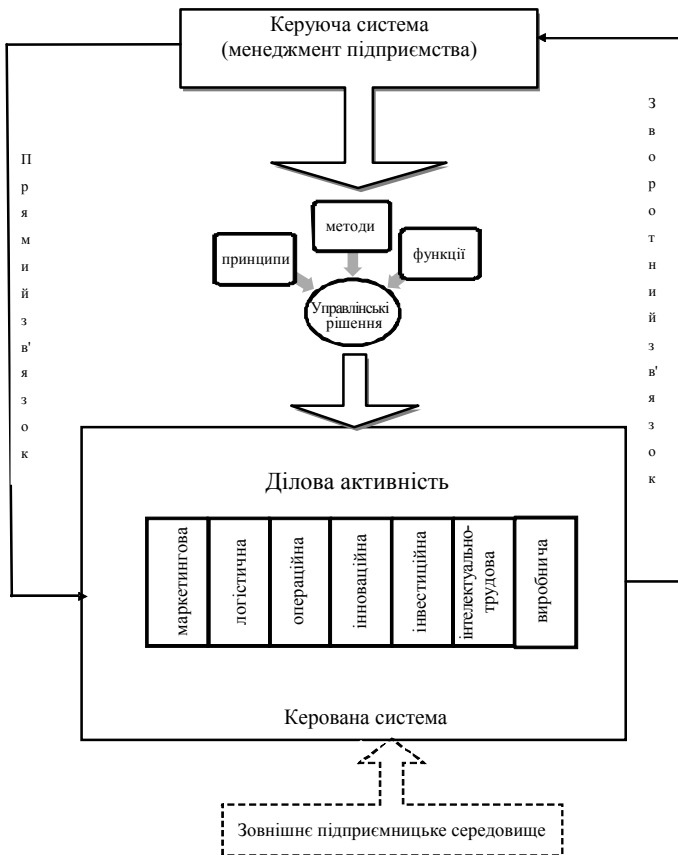


Рис. 4.5. Процес управління потенціалом ділової активності підприємства як елементу ППП

Управління логістичною підсистемою визначається різноспрямованим характером її елементів, які взаємно перетинаються та мають місце в інших підсистемах із врахуванням ділової активності на ринку щодо реалізації ППП.

Це ускладнює контроль за якістю логістичних операцій, обліком витрат і розрахунком ефективності. Крім того, управлінський вплив на елементи логістичної підсистеми спрямовується одночасно із різних рівнів управління та організаційних структур підприємства, що порушує, насамперед, принцип єдиновладдя, сприяє неузгодженості у виконанні логістичних операцій, оцінці ефективності та в цілому погіршує керованість підсистеми.

Усунення викладених протиріч можна через створення єдиного управлінського логістичного центру з відповідним рівнем інформатизації. За умови економічної недоцільності, що пов'язано з додатковим фінансуванням витрат на створення та утримання такої структурної одиниці, пропонується визначення функціональних повноважень і закріплення їх за менеджером-координатором з питань логістики. До основних обов'язків такої одиниці буде належати узгодження питань поставок ресурсів, їх транспортування та оптимального зберігання.

Операційна (виробнича) підсистема промислових підприємств (в першу чергу, машинобудівних) менш різнопланова, ніж логістична через високу матеріаломісткість виробництва та стабільний фактор внутрішнього середовища («технології») порівняно з іншими видами економічної діяльності. Це надає змогу операційним менеджерам отримувати якісну та своєчасну оперативну інформацію, що позитивно впливає на прийняття ефективних управлінських рішень.

Складність в управлінні операційною (виробничою) системою полягає в її масштабності та суттєвій залежності кінцевого результату від інших підсистем, що робить її менш керованою. Тобто виникає проблема синхронності та узгодженості з іншими підсистемами. «Традиційні організації мають надмірно складні та громіздкі схеми, у яких функціональні відділи роз'єднанні..., а зв'язки між відділами малоефективні» [256, с. 163].

Таким чином, менеджер операційного рівня управління повинен отримувати оперативну інформацію про проблеми, які виникають в інших підсистемах і з врахуванням цього корегувати свої дії та приймати рішення.

Інноваційна підсистема має найвищий рівень невизначеності з точки зору керованості порівняно з іншими підсистемами.

Це обумовлено її прямою залежністю від наявного на підприємстві інтелектуального потенціалу його працівників, в тому числі керівництва. Оскільки «інновація розглядається як процес свідомого здійснення змін у техніці, технології та організації праці». Тому основним завданням управлінського впливу на підсистему є створення мотивуючого середовища для інноваційної діяльності працівників. Бар'єром для активізації інноваційної активності підприємств машинобудування залишаються дефіцит фінансових і трудових ресурсів, а саме: коштів на фінансування наукової діяльності, впровадження її результатів, фінансування трансферу технологій та брак висококваліфікованих науково-технічних кадрів.

Зазначимо, що успішне функціонування підприємства визначається інноваційним шляхом розвитку.

Основне завдання управління інвестиційною складовою полягає у спрямуванні інвестицій в уже ефективну діючу виробничу систему. Тому інвестиційною активністю повинні займатись, в основному, менеджери вищої ланки, до повноважень яких належить прийняття рішення за напрямками інвестицій. Оскільки ефективність інвестицій має набагато більше значення, ніж їхній обсяг. Крім того, рівень інвестиційної активності на підприємстві залежить від якості організації виробництва, кваліфікації та відповідальності персоналу. Зокрема, нові технології діють настільки ефективно, наскільки вся виробнича система готова забезпечити цю ефективність.

Процес управління інтелектуально-трудою підсистемою потенціалу ділової активності охоплює аналіз діючої системи мотивації та розробку пропозицій з підвищення ефективності реалізації спроможностей і здатностей персоналу до інноваційної діяльності. Крім того, на цю підсистему покладено відповідальність за якісний та кількісний склад персоналу, рівень його інтелектуального і професійного розвитку. Тобто до її компетенції належить процес набору кадрів, підвищення їх кваліфікації, моніторинг ринку праці за окремими професійними групами, а також прогнозування потреби в них з урахуванням перспектив розвитку підприємства.

Мотиваційна і гуманістична спрямованість сучасного менеджменту вимагає індивідуального підходу керівного складу підприємств до своїх підлеглих, врахування їх особистих якостей та потреб та їх врахування у процесі управління ППП.

Виробнича ділова активність дуже часто на практиці отожднюється з фінансовими результатами отриманими в результаті реалізації виготовленої продукції. Тобто, інноваційно-виробнича складова ППП розглядається через систему показників фінансового

аналізу та економічних результатів господарської діяльності. Управління інноваційно-виробничою складовою має реалізовуватись в напрямках трансферу інноваційних технологій, пошуку джерел фінансування, оцінки їх доцільності, джерел економії витрат, напрямів підвищення ефективності використання та швидкості обороту активів підприємства.

Маркетингова складова потенціалу ділової активності акумулює результат роботи підприємства і відповідає за просування продукції (послуг) на ринку. Управління цією складовою повинно йти не тільки в напрямках вибору ефективних та сучасних методів реклами продукції підприємства, оптимізації витрат на неї, а також на створення відповідного бренду, просування торгової марки, підняття соціальної відповідальності підприємства, створення системи зворотного зв'язку із споживачем.

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що управління потенціалом ділової активності, як елемента ППП підприємства є комплексним процесом, ефективність якого залежить від взаємозв'язку та синхронності в керуванні її локальними складовими, використанні як системного, функціонального так і антиципативного підходів у управлінні підприємством.

4.3. Інтелектуально-кадрове та інноваційно-мотиваційне забезпечення управління підприємницьким потенціалом підприємства

Як було визначено, важливим елементом формування і реалізації підприємницького потенціалу підприємства є його структурний елемент – Інтелектуально-трудоий потенціал. Це обумовлює необхідність обґрунтування науково-методичних засад формування інтелектуально-кадрового забезпечення механізму управління підприємницьким потенціалом підприємства. Інтелектуально-кадрове забезпечення підприємства пов'язане з підбором персоналу, що володіє високим рівнем підприємницьких здібностей і відповідного рівня кваліфікації, контролем за ефективністю його використання, наявністю передумов для розвитку та накопичення інтелектуального капіталу, впровадження інновацій, створення і ефективного використання об'єктів інтелектуальної власності. Таким чином, здійснюється розширення завдань і функцій простого кадрового забезпечення із переходом до вищого рівня якості ресурсного забезпечення управління ППП – інтелектуально-кадрового.

До переваг та особливостей інтелектуально-кадрового забезпечення механізму управління ППП промислових підприємств відносяться утворення синергійних зв'язків як наслідок узгодженої співпраці на засадах сформованої мотивації до реалізації потенціалу, в результаті яких отримується більший ефект як від кадрового, так і від інтелектуального потенціалу, об'єднання інтелектуальних та кадрових вимог до персоналу, розвиток внутрішньої ініціативи до інновацій і розробки, комерціалізації та ефективного використання в цілях розвитку підприємства об'єктів інтелектуальної власності, активізація інтелектуальної, творчої діяльності працівників і формування, таким чином, інтелектуального капіталу та інтелектуальних активів, що сприяє капіталізації та збільшенню ринкової вартості підприємства. Інтелектуально-кадрове забезпечення – одна з найважливіших складових в системі управління промисловим підприємством і його ППП. На рис. 4.6 показано місце інтелектуально-кадрової складової ППП в системі управління підприємством, зокрема в підсистемах його ресурсного та організаційного забезпечення.

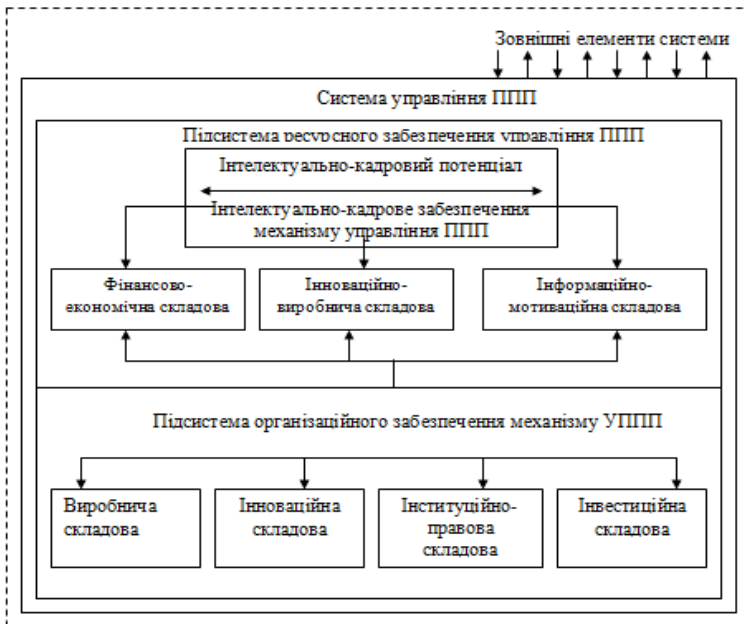


Рис. 4.6. Підсистеми управління ППП та місце в них інтелектуально-кадрового забезпечення

Виходячи з цього, вважаємо, що роль інтелектуально-кадрового забезпечення в системі управління ППП промислового підприємства є значно ширшою ніж однієї з його функціональних складових. Попри недостатню наукову розробленість проблеми інтелектуально-кадрового забезпечення певним методичним базисом її подальшого опрацювання можуть слугувати дослідження з інтелектуально-кадрової безпеки суб'єктів господарювання.

Враховуючи напрацювання у вказаній сфері робимо висновок, про розширення переліку завдань інтелектуально-кадрового забезпечення механізму управління підприємницьким потенціалом підприємства (МУПП) промислового підприємства, зокрема, щодо управління персоналом з метою забезпечення підприємства кадрами необхідного професійно-кваліфікаційного рівня, їх стабільності, створення передумов для реалізації підприємницького потенціалу, ефективного використання інтелектуального капіталу та реалізації підприємницьких спроможностей. Так, в умовах посилення значення нематеріальної складової та інноваційного чинника в управлінні підприємницьким потенціалом, підвищенні конкурентоспроможності підприємства і результативності підприємницької діяльності значення інтелектуально-трудоного потенціалу в діяльності підприємства значно зросло. Крім того, спостерігається тісна залежність між інтелектуалізацією та вищим рівнем соціально-економічного розвитку. Тому, особливо важливим є поєднання штучного та людського інтелекту, персоналу та нематеріальних ресурсів і активів підприємств, що шляхом синергічного ефекту дозволяє отримати унікальний ресурс функціонування і розвитку промислового підприємства в умовах глобалізації та євроінтеграції та посилення підприємницьких загроз (див. рис. 4.7).

Водночас, створення, розвиток і ефективне використання об'єктів інтелектуальної власності в умовах гострої конкурентної боротьби і насичення внутрішнього ринку імпортованими товарами і послугами стають невід'ємною передумовою життєздатності підприємства. Інтелектуально-кадрове забезпечення МУПП відіграє все важливішу роль в системі функціональних характеристик промислового підприємства, адже характеризує сформованість його інтелектуального і кадрового капіталу, можливості отримання і приросту фінансового капіталу, а також ефективність його використання в цілях створення і комерціалізації результатів науково-дослідної та інноваційної діяльності для підвищення ефективності бізнес-процесів, конкурентоспроможності підприємства і розвитку ППП.

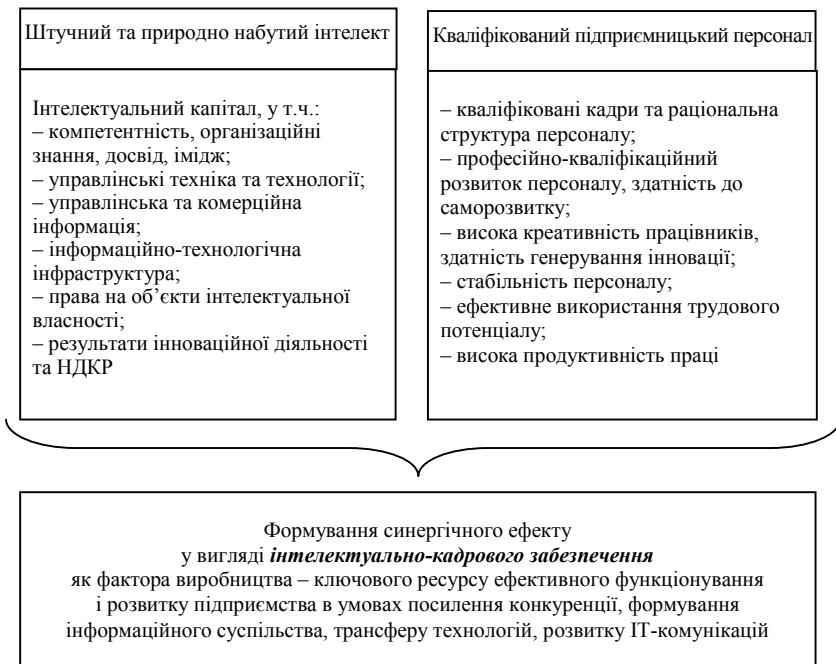


Рис. 4.7. Концептуальна модель формування інтелектуально-кадрового забезпечення механізму управління підприємницьким потенціалом промислового підприємства

Застосування нематеріальних активів є вагомим чинником прогресу, у першу чергу для промислових підприємств. Це обумовлено роллю, яку сьогодні відіграють об'єкти інтелектуальної власності у науковій, виробничій, зовнішньоекономічній і, загалом, підприємницькій діяльності промислових підприємств.

Основні напрями інтелектуалізації управління підприємницьким потенціалом промислових підприємств за функціональними сферами згруповані на рис. 4.8.

Роль інтелектуальної власності в управлінні підприємницьким потенціалом промислового підприємства постійно зростає, випереджаючи значущість засобів праці та їх ресурсів за рахунок запровадження нових технологій, використання інтелектуальних творчих знань, ширшого залучення об'єктів інтелектуальної власності, зростання частки нематеріальних активів у ринковій вартості підприємств.

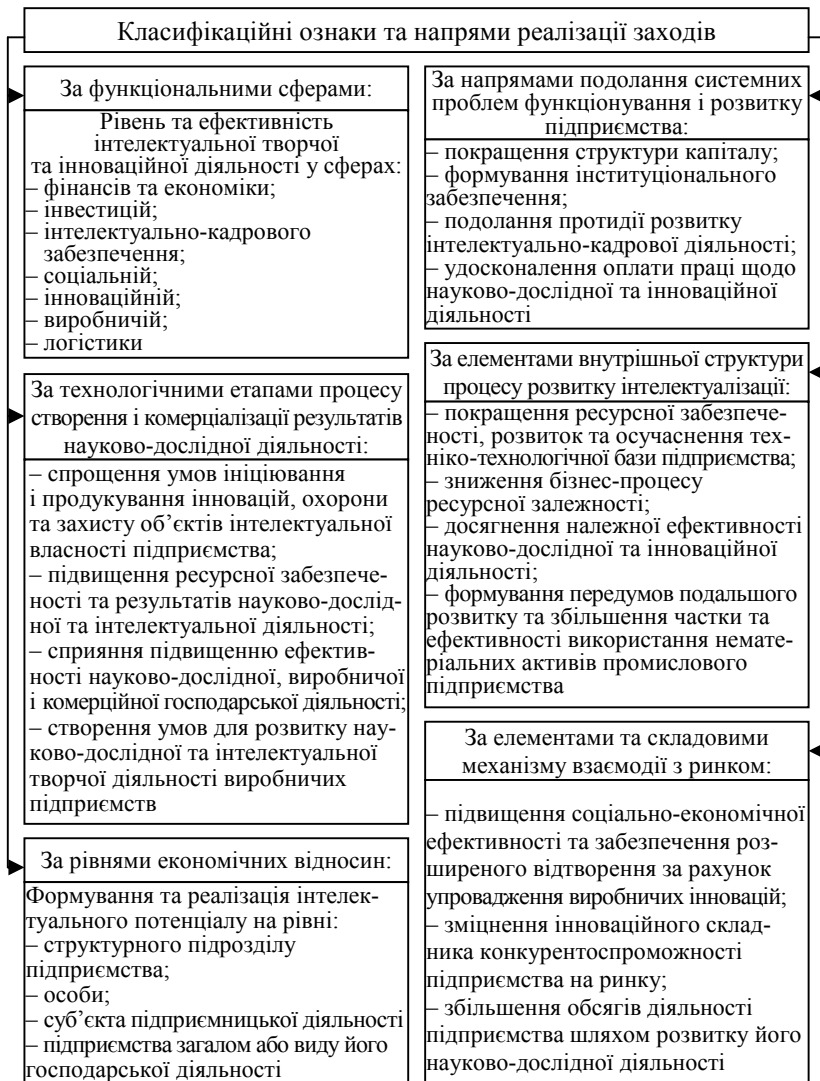


Рис. 4.8. Напрями інтелектуалізації управління підприємницьким потенціалом промислових підприємств

Таким чином, враховуючи необхідність рівноважного підходу до управління як кадровим, так і інтелектуальним забезпеченням механізму управління підприємницьким потенціалом під-

приємств легкої промисловості, визначимо характеристики кадрової та інтелектуальної підсистем (рис. 4.9).



Рис. 4.9. Системна сукупність показників-характеристик інтелектуально-кадрового забезпечення МУППП промислового підприємства

За диференційованого підходу до оцінювання та забезпечення кадрової та інтелектуальної підсистем роль інтелектуалізації в системі управління промисловим підприємством і його ППП значно зростає. Це важливо, адже активізація використання об'єктів інтелектуальної власності та інновацій позитивно впливає на такі аспекти фінансово-господарської діяльності промислового підприємства, як:

1) отримання додаткового доходу від більш ефективної організації виробничого процесу, передачі або продажу прав на об'єкти

інтелектуальної власності іншим суб'єктам підприємницької діяльності, надання об'єктів інтелектуальної власності у лізинг чи франчайзинг;

2) збільшення частки власного капіталу, підвищення доходів в розрахунку на одну акцію, отримання додаткових переваг при злитті, продажу підприємства чи входженні в інтеграційні утворення – кластери;

3) підвищення економічної ефективності діяльності за рахунок збільшення віддачі від капіталовкладень у НДіДКР, забезпечення безперервності інноваційного процесу та модернізації виробництва.

Використання об'єктів інтелектуальної власності може призводити й до збільшення витрат, пов'язаних з патентуванням, реєстрацією комерційних позначень та іншими витратами. Це необхідно враховувати задля максимізації позитивних та нівелювання негативних наслідків процесу.

Як було встановлено, важливим елементом забезпечення механізму управління підприємницьким потенціалом промислового підприємства є інноваційно-мотиваційне забезпечення. Мотиваційне забезпечення МУПП можна визначити як комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці, реалізації підприємницьких здібностей для забезпечення досягнення мети підприємства, формування інтелектуально-трудоного потенціалу і підприємницького потенціалу загалом. Обмеження мотиваційного забезпечення МУПП лише комплексом різного роду інструментів та методів практично ототожнює його за змістом із мотиваційним потенціалом. Адже у обох випадках мова йде про наявні або ж можливі за усіх сприятливих умов засоби мотивації праці персоналу, які у наведеному визначенні класифіковані і перераховані за змістовною ознакою. Сутність мотиваційного забезпечення управління підприємницьким потенціалом промислових підприємств може бути представлена як багатокомпонентна система економічних, соціальних, психологічних, організаційних, адміністративних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та підприємства, зростання ринкової вартості підприємства і підвищення його конкурентоспроможності. Такий підхід передбачає застосування різноманітних методів і базується на розумінні мотивації як функції управління, а отже зосере-

джують увагу на діях менеджменту у вигляді різноманітних методів та інструментів для досягнення певних підприємницьких цілей.

Мотивація як процес знаходить своє відображення у глумаченні: «мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [14, с. 58]». Важливою особливістю цього визначення є наголос на повторюваності, замкнутості певних дій, явищ. Крім того, автор вказав не лише на інструментарій мотиваційного механізму, а й на окремі організаційні моменти, а саме потребу визначення відповідальних працівників, періодичності здійснення оцінювання ефективності мотиваційних заходів.

Використання термінів для позначення різноманітних мотиваційних аспектів управління трудовим потенціалом можливе лише за умов встановлення відносин підпорядкованості та взаємозалежності між ними. Так, наприклад, «мотиваційні потреби» і «мотиваційний профіль» взаємопов'язані поняття. Мотиваційні потреби відображаються у мотиваційному профілі (працівника, групи працівників, підприємства). Тобто мотиваційний профіль – це зведений результат вивчення мотиваційних потреб працівників чи підприємства.

На основі встановлених залежностей між інструментами і засобами мотивації персоналу і формування мотиваційного середовища підприємства та проведеного аналізу у цілях нашого дослідження пропонуємо розуміти мотиваційне забезпечення механізму управління підприємницьким потенціалом підприємства як комплекс взаємопов'язаних засобів та заходів управління, що спрямовані на забезпечення відповідності фактичного стану мотивації трудового потенціалу підприємства бажаним параметрам. При цьому засоби як елементи мотиваційного забезпечення відображають структурний (інструментальний) аспект цього поняття, і включають відповідно усі форми, методи стимулювання. Водночас заходи дозволяють охопити процесний аспект мотиваційного забезпечення і узагальнюють послідовність дій, що реалізуються з метою впливу на інтелектуально-трудова потенціал підприємств.

Мотиваційне забезпечення є складною системою, кожний елемент якої теж може бути представлений у вигляді певної сукупності.

За змістом завдань, дій та процесів пропонуємо відокремлювати у його складі теоретичний, інформаційний, інструментальний, організаційний блоки (рис. 4.10).

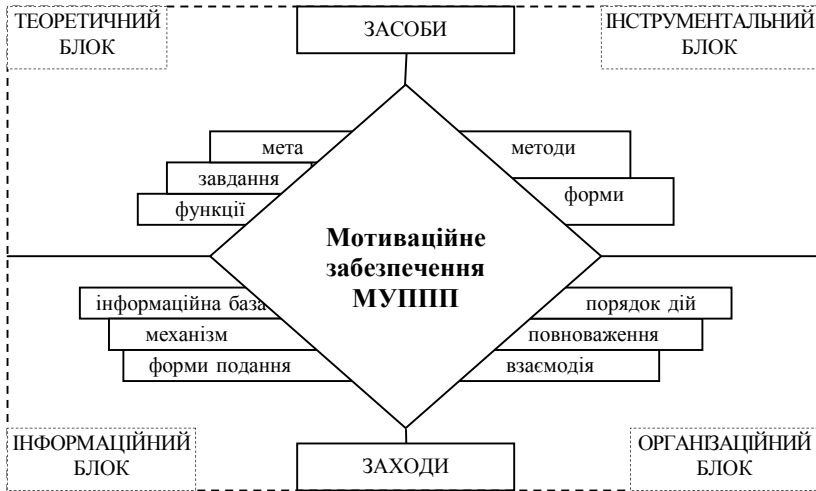


Рис. 4.10. Структурна характеристика мотиваційного забезпечення механізму управління підприємницьким потенціалом підприємства

Врахування запропонованого структурування мотиваційного забезпечення на засоби та заходи узгоджено із зазначеним структуруванням на чотири блоки. Теоретичний блок мотиваційного забезпечення ієрархічно віднесено до засобів, адже він формує підґрунтя для вибору і застосування методів і форм впливу на персонал. Тільки після встановлення мети та завдань можуть бути підібрані відповідні інструменти. Важливими є широта та рівень диференціації застосовуваних методів та форм впливу на працівників їх інноваційно-ділову активність.

Сукупність мотиваторів праці становить інструментальне ядро мотиваційного забезпечення. Формування узгодженої гармонійної системи мотиваторів можливе при усвідомленому використанні усієї їх видової різноманітності.

Заходи об'єднують та деталізують дії керівництва щодо цілеспрямованого впливу на персонал, з метою стимулювання їх ділової та інноваційної активності, які опираються на необхідний обсяг структурованої інформації.

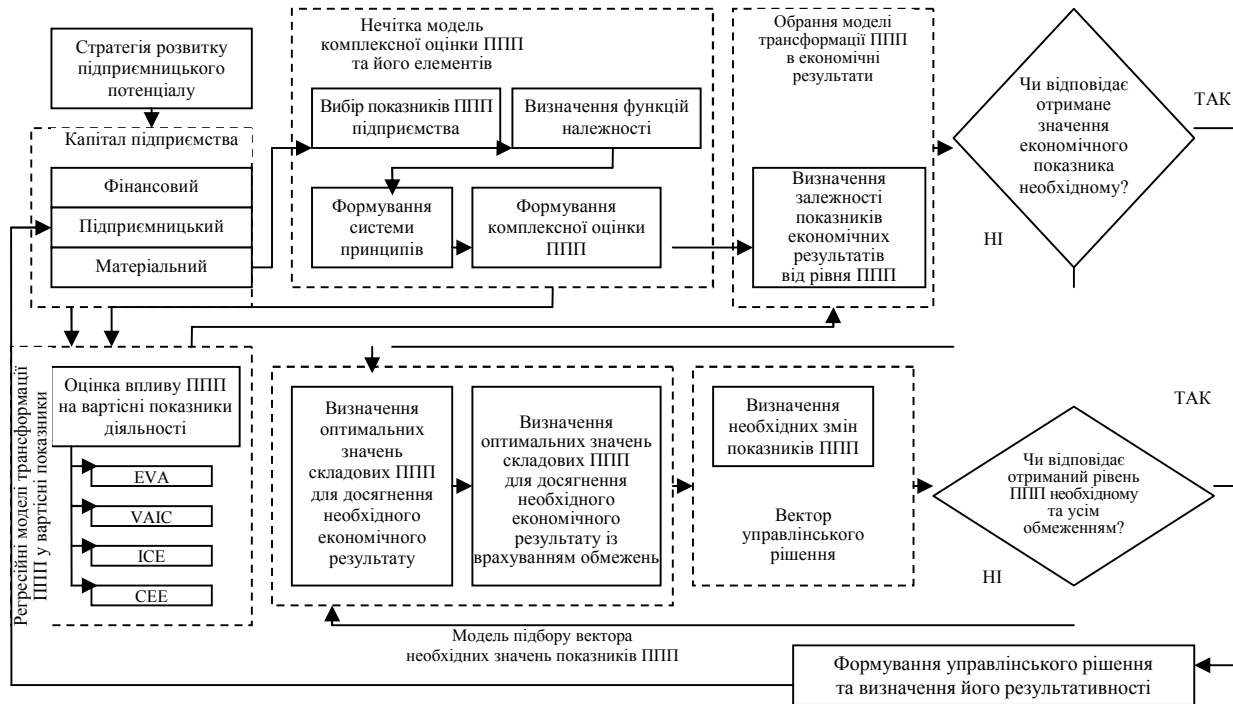


Рис. 4.11. Схема організаційної моделі обґрунтування рішень щодо управління підприємницьким потенціалом

Накопичення цієї інформації на підприємстві та рівень її систематизації слугуватимуть дієвою ланкою процесу управління ППП лише за умови автоматизації цього процесу. Організаційний блок вказує на особливості практичної реалізації мотиваційного забезпечення.

Дієвість та результативність мотиваційного забезпечення може бути отримана лише за умови врахування мінливості факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та мотиваційного профілю працівників підприємства.

Врахування комплексного впливу цих елементів обумовлює необхідність розробки індивідуального мотиваційного забезпечення МУПП на кожному підприємстві із врахуванням особливостей його господарської діяльності і стану підприємницького середовища.

Таким чином, організаційна модель обґрунтування рішень щодо управління підприємницьким потенціалом підприємства (див. рис. 4.11) базується на результатах оцінювання його величини і результативності реалізації, а також передбачає діагностику підприємницького середовища та виникаючих загроз і ризиків.

При визначенні особливостей системи управління ППП зроблено висновок про необхідність врахування особливостей його формування, а саме: залежність ППП від ділової та інноваційної активності персоналу, які вимагають інформаційно-мотиваційного забезпечення. Удосконалено науково-методичний підхід до формування інформаційно-мотиваційного забезпечення механізму управління підприємницьким потенціалом підприємства.

Підхід передбачає формування блоків: організаційного, інструментального, інформаційного і дозволяє, враховуючи потоки інформації про стан, можливості і загрози середовища функціонування підприємства, слабкі сигнали про його зміни, конкретизувати підприємницький профіль підприємства, визначити його підприємницькі можливості на ринку за умов євроінтеграції і обґрунтувати заходи щодо реалізації та розвитку.

Проведене дослідження виявило необхідність використання у системі управління ППП концепції синергії, використання економічних показників, за якими можна встановити наявність синергетичних зв'язків, а для обґрунтованих управлінських рішень необхідне застосування економіко-математичного моделювання, яке

дозволить оптимізувати процес управління ППП шляхом надання пропозиції стосовно необхідних змін у структурі ППП для досягнення визначених цілей діяльності підприємства.

Розділ 5.

Розробка і реалізація антисипативного механізму управління підприємницьким потенціалом промислового підприємства у євроінтеграційному просторі

5.1 Обґрунтування складових антисипативного механізму управління підприємницьким потенціалом підприємства

Дослідження підприємницького середовища підприємств легкої промисловості та визначення детермінант розвитку підприємницького потенціалу, проведене у розділі 3, а також обґрунтування концепції управління ППП (розд. 4) обґрунтовують висновок про необхідність формування механізму управління підприємницьким потенціалом підприємства на засадах антисипативного підходу. Як було встановлено у п. 1.3, у ринковій економіці для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства повинні перманентно визначати можливості та загрози для всіх видів своєї господарської діяльності з метою розроблення ефективної всебічної стратегії розвитку підприємницького потенціалу. Неврахування змін тенденцій хоча б в одному виді діяльності може призвести до негативних результатів у виробничо-господарській діяльності підприємства загалом.

Оскільки підприємства функціонують як відкриті системи, логічним є твердження про існування слабких сигналів як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищах. Факторна різноманітність і невинний розвиток сучасного середовища функціонування обумовлюють численність слабких сигналів у кожній його сфері. Це актуалізує необхідність коректного групування слабких сигналів з метою спрощення їх ідентифікування. У ринковій економіці для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства повинні невинно відстежувати стан і визначати перспективи розвитку всіх видів своєї діяльності з метою одержання сукупного ефективного результату. Поділ слабких сигналів за сферами середовища функціонування є достатньо вичерпним та охоплює усю різноманітність можливих сигналів, однак не дає змоги зрозуміти

причетність певного потенційного явища до конкретного виду діяльності підприємства. Слід підкреслити, що найбільш показовим і цінним у прикладному аспекті є розмежування слабких сигналів за тематичними видами діяльності підприємства, що дає змогу прямо визначати вплив потенційного явища на результативність певного виду діяльності та здійснювати необхідні коригування у визначеному напрямі функціонування організації.

Із врахуванням обґрунтованих підходів до структуризації підприємницького потенціалу і особливостей вибору груп показників для його оцінювання та результатів реалізації, господарську діяльність підприємств легкої промисловості доцільно поділяти на види, за якими має здійснюватись моніторинг слабких сигналів про зміну підприємницького середовища, які будуть враховуватись в управлінні ППП.

Вважаємо за доцільне виділяти наступні види господарської діяльності: 1) виробничу, інноваційну діяльність та фінансово-економічну, які характеризують сферу реалізації інноваційно-виробничого елементу ППП; 2) соціально-кадрову, як сферу реалізації інтелектуально-трудоного елементу ППП; 3) маркетингову, логістичну, та зовнішньоекономічну діяльність, як сфер реалізації елементу ППП – потенціалу ділової активності. Запропоноване видове розмежування виробничо-господарської діяльності організації зумовлює необхідність систематизації слабких сигналів за кожним видом діяльності для реалізації антисипативного управління ППП на підприємстві. З цією метою здійснено групування слабких сигналів за видами господарської діяльності підприємства, що для керівників і фахівців відповідних структурних підрозділів підприємства має бути покладено в основу обґрунтування управлінських впливів. Ідентифікувати потенційні можливості і загрози на ранніх етапах виникнення у конкретній сфері господарської діяльності підприємства дозволить підвищити результативність реалізації ППП і результативність управлінських рішень щодо випередження настання потенційних негативних явищ і недопущення загроз (див. рис. 5.1).

Процес антисипативного менеджменту в управлінні ППП, як конкретної управлінської функції реалізується за класичною послідовністю процесно-структурованого менеджменту, однак кожен його етап набуває конкретного змістового наповнення відповідно до специфіки цілей та завдань цього виду управління, пов'язаних із випередженням змін середовища функціонування.

Розділ 5. Розробка і реалізація антисипативного механізму управління...

Елемент ППП	Вид діяльності	Зміст виду діяльності	Ключові слабкі сигнали
Інноваційно-виробничий потенціал	Виробнича	Характеризує зміст і мету функціонування промислового підприємства	Техніко-технологічні; маркетингово-логістичні; соціально-кадрові; фінансові; сигнали до зміни ринкової кон'юнктури
	Інноваційна	Відображає інноваційний напрям розвитку ППП	Сигнали про зміну рівня кваліфікації персоналу; техніко-технологічні; фінансові; кон'юнктурні; рівень конкуренції
	Фінансово-економічна	Забезпечення підприємства фінансовими ресурсами; забезпечення ефективності господарської діяльності	Зміна рівня ефективності розподілу коштів; сигнали про зміну фінансового стану підприємства; загальноекономічні сигнали про зміну валютного курсу; рівень інфляції; рівень відсоткових ставок; ставки податків
Інтелектуально-трудовий потенціал	Соціально-кадрова	Забезпечення підприємства трудовими ресурсами відповідної кваліфікації; розвиток персоналу; розробка концепції оплати праці, системи мотивації	Ефективність управління персоналом; чисельність і рівень кваліфікації працівників; умови праці; трудова дисципліна; зміна умов виробництва; інтенсивність, спеціалізація
Потенціал ділової активності	Маркетингова	Дослідження ринку; формування попиту, досягнення цілей підприємства шляхом максимального задоволення потреб споживачів	Сигнали про зміну поведінки споживачів, поведінка конкурентів, партнерів; потреба зміни параметрів і характеристик продукції; зміна ефективності управління маркетингом; зміни кон'юнктури, рівня інфляції, рівня конкуренції
	Логістична	Оптимальне управління матеріальними потоками; упаковка, доставка, зберігання товарів	Зміна умов співпраці з контрагентами; рівень виконання зобов'язань; зміна ефективності управління логістикою; зміна рівня техніко-технологічної бази; виробничі сигнали (зміна обсягів виробництва.); зміна ринкової кон'юнктури, рівень інфляції, відсоткові ставки орендної плати
	Зовнішньо-економічна	Співпраця із зарубіжними контрагентами; залучення ресурсів; експортно-імпортна діяльність	Зміна валютного курсу; рівень інфляції; кредитні ставки; зміна поведінки і смаків споживачів; зміна характеристик і параметрів продукції; зміна регулювання ЗЕД; рівень ефективності управління ЗЕД; зміни фінансового стану підприємства; умови міжнародної співпраці

Рис. 5.1. Групування слабких сигналів за видами господарської діяльності підприємства і елементами підприємницького потенціалу

Зокрема, головними етапами антисипативного менеджменту є:

- 1) реалізація технології антисипативного менеджменту шляхом виконання функцій антисипативного планування, антисипативного організування, антисипативного мотивування, антисипативного контролювання та антисипативного регулювання;
- 2) формування методів антисипативного менеджменту як способів впливу керуючої системи на керовану систему підприємства з метою забезпечення результативного випередження змін середовища функціонування;
- 3) трансформування розроблених методів антисипативного менеджменту у відповідні управлінські рішення, спрямовані на результативне використання можливостей чи усунення загроз умов діяльності;
- 4) реалізація керівництва як об'єднувальної функції антисипативного менеджменту на засадах всеосяжного охоплення усіх його етапів з метою забезпечення їх ефективного перебігу підприємницької діяльності і ефективності реалізації підприємницького потенціалу.

Високий рівень конкуренції на європейському ринку, у якій змагаються провідні та високоуспішні відомі бізнес-структури, які мають стійку позицію на ринку, виготовляють високоякісною продукцією та мають сформований імідж. А тому вітчизняним підприємствам слід шукати нові шляхи підвищення їхньої конкурентоспроможності на засадах формування «ексклюзивних» конкурентних переваг, підвищення ділової активності персоналу, продукування і запровадження інновацій і розвиток підприємницького потенціалу, загалом.

Антисипативний підхід до управління ППП дозволяє ідентифікувати унікальні можливості підвищення конкурентоспроможності підприємств у різних сферах їхнього функціонування, адже ідентифікує найперші, слабкі ознаки їхньої появи та інтерпретує подальший розвиток і таким чином дає змогу найбільш максимально проаналізувати та використати перспективні шанси удосконалення умов підприємницької діяльності.

Конкурентоспроможність промислового підприємства формується конкурентоспроможністю його продукції, ефективністю функціонування та діловою активністю і сконцентрованістю ринку. Результати аналізування діяльності українських промислових підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності в умовах автономного преференційного торговельного режиму Євросоюзу,

обумовлюють висновок, що особливу увагу керівництву слід звернути на підвищення конкурентоспроможності їхньої продукції, забезпечення її відповідності вимогам міжнародних стандартів. Саме тому, першочерговим об'єктом діагностування слабких сигналів і спрямування управлінських впливів мають бути внутрішні та зовнішні сфери, в яких можна ідентифікувати можливості для покращання економічних, маркетингових та споживчих параметрів продукції. Це, насамперед: інноваційна, виробнича, маркетингова, фінансово-економічна сфери підприємницької діяльності і, відповідні бізнес-процеси.

Крім того, важливим аспектом дослідження підприємницького середовища функціонування підприємств є виявлення та розпізнавання слабких сигналів щодо можливостей підвищення рівня фінансово-економічної, виробничої та комерційної ефективності підприємницької діяльності господарюючих суб'єктів. За цією складовою конкурентоспроможності підприємств основна увага повинна бути зосереджена на дослідженні фінансово-економічного, матеріально-технічного, соціально-кадрового та виробничого видів бізнес-процесів та видів господарської діяльності.

Незважаючи на забезпечення справедливої конкуренції та рівних умов входу на європейські ринки в межах дії зони вільної торгівлі, керівники підприємницьких структур у цілях антисипативного менеджменту повинні досліджувати також конкурентне середовище в розрізі усіх його учасників (конкурентів, постачальників, споживачів, інших контрагентів) з метою виявлення слабких сигналів потенційних змін їхньої діяльності, що можуть підвищити або знизити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Враховуючи, що слабкі сигнали – це початкові ознаки виникнення потенційних явищ у середовищі функціонування, які з певним рівнем імовірності здатні впливати на окремі сфери діяльності організації, має формуватись механізм управління ППП. Слабкі сигнали – це інформаційні повідомлення кількісно-якісного характеру, які вказують на початкові зміни тенденцій розвитку потенційних явищ або виникнення нових тенденцій у середовищі функціонування організації.

Таким чином, на відміну від традиційного підходу до управління підприємницькою діяльністю, доведено, що антисипативний підхід до побудови і реалізації механізму управління підприємницьким потенціалом підприємства уможливує моніторинг підприємницького ринкового середовища, виявлення слабких сигналів

його змін, реактивний підхід до ідентифікації та оцінки загроз і можливих ризиків, оцінювання можливостей підприємства і на цих засадах прийняття ефективних управлінських рішень щодо реалізації підприємницького потенціалу.

Процес управління підприємницьким потенціалом підприємства залежить від сфери діяльності та особливостей його функціонування підприємства.

Управління ППП потребує створення організаційного механізму, який дозволяє відстежувати зміни в ППП організації і сприяє розробці конкретних рекомендацій щодо ефективного управління елементами ППП, а також розкриттю додаткової інформації про особливості потенціалу ділової активності на конкретному сегменті ринку. Взагалі, будь-який механізм управління можна розглядати як систему елементів управління (цілей, функцій, методів, структури, суб'єктів управління) й об'єктів управління, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію об'єктів управління і яка має вхідні посылки і результатуючу реакцію.

Оскільки механізм управління підприємницьким потенціалом підприємства має організаційно-економічну природу, тому процес його формування доцільно організовувати саме з цієї точки зору.

Як і будь-яка система управління, організаційно-економічний механізм управління підприємницьким потенціалом підприємства складається з двох підсистем – керуючої та керованої, які перебувають у діалектичному взаємозв'язку. У даному випадку керована підсистема представлена ППП і його функціями. Розуміння методу управління ППП враховує ці дві підсистеми.

Метод управління ППП – це цілеспрямований порядок діяльності управляючої підсистеми і використання управлінських ресурсів щодо керованої підсистеми (видів ППП) при дотриманні встановлених умов і обмежень.

В механізмі управління ППП існують такі методи управління: економічні, організаційні, соціально-психологічні, правові.

Організаційно-економічний механізм управління ППП повинен регулювати застосування необхідних методів управління для досягнення поставленої економічної цілі шляхом формування ним додаткової доданої вартості. Максимального результату можна отримати внаслідок позитивного ефекту збалансування елементів ППП, який необхідно оцінити при формуванні як комплексної, так і

вартісної оцінки ППП. Також особливу увагу необхідно зосередити на формуванні доданої вартості на рівні працівника та мотиваційний механізм усіх його етапів. Здійснивши аналіз процесу формування ПППК, було визначено, що на рівні працівника додана вартість формується наступним чином: інформація, яка генерується джерелом інформації при наявності інтелектуальної активності працівника трансформується у його знання; знання, які використані під час інтелектуальної праці трансформуються у творчість; творчість здатна формувати інтелектуальний продукт, який трансформується у додану вартість.

Отже, мотиваційний механізм інтелектуальної активності, мотиваційний механізм інтелектуальної праці, механізм формування та циркуляції інформаційних потоків, механізм захисту результатів інноваційної діяльності та об'єктів інтелектуальної власності та інвестування є важливими елементами механізму управління ППП підприємства.

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління ППП представлений саморегулюючою системою елементів управління (суб'єктів управління, цілей, функцій, структури управління, методів управління ППП, критеріїв та методів оцінки ефективності управління ППП), у якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію ППП і яка має вхідні впливи у формі зовнішніх вимог і вихідну реакцію у вигляді результатів використання і відтворення ППП.

На рис. 5.2 представлена концептуальна схема механізму управління ППП підприємства.

Цей механізм передбачає: аналіз середовища (аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів). На даному етапі обов'язковим є аналіз техніко-економічних показників та фінансового стану підприємства; формування цілей і задач підприємства (наприклад, підвищення ринкової вартості підприємства); формування цілей управління ІК (наприклад, досягнення економічних цілей підприємства шляхом мінімізації витрат); вибір стратегії (впливу на керовану систему) – включає оцінку ІК (кількісна та вартісна), кількісний взаємозв'язок з економічною ціллю, а також методи, механізми управління та формування управлінського рішення; оцінка обраної стратегії передбачає визначення економічного ефекту від управління ІК при врахуванні обмежень; виконання обраної стратегії (прийняття управлінського рішення).

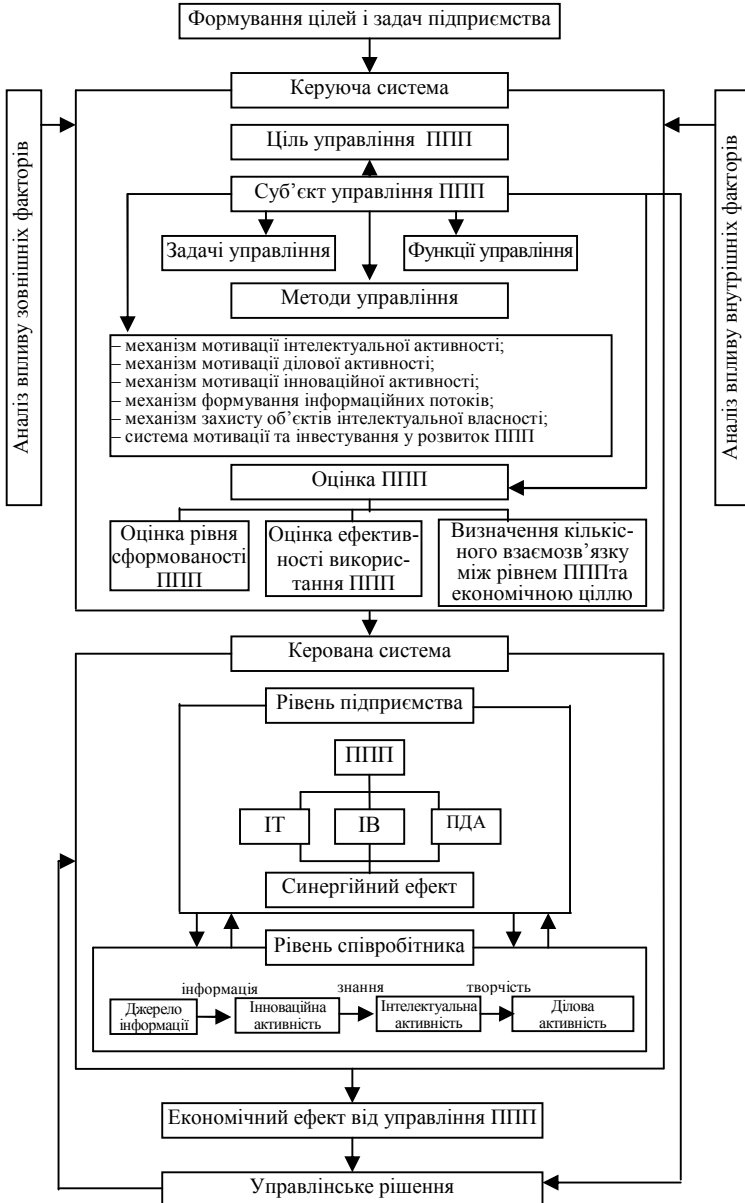


Рис. 5.2. Схема механізму управління підприємницьким потенціалом підприємства

Особливістю представленого механізму управління є врахування процесу створення ППП доданої вартості як на рівні працівника, так і на рівні підприємства із врахуванням синергійного ефекту та їх мотиваційних механізмів, що впливає на процес відбору показників ППП, а також передбачається формування вектора управлінського рішення. Розглядаючи ППП як систему, слід наголосити на її особливостях: це цілісний комплекс взаємопов'язаних елементів; існує в часі, просторі; єдність із зовнішнім середовищем. Оскільки призначення механізму управління ППП – формування системи управління ППП підприємства, розглянемо, що вона собою являє.

Система управління ППП – сукупність стратегічно узгоджених і пов'язаних між собою методів і засобів управління ППП, спрямована на збільшення вартості та результативності ППП і бізнесу загалом. Термін «система управління» у різних авторів може мати різне значення, залежно від вживаного підходу: як система особливого роду, сукупність управлінських служб (виконавців) і взаємозв'язків між ними, що утворюються в процесі реалізації функції управління; відповідно до кібернетичного підходу «система управління» – це система, призначена для такої дії на об'єкт управління, яке доводить об'єкт до бажаного стану, та (або) надає параметрам цього об'єкта певних якісних та кількісних значень.

Впровадження систем управління ППП для ефективної реалізації підприємницьких бізнес-процесів сприяє чіткому розумінню сутнісного наповнення ППП, як керівниками підприємства, так і кожним співробітником та дозволить використовувати його як ефективний ресурс економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та отримання додаткової вартості, дасть можливість розробити стратегію та систему управління ППП підприємства.

Взаємодія стратегічного менеджменту підприємства та управління ППП веде до їх інтеграції, оскільки ППП повинен лежати в основі стратегічного розвитку підприємства. Тенденції зростання і впливу ППП також свідчать про актуальність розбудови стратегічного менеджменту ППП. Саме використання ППП підприємства дозволяє подолати негативні чинники нестабільного зовнішнього середовища. Сучасні підприємства можуть передбачати виділення і інших підсистем: підсистема управління ППП, передбачати проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок і технологічних інновацій; підсистема управління організаційно-методичною базою управління підприємницькою діловою активністю; підсистему управління зовнішньою інформацією і комуніка-

ціями; підсистему управління комерціалізацією інноваційної активності і оцінювальною діяльністю; підсистему управління інноваційним потенціалом і розвитком співробітників; підсистему управління внутрішньою інформацією і комунікаціями; підсистему управління портфелем прав на інноваційні розробки і т.ін. Із врахуванням особливостей підприємницької діяльності і рівня розвитку підприємницького потенціалу, механізм управління підприємницьким потенціалом може видозмінюватись.

Однак, незалежно від того, планує підприємство створити окремий підрозділ, який займається управлінням ППП, чи вирішує розділити функції управління між існуючими підрозділами, воно повинне забезпечити ефективне управління ППП.

Одним з основних нових підходів є застосування у системі управління ППП одного з найбільш перспективних стратегічних підходів – концепції синергії. Потенційні переваги від використання синергії в стратегічному управлінні ІК можуть проявлятися у покращенні як якісних (компетентність персоналу, лояльність клієнтів, якість товару, ділова репутація організації, популярність торгової марки), так і кількісних (додана вартість, рентабельність, платоспроможність, ліквідність) показників у різних сферах економічної діяльності підприємства.

Показники, за якими можна встановити наявність синергетичних зв'язків: фінансові, що включають показники ліквідності, кредитоспроможності, оборотності, вартості, росту; техніко-економічні; ринкові. До того ж наявність синергетичних зв'язків можна виявити за допомогою комплексного показника рівня сформованості ІК, а потім прослідкувати, яким саме чином даний показник призводить до покращання вище зазначених показників.

Різноспрямований вплив ППП на стан і діяльність підприємства зумовлюють його спроможність покращувати широке коло господарчих показників. Основні позитивні ефекти: підвищення продуктивності праці; зростання конкурентоспроможності як усього підприємства, так і окремих видів продукції; зростання обсягів виробництва; зростання прибутку; збільшення інвестиційної привабливості підприємства; покращання фінансового стану; збільшення ринкової вартості підприємства; розширення мережі збуту за рахунок формування ІВ. Проте успішне досягнення вказаних потенційних ефектів потребує подальших досліджень і розробки науково-практичних рекомендацій. Зокрема, подальшого дослідження вимагають питання пристосування існуючих систем управління ППП до специфічних потреб українських підприємств.

<p>Формування ППП</p> <p>– складний багаторівневий процес, більша частина якого відбувається у результаті реалізації особистісних здатностей і спроможностей співробітників; залежить від інтелектуально-особистісних характеристик працівників, що обумовлює значні труднощі для реалізації функцій управління (при плануванні, організації і контролі)</p>
<p>Мета</p> <p>– позитивний синергійний ефект взаємодії складових ППП (структурних елементів) і джерел формування потенціалу (працівники, трудовий колектив)</p>
<p>Основний метод</p> <p>– формування, розвиток та підвищення ділової активності (здатність до нагородження, опрацювання та генерації нового здатностей і спроможностей до реалізації можливостей; застосування ефективної системи мотивування; сприяння узгодженню інтересів учасників господарської діяльності)</p>
<p>Основний механізм</p> <p>– система мотивації працівників підприємства, яка враховує фактори впливу на ділову та інноваційну активність</p>
<p>Диференційований підхід до формування складових ППП:</p> <p>– інвестиції в інтелектуально-трудоий елемент підприємницького потенціалу являють собою будь-які дії, що підвищують професійну кваліфікацію та продуктивні здібності людини, і, тим самим, продуктивність праці (витрати на освіту, навчання, зміцнення здоров'я та ін.);</p> <p>– інвестиції в інноваційно-виробничий потенціал являють собою будь-які дії, що підвищують його рівень і можливості реалізації на підприємстві (витрати на сучасні засоби комунікації, на підвищення рівня інформаційного, програмного, технічного забезпечення); сприяння трансферу технологій; інноваційний характер розвитку;</p> <p>– інвестиції у потенціал ділової активності являють собою будь-які дії, що покращують імідж підприємства та його економічні зв'язки з контрагентами (витрати на інформацію про економічних контрагентів та ін.)</p>

<p>Управління ППП</p> <p>– це процес внесення змін у параметри формування та використання ППП загалом і його структурних елементів для досягнення підприємством поставлених цілей, реалізації стратегії</p>
<p>Мета</p> <p>– досягнення максимального результату від використання ППП при мінімізації затрат на активи, які виникають на етапах формування підприємницького потенціалу</p>
<p>Основний метод</p> <p>– розвиток та підвищення продуктивності праці, її інтелектуалізація (цілепошування інтелектуальна діяльність людини для створення, збереження або видозміни продуктів, надання послуг, накопичення і передачі інформації, що йдуть на задоволення матеріальних і духовних потреб), сприяння інноваційному характеру діяльності, розвиток інформаційного забезпечення підприємства (удосконалення внутрішніх інформаційних потоків, інформаційних комунікацій з контрагентами ринку)</p>
<p>Основний механізм</p> <p>– система мотивації працівників підприємства, яка враховує мотиваційні чинники до інноваційної ділової активності (рівень заробітної плати, належні умови праці, можливість саморозвитку, індивідуальний підхід до врахування потреб працівників)</p>
<p>Методи управління ППП:</p> <p>– організаційні (визначення структури, цілей, задач та функцій органів управління ППП; затвердження методик та рекомендацій);</p> <p>– економічні (інвестування у розвиток ППП, у ринкові завдання персоналу підприємства, обмеження з використання підприємницьких ресурсів);</p> <p>– соціально-психологічні (формування корпоративних цінностей, принципів та норм поведінки з метою підвищення творчої активності, заходи PR);</p> <p>– правові (застосування законів та інших нормативно-правових актів із захисту підприємницької діяльності та її елементів, прав інтелектуальної власності на інноваційні розробки персоналу підприємства: на торговельні знаки, промислові зразки, винаходи тощо)</p>

<p>Результати управління ППП</p> <p>– прискорення процесу укладання договорів із контрагентами ринку і покращення їхніх умов як за цінними показниками, так і за показниками, що характеризують довіру партнерів до підприємства</p>
<p>– зростання обсягів виробництва та показників валового виторгу та прибутку</p>
<p>– зростання конкурентоспроможності окремих товарів і всього підприємства;</p>
<p>– зростання довіри банків через покращення формальних фінансових результатів</p>
<p>– збільшення інвестиційної привабливості підприємства</p>
<p>– удосконалення виробничих процесів та підвищення задоволеності клієнтів та покупців продуктами і сервісом</p>
<p>– отримання можливості обирати кращих постачальників і мережі збуту за рахунок підвищення ділової репутації підприємства</p>
<p>– удосконалення робочих процесів та збільшення продуктивності праці із зменшення ресурсних витрат</p>
<p>– підвищення фінансових показників, стану та обізаності персоналу у наявних цінностях та ресурсах</p>
<p>– більш ефективне використання знань персоналу, здатностей і спроможностей, продукування власних інновацій, зменшення витрат на придбання інформації й технологій</p>

Рис. 5.3. Особливості процесу формування та управління підприємницьким потенціалом та результати управлінських впливів

Окрім того, потребують розвитку окремі аспекти обліку інтелектуальних ресурсів, введення їх у господарський оборот, а також практичні методики спрямування інтелектуальних цінностей на вирішення актуальних проблем вітчизняних підприємств. Особливості процесу формування та управління ППП відображені на рис. 5.3. Таким чином, при визначенні особливостей і формування системи управління ППП можемо дійти висновку, що у цьому процесі необхідно враховувати характеристики особливостей його формування, а саме, що основним методом формування ППП є формування, розвиток та підвищення інтелектуальної, інноваційної і ділової активності.

Основний механізм формування ППП – система мотивації працівників підприємства, яка враховує фактори впливу на інтелектуальну активність, а інколи передбачає індивідуальний характер. Кінцевою метою формування ППП є ефективна взаємодія його складових елементів, в процесі якої виникає синергійний ефект.

Проведені дослідження виявили, що інтелектуальна праця та інформаційний потік, який трансформується у продукти інтелектуальної праці, лежать в основі процесу управління ППП. Дослідження системи управління ППП дало змогу визначити передумови організації самостійної системи управління ППП на підприємстві, а також виявити, які підсистеми обов'язково мають включатись у систему управління ППП підприємства. Проведене дослідження виявило необхідність використання у системі управління ППП концепції синергії, використання економічних показників, за якими можна встановити наявність синергетичних зв'язків, а для обґрунтованих управлінських рішень необхідне застосування економіко-математичного моделювання, яке дозволить оптимізувати процес управління ППП шляхом надання пропозиції стосовно необхідних змін у структурі ППП для досягнення визначених економічних цілей діяльності підприємства. та підвищення його конкурентоспроможності.

До факторів, що впливають на розвиток підприємств легкої промисловості, визначають нестабільність економічної обстановки і які мають враховуватись при побудові механізму управління ППП слід віднести: наслідки економіки адміністративно-централізованого типу: низький технічний рівень виробництва галузі, технологічна залежність від зарубіжних партнерів, низький рівень кваліфікації кадрів, відсутність гнучкої системи управління підприємствами; наслідки переходу до ринкової економіки; поява недер-

жавного сектору в економіці, свобода підприємницької діяльності, формування інфраструктури ринку, формування ринку праці і робочої сили; наслідки трансформації економічної системи: відсутність стабільної законодавчої бази, яка регулює питання господарської діяльності підприємств, порушення системи господарських зв'язків, кризи фінансово-кредитної системи, вплив глобального макросередовища.

Через те, для управління конкурентоспроможністю підприємств необхідно враховувати усі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, застосовувати основні методи управління конкурентоздатністю підприємства, розробляти організаційно-економічні методи підтримки управління конкурентоспроможністю підприємства, реалізовувати заходи підвищення рівня конкурентоспроможності, коригувати цілі і стратегії розвитку.

Поділ факторів зовнішнього та внутрішнього середовища можна згрупувати на фактори прямого впливу (наявність нових технологій, здешевлення сировини), та непрямого впливу (соціально-політичний стан, демографічна ситуація тощо).

Окрім того має місце поділ на фактори постійно діючі та фактори тимчасової дії, які за тих чи інших умов можуть здійснюватися, у залежності від прийнятих управлінських рішень, які є найголовнішими у підвищенні конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості. Конкурентоздатність малого підприємства у величезній мірі залежить від конкурентоздатності управління, організаційної структури підприємства, конкурентоздатності управління ресурсами, якістю, науково-технічним розвитком тощо. Основними підсистемами загальної системи управління конкурентоспроможності малого підприємства є: прогнозування, планування, організації виробництва, організації мотивації та стимулювання оперативного регулювання та аналізу. Узагальнюючи вище викладений матеріал зауважимо, що формування конкурентоспроможності знаходиться під дією факторів, представлених на рис. 5.4.

Навівши зазначену систематизацію, слід коротко охарактеризувати основні класифікаційні ознаки. За місцем виникнення чинники виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі. До чинників внутрішнього середовища формування підприємницького потенціалу потрібно віднести: виробничий, трудовий, фінансово-господарський потенціал, існуючі на підприємстві системи управління та організації, маркетингові, інноваційно-інвестиційні можливості та соціально-корпоративну відповідальність.

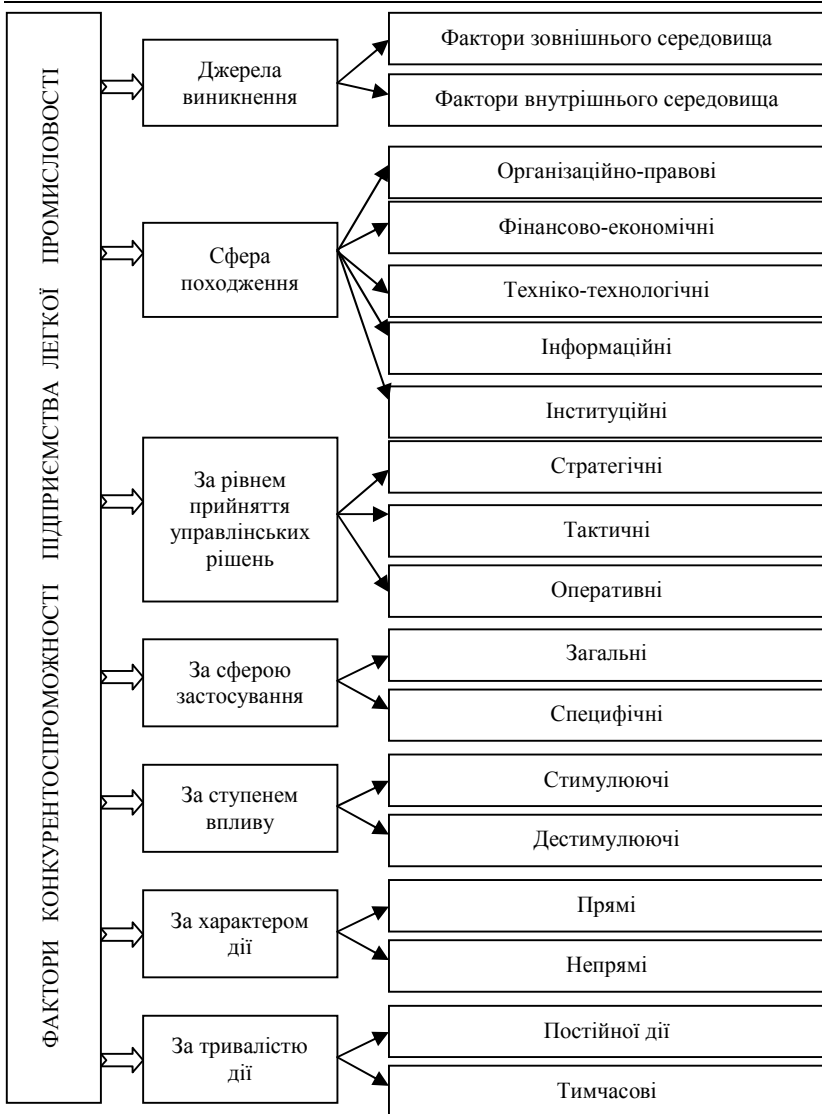


Рис. 5.4. Систематизація факторів конкурентоспроможності підприємства

До зовнішніх чинників слід віднести: стан демографічної ситуації, соціальний статус населення, економіко-правове сере-

довище, техніко-технологічні особливості розвитку. За напрямками впливу чинники можна класифікувати на ті, які діють безпосередньо (прямі) та опосередковано (непрямі). За треміном дії чинники поділяються на коротко- та довгострокові дії, тобто з урахуванням планування: оперативного та перспективного. Проаналізуємо детальніше фактори зовнішнього та внутрішнього середовища у таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Фактори, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства легкої промисловості

Зовнішні фактори		Внутрішні фактори	
1	2	3	4
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> – політична ситуація в країні – політичні режими – зовнішньоекономічна політика держави 	Виробничі	<ul style="list-style-type: none"> – стан основних виробничих фондів підприємства; – фондовіддача; – матеріаломісткість; – матеріаловіддача; – якість продукції
Міжнародні	<ul style="list-style-type: none"> – міжнародне науково-технічне співробітництво; – геополітична політика держави; – економічна ситуація в світі; – економічна політика країн-партнерів 	Трудові	<ul style="list-style-type: none"> – кількісний та якісний склад персоналу компанії; – забезпеченість робочою силою; – кваліфікаційний склад працівників; – продуктивність праці; – плинність кадрів
Законодавчо-нормативні	<ul style="list-style-type: none"> – правове середовище; – стабільність законодавчої бази; – державна підтримка малих підприємств 	Фінансово-господарські	<ul style="list-style-type: none"> – платоспроможність; – абсолютна ліквідність; – поточна ліквідність; – фінансування та маневрування власного капіталу; – економічна незалежність; – оборотність оборотних коштів
Фінансово-економічні	<ul style="list-style-type: none"> – економічна ситуація в країні – інфляційні процеси; – господарська кон'юнктура; – рівень конкуренції в галузі; – фінансова політика держави; – стан фінансового ринку 	Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> – рентабельність продажів; – інтенсивність використання матеріальних запасів; – наявність торгової марки; – ефективність реклами; – оновлення асортименту

Продовження таблиці 5.1

1	2	3	4
Соціально-культурні	<ul style="list-style-type: none"> – соціальний розвиток – структура населення – культурний рівень – кількість фахівців-випускників вищих та середніх навчальних закладів відповідного профілю 	Організаційно-управлінські	<ul style="list-style-type: none"> – результативність управлінського персоналу – ефективність менеджменту – організаційна структура – автоматизація обліку та управління
Науково-технічні	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток НТП; – ймовірність появи нових технологій; – патентно-ліцензійні відносини 	Інноваційно-інвестиційні	<ul style="list-style-type: none"> – рівень інноваційної активності; – впровадження нових технологій; – розробка нових видів продукції; – рівень запровадження інвестицій
Інфраструктурні	<ul style="list-style-type: none"> – розвиненість фінансово-кредитної інфраструктури; – організаційно-інформаційна інфраструктура; – соціальна інфраструктура 	Соціально-корпоративні	<ul style="list-style-type: none"> – рівень корпоративної культури – рівень соціальної активності персоналу; – культура управління та умов праці; – саморозвиток керівника та працівників; – благодійність

Визначившись із систематизацією чинників, що впливають на діяльність малого підприємства чи його конкурентоспроможність слід зазначити, що під їх дією підприємство змушене постійно очікувати наслідки впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень конкурентоспроможності.

Особливістю підвищення конкурентоспроможності малого підприємства є те, що за сучасних умов розвитку існує велика кількість чинників як позитивного, так і негативного впливу. Отанні із яких мають усунути шляхом розробки та запровадження механізму підвищення конкурентоспроможності малого підприємства.

Успіх малого підприємства залежить від врахування дії зовнішніх та внутрішніх факторів. Дослідження перших дозволяє спрямувати внутрішні можливості та активізацію позитивної дії зовнішнього середовища і закумуляувати їх внаслідок негативної дії зовнішніх факторів. Відповідно до запропонованої нами оцінки

факторів, яка виставляється від -10 до $+10$ балів. Дія негативних факторів позначається в діапазоні $-10-0$, а позитивних $0-+10$, тобто перші це ризики (втрати), а другі – це реалізовані чи прогнозовані можливості:

$$- \text{ризиками: } -\Phi_i = a_e \sum_{j=1}^n (-O_{ij});$$

$$- \text{вигоди: } +\Phi_i = a_e \sum_{j=1}^n (+O_{ij}).$$

Серед факторів як позитивного, так і негативного впливу потрібно виділити: економічні, соціальні, політичні, конкурентні, міжнародні, технологічні, інноваційні, інвестиційні, маркетингові та багато інших. До основних шляхів активізації підприємницької діяльності і розвитку підприємницького потенціалу підприємств через дію позитивних факторів слід віднести:

1) запровадження інвестицій (у нові виробництва, розширення існуючих обсягів виробництва, у підвищення ефективності виробництва);

2) запровадження інновацій, спрямованих на введення інноваційних процесів виготовлення інноваційної продукції.

До чинників зовнішнього середовища слід віднести і чинники регіональні, тобто специфіку регіону, де функціонує підприємство: територія регіону, чисельність населення; потенційна чисельність населення – споживачів продукції чи послуг малого підприємства легкої промисловості; частка ринку яку може зайняти мале підприємство в ринковій, регіональній ніші тощо.

Для підприємств легкої промисловості характерними на сьогодні є:

– зношеність основних фондів більш як на половину, низька спроможність до нововведень;

– дефіцит оборотних коштів;

– відсутність належного контролю за якістю продукції;

– неефективність мотиваційних механізмів стимулювання персоналу;

– низький рівень корпоративної відповідальності працівників.

Систематизація факторів, що стримують розвиток підприємницького потенціалу підприємств легкої промисловості та знижують рівень їх конкурентоспроможності відображено в таблиці 5.2 за такими напрямками: законодавчо-нормативні, економічні, техніко-технологічні, соціальні, ринкові, інвестиційно-інноваційні, наукові, фінансово-економічні.

Таблиця 5.2

**Систематизація факторів конкурентоспроможності підприємств
легкої промисловості, які стримують їх розвиток**

Законодавчо-нормативні	Економічні	Техніко-технологічні	Соціальні
1. Недосконалість місцевих програм розвитку; 2. Нестабільність законодавчої бази; 3. Неузгодженість законодавчої бази з міжнародними актами	1. Обмеженість фінансових ресурсів; 2. Великі суми боргів за попередні кредити; 3. Недосконалість механізму отримання майна під заставу; 4. Збитковість підприємств; 5. Витратомісткість виробничого процесу; 6. Неefективність залучення інвестиційних коштів	1. Застарілість та зношеність технологічного парку; 2. Малий відсоток впровадження інновацій; 3. Нерозвиненість вітчизняного ринку високих технологій	1. Нерозвиненість інфраструктури; 2. Необізнаність підприємців новим підходам ведення бізнесу; 3. Відтік продуктивної робочої сили за кордон; 4. Нерозвиненість інформаційної системи
Ринкові	Інвестиційно-інноваційні	Наукові	Фінансово-економічні
1. Диспропорції соціально-економічного розвитку підприємств області у розрізі видів економічної діяльності; 2. Неспроможність вчасно виявити та використати конкурентні переваги; 3. Доступ на ринок дешевої імпорتنної продукції; 4. Відсутність розширеного відтворення розвитку області	1. Низька інвестиційно-інноваційна активність підприємств області; 2. Відсутність державної мотивації; 3. Низький запит на інновації через відсутність достатнього обсягу фінансових ресурсів; 4. Відсутня підтримка держави в галузі новітніх розробок	1. Втрачання зв'язків між науковими розробками і виробництвом; 2. Відсутність банку даних для здійснення наукових досліджень та впровадженнь; 3. Відсутність поінформованості про новітні вітчизняні науково-технічні розробки	1. Невизначеність системи оподаткування; 2. Неврегульованість питань ресурсної підтримки малих підприємств; 3. Відсутність системи податкового планування на підприємстві

Фактори, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності і розвитку ППП підприємств, тобто фактори-стимулятори можна згрупувати у наступні групи:

- наявність розробленої конкурентної стратегії підприємства;
- впровадження інновацій;
- наявність виробничих потужностей;
- наявність та розвиненість збутової мережі;
- професійність та кваліфікованість кадрового потенціалу;
- сформована корпоративна культура;
- доступ до ресурсів;
- налагоджені зв'язки з постачальниками.

Аналіз зазначених факторів дозволяє підприємству визначити пріоритетні напрямки уваги керівництва для розробки конкретних заходів та прийняття відповідних управлінських рішень з метою підвищення рівня конкурентоспроможності, результативності діяльності і розвитку ППП.

5.2. Побудова моделі механізму управління підприємницьким потенціалом підприємства з врахуванням зовнішньоекономічного впливу

Обґрунтовані складові управління підприємницьким потенціалом інтеграційно поєднуються в механізм управління ППП і діловою активністю щодо його реалізації. В цілому управління ППП необхідно розглядати як цілісну підсистему управління підприємством. Керуюча підсистема (менеджмент підприємства) визначає мету та цілі підприємницької діяльності, які повинно досягти підприємство, а також засоби їх реалізації. Останнє втілюється через управлінський вплив на керовану підсистему – ППП завдяки функціям та методам управління.

Взаємозв'язок між керуючою та керованою підсистемою здійснюється за допомогою процесу комунікацій шляхом передачі інформації по каналах прямого та зворотного зв'язку. Керуюча підсистема виконує функцію контролюючої, хоча елементи контролю поширюються і на керовану. Керована підсистема проводить необхідні розрахунки за індексами ділової активності підприємства і результати доводить до керівництва, яке має приймати відповідні управлінські рішення.

Виділимо основні етапи процесу управління ППП промислового підприємства:

- 1) постановка мети та цілей управління ППП;
- 2) створення організаційних умов для ефективного управління ППП і визначення відповідальних осіб за надання інформації;

- 3) виділення складових ППП;
- 4) отримання первинної інформації;
- 5) визначення коефіцієнтів вагомості складових ППП;
- 6) розрахунок локальних та загального індексів ділової активності підприємства;
- 7) моніторинг отриманих результатів;
- 8) контроль якості розрахунків;
- 9) застосування коригуючих дій;
- 10) визначення напрямів управлінського впливу за результатами розрахунків;
- 11) прийняття управлінських рішень та контроль за їх виконанням за окремими складовими ППП.

Щодо змісту виділених етапів. Цілі менеджменту підприємства визначають концепцію її розвитку й основний напрям підприємницької діяльності і ділової активності щодо реалізації ППП», тому процес управління спрямовується, перш за все, на досягнення цілей (див. рис. 5.5).

Головна мета є результатом аналізу та синтезу опрацьованих ідей менеджерів всіх рівнів і ланок управління.

В системі управління цілі виконують низку важливих функцій, зокрема, вони є критерієм для оцінювання результатів діяльності та визначають пріоритет завдань бізнесу та сферу концентрації зусиль менеджменту. Тому цілі суб'єкта економічної діяльності повинні відповідати сукупності вимог, зокрема, цілі мають бути зрозумілі виконавцю й однозначно сформульовані, а також реальними, досяжними, деталізованими за підрозділами, вимірюваними, гнучкими, сумісними.

Сукупність цілей може слугувати основою для формування системи управління за цілями. Головною метою управління ППП може бути, зокрема, досягнення запланованого рівня ділової активності в цілому по підприємству та за локальними підсистемами. Інструментом кількісного вимірювання рівня ділової активності пропонується використовувати індекс ділової активності, цільове значення якого визначається на підставі аналізу досягнутих результатів та прогнозуванні ділової активності підприємства на певний проміжок часу. Зазначимо, що інтегральний індекс ділової активності може виступати і як інструмент, і як мета управління.

Локальними цілями може бути поточний моніторинг стану окремих складових підсистем ділової активності з метою вчасного виявлення кризових тенденцій.

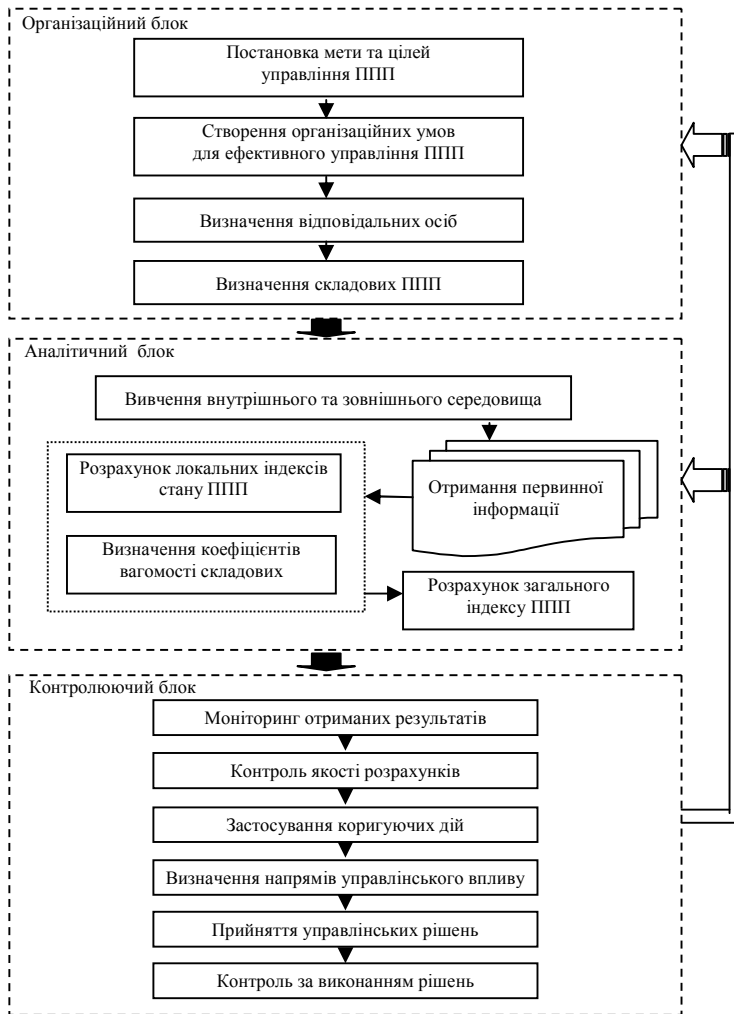


Рис. 5.5. Етапи процесу управління ППП

У випадку, коли розрахунки вказують на низький рівень активності за окремою складовою, приймається управлінське рішення про додаткове ресурсне забезпечення підсистеми або здійснення організаційних змін. У випадку, коли загальний індекс ділової активності низький в цілому по підприємству, проводиться моніторинг за всіма складовими і відбираються пріоритетні на-

прями управлінського впливу, зокрема, направлені на зміну ставлення працівників підприємства до певної складової ділової активності через застосування комплексу адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління.

Якість впровадження розрахунку індексів ділової активності безпосередньо залежить від учасників цього процесу.

З метою забезпечення максимальної відповідності структури управління середовищу господарювання, необхідно організувати таку систему управління ППП, яка б враховувала всі ситуаційні фактори впливу на побудову організаційної структури (зовнішнє середовище, технологія роботи, стратегія фірми, поведінка працівників) та органічно вписалась в контур діючої системи управління підприємством. На наш погляд, доцільно створити тимчасову робочу групу, зокрема, матричну структуру адаптивного типу, до якої залучити провідних фахівців різних підрозділів. Такий підхід дозволить поліпшити взаємодію між службами та ефективно реалізувати комплекс заходів у процесі управління ППП. Проектні повноваження пропонується покласти на працівників економічних служб. При цьому, коло повноважень обмежити координацією процесів взаємодії, пов'язаних зі збором інформації, проведенням розрахунків індексів і доведенням результатів до керівників вищої ланки. На керівників покладається обов'язок з прийняття необхідних управлінських рішень та наступного обов'язкового контролю за їх виконання та коригуванням.

Впровадженню методики розрахунку локальних та загального індексів ППП має передувати виділення керівництвом підприємства її підсистем. Визначення підсистем повинно відповідати повноті охоплення сфери та індивідуальних особливостей діяльності підприємства, в тому числі з урахуванням галузевої належності. Тому складові ППП можуть відрізнитись у різних суб'єктів господарювання. Таким чином формується перелік первинних показників для подальших розрахунків.

Для визначення показників використовуються дані статистичної, бухгалтерської, оперативної управлінської звітності. Мета управлінської інформації – забезпечення інтегрованої системи звітності, котра дає кожному рівню управління необхідну інформацію в потрібний час. Сформулюємо базові критерії підготовки інформаційного масиву для управління ППП:

– повнота та релевантність – інформація для розрахунку індексу ділової активності отримується з багатьох джерел, до яких

залучаються різні структурні підрозділи підприємства. Тому для керівників головною проблемою є не брак, а надлишок інформації. Інформації повинно бути достатньо для аналізу, прийняття управлінського рішення, організації та контролю. При цьому потрібна певна універсальність – спроможність адаптуватись до стилю конкретного керівника без значних змін математичного забезпечення і реорганізації банку даних;

– якість – необхідно уникати помилок при підготовці інформації шляхом подвійної її перевірки. Обов'язково повинна бути задіяна система попереднього контролю;

– своєчасність – ППП і ділова активність є динамічним процесом, тому інформація повинна ґрунтуватись на поточних даних та бути доступною для користувачів до того моменту, поки вона для них має значення. Інформацію слід надавати тоді, коли її можна використати щонайкраще, оскільки отримана із запізненням інформація може вести до дій, що не відповідають новій ситуації;

– гнучкість – ППП і ділова активність можуть розраховуватись за різні проміжки часу, коли відбуваються зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, що вимагає швидкого реагування з метою коригування масиву даних;

– об'єктивність – необхідно мінімізувати вплив людського фактора на формування первинного масиву даних. Оскільки коли дані доступні для користувача, то він, можливо, буде їх використовувати, незважаючи на їх доречність чи недоречність. Найкращий варіант – це чітка алгоритмізація, квантифікація (можливість кількісного вираження якісної інформації) та автоматизація збору інформації. Крім того, необхідно забезпечити інформаційну незалежність, рівноправність керівників різних рівнів;

– централізація – обов'язки зі збору інформації покладаються на вузьке коло посадових осіб, які несуть відповідальність перед одним керівником. Крім того, інформація має мати можливість агрегуватись за рівнями управління й давати змогу керівникам верхніх рівнів користуватись інформацією нижніх рівнів.

Також інформаційне забезпечення розрахунків за діловою активністю має супроводжуватись створенням відповідного архіву, необхідного для прийняття управлінського рішення на підставі даних динамічних рядів. Останнє вимагає недопущення зміщення стосовно суті інформації в частині якісної та кількісної характеристики об'єкта дослідження.

Після визначення підсистем ділової активності необхідно оцінити ступень впливу кожної з них на загальну систему ділової

активності підприємства. Виникає потреба розрахувати коефіцієнт вагомості кожної підсистеми.

Пропонуємо використати для розрахунків метод експертних оцінок. Припускаємо, що коефіцієнт вагомості складових, який визначається за цим методом, має погрішність, розмір якої залежить від суб'єктивного ставлення експертів до процесу опитування, і може не відповідати новим вимогам зовнішнього середовища, в якому діє підприємство на сьогодні. Спрацьовує фактор консерватизму. Тому, з метою зменшення похибки, необхідно приримуватись таких правил:

– щодо розробки анкети – питання про вагомість підсистем поставлено однозначно;

– щодо вибору респондентів, які будуть проходити анкетування – репрезентативність, об'єктивність, кваліфікованість.

При цьому доцільно обирати експертами керівників всіх рівнів управління та провідних спеціалістів. Репрезентативність вибірки обумовлює розмір похибки при обробці анкет. На підставі отриманих результатів визначається вагомість кожної складової на період, зазначений в анкеті. Але таке анкетування та розрахунки необхідно оновлювати, оскільки в зв'язку з мінливістю зовнішнього середовища, може змінюватись роль підсистем ділової активності в діяльності підприємства.

За результатами анкетування керівництво отримує додаткову інформацію про стан готовності працівників до нових умов господарювання, змін системи мислення у підприємницькому, інноваційному напрямку.

Ділова активність є досить складною категорією. Вона не тільки описує динамічні процеси, які проходять в середині підприємства, але й залежить від зовнішнього оточення організації, оскільки кожне підприємство є відкритою системою.

Безпосередній розрахунок загального індексу ділової активності проводиться з використанням локальних індексів за кожною складовою з урахуванням їх вагомості. Для подальшого агрегування на наступних рівнях управління можна також враховувати індекс макроекономічного впливу.

Необхідно відмітити, що набір показників, які використовуються для розрахунку, може відрізнятись для різних підприємств у зв'язку із специфікою діяльності. Локальні індекси дають інформацію щодо розвитку окремих складових, а загальний індекс – про рівень ділової активності всього підприємства.

Після отримання результатів розрахунків проводиться їх докладний моніторинг. Це робиться з метою зниження похибки в розрахунках, виявлення парадоксальних результатів. Останнє є досить суттєвою проблемою в їх інтерпретації.

Жодне підприємство не може протягом тривалого проміжку часу показувати стабільні результати своєї діяльності. З різних причин зростання змінюється падінням. І це є об'єктивним процесом, що залежить від стадії життєвого циклу підприємства або впливу коливання макроекономічних циклів і має враховуватись в процесі управління ППП.

Проведений аналіз ППП підприємств легкої промисловості та інструментів формування мотиваційного середовища для підвищення підприємницької активності персоналу підприємства, принципів антисипативного управління, ілюструє стан та набір окремих елементів антисипативного механізму управління підприємницьким потенціалом (АМУППП) на аналізованих підприємствах. Отримані результати дозволяють констатувати відсутність налагодженої, управлінської технології, що спрямована на максимальну реалізацію та розвиток ППП та є невід'ємною складовою менеджменту підприємства.

З огляду на це оптимізація діяльності підприємства з метою результативного використання своїх резервів у складних, кризових умовах повинна ґрунтуватись на удосконаленні існуючих та доповненні відсутніми компонентами механізму. При формуванні АМУППП підприємств легкої промисловості, вважаємо за доцільне дотримуватись наступних вимог:

- універсальність запропонованого механізму має реалізовуватись через розробку формалізованих процедур та інструментів, які можуть бути застосовані у межах системи управління ППП будь-якого підприємства галузі;

- узгодженість запропонованого комплексу дій та процедур із загальною стратегією та практикою управління підприємством, яка має бути відображена у порядку прийняття рішень та їх реалізації;

- варіативність (диференціація) АМУППП має бути реалізована через розробку альтернативних варіантів реалізації окремих процедур, застосування методів та інструментів;

- оптимізація, а не побудова мотиваційного механізму з метою врахування напрацювань в управлінні ППП. Виключенням є відсутність або ж абсолютна неефективність діючої на підприємстві системи мотивації;

– мінімізація трудомісткості додаткових процесів, пов'язаних з перетвореннями у підприємницькій діяльності і мотиваційній політиці. На практиці це передбачає розробку автоматизованих процедур, пов'язаних із систематизацією окремих процесів. Мова йде про формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень;

– пріоритетність заходів, спрямованих на розвиток ППП, а не лише на підбір оптимального складу працівників та реалізацію їх здібностей, задатків та навиків.

З огляду на зазначені вимоги, зокрема необхідність врахування особливостей функціонування підприємств в умовах кризи, побудова АМУППП має ґрунтуватись на використанні існуючих напрацювань менеджменту.

Формування АМУППП та забезпечення його функціонування, на нашу думку, є цілісним комплексом дій, що враховують особливості об'єкта управління (підприємницький потенціал підприємства), суб'єкта управління та середовища господарювання (внутрішніх умов та обмежень і вимог зовнішнього середовища) та його можливих змін, ідентифікованих за слабкими сигналами. Відповідно до запропонованого структурування механізму і з врахуванням особливостей ППП, як об'єкта управління, пропонуємо АМУППП що представлений на рис. 5.6.

Структурна модель АМУППП містить чотири блоки: теоретичний, організаційний, інструментальний та інформаційний. Завданням теоретичного блоку є формування загальних положень функціонування АМУПП, який є компонентом загальної системи менеджменту. На нашу думку, його варто розглядати як управлінську технологію, що застосовується у межах управління персоналом на підприємстві вцілому. З врахуванням зазначеного, вважаємо за доцільне наголосити, що метою впровадження та функціонування АМУППП є формування сприятливих мотиваційних умов для максимальної реалізації та розвитку ППП. Об'єкт управління АМУППП – підприємницький потенціал підприємства потрібно розглядати у контексті його розподілу на індивідуальний підприємницький потенціал та підприємницький потенціал колективу підприємства, які взаємопов'язані та взаємозалежні. Як вже зазначалось, домінуюча на підприємстві система цінностей та потреб впливає на кожного працівника, у тому числі регулює рівень його трудової віддачі.

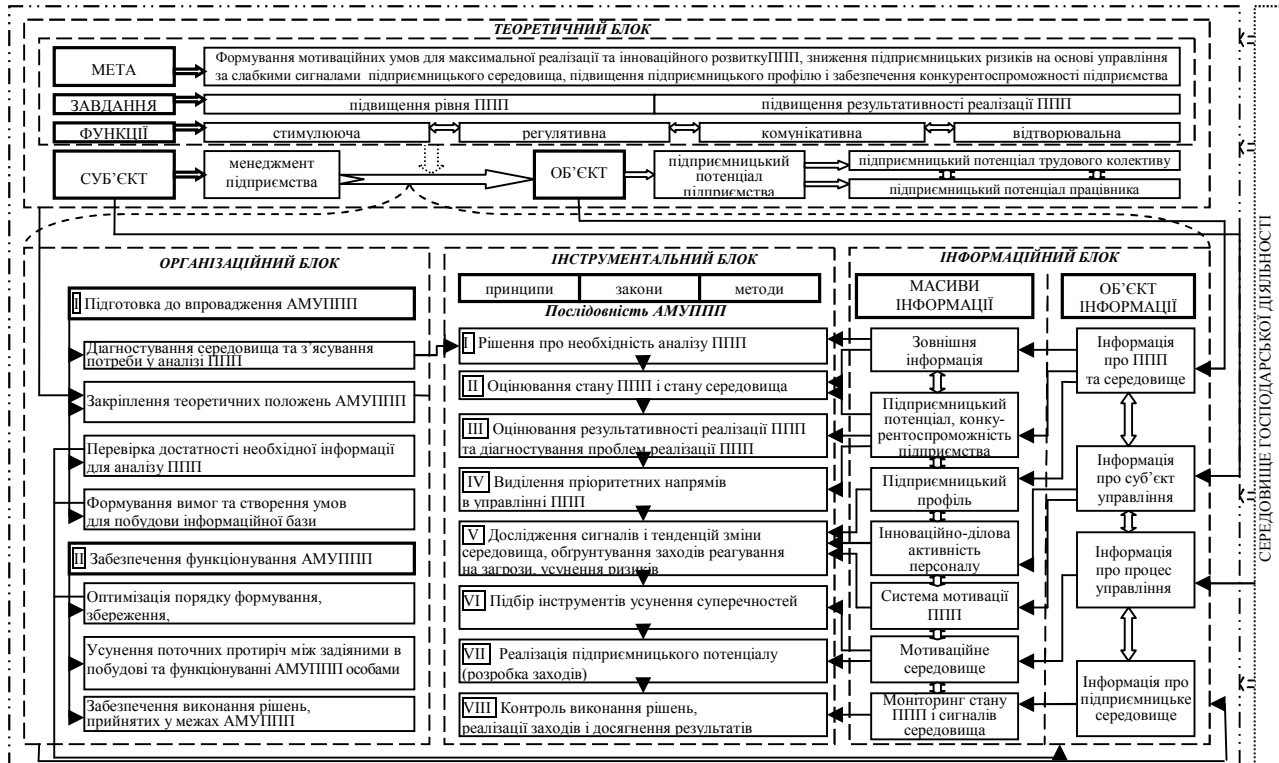


Рис. 5.6. Модель антиспинативного механізму управління підприємницьким потенціалом підприємства (АМУПШП)

Окрім того, кожен із працівників є елементом трудового колективу і реалізуючи власний підприємницький потенціал впливає на рівень та міру реалізації підприємницького потенціалу окремих груп та підприємства в цілому. Завданням АМУППП є підвищення рівня підприємницького потенціалу підприємства, що на нашу думку, передбачає покращення його якісних та кількісних характеристик шляхом виваженого формування та розвитку. Ще одним завданням є збільшення міри реалізації підприємницького потенціалу підприємства через заохочення працівників до пошуку і використання можливостей, що виникають у процесі підприємницької діяльності.

Мета застосування АМУППП деталізується функціями, які він має виконувати. Так, функції антисипативного механізму пов'язують із виявленням слабких сигналів про зміну підприємницького середовища, підвищенням підприємницької ділової активності, якості виконання своїх професійних обов'язків працівниками різних підрозділів, а отже, якісного виконання функцій, що покладені на ці підрозділи, наприклад планування.

Відтворювальна функція АМУППП може бути визначена, як спрямованість на забезпечення високої ефективності підприємницької діяльності. Проектуючи антисипативний механізм на мікрорівень внесемо певні корективи у дане трактування. Відтворювальна функція АМУППП полягає у формуванні підґрунтя для відтворення підприємницького і трудового потенціалу підприємства. Тобто за рахунок дієвого антисипативного механізму управління ППП можуть бути реалізовані процеси формування та реалізації, розвитку підприємницького потенціалу підприємства.

Розгляд регулятивної функції як «блокування неефективних стимулюючих інструментів та каталізації ефективних», на нашу думку, є дуже обмеженим. Регулювання підприємницької діяльності працівників реалізується через мотиваційний механізм через виявлення, вимірювання та аналіз мотиваційних пріоритетів та прийняття управлінських рішень на основі отриманої інформації. Крім того, здійснюється оцінка ефективності проведених заходів (застосованих інструментів). Усе це в комплексі відображає регулятивну функцію АМУППП.

Комунікативна функція передбачає забезпечення взаємодії суб'єктів мотивації з метою оптимізації їх впливу на економічну діяльність працівників. Активізацію підприємницького потенціалу працівників та впровадження інновацій у виробництво виділяють як інноваційну функцію антисипативного механізму. Розкриття твор-

чого потенціалу особистостей, підвищення ділової активності є результатом застосування інструментів мотивації і при сприятливих умовах може бути перетворене у певні інноваційні продукти, але введення їх у виробництво виходить за рамки АМУППП, тому доречно говорити про стимулюючу функцію антисипативного механізму.

Таким чином, у межах теоретичного блоку АМУППП зазначено основні положення впливу суб'єкту управління (менеджмент підприємств) на об'єкт управління. Практичне втілення зазначених теоретичних розробок можливе лише при належній організації роботи із впровадження та забезпечення АМУППП у межах організаційного блоку.

Відповідно до рис. 5.6 організаційний блок містить дві групи робіт, що виділені залежно від їх цілей та повторюваності. Перша група містить дії, які необхідно виконати для впровадження механізму управління. Вони можуть здійснюватись на щойно створеному підприємстві або на вже функціонуючому. У другому випадку змін зазнає існуюча мотиваційна політика та розробляються відсутні елементи механізму.

Найпершим завданням менеджменту у межах організаційного блоку є встановлення потреби в аналізі підприємницького потенціалу підприємства із врахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Лише після цього може бути прийняте рішення про необхідність побудови АМУППП (етап I). Організація впровадження ММУТПП представлена у розрізі чотирьох блоків на рис. 5.7. Окрім зазначеного поділу, пропонуємо використовувати розподіл на засоби та заходи АМУППП з метою виконання основних завдань: якісного підбору інструментів впливу на трудовий потенціал та розробку дієвих заходів для практичного використання інструментарію АМУППП.

Інформація щодо теоретичних основ функціонування ММУТПП на конкретному підприємстві має бути зафіксована у внутрішніх управлінських документах. З ними мають бути ознайомлені не лише управлінські працівники, відповідальні за функціонування АМУППП, а й менеджери нижчого рівня, які у свою чергу повинні донести необхідну інформацію до усіх працівників. Поінформованість персоналу про основні моменти функціонування АМУППП важлива для поліпшення внутрішнього мотиваційного середовища суб'єкта господарювання і впливає на колективний компонент трудового потенціалу підприємства. На рис. 5.7. до підготовчих робіт включено закріплення теоретичних положень АМУППП у відповідних внутрішніх документах.

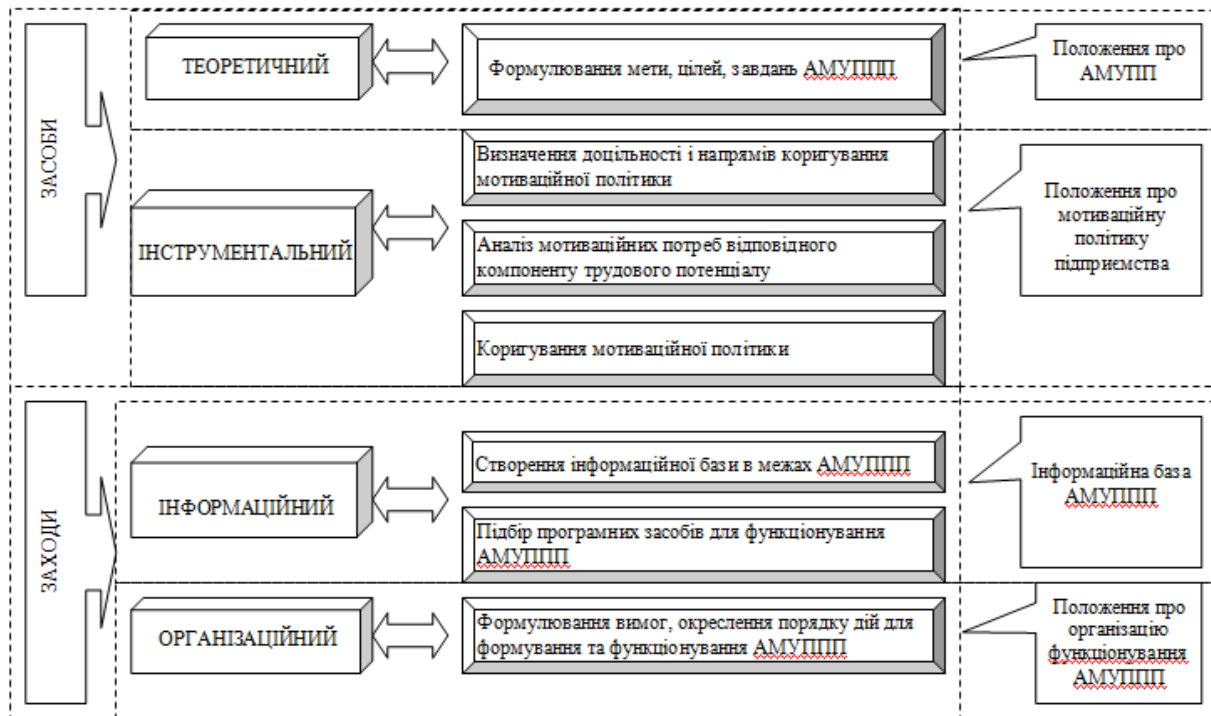


Рис. 5.7. Основні напрями формування моделі АМУППП на підприємстві

Важливість інформації для забезпечення формування та функціонування АМУППП обумовила необхідність виділення у його структурі окремого інформаційного блоку. Окрім того проведення підготовчих організаційних робіт, на нашу думку, повинно обов'язково містити перевірку наявності та достатності інформації для попереднього аналізу трудового потенціалу підприємства

У разі прийняття рішення про акумулювання інформації для управління підприємницьким потенціалом підприємства у межах організаційного блоку необхідно сформулювати вимоги та створити умови для формування необхідної інформаційної бази. Формування АМУППП підприємства передбачає проведення коригувань у кожному із його структурних блоків. Завданням коригувань інструментального блоку є нейтралізація суперечностей у компонентах підприємницького потенціалу підприємства шляхом вибору оптимальних методів мотиваційного впливу на них на основі опрацювання великої кількості інформації.

Аналіз стану та рівня реалізації підприємницького потенціалу на прикладі ТОВ «Хмельницьклегпром-Плюс» показав необхідність системної роботи, спрямованої на реформування кадрової політики з метою підвищення результативності господарської діяльності, зокрема використання трудових ресурсів. Це довело недостатність застосовуваних підприємством інструментів мотиваційної політики та необхідність їх удосконалення шляхом формування АМУППП.

Апробація результатів дослідження на ТОВ «Хмельницьклегпром-Плюс» виявила необхідність у проведенні ряду підготовчих робіт для впровадження АМУПП. Їх послідовність та зміст залежать від особливостей конкретного підприємства.

1. Розробка внутрішніх розпорядчих документів та методичних рекомендацій з метою регламентування діяльності щодо АМУПП.

За рішенням адміністрації підприємства було підготовлено та видано наказ про підготовку до впровадження в управління підприємством, а саме підприємницьким потенціалом АСУППП та визначено послідовність необхідних дій і заходів.

2. Аудит інформаційної бази підприємства на наявність та повноту інформації, необхідної для функціонування АМУППП.

Відповідно до визначеної на рис. 3.1 потреби у інформаційних ресурсах для побудови та функціонування ММУТПП, яка окремо і детально розглянута нами у п. 3.3 та отриманих від ДП «Кра-

силівський агрегатний завод» матеріалів, щодо наявних баз даних для управління трудовим потенціалом нами було проаналізовано та виокремлено наявні та відсутні компоненти.

3. Визначення порядку акумулювання, накопичення та обробки відсутньої інформації.

Порядок формування масивів інформації та їх взаємозв'язки детально розглянуто у п. 3.3. Проте варто зауважити, що необхідність первинного накопичення інформації залежить від особливостей окремого підприємства. Для ТОВ «Хмельницьклегпром-Плюс» необхідним є виконання наступних робіт:

- уточнення масиву зовнішніх даних відповідно до галузевої належності (підгалузь) та регіональних особливостей підприємства, джерел їх отримання, термінів накопичення та відповідальних осіб;

- підготовка опитувальних листів для встановлення мотиваційних профілів працівників, визначення порядку опитування працівників та акумулювання, зберігання результатів;

- розробка шаблонів документів (зокрема у Microsoft Excel) для заповнення зведеної інформації по працівниках та інших елементах ППП, у тому числі – структура колективу за різними ознаками класифікації.

- накопичення та узагальнення інформації по можливих засобах мотиваційного впливу на працівників, що пропонуються у різноманітних наукових виданнях, спеціалізованих виданнях із управління персоналом або ж використовуються на інших підприємствах;

- підготовка календарних графіків оновлення інформації по елементах ППП та визначення умов її позапланового поновлення.

Зазначений перелік підготовчих робіт створено для конкретного досліджуваного підприємства, він не є вичерпним і може бути доповненим відповідно до виникаючих потреб.

4. Визначення відповідальних за окремі етапи та весь процес впровадження та функціонування ММУТПП осіб.

Серед робіт з впровадження та функціонування ММУТПП можна виділити ті, які пов'язані із фінансовими та інформаційними аспектами і ті, що безпосередньо стосуються управління інтелектуально-трудова потенціалом. З огляду на це, на підприємстві було призначено групу фахівців відповідальну за впровадження АМУТПП, яка включає працівників відділу кадрів, бухгалтерії та інформаційного забезпечення.

5. Закріплення у внутрішніх документах підприємства відповідальності та форм стимулювання за результативність виконання завдань у межах АМУППП.

Впровадження і налагодження роботи АМУППП необхідно розглядати як окремий проект. Оскільки його реалізація передбачає використання трудових, фінансових, матеріальних ресурсів, потрібно визначити і відповідальність працівників за його реалізацію. Окрім того, за успішне втілення проекту, або ж окремих його етапів необхідно призначити винагороду, для дуже важливих етапів, наприклад пов'язаних із розробкою інструментального блоку, можуть бути призначені матеріальні винагороди, за окремі труднощі роботи, наприклад опрацювання матеріалів опитування рекомендуємо призначити додаткові години відпочинку.

Управління інформаційними потоками необхідне не лише при впровадженні АМУППП, але й для забезпечення його функціонування АМУППП.

Інструментальний блок є ключовим та визначальним для усього АМУППП адже саме вибір найбільш дієвих засобів мотивації є запорукою успішного управління інтелектуально-трудовим потенціалом підприємства. З огляду на важливість даного блоку для функціонування усього АМУППП потрібно детально зупинитись на алгоритмі його формування (див. рис. 5.8). Сформований рисунок ілюструє послідовність формування та функціонування інструментального блоку, що є ядром АМУППП та ґрунтується на аналізі мотиваційної термінології, проведеному у розділі 1, та враховує авторське розуміння понять «мотиваційні потреби», «мотиваційний потенціал», «мотиваційна політика».

Зміни у мотиваційній політиці назрівають при істотних змінах середовища функціонування підприємства та необхідності пошуку резервів поліпшення результатів його господарської діяльності. За таких умов потрібно оцінювати реалізовані та нереалізовані можливості підприємства, зокрема у сфері управління підприємницьким потенціалом. Прийняття відповідного рішення з боку менеджменту підприємства дає поштовх для впровадження АМУПП, тому на рис. 5.7 зазначений момент виділено в окремий етап І. Після цього здійснюється оцінювання трудового потенціалу підприємства, що передбачає вимірювання та аналіз рівня трудового потенціалу підприємства з метою встановлення можливостей, що є у розпорядженні підприємства та міри реалізації трудового потенціалу, яка відповідно показує частку реалізованих можливостей із тих, якими володіє підприємство на певний момент часу.

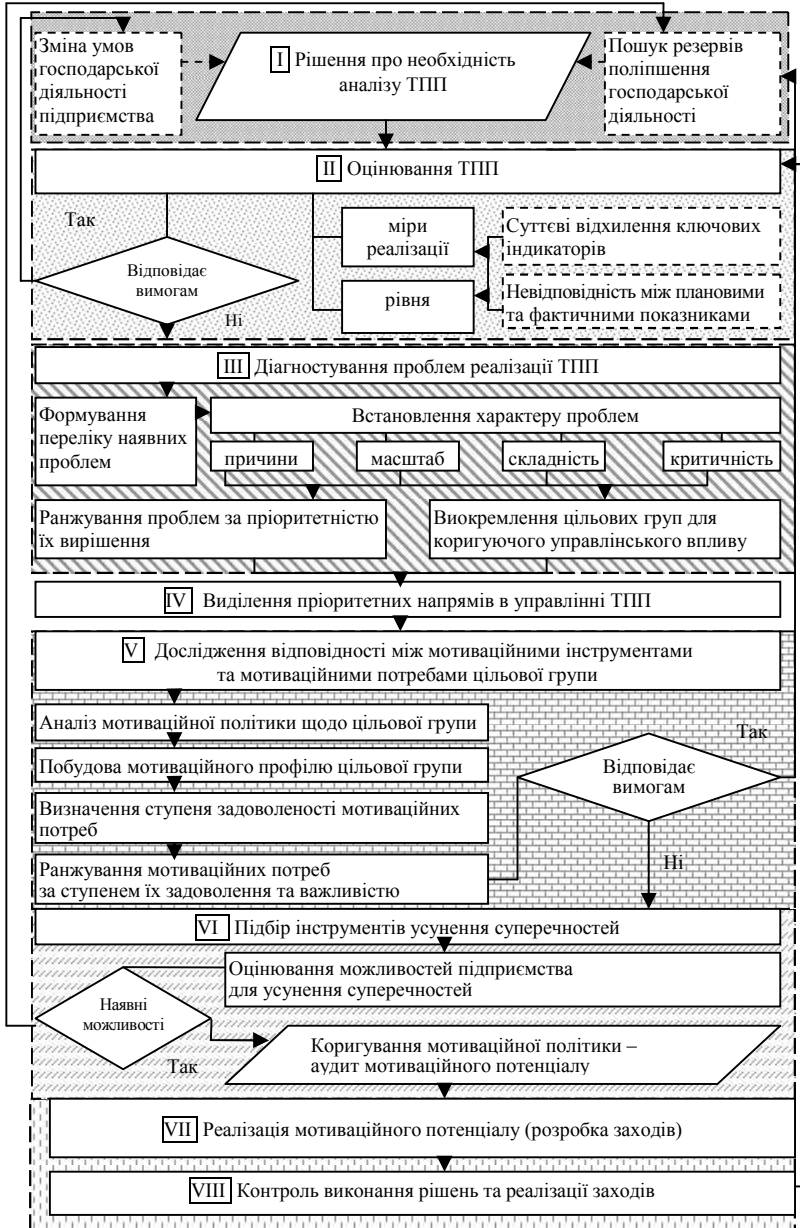


Рис. 5.8. Алгоритм побудови інструментального блоку АМУППІ

При оцінюванні ТПП і його компонентів важливими параметрами є наявність суттєвих відхилень за ключовими індикаторами і невідповідність між плановими і фактичними показниками.

Завдання, які мають бути вирішені на даному етапі:

- розрахунок показників для оцінювання трудового потенціалу підприємства за окремими критеріями;
- розрахунок різниці між бажаним та фактичним показниками рівня та міри реалізації трудового потенціалу підприємства, усунення якої є метою коригувань мотиваційної політики та визначає її результативність;
- узагальнення результатів за усіма критеріями та виділення критичних напрямів в управлінні ТПП;
- встановлення обмежень, що можуть завдати коригуванню проблемних критеріїв реалізації трудового потенціалу підприємства;
- прийняття рішень за кожним із напрямів щодо необхідності та черговості коригувань.

Результатом проведеної роботи на даному етапі є висновок про відповідність рівня та міри реалізації підприємницького потенціалу вимогам підприємства з огляду на стратегію його розвитку, поточну ситуацію та тенденції середовища господарювання. У випадку прийняття рішення про достатній рівень його трудового потенціалу і задоволеність мірою його реалізації, менеджмент може спрямувати зусилля на пошук інших резервів поліпшення результатів господарської діяльності. Альтернативним варіантом є прийняття рішення про необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності управління ТПП та перехід до діагностування проблем реалізації ТПП (етап III на рис. 3.3).

5.3. Застосування кластерного підходу в управлінні потенціалом підприємств легкої промисловості

Діагностований у розділі 3 низький рівень конкурентоспроможності українських підприємств легкої промисловості, що впливає на конкурентоспроможність галузі та країни в цілому, спричинений низкою проблем, на вирішення яких мають спрямовуватись зусилля персоналу, менеджменту підприємства, безпосередньо, важелі механізму управління. Основні з них:

- висока частка імпортованих товарів легкої промисловості, що ввозяться за заниженою митною вартістю та контрабандою, створюючи недобросовісну конкуренцію на ринку;
- недостатня купівельна спроможність населення;
- висока собівартість вітчизняних товарів легкої промисловості;
- недоступність довгострокових кредитів;
- відсутність виробництва на Україні спеціалізованого обладнання та запасних частин до нього;
- різке скорочення сировинної бази та повна залежність текстильної промисловості від імпортованої сировини;
- відсутність цілісної державної політики до консолідації коштів державного бюджету, власних коштів підприємств, а також кредитів та залучених інвестицій;
- відсутність привабливих умов, щодо залучення інвесторів для динамічного розвитку легкої промисловості;
- відсутність бюджетного фінансування науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт, на розробку нових технологій;
- не спрощено митні процедури для роботи підприємств легкої промисловості як за давальницькою схемою, так і за умови чистого експорту;
- у більшості приватизованих підприємств легкої промисловості не має ефективного власника, який своїми коштами відповідав би за результати роботи підприємств, тому більше половини промислових підприємств галузі є збитковими;
- низька заробітна плата робітників галузі, різке зниження притоку молодих кадрів на підприємства.

Для галузі легкої промисловості характерною є робота підприємств з використанням давальницької сировини. Частка підприємств, що працюють за давальницькими схемами, достатньо велика, зокрема, для підприємств взуттєвої промисловості, вона становить близько 50 %; швейної – 85 %, а текстильної – більше 90 %.

За допомогою використання давальницьких схем українські підприємства легкої промисловості забезпечені іноземною сировиною, використовуючи при цьому вітчизняну робочу силу. За сучасних умов господарювання, робота на давальницьких засадах є одним із головних пріоритетів збереження робочих місць на підприємстві та завантаження виробничих потужностей.

Неготовність значної частини підприємств адаптуватися до змін зовнішньому середовищі, недостатня інвестиційна актив-

ність та низький рівень впровадження інновацій в галузі не дозволяє малим підприємствам легкої промисловості виходити на нові ринки збуту. Запроваджуючи новітні технології та здійснюючи капіталовкладення в обладнання та устаткування підприємства мають прагнути до отримання такого розміру прибутку в коротко-строковій перспективі, який би покривав видатки на зазначені цілі. Такі умови характерні для підприємств, які працюють за давальницькими схемами.

Підприємствам легкої промисловості необхідно постійно дбати про підвищення конкурентоспроможності продукції, що виготовляється, зокрема якості, що неодмінно впливає на конкурентну позицію підприємства на ринку. Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості є розробка та впровадження інноваційних проектів, залучення інвестиційних ресурсів, що дозволить підприємству утримувати конкурентні переваги на ринку.

Значною проблемою, яка перешкоджає підвищенню конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості та галузі в цілому, є неналежна якість продукції, що виготовляється. Вирішення даної проблеми залежить, безпосередньо, від дотримання технології виробництва, а також якості сировини та матеріалів, що використовуються у виробництві. І тут доречним буде як належний контроль якості продукції, так і постійний моніторинг якісних показників, виявлення негативних відхилень та їх усунення.

При дослідженні проблем активізації діяльності малих підприємств легкої промисловості щодо реалізації ППП має також враховуватись специфіка діяльності окремих підгалузей, особливості виробництва та реалізації виробленої продукції.

Ринок малих, середніх та великих підприємств швейної промисловості України нараховує біля 3000 підприємств. До основних характеристик сучасного ринку швейних виробів за результатами проведеного дослідження компанії «Емерджекс Бізнес Солюшинз» на замовлення проекту БІЗПРО [42], віднесено наступні:

- робота більшості підприємств легкої промисловості на давальницькій сировині (їх питома вага складає біля 80 %);
- недостатньо розвинена «фешн-індустрія» спричиняє відсутність орієнтації на клієнта;
- нерозвинена транспортно-логістична інфраструктура галузі, що перешкоджає ефективному розповсюдженню продукції легкої промисловості;

- відсутність кваліфікованого персоналу, низький рівень менеджменту на підприємствах;

- велика кількість малих підприємств працюють нелегально.

Одним із напрямів розвитку ринку швейної продукції є активізація експортно-імпортої діяльності. До каналів збуту вітчизняної продукції швейної підгалузі відносяться:

- продаж продукції від виробника до споживача;

- реалізація продукції посередникам;

- реалізація продукції у власних магазинах або торговельних точках;

- реалізація продукції через мережу посередників роздрібної торгівлі.

Одною із основних проблем, що перешкоджає насиченню внутрішнього ринку вітчизняною продукцією легкої промисловості, є засилля дешевими імпортними товарами та «секонд-хендом». Серед негативних факторів тіньового ринку варто виділити:

- імпорт контрабандної продукції;

- штучне зниження обсягу та вартості продукції, що імпортується, що спричиняє недоотримання податків державою;

- нелегальне перевезення через кордон імпортої продукції;

- імпорт продукції під виглядом «секонд-хенду».

Актуальними факторами, що мають великий вплив на розвиток підприємств легкої промисловості в сучасних ринкових умовах є: входження України в Світову організацію торгівлі, наявність на ринку дешевої, неякісної продукції з Китаю, низька купівельна спроможність більшої частини населення України. Зменшення загального обсягу споживання продукції легкої промисловості, низький попит та пропозиція на якісну конкурентоспроможну продукцію, перенасичення ринку ввезеною продукцією «секонд-хенду».

На сьогодні реалізація швейних виробів відбувається не самими виробниками, широко застосовується практика пошиття одягу на замовлення продавців, за їх лекалами. В результаті, часто дизайн такого одягу не відповідає сучасним світовим вимогам. Негативним фактором експортно-імпортої діяльності є зменшення як інвестицій, так і неефективне використання обігових коштів, значна дебіторська заборгованість, а також великі обсяги нереалізованої продукції на складах, відсутність власної мережі збуту. Особливо це стосується малих підприємств з виготовлення та реалізації

жіночого одягу, де мода є визначальним чинником, що впливає на обсяги реалізації. Не менш важливим є те, що незавжди реклама даної продукції відповідає вимогам ринку та є ефективною.

До головних ризиків на мезо- та макроекономічному рівнях слід віднести: часті податкові перевірки, проблеми в одержанні дозволів, зниження рентабельності виробничої діяльності, застаріле обладнання на більшості підприємств легкої промисловості. Інноваційна діяльність підприємств є вагомим напрямом підвищення конкурентоспроможності малих підприємств. На сьогодні актуальним є задоволення потреб споживачів на основі їх постійного моніторингу та запровадження нових моделей одягу та взуття. Розвиток легкої промисловості має бути зумовлений знаходженням цільових ринків збуту для дітей, молоді, старшого покоління. Однак незадовільний стан діяльності малих підприємств обумовлений впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, які діють негативно на загальний рівень їх конкурентоспроможності. Головною проблемою багатьох вітчизняних підприємств легкої промисловості є брак висококваліфікованих працівників, що в результаті впливає на рівень конкурентоспроможності продукції легкої промисловості. Не дивлячись на це, перед підприємствами галузі відкриваються перспективи розвитку ППП на засадах поширення передового зарубіжного досвіду та інновацій.

Дослідивши особливості підприємницької діяльності підприємств легкої промисловості, нами зроблено висновок, що розвиток ППП легкої промисловості має бути пріоритетним для держави. До чинників зовнішнього середовища слід віднести відсутність інвестицій у науково-дослідні роботи, застарілість технологій, відсутність достатньої виробничої бази, робота багатьох підприємств галузі на давальницькій сировині. При зменшенні податкового навантаження, реальній підтримці держави можливий динамічний розвиток підприємств, які є гнучкими з точки зору дотримання модних тенденцій, перелаштування виробництва, усуненні існуючих проблем. Отже, на основі аналізу діяльності окремих малих підприємств легкої промисловості нами узагальнено та систематизовано загальні проблеми, що заважають активізації їх діяльності і розвитку підприємницького потенціалу (див. рис. 5.9).

До основних перспектив підприємств легкої промисловості слід віднести: підвищення уваги держави до розвитку бізнесу і, особливо, малого; покращення умов кредитування та зменшення відсотків на отримання кредитів, розширення ринків збуту, кооперація малих та великих підприємств.

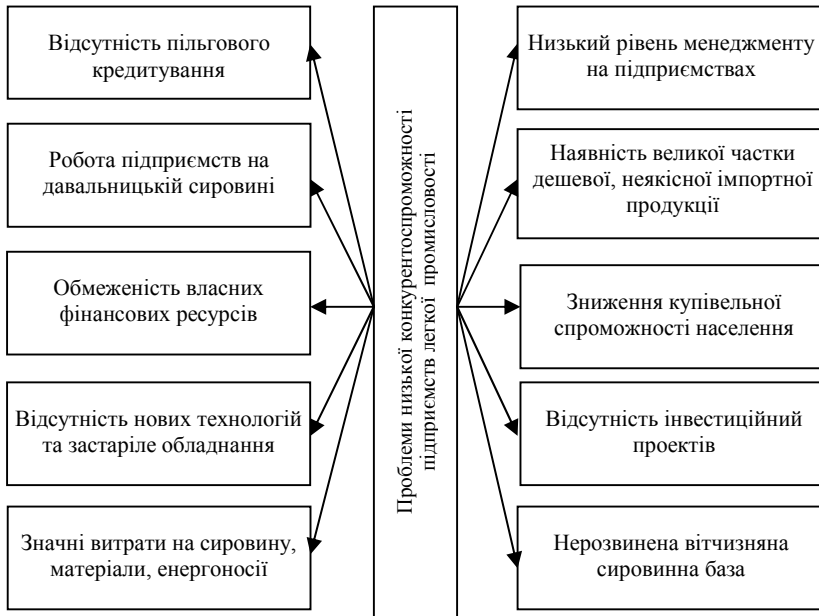


Рис. 5.9. Проблеми низького рівня конкурентоспроможності українських підприємств легкої промисловості

Сучасна концепція розвитку підприємств легкої промисловості має ґрунтуватися на дієвих заходах, спрямованих на підвищення загального рівня конкурентоспроможності. Для реалізації сучасної концепції в рамках виконання Програми «Стратегія – 2025» необхідно:

- державна підтримка малого підприємництва у легкій промисловості на законодавчо-нормативному рівні;
- надати статус пріоритетності галузі легкої промисловості для задоволення потреб споживачів в продукції першої необхідності;
- удосконалити систему оцінки і моніторингу продукції, що реалізуються на зовнішньому та внутрішньому ринку;
- запровадити інноваційні технології виробництва конкурентоспроможної продукції;
- розвивати нові форми співпраці з великим бізнесом;
- підтримувати інвестиційні проекти та спільні проекти з іноземними інвесторами;
- розвивати власну сировинну базу для виробництва продукції легкої промисловості;

- захищати вітчизняний ринок продукції легкої промисловості від проявів недобросовісної конкуренції, необґрунтованих тарифів;
- запровадити антидемпінгові процедури для захисту вітчизняного товаровиробника;
- забезпечити сертифікацію продукції, що виготовляється малими підприємствами легкої промисловості;
- розвивати трансфер технологій і підвищувати науково-технічний розвиток підприємств легкої промисловості.

Поглиблення ринкових взаємовідносин породжує цілу низку проблем пов'язаних із забезпеченням конкурентних переваг. Однак інтегрована взаємодія малого і середнього бізнесу з великими підприємствами легкої промисловості з певною державною підтримкою може вирішити зазначені проблеми. До основних форм інтеграції та взаємодії слід віднести субконтролінг, лізинг, франчайзинг, кластеризація, адаптована до нових форм співіснування. Малі підприємства здатні підтримувати розвиток великих підприємств, водночас на взаємовигідній основі зможуть розвиватися разом з ними, ґрунтуючись на принципах взаємодії з партнерами. Це дозволить на основі реструктуризації економіки територій в напрямку демонополізації розвивати субконтрантінг і формувати стійкі кластери малих, середніх і великих підприємств. Даний напрям активізації функціонування підприємств легкої промисловості дозволив би на основі формування інноваційних принципів менеджменту, координації і фінансових стимулів, створити кластерні об'єднання, здатні вистояти за умов членства України в СОТ та подальшого розвитку євроінтеграційних процесів. Перспективним є формування кластерів у легкій промисловості з метою розвитку ППП із залученням іноземних партнерів, що уможлиблюється в результаті євро інтеграційного вектора розвитку української економіки (див. рис. 5.10).

До проблем, що негативно впливають на розвиток підприємств легкої промисловості слід віднести недостачу початкових фінансових ресурсів, що зумовлює неможливість придбання чи оренди виробничих приміщень, обладнання; локальність ринків та високий рівень конкуренції з боку великих корпорацій та китайських дешевих товарів, часто – сумнівної якості; недостатність податкової політики; суперечливість законодавчої сфери; інституційна недостатність підтримки з боку держави; соціальну незахищеність працівників, як роботодавців, так і найманих працівників та ін.

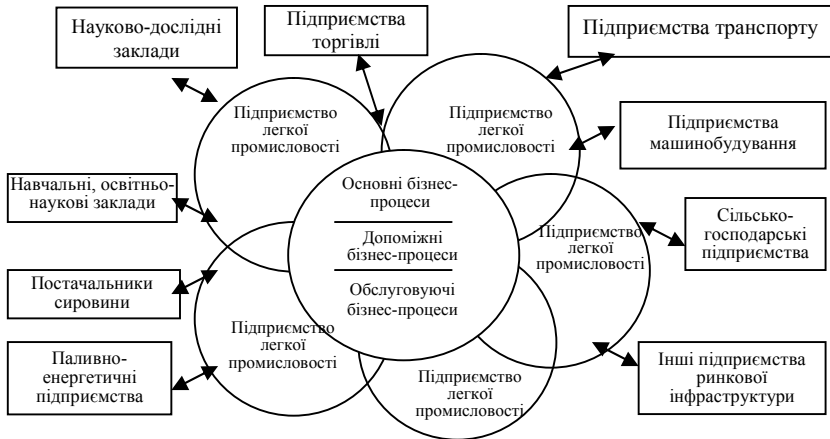


Рис. 5.10. Модель взаємодії учасників кластера з виробництва продукції легкої промисловості

Доцільність застосування кластерного підходу в управлінні підприємницьким потенціалом підприємств легкої промисловості як інструменту реагування на наслідки глобалізаційних та євроінтеграційних змін і посилення конкуренції, у тому числі міжнародної є очевидною. Організація кластеру підприємств легкої промисловості пропонується на засадах структуризації бізнес-процесів, зосередивши зусилля, можливості і ринкові спроможності декількох інших суб'єктів господарювання, часто суміжних видів діяльності (науково-технічних, освітньо-наукових закладів, партнерів, постачальників тощо), без втрати майнової залежності з метою запровадження інновацій ефективнішого використання ресурсів, підвищення результативності реалізації підприємницького потенціалу.

Перевагою кластерного підходу в управлінні ППП легкої промисловості є те, що формуються сприятливі умови для трансферу інновацій, поширення підприємницького досвіду, уможливлення реалізації інноваційних проєктів зі значним обсягом фінансування, утворюється синергійний ефект взаємодії партнерів. Визначено головні переваги формування кластерів: підвищення стійкості підприємств до динамічних умов зовнішнього середовища; поширення інновацій; підвищення ефективності господарської діяльності і результативності реалізації ППП; збільшення обсягів експорту; розвиток ППП і підвищення конкурентоспроможності; створення нових робочих місць; одержання синергійного ефекту взаємодії на рівні підприємства, регіональному і галузевому рівнях.

ВИСНОВКИ

У монографії подано матеріали, що відображають результати дослідження актуальної наукової проблеми розроблення теоретико-методологічних основ і науково-прикладних рекомендацій щодо управління підприємницьким потенціалом підприємства за умов євроінтеграції. У роботі сформовано концептуальний підхід щодо управління підприємницьким потенціалом підприємства на засадах антисипативного підходу, застосування мотиваційних інструментів із орієнтацією на отримання синергійного результату взаємодії окремих елементів підприємницького потенціалу, а також співробітників підприємства, як носіїв підприємницького потенціалу в процесі підприємницької діяльності. На підставі проведених досліджень і особистих розробок автора сформульовані висновки теоретико-методологічного змісту та науково-практичного характеру.

1. У процесі дослідження існуючих напрацювань наукових шкіл щодо підприємницької теорії, класичної та інноваційної моделей підприємництва, генези понятійно-категоріального апарату підприємницького потенціалу підприємства та узагальнення сформованих в українській та зарубіжній науці підходів до управління потенціалом підприємства конкретизовано місце підприємницького потенціалу у сукупному потенціалі підприємства. Розвинуто понятійно-категоріальний апарат теорії потенціалу підприємства шляхом визначення сутності підприємницького потенціалу на рівні підприємства та особливостей управління процесами його формування і реалізації. Встановлено логічний ланцюг формування підприємницької ділової активності підприємства на ринку. Зазначено, що у своєму розвитку теорія підприємницького потенціалу знаходиться у стадії формування. Встановлена етапність підприємницької ділової активності стала основою подальшого формування концепції управління підприємницьким потенціалом промислового підприємства.

2. Розвинено науково-методичний підхід до виявлення елементів та структурування підприємницького потенціалу з урахуванням сутнісного наповнення категорії, особливостей формування. Основні елементи підприємницького потенціалу поєднані у групи і виділено: інтелектуально-трудова, інноваційно-виробничий і потенціал ділової активності. Доведена необхідність акцентування уваги в процесі управління реалізацією підприємницького потенціалу не лише на трудовій компоненті, але й на інтелектуально-трудова, бо не всі наявні здібності та здатності персоналу до їх реалізації можуть залучатися в процесі діяльності підприємства і залишаються нереалізованими.

3. За результатами теоретичного дослідження узагальнено існуючі підходи до організації управління підприємницьким потенціалом у системі управління підприємством. Доведена необхідність антисипативного управління підприємницьким потенціалом підприємства за сучасних умов євроінтеграції, глобалізації ринку і посилення міжнародної конкуренції. Визначено, що антисипативне управління базується на результатах ідентифікування слабких сигналів середовища функціонування підприємства, моніторингу їх змін і передбачає визначення перспективних можливостей і недопущення загроз та зниження ризиків господарської діяльності підприємства. Доведено, що запорукою розвитку підприємницького потенціалу підприємства в сучасних умовах є впровадження інноваційних систем та технологій. Інноваційний підхід до розвитку підприємницького потенціалу в управлінні процесами його формування і реалізації дозволяє переважає господарську діяльність, оновити виробничі відносини і мотиваційні пріоритети працівників підприємства, забезпечити раціональність здійснення технологічних процесів і використання наявних ресурсів, а також підвищити ефективність господарювання і реалізації підприємницьких можливостей в цілому.

4. Досліджено підприємницьке середовище підприємств легкої промисловості та ідентифіковано чинники впливу на управління підприємницьким потенціалом підприємств. Встановлена значимість дії екзогенних (інтеграція світових процесів, усунення бар'єрів і посилення конкуренції, рівень підприємницьких ризиків, законодавчо-нормативне регулювання, стан бізнес-середовища, стан ринку інновацій та технологій, інфраструктура товарного ринку, попит) та ендогенних чинників (цілі і стратегія розвитку підпри-

емства, стан ресурсного, маркетингового і збалансованість структурних елементів підприємницького потенціалу підприємства, міра досконалості механізму управління підприємницьким потенціалом підприємства, підприємницький профіль підприємства, система мотивації інноваційної та ділової активності персоналу підприємства, тактика підприємницької діяльності).

5. Удосконалено методологічні засади оцінювання підприємницького потенціалу підприємств легкої промисловості. Обґрунтовано, що оцінювання підприємницького потенціалу підприємства базується на багатогранності самого поняття, і передбачає діагностування взаємопов'язаного процесу кількісних і якісних перетворень. При цьому, якісні зміни не завжди мають супроводжуватися зміною кількісних характеристик. На цих засадах зроблено узагальнений висновок, що досліджувати концепції оцінювання підприємницького потенціалу потрібно за двома критеріями – процесним підходом та орієнтацією на споживчу цінність. Визначено, що процесний підхід обумовлює необхідність дослідження розвитку підприємницького потенціалу підприємства через окремі його складники, а саме: інтелектуально-трудоий, організаційно-управлінський потенціал та потенціал ділової активності інноваційний розвиток основних, допоміжних, обслуговуючо-господарських та обслуговуючо-виробничих бізнес-процесів. Він уможливує застосування мотиваційних інструментів в управлінні підприємством і його підприємницьким потенціалом в розрізі структурних елементів, окремих працівників і персоналу підприємства вцілому, на засадах виявлення і узгодження інтересів, зниження ентропії мотивів працівників які, формуючи синергійний ефект, сприятимуть реалізації ринкових можливостей, підвищенню конкурентоспроможності підприємства і забезпечать позитивний результат господарської діяльності у сукупності бізнес-процесів. Встановлено, що ефективність реалізації підприємницького потенціалу підприємства, як об'єкт управління, може бути оцінена вартісними показниками, величиною сформованої доданої вартості.

6. Результати аналізу підприємницького середовища підприємств легкої промисловості України дозволили конкретизувати основні перешкоди його розвитку. Так, виявлена низка проблем, які гальмують розвиток підприємництва в Україні: надмірне податкове навантаження і, як наслідок, тінізація економіки, недосконалість нормативно-правового забезпечення розвитку підприємництва, об-

меженість матеріально-фінансових ресурсів і джерел їх залучення, обмеженість інформаційного та консультативного забезпечення тощо. За результатами проведених досліджень визначено детермінанти розвитку підприємницького потенціалу підприємств легкої промисловості: інтелектуально-трудова, інноваційно-виробнича і потенціал ділової активності.

7. Проведено оцінювання підприємницького потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Для розрахунків застосовано методи нечіткої логіки у поєднанні з методом експертних оцінок. Обґрунтовано застосування інтеграційного підходу щодо оцінювання підприємницького потенціалу підприємств легкої промисловості та визначено його основні етапи. Загальний показник рівня реалізації ППП розраховувався з урахуванням отриманих результатів діяльності персоналу підприємства щодо виконання господарських функцій, інноваційної активності, реалізації ринкових можливостей та зміни ринкової вартості підприємства. Визначено структурні елементи підприємницького профілю промислового підприємства, які включають: сукупність методів, принципів, інструментарію, моделей та інноваційних підходів до антисипативного управління підприємницьким потенціалом підприємства і забезпечення його конкурентоспроможності.

8. Сформовано концепцію управління підприємницьким потенціалом, яка передбачає врахування чинників євроінтеграційних процесів, будується на засадах синергійного підходу взаємодії елементів підприємницького потенціалу і антисипативних принципів реагування на зміни середовища діяльності. Метою концепції є створення ефективної моделі управління підприємницьким потенціалом підприємства, а її реалізація має забезпечити його розвиток, зниження підприємницьких ризиків і конкурентоспроможність підприємства. Основними компонентами концепції є: стратегізація мети, принципів, дефініцій, методів та інструментів. Чільне місце у концепції належить механізмам її реалізації за сучасних умов євроінтеграції із забезпеченням узгодженості інтересів окремих працівників і трудового колективу загалом, застосуванням кластерного підходу до розвитку підприємницького потенціалу підприємств легкої промисловості.

9. Обґрунтовано складові та побудовано структурно-логічну модель антисипативного механізму управління підприємницьким потенціалом підприємства з урахуванням зовнішньоеко-

номічного впливу. Удосконалено науково-методичний підхід до формування інформаційно-мотиваційного забезпечення механізму управління підприємницьким потенціалом підприємства. Основний важіль удосконалення процесів формування і розвитку ППП – система мотивації працівників підприємства, яка враховує фактори впливу на інтелектуальну та інноваційну активність, а інколи передбачає індивідуальний характер. Кінцевою метою формування ППП є ефективна взаємодія його складових елементів, в процесі якої виникає синергійний ефект. Обґрунтовано доцільність виокремлення трьох структурних блоків: інформаційного, інструментального, організаційного.

10. За результатами оцінювання підприємницького потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства сформовано науково-методичні підходи до побудови підприємницького профілю підприємств легкої промисловості. Встановлено, що побудова профілю передбачає антисипативний підхід до управління підприємницьким потенціалом і базується на результатах ідентифікування внутрішніх спроможностей і слабких сигналів про зміни стану зовнішнього оточення та врахування чинників впливу на розвиток підприємницької діяльності за умов євроінтеграції і можливості реалізації потенціалу, використання ефективних методів прогнозування, а також формування напрямів розвитку підприємницької ініціативно-ризикової активності і підвищення конкурентоспроможності.

11. Встановлено, що інформаційні умови реалізації підприємницького потенціалу складають окрему групу і визначають рівень наявних та майбутніх можливостей підприємства. Досліджено важливість інформаційного і мотиваційного забезпечення процесів управління підприємницьким потенціалом. Визначено, що якісні характеристики інформації, яка функціонує на підприємстві, важливі також і з позиції інструментальної, тобто для формування ефективного мотиваційного середовища реалізації підприємницького потенціалу. Поінформованість персоналу про основні моменти функціонування АМУППП важлива для поліпшення внутрішнього мотиваційного середовища суб'єкта господарювання і впливає на колективний компонент підприємницького потенціалу. Належне інформаційне забезпечення АМУППП уможливує реактивне реагування на зміни у середовищі функціонування підприємства.

12. Обґрунтовано доцільність застосування кластерного підходу в управлінні підприємницьким потенціалом підприємств

легкої промисловості. Організація кластеру підприємств легкої промисловості пропонується на засадах структуризації бізнес-процесів. Визначено переваги формування кластерів. Головна з них – забезпечення сприятливих умов для трансферу інновацій, поширення підприємницького досвіду, утворюється синергійний ефект взаємодії партнерів. Встановлено дієвість залучення до формування кластерів зарубіжних партнерів з їх досвідом господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалкин Л. М. Диалектика социалистической экономики / Л. М. Абалкин. – М., 1981. – 351 с.
2. Абдуллаєва І. Б. Психологічні особливості підприємницької діяльності сфери торгівлі: зарубіжний досвід досліджень / І. Б. Абдуллаєва // Актуальні проблеми психології. – 2010. – Т. 1, вип. 27. – С. 13–20.
3. Абрамова О. В. Система управління витратами на підприємствах легкої промисловості / О. В. Абрамова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6, т. 1. – С. 77–80.
4. Абрютіна М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия : учеб.-практ. пособ. / М. С. Абрютіна, А. В. Грачев. – М. : Дело и Сервис, 2007. – 512 с.
5. Авдеєнко В. Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В. Н. Авдеєнко, В. А. Котлов. – М. : Экономика, 1989. – 240 с.
6. Авдей О. К. Тенденції розвитку машинобудівного комплексу України: сучасний стан та перспективи / О. К. Авдей // Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою : зб. наук. пр. ДонДУУ. – 2012. – Т. XIII. – С. 143–147.
7. Агєєва І. М. Стратегія конкуренції як основа досягнення конкурентних переваг харчових підприємств [Електронний ресурс] / І. М. Агєєва, М. Д. Мілева. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekhp/2009_3/st6.pdf.
8. Азарєнкова Г. М. Фінанси підприємств / Г. М. Азарєнкова, Т. М. Журавель, Р. М. Михайленко. – Київ : Знання-Прес, 2006. – 288 с.
9. Алексєєв С. Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия : монографія / С. Б. Алексєєв. – Донецк : ДонНУЭТ, 2007. – 170 с.
10. Алексєєва Н. Ф. Удосконалення системи стимулювання професійного розвитку працівників підприємства / Н. Ф. Алексєєва, М. О. Во-

роніна // Вісник КДУ ім. М. Остроградського. – 2010. – Вип. 2 (61). – С. 136–141.

11. Алехин А. Б. Анализ динамики потенциала предприятий с применением математического моделирования и статистических методов / А. Б. Алехин, А. Б. Брутман // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3, т. 3. – С. 12–16.

12. Алле М. Поведение рационального человека в условиях риска: критика постулатов и аксиом американской школы / М. Алле // Теория и история экономических и социальных институтов и систем (THESIS). – 1994. – № 5. – С. 217–241.

13. Амельницька О. В. Концептуальна модель системи управління господарським суб'єктом в ринкових умовах // Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери : матеріали II Міжнар. наук.-теорет. конф молодих вчених і студентів. – Донецьк, 2005. – С. 16–22.

14. Аналіз індексу конкурентоспроможності України в 2014–2018 рр. Інфографіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://infolight.org.ua/charts/pryami-inozemni-investiciyi-v-ukrayini-za-vidami-ekonomichnoyi-diya-lnosti-stantom-na-31122012r>

15. Андреева Т. Е. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими? [Электронный ресурс] / Т. Е. Андреева, В. А. Чайка // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. – № 2 (R). – Режим доступа: <http://www.gsom.spb.ru/niim/publishing/papers/4/>

16. Андрушків Б. М. Основи теорії та практики управління / Б. М. Андрушків. – Львів : Світ, 2003. – 356 с.

17. Анисимова О. Н. Оценка стратегического потенциала адаптивного развития промышленных предприятий в зависимости от форм собственности / О. Н. Анисимова, С. Ю. Мусиенко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. пр. – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – Вип. 1, т. 1. – С. 163–168.

18. Анісімова О. М. Адаптація економічного механізму функціонування промислових підприємств з урахуванням кон'юнктури міжнародного бізнесу : монографія / О. М. Анісімова. – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – 280 с.

19. Анісімова О. М. Аналіз ділової активності підприємства як системна оцінка ефективності використання власних ресурсів / О. М. Анісімова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. – Харків : ХНАДУ, 2013. – № 2 (5). – С. 19–24.

20. Анісімова О. М. Управління інноваційним розвитком промислового підприємства / О. М. Анісімова // Економічні та екологічні механізми розвитку України та її регіонів : зб. наук. пр. Донец. держ.

ун-ту управління. Економіка. – Донецьк, 2014. – Вип. 285, т. XV. – С. 5–16.

21. Андриенко В. Ф. Экономическое стимулирование трудовой активности / В. Ф. Андриенко, В. М. Данюк. – Киев : Наук. думка, 1991. – 194 с.

22. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; под ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

23. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

24. Анфилатов В. С. Системный анализ в управлении : учеб. пособ. / В. С. Анфилатов, А. А. Емельянов, А. А. Кукушкин. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 368 с.

25. Анчишкин А. И. Наука – техника экономика / А. И. Анчишкин. – М. : Экономика, 1989. – 384 с.

26. Анчишкин А. И. Прогнозирование роста социалистической экономики / А. И. Анчишкин. – М. : Экономика, 1973. – 294 с.

27. Аренков И. А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития [Электронный ресурс] / И. А. Аренков, Я. Ю. Салихова, М. А. Гаврилова // ПСЭ. – 2011. – № 4. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnyu-potentsial-predpriyatiya-model-i-strategii-razvitiya>.

28. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 71–76.

29. Ареф'єв С. О. Управління динамічними здібностями структурних трансформацій підприємств / С. О. Ареф'єв // Economics Bulletin. – 2016. – № 1. – С. 124–132.

30. Артемьев Б. В. Проблемы оценки потенциала предприятия / Б. В. Артемьев // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля : зб. наук. пр. – 2006. – Ч. 2. – № 4(98). – С. 7–11.

31. Архангельский В. Н. Управление научно-техническим прогрессом в машиностроении / В. Н. Архангельский, Л. Е. Зиновьев. – М., 1983. – С. 248.

32. Архипов В. М. Проектирование производственного потенциала объединений (теоретические аспекты) / В. М. Архипов. – Л. : изд-во Ленингр. ун-та, 1984. – 135 с.

33. Асаул А. Н. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей / А. Н. Асаул, Е. Г. Скуматов, Г. Е. Локтеева. – СПб. : Гуманитика, 2004. – 256 с.

34. Багиев Г. Л. Организация предпринимательской деятельности / Г. Л. Багиев, А. Н. Асаул. – СПб. : СПбГУЭФ, 2001. – 231 с.
35. Базилевич В. Д. Економічна теорія. Політекономія [Електронний ресурс] : підруч. он-лайн / В. Д. Базилевич. – Київ : Знання-Прес, 2007. – 719 с. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/1589031539976/politekonomiya/ekonomika_neviznachenosti_riziku_strahuvannya
36. Байдаков А. Н. Фрактальный подход в управлении экономическими системами [Электронный ресурс] / А. Н. Байдаков // Научный журнал КубГАУ. – 2012. – № 83 (09). – Режим доступу: <http://ej.kubagro.ru/2012/09/pdf/23.pdf>
37. Баклан І. В. Виявлення та оцінювання слабких сигналів у середовищі машинобудівного підприємства / І. В. Баклан, Ж. В. Поплавська, О. І. Цмоць // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 5. – С. 257–271.
38. Балабанов В. Успех - это компетенции, воображение и лидерство, или то, что абсолютно необходимо компаниям, но трудно приобрести даже за «большие деньги» / В. Балабанов // Экон. стратегии. – 2003. – № 2. – С. 102–104.
39. Балабанов И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И. Т. Балабанов. – М. : Инфра-М, 2007. – 546 с.
40. Басовская Е. Н. Экономическая оценка инвестиций / Е. Н. Басовская, Л. Е. Басовский. – М. : Инфра-М, 2007. – 241 с.
41. Басовский Л. Е. Теория экономического анализа / Л. Е. Басовский. – М. : Инфра-М, 2008. – 225 с.
42. Бельтюков Е. А. Выбор стратегии развития предприятия : монография / Е. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова. – О. : НОПУ, 2002. – 279 с.
43. Бельтюков С. А. Деякі питання визначення, аналізу та оцінки виробничого потенціалу / С. А. Бельтюков, С. О. Кобальчинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 4, т. 3. – С. 146–149.
44. Бельтюков С. А. Технічна політика – основа розвитку потенціалу підприємства / С. А. Бельтюков, С. О. Кобальчинська, О. П. Кац // ЕКОНОМІКА: реалії часу. – 2013. – № 3 (8). – С. 22–29.
45. Бельтюков С. А. Трудовий потенціал підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності / С. А. Бельтюков, А. В. Пашкова // ЕКОНОМІКА: реалії часу. – 2011. – № 1. – С. 95–102.
46. Береза С. П. Класифікація дебіторської заборгованості: нові підходи / С. П. Береза // Вісник Житомирського інженерно-технічного інституту : зб. ст. – 2006. – Вип. 14. – С. 54–56.
47. Берлин А. Планирование капитальных вложений на предприятии в условиях инвестиционного кризиса / А. Берлин, А. Арзямов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 70–74.

48. Білик М. Удосконалення методичних підходів до аналізу фінансового стану підприємства / М. Білик // Економіст. – 2001. – № 11. – С. 40–42.

49. Благодетелева-Вовк С. Л. Методики розрахунку можливостей розвитку і можливостей занепаду в грошовому еквіваленті та визначення стану ефективності діяльності промислових підприємств [Електронний ресурс] / С. Л. Благодетелева-Вовк. – Режим доступу: <http://e2000/kyiv.org/economics/mehanobr/2.htm>

50. Бова Т. В. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу сучасних промислових підприємств / Т. В. Бова // Економічний простір. – 2008. – № 12 (2). – С. 66-72.

51. Божко В. П. Информационные технологии в экономике и управлении / В. П. Божко, Д. В. Власов, М. С. Гаспарян. – М. : ИЦ ЕАОИ, 2008. – 120 с.

52. Болонська В. І. Матеріальне стимулювання праці персоналу як основний елемент мотивації праці / В. І. Болонська, Р. З. Розумійко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2006. – Вип. 16.7. – С. 222–225.

53. Большая советская энциклопедия / под ред. О. М. Прохорова. – 3-е изд. – М. : Сов. энциклопедия, 1972. – Т. 8. – С. 1196.

54. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азриляна. – 7-е изд., доп. – М. : Ин-т новой экономики, 2010. – 1472 с.

55. Бондаренко О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток / О. Бондаренко // Економіка та держава. – 2009. – № 4. – С. 65–70.

56. Бочаров Е. П. Интегрированные корпоративные информационные системы. Принципы построения : лаборатор. практикум на базе системы «Галактика» / Е. П. Бочаров, А. И. Колдина. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 288 с.

57. Бубенец И. Г. Подходы к оценке предпринимательского потенциала в торговле / И. Г. Бубенец, Н. С. Краснокутская // Социально-экономические и финансовые механизмы обеспечения инновационного развития экономики : сб. тез. докл. IV Междунар. науч.-практ. конф. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2014. – С. 94–95.

58. Бубенец И. Г. Предпринимательский потенциал в контексте эволюции теории предпринимательства / И. Г. Бубенец, Н. С. Краснокутская // Бизнес-Информ. – 2014. – № 9. – С. 205–209.

59. Бузько І. Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємств : монографія / І. Р. Бузько, І. Є. Дмитренко, О. А. Сущенко. – Алчевськ : вид-во ДГМІ, 2002. – 216 с.

60. Бурман К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия [Электронный ресурс] / К. Бурман // Управление предприятием. – 2003. – № 3. – Режим доступа: http://va-silieva.narod.ru/ptpu/16_3_03.htm

61. Валиева Э. И. Эволюция теории предпринимательства в рыночной экономике / Э. И. Валиева, У. Ф. Ибрагимов // Молодой ученый. – 2013. – № 6. – С. 287–290.
62. Велика радянська енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/>
63. Верещак Н. А. Метод комплексной экспертной оценки потенциала производственного предприятия [Электронный ресурс] / Н. А. Верещак. – Режим доступа: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/na-tural/Rks/2008_4/Verescha.pdf.54
64. Верховская О. Р. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были способностями / О. Р. Верховская // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8, Экономика. – 2006. – № 4. – С. 183–185.
65. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Н. Ветлужских. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 133 с.
66. Ведерніков М. Д. Теоретичні особливості визначення конкурентоспроможності підприємства / М. Д. Ведерніков, А. В. Крисько // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 5, т. 3. – С. 12–14.
67. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания / Х. Виссема. – М. : Финпресс, 2000. – 271 с.
68. Власенко О. Оцінка ринкового потенціалу інноваційної технології / О. Власенко // Економіст. – 2007. – № 9. – С. 70–74.
69. Войнаренко М. П. Ділова активність підприємств: проблеми аналізу і оцінки : монографія / М. П. Войнаренко, Т. Г. Рзаева. – Хмельницький : ХНУ, 2008. – 284 с.
70. Войнаренко М. П. Управління ризиками в інноваційній діяльності / М. П. Войнаренко, О. І. Гончар, Тадеуш Трочіковські // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4, т. 3. – С. 7–11.
71. Войнаренко М. П. Форми й принципи взаємодії державних, підприємницьких та інституційних структур / М. П. Войнаренко // Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми / О. М. Алимов, О. М. Амоша [та ін.] ; за заг. ред. В. І. Ляшенка ; ІЕП НАН України, КПУ. – Запоріжжя : КПУ, 2014. – С. 626–634.
72. Воронкова А. Е. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А. М. Воронкова // Економіст. – 2007. – № 8. – С. 14–17.
73. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А. Э. Воронкова. – Луганск, 2000. – 315 с.

74. Ворсовський О. В. Фінансовий потенціал інвестиційної діяльності підприємств України / О. В. Ворсовський // Економіка та держава. – Київ, 2009. – № 6. – С. 59–62.

75. Ганієва А. Р. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / А. Р. Ганієва // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 5. – С. 45–51.

76. Генезис поняття «виробничий потенціал підприємства» / О. І. Гончар, Є. О. Жук // Людина, бізнес, держава: реалії та перспективи соціально-економічного та інноваційного розвитку : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (17 квітня 2014 р., м. Кіровоград). – Кіровоград, 2014. – С. 86–87.

77. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика стратегія, ефективність / В. Г. Герасимчук. – Київ : Вища школа, 1995. – 167 с.

78. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посібник / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2010. – 488 с.

79. Головне управління статистики у Хмельницькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.km.ukrstat.gov.ua>

80. Гончар О. І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції : монографія / О. І. Гончар. – Хмельницький : ХНУ, 2015. – 333 с.

81. Гончар О. І. Функціонально-організаційні аспекти управління потенціалом підприємства на засадах синергетики / О. І. Гончар // Науковий вісник Полісся. – Чернігів : ЧНТУ, 2015. – № 1 (1). – С. 77–84.

82. Гончаров В. М. Управління персоналом : навч. посіб. / В. М. Гончаров, О. В. Додонов, І. А. Кириченко. – Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2008. – 148 с.

83. Григораш О. В. Концептуальний підхід до управління економічним потенціалом торговельних підприємств / О. В. Григораш // Економіка і організація управління. – 2012. – Вип. № 2 (12). – С. 105–112.

84. Гриньков Д. Тройной тулуп / Д. Гриньков // Бизнес. – 2014. – № 6 (1097). – С. 25–26.

85. Гриценко Л. Л. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегій підприємства / Л. Л. Гриценко, А. В. Височина // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3 (129). – С. 161–167.

86. Гуськова О. В. Мотивація і стимулювання персоналу підприємства: особливості, відзнаки і характерні риси / О. В. Гуськова // Збірник наукових праць СНУ ім. В. Даля. – 2008. – № 20. – С. 126–131.

87. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : підручник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2004. – 398 с.

88. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс] : офіц. сайт. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua

89. Дехтяр Н. А. Обґрунтування вибору стратегії фінансування оборотного капіталу підприємства / Н. А. Дехтяр // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 7. – С. 90–100.

90. Дмитрук О. Я. Технічне оновлення як складова розширеного відтворення підприємств машинобудівного комплексу в умовах інтеграції / О. Я. Дмитрук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 2, т. 1. – С. 97–100.

91. Долішній І. М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві / І. М. Долішній, А. В. Колодїйчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.5. – С. 211–216.

92. Долішній М. І. Соціально-трудоий потенціал: теорія і практика : у 2 ч. Ч. 1 / М. І. Долішній, С. М. Злупко. – Київ : Наук. думка, 1994. – 268 с.

93. Друри К. Управленческий и производственный учет : учебник / К. Друри ; пер. с англ. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2002. – 1071 с.

94. Дубров А. М. Моделирование рискових ситуацій в економіці і бізнесі : учеб. пособ. / под ред. А. М. Дуброва, Б. А. Лагоши, Е. Ю. Хрусталева. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 176 с.

95. Звітність підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www/Smida.com.ua

96. Економіка підприємства в умовах ринкових перетворень : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2010. – 390 с.

97. Ігнатенко Н. Т. Производственно-ресурсный потенциал территории / Н. Т. Ігнатенко, В. П. Руденко. – Київ, 1986. – С. 7.

98. Исламутдинов В. Ф. Универсальный подход к оценке эффективности и отбору инновационных проектов [Электронный ресурс] / В. Ф. Исламутдинов // Евразийский международный научно-аналитический журнал. – № 3 (27). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2062>

99. Ігнат'єва І. А. Нові парадигми стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах ринкових трансформацій / І. А. Ігнат'єва, Р. В. Янковой // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 1 (127). – С. 157–163.

100. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга» ; Київ : ВД «Княгиня Ольга», 2005. – 234с.

101. Імплементация Угоди про асоціацію між Україною та ЄС: рекомендації на основі досвіду країн Східної Європи : наук. доп. / за ред. В. М. Гейця, А. І. Даниленка, Т. О. Осташко. – Київ, 2015. – 104 с.

102. Індеси промислової продукції в Україні за основними видами діяльності за 2003–2013 рр. [Електронний ресурс] / Промисловість // Офіційний сайт Державної служби статистики України. – 20.12.2014. – Режим доступу: <https://ukrstat.org/uk/>

103. Карапейчик И. Н. Экономическая теория потенциалов: объект, предмет и понятийный аппарат / И. Н. Карапейчик // Бизнес Информ. – 2014. – № 3. – С. 71–76.

104. Карлова І. О. Глобалізація : сутність, наслідки та вплив на соціально-економічний розвиток України / І. О. Карлова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 11. – С. 41–52.

105. Карминский А. М. Информационные системы в экономике / А. М. Карминский, Б. В. Черников. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 336 с.

106. Карпін М. І. Теоретичні аспекти стимулювання праці в умовах фінансової нестабільності / М. І. Карпін // Фінанси України. – 2000. – № 2. – С. 3–9.

107. Катякало В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В. С. Катякало // Вестник С.-Петербург. ун-та. Серия 8. Менеджмент. – 2002. – Вып. 4, № 32. – С. 20-43.

108. Катякало В. С. Теория стратегического менеджмента: этапы развития и основные парадигмы / В. С. Катякало // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2002. – Вып. 3, № 24. – С. 6-26.

109. Качмарик Я. Д. Соціально-економічна ефективність матеріального стимулювання працівників / Я. Д. Качмарик, Н. В. Петришин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2007. – Вип. 17.1. – С. 214–217.

110. Ким М. Н. Трудовой потенциал: формирование, использование, управление : учеб. пособ. / М. Н. Ким. – Харьков : ХНУ им. В. Н. Каразина, 2003. – 250 с.

111. Кирпиченко К. С. Аналіз основних принципів і методів управління підприємством / К. С. Кирпиченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 345–347.

112. Клаузиус Р. Механическая теория тепла / Р. Клаузиус // Второе начало термодинамики. – М.–Л., 1934.

113. Кливец П. Г. Слагаемые эффективности: из опыта промышленного предприятия / П. Г. Кливец. – М. : Экономика, 2002. –92 с.

114. Князь О. В. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства / О. В. Князь, Ю. О. Андріанов // Регіональна економіка. – 2007. – № 3. – С. 219–227.

115. Ковалев В. Финансовый анализ. Методы и процедуры / В. Ковалев. – М. : ФиС, 2003. – 560 с.

116. Коваленко Е. О. Машиностроение в контексте активизации глобализационных процессов в мировой экономике [Электронный ресурс] / Е. О. Коваленко. – Режим доступа: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2009_3/1404.pdf

117. Ковальчук О. А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А. О. Азарова, О. А. Ковальчук // *Економічний простір* : зб. наук. пр. – 2008. – № 18. – С. 258–263.
118. Ковальчук С. В. Актуалізація маркетингових стратегій в контексті інноваційного розвитку підприємств : монографія / С. В. Ковальчук. – Хмельницький : Поліграфіст-2, 2012. – 280 с.
119. Кодекс законів про працю України. – Київ : ВД «Скіф», 2007. – 112 с.
120. Колонтаевский О. П. Мотивы и стимулы трудовой деятельности персонала / О. П. Колонтаевский // *Вісник Міжнародного Сло-в'янського університету. Економічні науки.* – 2006. – № 1. – С. 42–44.
121. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2002. – 345 с.
122. Кондратюк О. І. Вплив ризиків на господарську діяльність підприємства / О. І. Кондратюк // *Актуальні проблеми економіки.* – 2013. – № 3 (141). – С. 78–82.
123. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я. А. Жаліло, Я. Б. Базилук, Я. В. Белінська та ін. ; за ред. Я. А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2005. – 388 с.
124. Конституція України. – Київ, 1996. – 29 с.
125. Концептуальні засади мінімізації фінансових ризиків на основі страхування / Н. В. Браїлко, Л. О. Коршун, А. Р. Палкіна та ін. // *Фінансова політика України: реалії та перспективи розвитку.* – 2008. – № 1, т. 1. – С. 18–20.
126. Кон'юнктура товарних ринків [Електронний ресурс] : конспект лекцій / уклад.: В. В. Кузяк, Ю. Я. Добуш. – Режим доступу: <http://nebotan.info/conditions/risks.php206>.
127. Коробейников О. П. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента / О. П. Коробейников, А. А. Трифилова // *Менеджмент в России и за рубежом.* – 2001. – № 4. – С. 25–36.
128. Кочетков С. Оценка инновационного потенциала промышленных предприятий / С. Кочетков // *Экономист.* – 2006. – № 5. – С. 34–38.
129. Краснов Г. А. Условие возникновения синергетического эффекта при интеграции экономических систем / Г. А. Краснов, В. В. Виноградов, А. А. Краснов // *Вестник Нижегородского университета имени Н. И. Лобачевского.* – 2009. – № 4. – С. 219–222.
130. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент / Н. В. Краснокутська. – Київ : КНЕУ, 2003. – 504 с.
131. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – Харків : ХДУХТ, 2004. – 287 с.

132. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – Київ : Центр навч. л-ри, 2005. – 352 с.

133. Краснокутська Н. С. Структуризація потенціалу підприємства / Н. С. Краснокутська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 5, т. II. – С. 96–102.

134. Криничный М. Н. Методические вопросы сравнительной оценки и анализа эффективности функционирования предприятий различных форм собственности : сб. науч. тр. / М. Н. Криничный ; ред. кол.: Н. И. Иванов (отв. ред.) [и др.]. – Донецк, 2001. – 436 с.

135. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко ; за заг. ред. О. Є. Кузьміна. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. – 198 с.

136. Кунельский Л. Трудовой потенциал страны и повышение эффективности его использования / Л. Кунельский // Коммунист. – 1988. – № 14. – С. 27.

137. Кушниренко В. А. Как убедить персонал больше работать при ограниченном бюджете / В. А. Кушниренко // Бизнес. – 2004. – № 11. – С. 56–58.

138. Лагун М. І. Послідовність проведення комплексного аналізу фінансового стану підприємства / М. І. Лагун, К. І. Плагін // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. – 2006. – № 6. – С. 31–36.

139. Ламакин Г. Н. Основы менеджмента в электроэнергетике : учеб. пособ. / Г. Н. Ламакин. – Тверь : ТГТУ, 2006. – 208 с.

140. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с фр. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.

141. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия : монография / Е. В. Лапин. – Сумы : Университетская книга, 2004. – 360 с.

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

143. Левич А. П. Энтропия как мера структурированности сложных систем [Электронный ресурс] / А. П. Левич // Время, хаос и математические проблемы. – М., 2000. – Режим доступа: http://www.chronos/msu.ru/Public/levich_entropy.html

144. Леонтьев В. Г. Мотивация и психологические механизмы ее формирования / В. Г. Леонтьев. – Новосибирск : «Новосибирский полиграфкомбинат», 2002. – 264 с.

145. Лийв Э. Х. Инфодинамика. Обобщенная энтропия и негентропия / Э. Х. Лийв. – Таллинн, 1998. – 200 с.

146. Литюга Ю. В. Інвестиційний потенціал підприємства: формування та розвиток (за матеріалами хімічних підприємств України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Ю. В. Литюга. – Київ, 2009. – 19 с.
147. Лігоненко Л. О. Антикризисне управління підприємством : підручник / Л. О. Лігоненко. – Київ : КНТЕУ, 2005. – 824 с.
148. Ліпич О. М. Ефективність виробничо-ресурсного потенціалу підприємства: фактори впливу та критерії оцінки / О. М. Ліпич // Науковий вісник НЛТУУ. – 2005. – Вип. 15.5. – С. 356–364.
149. Лук'янова В. В. Оцінювання ризику і стійкість економічної системи / В. В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3, т. 3. – С. 33–38.
150. Лукинов И. И. Некоторые проблемы воспроизводства и использования трудового потенциала / И. И. Лукинов // Соц. труд. – 2006. – № 8. – С. 101–110.
151. Лук'янова В. В. Економічний ризик : навч. посіб. / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – Київ : Академвидав, 2007. – 462 с.
152. Ляшенко В. И. Регулирование развития малого предпринимательства в Украине: проблемы и пути решения : монография / В. И. Ляшенко. – Донецк, 2007. – 452 с.
153. Максимова О. С. Дослідження формування та використання ресурсного потенціалу гірничорудних підприємств / О. С. Максимова, С. В. Максимов // Розвиток фінансових методів державного управління національної економіки : зб. наук. пр. ДонДУУ. Серія: Економіка. – Вип. 190, т. XII. – Донецьк, 2011. – С. 254–265.
154. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І. А. Маринич, Я. Р. Ільницька // Науковий вісник УкрДЛТУ. – 2005. – Вип. 15.5. – С. 376–380.
155. Марушков Р. В. Оценка использования экономического потенциала предприятия (на примере предприятий отрасли печати) : автореф. дис... канд. екон. наук / Р. В. Марушков. – М., 2000. – 24 с.
156. Матвієнко О. В. Основи менеджменту інформаційних систем / О. В. Матвієнко, М. Н. Цивін. – Київ : ЦУЛ, 2005. – 176 с.
157. Математика и кибернетика в экономике : словарь-справ. – М. : Экономика, 1975.
158. Машинобудування в Україні: тенденції, проблеми, перспективи / за заг. ред. Б. М. Данилишина. – Ніжин : ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2007. – 308 с.
159. Машиностроение Украины: текущие тенденции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minprom.ua/print/755.html>
160. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 192–203.

161. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія / О. Г. Мельник. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2010. – 344 с.
162. Менеджмент та маркетинг інновацій : монографія / за ред. С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.
163. Методы антикризисного управления по слабым сигналам : монографія / Ю. Г. Лысенко, Р. А. Руденский, Л. И. Егорова и др. – Донецк : Юго-Восток, 2009. – 195 с.
164. Мерлин В. С. Лекции по психологии мотивов человека: нервно-психическое напряжение / В. С. Мерлин. – М., 1977. – 304 с.
165. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, Ф. Хедоури, М. Альберт ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 702 с.
166. Метод комплексной экспертной оценки потенциала производственного предприятия [Электронный ресурс] // Вісник КДПУ ім. М. Остроградського. – 2009. – Вип. 2 (55), ч. 1. – Режим доступа: http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/Vkdpu/2009_2/PDF_2_2009_ch1/117.pdf
167. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посіб. / В. О. Мец. – Київ : Вища школа, 2003. – 175 с.
168. Мізюк Б. М. Дослідження трудового потенціалу крізь призму теорій суспільного розвитку / Б. М. Мізюк, С. С. Гринкевич // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 2. – С. 176–181.
169. Мізюк Б. М. Інформаційна природа управління / Б. М. Мізюк // Економіка та держава. – 2012. – № 2. – С. 8–13.
170. Міністерство промислової політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: industry.kmu.gov.ua
171. Модель технического регулирования введения в ЕС, является наиболее эффективной для международного сотрудничества [Электронный ресурс] // РБК Украина – 2010. – 06 апреля. – Режим доступа: <http://www.wto.ru>
172. Мороз Л. А. Маркетинг : підручник / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай. – 2-е вид. – Львів : вид-во НУ «Львівська політехніка»; ІВЦ «НТЕ-ЛЕКТ +» Інституту післядипломної освіти; Інтелект-Захід, 2002. – 244 с.
173. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаев, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева. – М. : Инфра-М, 2010. – 524 с.
174. Назаренко В. М. Оценка критериев оптимальности КИС производственных предприятий / В. М. Назаренко, А. А. Кошулько, Н. В. Назаренко // Корпоративные системы. – 2007. – № 2. – С. 39–42.
175. Немчинов В. С. Экономико-математические методы и модели / В. С. Немчинов. – М. : Наука, 1967. – Т. 3. – 370 с.

176. Нижник В. М. Економічна безпека України в системі євроатлантичних інтеграційних процесів : навч. посіб. / В. М. Нижник, М. В. Ніколайчук. – Хмельницький : ХНУ, 2008. – 439 с.

177. Низовкина Н. Г. Оценка темпов развития предприятия на основе связи темпов с энтропией [Электронный ресурс] / Н. Г. Низовкина // Научные записки НГУЭУ. – 2009. – № 1. – Режим доступа: http://old.nsaem.ru/Science/Publications/Science_notes/Archive/2009/1/

178. Новейший философский словарь [Электронный ресурс]. – 3-е изд., испр. – Минск : Кн. Дом, 2003. – 1280 с. – Режим доступа: http://slovary.yandex.ru/dict/phil_dict.

179. Обстеження потенціалу виробництва високотехнологічної промислової продукції за період 2005–2007 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/ibd/obstej.htm

180. Обсяги реалізованої продукції за основними видами промислової діяльності [Електронний ресурс] / Промисловість // Офіційний сайт Державної служби статистики України. – 26.06.2014. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp_u/orp1213_u/htm

181. Ожегов І. С. Тлумачний словник російської мови / І. С. Ожегов. – 27-ме вид. (рос. мова). – 736 с.

182. Олексюк О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / О. І. Олексюк. – Київ, 2001. – С. 24.

183. Онікієнко В. Методологічні питання дослідження відтворення трудових ресурсів регіону / В. Онікієнко // Зайнятість та ринок праці. – Київ, 2004. – Вип. 2. – С. 3–11.

184. Орлов О. А. Всегда ли цель оправдывает средства? Как распределить условно постоянные издержки / О. А. Орлов, Е. Г. Рясных // Економіст, 2001. – № 5. – С. 45–49.

185. Орлов О. А. К вопросу о сущности экономического потенциала предприятия / О. А. Орлов, О. И. Гончар // Проблемы и перспективы совершенствования управления национальным экономическим потенциалом : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (2–3 февраля 2006 г.). – Саратов : Саратов. гос. соц.-экон. ун-т, 2006. – С. 172–174.

186. Орлов О. А. Маржинальная прибыль в экономических расчетах на промышленных предприятиях / О. А. Орлов, Е. Г. Рясных. – Киев : ИД «Скарбы», 2003. – 132 с.

187. Орлов О. О. Маржинальний підхід до оцінювання потенціалу підприємства / О. О. Орлов, О. І. Гончар // Прометей : регіон. зб. наук. пр. з економіки. – Дружківка, 2014. – Вип. 2 (44). – С. 156–162.

188. Остафійчук А. В. Вдосконалення системи стимулювання праці персоналу на основі розвитку культури підприємства / А. В. Остафійчук // Научный вестник ДГМА. – 2009. – № 2. – С. 272–276.

189. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия / И. П. Отенко. – Харьков : ХНЭУ, 2004. – 216 с.
190. Отенко И. П. Стратегическое управления потенциалом предприятия / И. П. Отенко. – Харьков : ХНЭУ, 2006. – 256 с.
191. Оценка трудового потенциала : монография / за ред. И. О. Джаин. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2002. – 250 с.
192. Парацій О. Аналіз фінансового потенціалу підприємства / О. Парацій // Збірник наукових праць Тернопільської академії народного господарства. – 2005. – Вип. 14. – С. 18–21.
193. Партин Г. О. Систематизація підходів до визначення сутності поняття «потенціал підприємства» / Г. О. Партин, С. Я. Фаріон // Вісник університету банківської справи НБУ. – 2012. – № 2 (14). – С. 76–80.
194. Пашенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пашенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 2, т. 2. – С. 99–103.
195. Петрина М. Ю. Методика оцінки інноваційного потенціалу технопаркової структури / М. Ю. Петрина // Регіональна економіка. – 2006. – № 3. – С. 119–129.
196. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко. – 2-ге вид. – Київ : ЦУЛ, 2011. – 216 с.
197. Писарчук О. О. Оцінювання ефективності інформаційних систем за вектором критеріїв / О. О. Писарчук // Збірник наукових праць ЖВІ НАУ. – 2010. – Вип. 3. – С. 117–123.
198. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия / Е. В. Попов. – М. : Экономика, 2002. – 600 с.
199. Попович О. С. Проблемно-орієнтована оцінка інноваційного потенціалу науково-технічних розробок та технологій при прогнозно-аналітичному дослідженні / О. С. Попович, Т. М. Червінська // Наука та наукознавство. – 2006. – № 3. – С. 28–32.
200. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентное преимущество стран / М. Портер ; пер. с англ. ; под ред. и с предисл. В. Д. Щетинина. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
201. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер. – Київ : Основи, 2002. – 450 с.
202. Прангишвили И. В. Энтропийные и другие системные закономерности: вопросы управления сложными системами / И. В. Прангишвили // Институт проблем управления им. В. А. Трапезникова. – М. : Наука, 2003. – 428 с.

203. Пригожин И. Время, Хаос, Квант: К решению парадокса времени / И. Пригожин, И. Стенгерс ; пер. с англ. ; под. ред. В. И. Аршинова. – 7-е изд. – М. : Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009. – 232 с.
204. Прыкина Л. В. Экономический анализ предприятия / Л. В. Прыкина. – М. : Изд-во Юнити-Дана, 2001. – 250 с.
205. Про внутрішнє та зовнішнє становище України у 2013 році : щорічне послання Президента України до Верховної Ради України. – Київ : НІСД, 2013. – 576 с.
206. Про захист економічної конкуренції [Електронний ресурс] : закон України від 11.01.2001 р. № 2210. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
207. Про зовнішньоекономічну діяльність [Електронний ресурс] : закон України від 16.04.1991 р. № 959–XII. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
208. Про основи національної безпеки України [Електронний ресурс] : закон України від 19.06.2003 р. № 964–IV. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/964-15>
209. Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс] : закон України від 23.12.1998 р. № 351–XIV. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/351-14>
210. Прокопишин Л. М. Механізм формування та використання управлінського потенціалу на підприємствах машинобудування / Л. М. Прокопишин // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 7. – С. 138–145.
211. Процессные инновации в системе управления развитием предприятий // Економіст. – 2008. – № 1. – С. 28–32.
212. Прыкина Л. В. Экономический анализ предприятия / Л. В. Прыкина. – М. : Юнити-Дана, 2001. – 250 с.
213. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
214. Ремизова И. Н. Оценка и механизм активизации рыночного потенциала предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / И. Н. Ремизова. – Белгород, 2000 184 с.
215. Репіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / І. М. Репіна // Вісник Української академії державного управління при Президентові України. – 1998. – № 2. – С. 262–271.
216. Розумовський С. О. Категорії економічної поведінки: мотивація підприємництва / С. О. Розумовський // Актуальні проблеми державного управління. – 2009. – № 1 (35). – С. 17–25.
217. Россоха В. В. Методика оцінювання потенціалу інновацій / В. В. Россоха // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 5. – С. 68–75.

218. Рябикіна Н. І. Теоретико-методичні засади оцінки та оптимізації використання потенціалу промислового підприємства (на прикладі гірничо-збагачувальних підприємств) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Н. І. Рябикіна. – Одеса, 2003 – 20 с.

219. Савина Г. Г. Анализ потенциала социально-экономической политики предприятия / Г. Г. Савина // Старопромислові регіони Західної і Східної Європи в умовах інтеграції. – Донецьк : ДонНУ, 2003. – С. 320–324.

220. Сагалакова Н. О. Система показників-індикаторів економічної діагностики діяльності торговельного підприємства / Н. О. Сагалакова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 2 (2). – С. 19–23.

221. Самоукин А. И. Потенциал нематериального производства / А. И. Самоукин. – М. : Знание, 1991. – 19 с.

222. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. – М., 2006. – 224 с.

223. Сардак О. В. Специфіка кадрових заходів в процесі управління кризою на підприємствах / О. В. Сардак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 2, т. 3. – С. 121–125.

224. Свірський В. А. Фінансовий потенціал: теоретико-концептуальні засади / В. А. Свірський // Світ фінансів. – Тернопіль, 2007. – № 4 (13). – С. 43–51.

225. Семикіна М. В. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії : монографія / М. В. Семикіна, Н. А. Іщенко, М. О. Родіонова. – Кіровоград, 2009. – 200 с.

226. Семіотика визначення економічної стратегії підвищення господарсько-фінансової стабільності підприємства в умовах трансформаційного суспільства / Б. Андрушків, Н. Кирич, О. Погайдак, Л. Мельник // Вісник економічної науки України. – 2013. – № 1 (23). – С. 3–7.

227. Сергеева Г. П. Трудовой потенциал страны / Г. П. Сергеева, Л. С. Чижова. – М. : Знание, 2005. – 235 с.

228. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент : курс лекций / В. П. Сладкевич. – Киев : МАУП, 2001. – 168 с.

229. Соколенко В. А. Вплив економічних ризиків на конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості / В. А. Соколенко, О. В. Корецька // Економічний аналіз : зб. наук. пр. – 2011. – Вип. 9. – Ч. 2. – 439 с.

230. Спирин В. С. Анализ экономического потенциала предприятия / В. С. Спирин. – М. : Финансы и статистика. – 1994. – 295 с.

231. Стадник В. В. Дослідження динаміки та спрямованості інвестиційних процесів в Україні та їх впливу на конкурентоспроможність національної економіки / В. В. Стадник, Н. І. Непогодіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – № 3, т. 1. – 2011. – С. 193–197.

232. Стан зовнішньоторговельного балансу України за 2008 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2009/0209/45_pdf.zip

233. Статистична інформація. Головне управління статистики у Хмельницькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://statbrd.ic.km.ua>

234. Статистична інформація. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

235. Статистичний збірник «Хмельниччина – 2013» / за ред. Л. О. Хамської. – Хмельницький, 2014. – 161 с.

236. Статистичний щорічник України за 2011 рік / за ред. О. Г. Осауленка. – Київ : ТОВ «Август Трейд», 2012. – 558 с.

237. Стец І. І. Проблеми управління персоналом в умовах кризи / І. І. Стец, І. В. Стец // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – Тернопіль : Економічна думка, 2010. – Вип. 14–15. – С. 269–277.

238. Стещенко Н. О. Еволюція теорій управління і мотивації персоналу як загальносвітовий процес / Н. О. Стещенко // Збірник наукових праць ЧДГУ. – 2008. – Вип. 22. – С. 241–244.

239. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України : в 3 т. ; [за ред. В. М. Гесця, В. П. Семиноженка, Б. Є. Кваснюка]. – Т. 3: Конкурентоспроможність української економіки. – Київ : Фенікс, 2007. – 556 с.

240. Стратегія економічного і соціального розвитку України на 2004–2015 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/493/2004>

241. Стратегія економічного і соціального розвитку Хмельницької області на 2004–2015 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://oblrada.km.ua/doc/strategija2010.pdf>

242. Спирин В. С. Анализ экономического потенциала предприятия / В. С. Спирин. – М. : Финансы и статистика, 1994. – 295 с.

243. Струмилин С. Г. Проблемы экономики труда / С. Г. Струмилин. – М. : Госполитиздат, 1982. – 471 с.

244. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор ; пер. с англ. – М., 1991. – 104 с.

245. Тельнов А. С. Проблеми інноваційного розвитку української економіки / А. С. Тельнов, В. В. Гончарук // Вісник Хмельниць-

кого національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 3, т. 2. – С. 37–43.

246. Тимохин В. Н. Оптимальное управление в системе материального стимулирования персонала / В. Н. Тимохин, Я. В. Тимохина // Складні системи і процеси. – 2011. – № 1. – С. 71–79.

247. Тихомирова О. Г. Адаптивное управление предпринимательскими структурами как открытыми динамическими системами [Электронный ресурс] / О. Г. Тихомирова. – Режим доступа: http://www.rae.ru/fs/?Section=content&op=show_article&article_id=9999472.

248. Тихомирова О. Г. Обеспечение устойчивого развития предпринимательских структур на основе организации открытых инновационных сетей / О. Г. Тихомирова // Креативная экономика. – 2012. – № 2. – С. 43–48.

249. Ткаченко А. М. Трудовий потенціал – основний фактор у процесі виробництва / А. М. Ткаченко, Н. О. Зубарева // Економіка та підприємництво. Держава та регіони. – 2006. – № 3. – С. 319–322.

250. Ткаченко Н. С. Мотиваційна система в період рецесії / Н. С. Ткаченко // Вісник Національного транспортного університету : в 2 ч. Ч. 1. – 2009. – № 19. – С. 135–141.

251. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2002. – 928 с.

252. Травин В. В. Мотивационный менеджмент: Модуль III : учеб.-практ. пособ. / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – 2-е изд., испр. – М. : Дело, 2005. – 96 с.

253. Трифилова А. А. Управление инновационным развитием предприятия / А. А. Трифилова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.

254. Уделінські П. І. Управління фінансовою діяльністю в операційному менеджменті : навч. посіб. / П. І. Уделінський. – Чернівці : Рута, 2004. – 71 с.

255. Управление организацией. Энциклопедический словарь. – М. : ИНФРА-М, 2001.

256. Управление эффективностью хозяйственной деятельности промышленного предприятия : монография / Г. Е. Куденко, Н. В. Канарская, В. Н. Беленов [и др.]. – Севастополь : Вебер, 2003. – 239 с.

257. Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб. – Київ : КНЕУ, 2005. – 403 с.

258. Усов Л. С. Исследование энтропии как инструмента анализа и прогнозирования эффективности инновационной деятельности (концепция) / Л. С. Усов // Инновации. Спецвып. – 2009. – № 1. – С. 38–43.

259. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2005. – 448 с.
260. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : підруч. для студ. ВНЗ / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – Київ : КНЕУ, 2004. – 316 с.
261. Фигурнов Э. П. Производственный потенциал социалистического общества / Э. П. Фигурнов // Политический самообразование. – 1982. – № 1. – С. 238–249.
262. Фомин П. А. Оценка эффективности использования финансов предприятий в условиях рыночной экономики / П. А. Фомин, В. В. Хохлов. – М. : Высш. школа, 2002. – С. 359.
263. Формування потенціалу соціально-економічних та організаційних змін : монографія / за заг. ред.: І. А. Ігнатєвої, В. В. Микищенко. – Київ, 2010. – 694 с.
264. Хакен Г. Информация и самоорганизация. Макроскопический подход к сложным системам / Г. Хакен ; пер. с англ. ; предисл. Ю. Л. Климонтовича. – 2-е изд., доп. – М. : КомКнига, 2005. – 248 с.
265. Хакен Г. Синергетика / Г. Хакен. – М. : Мир, 1980. – 400 с.
266. Хачатрян В. В. Аутсорсинг у міжнародній діяльності підприємств: позитивні та негативні аспекти [Електронний ресурс] / С. Д. Супрун, В. В. Хачатрян // Економіка та суспільство. – 2016. – Вип. 3. – С. 134–139. – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/journal-3/10-articles-3/193-bogatska/-n-m-khacha/tryan-v-v>.
267. Хачатрян В. В. Динаміка сучасних тенденцій управління підприємницьким потенціалом / В. В. Хачатрян // VII Ukrainian-Polish scientific dialogues : Conference Proceedings. International scientific conference, 18–21 October, 2017, Khmelnytskyi–Medzhybiz (Ukraine). – Khmelnytskyi : KhNU, 2017. – 238 h. – P. 76–78.
268. Хачатрян В. В. Економічні інструменти управління підприємницьким потенціалом підприємства / В. В. Хачатрян // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Хмельницький, 29 листоп. – 1 груд. 2017 р. – Хмельницький : ФОП Горенюк Ю.І., 2017. – С. 160–161 .
269. Хачатрян В. В. Ефекти застосування інформаційних технологій в управлінні підприємницьким потенціалом / В. В. Хачатрян // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : матеріали XIII Міжнар. наук. пр. конф., м. Хмельницький, 6–8 груд. 2018 р. – С. 68–70.
270. Хачатрян В. В. Змістовні особливості категорії «підприємницький потенціал» в умовах євроінтеграції та глобалізації [Електронний ресурс] / В. В. Хачатрян, Н. М. Богацька // Глобальні та націо-

нальні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 13. – С. 98–100. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/21.pdf>.

271. Хачатрян В. В. Ідентифікація внутрішніх компонент в управлінні підприємницьким потенціалом / В. В. Хачатрян // Проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах євроінтеграції : матеріали Всеукр. наук.-пр. Інтернет-конф., м. Львів, 24 січня 2019 р. – Львів : Львівська комерційна академія, 2019. – С. 224–226.

272. Хачатрян В. В. Інвестиційна діяльність та економічна безпека, як чинники розвитку підприємницького потенціалу / В. В. Хачатрян // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 3, т. 3. – С. 221–224.

273. Хачатрян В. В. Інвестиційне забезпечення формування підприємницького потенціалу підприємства за умов міжнародних трансформацій / В. В. Хачатрян // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2018. – № 29 (18), т. 2. – С. 223–227.

274. Хачатрян В. В. Інноваційність – сучасна умова розвитку підприємницького потенціалу [Електронний ресурс] / О. І. Гончар, В. В. Хачатрян // Підприємництво і торгівля : зб. наук. пр. – Львів : вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2018. – Вип. 23 – С. 77–81. – Режим доступу: <http://elar/khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/6579>.

275. Хачатрян В. В. Інтелектуальний капітал в управлінні підприємницьким потенціалом підприємства / В. В. Хачатрян // Управління соціально-економічним розвитком держави та регіонів : зб. матеріалів XII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 26–27 квіт. 2018 р. / за ред. А. В. Череп. – Запоріжжя : вид-во ЗНУ, 2018. – 444 с. – С. 274–275.

276. Хачатрян В. В. Інтернаціоналізація ринків праці / Л. Б. Мартинова, В. В. Хачатрян, Л. П. Давидюк, О. М. Кульганік // Інтернаціоналізація ринків праці : монографія. – Вінниця : ВРВ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. – 189 с.

277. Хачатрян В. В. Концептуальна модель управління підприємницьким потенціалом промислового підприємства в умовах євроінтеграції / В. В. Хачатрян // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 4, том 2. – С. 168–172.

278. Хачатрян В. В. Кооперативна ідея як основа розвитку національної економіки України в умовах євроінтеграції / В. В. Хачатрян // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 05–07 черв. 2019 р. – Вінниця, 2019. – Ч. 1. – С. 104–116.

279. Хачатрян В. В. Корпоративна соціальна відповідальність – сучасний вектор розвитку підприємницького потенціалу / О. І. Гончар, В. В. Хачатрян // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 6, т. 3. – С. 101–105.

280. Хачатрян В. В. Маркетинг персоналу, як інструмент розвитку підприємницького потенціалу / В. В. Хачатрян // Фінансово-економічний розвиток України в умовах трансформаційних перетворень : матеріали Всеукр. наук.-пр. конф., м. Львів, 6–7 квіт., 2017 р. (АТЕУ, м. Львів). – Тернопіль : Крок, 2017. – С. 187–189.

281. Хачатрян В. В. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення управління підприємницьким потенціалом підприємства / В. В. Хачатрян // Пріоритети розвитку підприємств у XXI : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницьке, 29 листоп. 2017 р. – С. 118–120.

282. Хачатрян В. В. Мотивація як фактор економічного росту підприємства та інструмент розвитку його підприємницького потенціалу / О. І. Гончар, В. В. Хачатрян // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 5. – С. 85–89.

283. Хачатрян В. В. Особливості діагностичного дослідження підприємницького потенціалу в сучасних умовах / В. В. Хачатрян // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2018. – № 31 (20), т. 1. – С. 126–131.

284. Хачатрян В. В. Особливості ідентифікації підприємницького потенціалу підприємства / В. В. Хачатрян // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 5, т. 2. – С. 271–275.

285. Хачатрян В. В. Особливості оцінки трудового потенціалу в ринкових умовах / В. В. Хачатрян, Р. Д. Ковальов // Молода наука України – третє тисячоліття : зб. наук. пр. 5-ї Всеукр. з міжнар. участю наук.-практ. заоч. конф. 20–22 квітня 2011 р. – Запоріжжя : Нова освіта, 2011. – С. 25–27.

286. Хачатрян В. В. Особливості управління інвестиційними ризиками на підприємствах ЗЕД [Електронний ресурс] / В. В. Хачатрян, С. Д. Супрун // Економіка та суспільство. Електронне наукове видання. – 2017. – Вип. № 12. – С. 372–376. – Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/3_ukr.

287. Хачатрян В. В. Планування як інструмент обґрунтування стратегій підприємництва / В. В. Хачатрян, М. В. Марецька // VEDA A VZNIK – 2012/2013 : матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. конф. 27.12.2012–05.01.2013. – Прага : Publishing House «Education and Science», 2012/2013. – Т. 12. – С. 61–64.

288. Хачатрян В. В. Позиціонування підприємницького потенціалу в системі управління промисловим підприємством за умов глобалізаційних змін економіки / В. В. Хачатрян // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 4. – С. 38–42.

289. Хачатрян В. В. Реалізація підприємницького потенціалу підприємств на зовнішньому ринку за сучасних умов глобалізації та

інтеграції / В. В. Хачатрян // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економічні науки. – 2017. – № 4 (82). – С. 146–151.

290. Хачатрян В. В. Розвиток підприємницького потенціалу в умовах євроінтеграції та глобалізації / В. В. Хачатрян, О. П. Недбалюк // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. – Kosice. Slovakia. – 2018. – Vol. 6, Issue 4. – P. 80–83.

291. Хачатрян В. В. Розвиток соціального підприємництва в Україні [Електронний ресурс] / В. В. Хачатрян, І. Б. Юрчик // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні : тези X Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 22–23 трав. 2019 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : КНТЕУ, 2019. – 230 с. – С. 222–224.

292. Хачатрян В. В. Розробка політики сталого економічного зростання підприємства / В. В. Хачатрян, Л. П. Гаврилюк // БЪДЕЩИТЕ ИЗСЛЕДВАНИЯ – 2012 : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. 7–25 лют. 2012. – Софія : «Бял ГРАД – БГ» ООД, 2012. – Т. 7. – С. 28–31.

293. Хачатрян В. В. Роль держави у регулюванні інвестиційного розвитку сфери ІТ-послуг, як чинника підвищення підприємницького потенціалу / О. І. Гончар, В. В. Хачатрян // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2018. – № 30 (19), т. 1. – С. 114–119.

294. Хачатрян В. В. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства / Н. М. Богацька, В. В. Хачатрян // Економіка та суспільство. Електронне наукове видання. – 2016. – Вип. 3. – С. 134–139. – Режим доступу: <https://msu.edu.ua/ekonomika-ta-suspilstvo>.

295. Хачатрян В. В. Сучасні тенденції розвитку бізнес-процесів промислових підприємств в умовах євроінтеграції економічного простору / В. В. Хачатрян // Slovakia, Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. – Kosice. Slovakia. – 2019. – Vol. 7, Issue 4. – P. 41–46.

296. Хачатрян В. В. Тенденции развития предпринимательского потенциала в условиях глобализации / В. В. Хачатрян // BUSINESS & LAW. – Tbilisi (Грузія). – 2017. – № 4 September – December. – P. 31–32.

297. Хачатрян В. В. Торговельний прибуток підприємства та особливості управління ним / В. В. Хачатрян // Економічний аналіз : зб. наук. пр. – Тернопіль : Економічна думка, 2015. – № 2, т. 19. – С. 158–163.

298. Хачатрян В. В. Управління підприємницьким потенціалом за умов інтеграційних змін: теорія, методологія, практика : монографія / В. В. Хачатрян. – Хмельницький : ХНУ, 2019. – 325 с.

299. Хачатрян В. В. Управління підприємницьким потенціалом на засадах маркетингу / В. В. Хачатрян // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 4. – С. 279–282.

300. Хачатрян В. В. Формування елементів механізму управління підприємницьким потенціалом підприємства та економічна безпека / В. В. Хачатрян // Education and economics: knowledge-education-development : monograph (Second edition, revised and expanded) / edited by M. Voynarenko, T. Trocikowski. – Wloclawek–Kaniowo, 2016. – 394 p.

301. Хачатрян В. В. Формування інтелектуального капіталу як елементу підприємницького потенціалу в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / В. В. Хачатрян // Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1. Економіка і управління : електрон. зб. наук. пр. – Чернігів : ЧДІЕУ, 2014. – № 1 (5), т. 2. – С. 17–20. – Режим до-ступу: <http://chasopis/geci.stu.cn.ua/ru/component/k2/itemlist/category/39-vipusk-#/16.html>.

302. Хачатрян В. В. Формування інтелектуального капіталу як чинника розвитку підприємницького потенціалу / В. В. Хачатрян // Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи : матеріали Всеукр. наук.-пр. конф. У 2 ч. Ч. 1: Управлінська діяльність у бізнесових структурах / за заг. ред. А. В. Серікова. – Харків : ХНУБА. – 2019. – 364 с. – С. 310–313.

303. Хейнман С. Стратегия организационно-структурных решений / С. Хейнман // Вопр. экономики. – 1996. – № 5. – С. 106–114.

304. Хорнгрен Ч. Управленческий учет / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар ; пер. с англ. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 1008 с.

305. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. – Київ : Кондор, 2007. – 400 с.

306. Хрущ Н. А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами / Н. А. Хрущ, О. С. Корпан, М. В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 1, т. 1. – С. 41–45.

307. Цихан Т. В. О концепции технологических укладов и приоритетах инновационного развития Украины [Электронный ресурс] / Т. В. Цихан // Центр политических технологий. – Режим до-ступу: <http://www.politcom.ru>.

308. Чабан В. Г. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка / В. Г. Чабан // Фінанси України. – 2006. – № 5. – С. 142–148.

309. Череп А. В. Економічні аспекти розвитку підприємств машинобудування України в сучасних ринкових умовах / А. В. Череп, В. Ю. Тимошик // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 7/8. – С. 139–142.

310. Череп А. В. Інтеграція України в ЄС : навч. посіб. для студ. ВНЗ / А. В. Череп, К. С. Брутян. – Кривий Ріг : Діоніс : Чернявський Д. О., 2013. – 477 с.
311. Череп А. В. Перспективи безпеки євроатлантичної інтеграції України / А. В. Череп, К. І. Вобришева // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. – 2013. – № 9. – С. 12–15.
312. Череп А. В. Розвиток стратегій промислових підприємств на основі інноваційного спрямування : монографія / А. В. Череп, Ю. М. Краснокутська. – Запоріжжя : ЛППС, 2014. – 259 с.
313. Череп А. В. Сучасний стан євроінтеграційних процесів України : монографія / А. В. Череп, В. М. Вишняков ; ДВНЗ «Запорізь. нац. ун-т». – Запоріжжя, 2014. – 331 с.
314. Чумак О. В. Энтропия и фракталы в анализе данных / О. В. Чумак. – М.–Ижевск, 2011. – 164 с.
315. Чумаченко М. Г. Економічний аналіз : навч. посібник / М. Г. Чумаченко. – К. : КНЕУ, 2001. – 204 с.
316. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення : монографія / Н. Чухрай. – Л. : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2002. – 316 с.
317. Шалевська О. Ю. Систематизація чинників, що впливають на формування механізму мотивації праці в сільському господарстві / О. Ю. Шалевська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 2. – С. 66–70.
318. Шаленко М. В. Формирование механизма территориальной организации трудовых ресурсов: теория и практика / М. В. Шаленко. – Киев : Наук. думка, 2006. – 132 с.
319. Шарко М. В. Структуризация входной информации при формировании и управлении информационным потенциалом предприятия / М. В. Шарко, П. В. Шмулевич // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. Вісник Херсонського національного технічного університету. – 2013. – № 23 (12), т. 2. – С. 157–161.
320. Шапиро С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. – М. : Гросс-Медиа, 2008. – 224 с.
321. Шахова О. В. Форми та методи підвищення ефективності стимулювання роботи працівників банку в умовах фінансової кризи / О. В. Шахова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2009. – Вип. 27. – С. 291–300.
322. Шеверя М. Ю. Практичне застосування сучасних мотиваційних теорій на підприємствах деревообробної промисловості / М. Ю. Шеверя // Наук. вісн. Ужгород. університету. Економіка. – 2009. – Вип. 28, ч. 2. – С. 200–204.

323. Шевченко Д. К. Проблемы эффективности использования экономического потенциала / Д. К. Шевченко. – Владивосток : изд-во Дальневосточ. ун-та, 1984. – 231 с.

324. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – М. : Инфра-М, 2005 – 213 с.

325. Штефан Н.В. Технічне регулювання в Україні: проблеми та досягнення [Електронний ресурс] // Нормативні аспекти вимірювань. – Режим доступу: http://www.archive.nbu.gov.ua/portal/natural/soi/2011_6/shtef.pdf

326. Шумилова А. В. Механизмы реализации стратегии организации [Электронный ресурс] / А. В. Шумилова. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru>

327. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.

328. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер. – М. : ЭКСМО, 2007. – 864 с.

329. Щелкунов В. І. Економічний механізм регулювання діяльності та розвитку виробничого потенціалу підприємств України / В. І. Щелкунов, О. В. Різниченко, В. А. Паламарчук. – Київ : Наук. думка, 2003. – 188 с.

330. Щодо ефективного використання інтелектуального потенціалу, який лежить в основі розвитку виробничих сил і виробничих відносин України та який може підняти її економіку / Б. Андрушків, Н. Кирич, О. Погайдак, Л. Мельник // Вісник економічної науки України. – 2012. – № 2 (22). – С. 3–7.

331. Экономический потенциал административных и производственных систем : монография / под общ. ред. О. Ф. Балацкого. – Сумы : Университет. книга, 2006. – 973 с.

332. Экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – М. : Ин-т новой экономики, 2007. – 1152 с.

333. Эфендиев Б. А. Разработка и функционирование адаптивных систем управления организацией [Электронный ресурс] / Б. А. Эфендиев // Российское предпринимательство. – 2008. – № 11. – Вып. 1 (122). – С. 21–25. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/5095/>

334. Юрченко О. Б. Мотивація як істотний чинник формування людського капіталу / О. Б. Юрченко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. Вип. 20.4. – С. 156–159.

335. Ященко О. І. Організація ефективної системи матеріального стимулювання праці / О. І. Ященко, А. О. Шевцова // Науковий вісник НЛТУ України. – 2006. – Вип. 16.1. – С. 284–289.

336. Alkinson J. An introduction to motivation / J. Alkinson. – N.Y., 1964.
337. Athayde R. Measuring enterprise potential in young people / R. Athayde // *Entrepreneurship theory and practice*. – 2009. – 33(2). – P. 481–500.
338. Baron J. N. For What Its Worth: Organizations, Occupations, and the Value of Work Done by Women and Non whites / J. N. Baron, A. E. Newman // *American Sociological Review*. – 1990. – № 55. – P. 155–175.
339. Global Entrepreneurship Monitoring 2013 Global Report [Electronic recourse] / J. E. Amoros, N. Bosma. – Mode of access: <http://www.gemconsortium.org>.
340. Enagas General Management Committee [Electronic recourse]. – Mode of access: http://www.enagas.es/cs/Satellite?cid=1142417697561/&lan-guage=en&pagename=ENAGAS%2FPAGE%2FENAG_comiteDireccion
341. Khachatryan V. V. Equiti as an alternative to labor relations employee and employer, perspectiveview / V. V. Khachatryan, O. P. Nedbalyuk // *Strategy of socioeconomic development of regions : collective monograph*. Les Editions L Originale, Paris, France, 2016. – 100 p. – P. 89–98.
342. Khachatrian V. Management of the company's potential in conditions of enhancement of business risks / O. Gonchar, V. Khachatrian // *BLACK SEA. – TALLINN, EESTI 2019*. – № 47. – С. 59–62.
343. Khachatrian V. V. Marketing management providing of entrepreneurial potential as a requirement of modern market / V. V. Khachatrian // *Науковий вісник Полісся. – Чернігів : ЧНТУ, 2017*. – № 1 (9), ч. 2. – С. 162–167.
344. Khachatrian V. Ocena potencjału przedsiębiorczości w oparciu o innowacje / V. Khachatrian // *VIII Ukrainian-Polish Scientific dialogues : Conference Proceedings. International scientific conference, 16–19 October, 2019, Khmelnytskyi (Ukraine)*. – Khmelnytskyi National University, 2019. – 179 h. – P. 171–172.
345. Khachatrian V. World spatial features of doing business / V. Khachatryan, O. Tkachuk // *Baltic Journal of Economic Studies*. – Riga : Publishing House «Baltija Publishing», 2019. – Vol. 5, № 2. – 268 p. – P. 234–241.
346. Khachatrian V. Wycena w zarządzaniu potencjałem przedsiębiorczym we współczesnych przekształceniach integracji rynku / O. Gonchar, V. Khachatrian // *Actual problems of modern science : monograph ; adited by M. Skyba, T. Topolinski, J. Musial, O. Polishuk*. – Copyright by UTP. – 2019. – P. 44–53.
347. Mayo E. The Hawthorne experiments / E. Mayo. – L. : Institute of Management Foundation, 1998. – 4 с.
348. Non-tariff barriers in Ukrainian export to the EU / [M. Jaku-biak, M. Maliszewska, I. Orlova, M. Rokicka, V. Vavryschuk] // *CASE*

Reports / Center for Social and Economic Research. – No. 68/2006. – Warsaw, 2006. – P. 68.

349. Official site «Inditex» [Electronic resource]. – Mode of access: <http://static.inditex.com>.

350. Official site of the European Commission Eurostat [Electronic resource]. – Mode of access: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

351. Official site «Walmart» [Electronic resource]. – Mode of access: <http://corporate.walmart.com/our-story/>

352. Rotter J. B. Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable / J. B. Rotter // *American Psychologist*. – 1989. – № 45. – P. 489–493.

353. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management [Electronic resource] / David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen // *Strategic Management Journal*. – 1997. – № 18(7). – P. 509–533. – Mode of access: <http://pages.stern.nyu.edu/~eyoon/seminar/CrossDisciplinary/Teece.pdf/>

354. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance / D. J. Teece // *Strategic management Journal*. 2007. – Vol. 28. – P. 1319–1350.

355. The Global Enabling Trade Report 2014 [Electronic resource] / World Economic Forum 2014. – Mode of access: <http://www.weforum.org/reports/global-enabling-trade-report-2014>

356. Wolcott R. The Four Models of Corporate Entrepreneurship / R. Wolcott, M. J. Lippitz // *MIT Sloan Management Review*. – 2007. Vol. 49. № 1. P. 74–82.

357. Wuensch K. L. What is a Likert Scale? and How Do You Pronounce 'Likert?' [Electronic resource] / K. L. Wuensch. – Mode of access: <http://core.ecu.edu/psyc/wuenschk/StatHelp/Likert.htm>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Основні погляди сучасних дослідників на економічну сутність поняття «конкурентні переваги»

Автор	Сутність поняття «конкурентні переваги»
М. Е. Портер	Конкурентні переваги – сукупність факторів, які визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів, а також як результат виявлення та використання унікальних, відмінних від конкурентів, способів конкуренції, які можуть зберігатися деякий час
Р. А. Фатхутдинов	Конкурентні переваги є ексклюзивною цінністю, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами
Ж.-Ж. Ламбен	Конкурентна перевага – це особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами
Є. О. Полтавська	Конкурентна перевага підприємства – це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних і кількісних властивостей продукту, які представляють цінність для покупця. Процеси формування і розвитку конкурентних переваг продукту реалізуються функціональними сферами діяльності підприємства: виробничою, фінансово-інвестиційною, маркетинговою, науково-дослідницьких розробок (НДР) та інноваційною
О. Ю. Іванова	Конкурентна перевага є відносною категорією, що проявляється в конкурентному середовищі, має стійкість і високий рівень адаптації до умов, що змінюються, та визначає можливості ефективного функціонування підприємства. Конкурентні переваги мають властивості відносності, динамічності, адаптивності
Л. В. Балабанова	Конкурентні переваги – сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку

Автор	Сутність поняття «конкурентні переваги»
П. Г. Клівець	Конкурентні переваги мають порівняльний, а отже, відносний, а не абсолютний характер, оскільки вони можуть бути оцінені лише методом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажу
А. М. Николаєва	Конкурентні переваги підприємства є сукупністю внутрішніх і зовнішніх можливостей, компетенцій та динамічної спроможності, що забезпечують домінування підприємства з певною часткою відповідного релевантного ринку над конкурентами й унеможливають перерозподіл ринку на користь інших підприємств
В. Г. Шинкаренко	Висока компетентність підприємства у порівнянні зі своїми конкурентами, заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу
З. С. Шершньова, С. В. Оборська	Конкурентні переваги – це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємством над іншими
В. О. Василенко	Конкурентні переваги – це характеристики, властивості товару або товарної марки, які створюють для підприємства певні переваги над прямими конкурентами
І. З. Должанський	Конкурентна перевага – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні підприємства (а здобувають їх також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж)
В. С. Катькало	Конкурентні переваги організації визначаються унікальною здатністю організації у використанні ресурсів, якими вона володіє
Г. Л. Азоев, А. П. Челенков	Конкурентні переваги є проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками
І. М. Кірцнер	Конкурентні переваги базуються на постійному використанні нововведень, пошуку більш досконалих форм товару, поліпшенні якості, сервісному обслуговуванні
Б. А. Райзберг	Конкурентна перевага – перевага, висока компетентність підприємства в певній сфері діяльності чи у виробництві продукції в порівнянні з конкуруючими підприємствами

Автор	Сутність поняття «конкурентні переваги»
А. П. Градов	Конкурентна перевага – продуктивність використання ресурсів: конкурентна перевага проявляється в зіставленні з іншими господарськими суб'єктами, галузями, національними економіками
А. В. Шегда	Конкурентна перевага – висока компетентність підприємства в певній сфері, яка надає йому найкращі можливості приваблювати й зберігати клієнтів
М. І. Книш	Конкурентна перевага – наслідки більш вигідної ринкової позиції (володіння великою часткою ринку) у визначеному його сегменті або ж, навпаки, лідерство на ринку повинно стати наслідком конкурентних переваг. Якщо лідерство не досягається – конкурентна перевага не використовується в потрібних обсягах
П. В. Забелін, Н. К. Мойсєєва	Конкурентна перевага – інтегральна стосовно конкурентоспроможності й конкурентного потенціалу величина, яка характеризує можливість підприємства успішно конкурувати в коротко- і довгострокових періодах
В. Д. Немцов, Л. Д. Довгань	Конкурентна перевага – характеристики особливостей товару чи торгової марки, які створюють для підприємства певні переваги над конкурентами

Сучасні підходи до визначення конкурентоспроможності

Автор	Визначення конкурентоспроможності підприємства
<i>Визначення, що базуються на конкурентоспроможності продукції</i>	
Балабанова Л.В.	Конкурентоспроможність фірми в умовах маркетингової орієнтації – це можливість господарської одиниці ефективно функціонувати на ринку, заснованому на пропозиції товарів, що відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю і асортиментом у необхідні терміни і на більш вигідних порівняно з конкурентами умовах
Войчак А.В.	Конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентоспроможністю продукції фірми, а також сукупністю економічних методів її діяльності, які впливають на результати конкурентної боротьби
Должанський З.І., Загорна Т.О.	Конкурентоспроможність підприємства означає спроможність виробляти та реалізовувати якісну продукцію швидко, дешево, у достатній кількості, при високому технічному сервісі
Іспірян Г.П.	Конкурентоспроможність підприємства – це спроможність виробляти конкурентоспроможні вироби й успішно керувати їх просуванням та збутом на ринку
Ліщшин О.І., Мятолич С.В.	Конкурентоспроможність – це можливість фірми запропонувати товар, що відповідає певним вимогам споживача, тобто відповідної якості, в потрібній кількості, в зазначений термін і з більш вигідними умовами постачання, ніж у конкурентів
Сінько В.І., Вольдер Б.С.	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість запропонувати товар, що задовольняє вимоги покупців у потрібній ринку кількості
Таран В.А.	Конкурентоспроможність підприємства – це реальна і потенційна здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати в тих або інших конкретних умовах товари, що користуються більш пріоритетним попитом у споживачів з комплексу цінових і нецінових характеристик, ніж товари конкурентів
Хруцький В.Е.	Конкурентоспроможність – це здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) в певний період часу шляхом випуску і реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг
Фатхудінов Р.А.	Конкурентоспроможність визначає здатність об'єкта витримати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на ринку

Автор	Визначення конкурентоспроможності підприємства
<i>Визначення, що базуються на ефективності фінансово-господарської діяльності</i>	
Бланк І.А.	Конкурентоспроможність підприємства – це система оціночних характеристик господарської діяльності підприємства, що впливають на результати конкурентної боротьби
Воронкова А.Е.	Конкурентоспроможність підприємства – це загальний, підсумковий показник його сталої роботи, який включає в себе результати діяльності і зусиль різних виробничих, обслуговуючих і управлінських ланок, підсистем і залучених ресурсів
Забелін П.В., Мойсеева Н.К.	Конкурентоспроможність підприємства – здатність приносити прибуток за вкладений капітал протягом короткого часу не нижче заданого рівня
Зав'ялов П.С.	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності і її практичної господарської реалізації в умовах конкурентного ринку
Спіридонов І.А.	Конкурентоспроможність фірми – це здатність здійснювати прибуткову господарську діяльність в умовах конкурентного ринку, яка забезпечується вмілим використанням підприємством організаційно-управлінських, науково-технічних, економічних, виробничих, маркетингових та інших засобів ведення ефективної господарської діяльності
Фасхiev Х.А.	Конкурентоспроможність виробника означає здатність вести ефективну виробничо-збутову діяльність і тим самим протистояти конкурентам
Щедрина Т.	Конкурентоспроможність компанії – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкретного ринку
Юданов А.Ю.	Конкурентоспроможність підприємства залежить від загальної ефективності його діяльності та визначається досконалістю технологій, що використовуються, вмілою постановкою маркетингової діяльності, дієвим менеджментом та рядом інших економічних та технічних параметрів роботи
<i>Визначення, що базуються на здатності до адаптації</i>	
Герасимчук В.Г.	Конкурентоспроможність – вміння постійно оновлюватись, миттєво реагувати на зміни ринку через зміни в асортименті та якості продукції, сервісному обслуговуванні, системі збуту, стратегії, культурі, стилі та методах управління

Автор	Визначення конкурентоспроможності підприємства
Іванов Ю.Б.	Конкурентоспроможність підприємства – це система, що складається з безперервно взаємодіючих чинників і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо здобуття й утримування протягом тривалого часу конкурентної переваги. Під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки ефективність, а й ступінь динамічності пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища
Фурманюк О.Л., Таргачник М.О.	Конкурентоспроможність підприємства – це зумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиція товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках
Уотерман Р.	Конкурентоспроможність підприємства – це вміння оновлюватись, управляти змінами, пристосовуючи до них свої апаратні служби, стратегії, системи, продукцію, культуру, щоб пережити потрясіння і повернути собі на користь обставини, які негативно впливають на конкурентоспроможність
<i>Визначення, що наголошують на порівняльному, відносному характері</i>	
Балабанова Л.В.	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо
Диксон Р. Питер	Конкурентоспроможність підприємства показує, наскільки продуктивна й ефективна фірма в порівнянні з конкурентами, посередниками і в обслуговуванні замовників
Єрмолов М.О.	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка відображає відмінності процесу розвитку цього підприємства від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної загальної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Карлофф В.	Конкурентоспроможність фірми визначається як спроможність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючою компанією
Мескон М.Х.	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка відображає відмінність розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і за ефективністю виробничої діяльності

Автор	Визначення конкурентоспроможності підприємства
Обремчук В.Ф.	Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваг сукупності оцінюваних показників діяльності підприємства, які визначають його успіх на певному ринку за визначений проміжок часу відносно сукупності показників конкурентів
Портер М.	Конкурентоспроможність фірми – відносна категорія, яка може бути виявлена лише в межах групи фірм, що відносяться до однієї галузі
Хикс Дж. Р. Градов А.П.	Конкурентоспроможність фірми – це порівняльна перевага над іншими фірмами цієї галузі у країні та за її межами
Шегда А.В.	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість забезпечити кращі пропозиції порівняно з конкуруючою компанією
Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П.	Конкурентоспроможність організації відображає ступінь переваги сукупності показників діяльності підприємства по відношенню до сукупності показників його конкурентів
<i>Визначення, що ґрунтуються на конкурентних перевагах, рівні компетентності і наявності необхідних характеристик та можливостей у підприємства</i>	
Азоев Г.Л.	Конкурентоспроможність фірми є результатом її конкурентних переваг у всьому спектрі проблем управління фірмою
Герчікова І.Н.	Конкурентоспроможність підприємства являє собою сукупність економічних характеристик, що визначають становище підприємства на світовому ринку
Деніелс Д.Д., Радеба Л.Х.	Конкурентоспроможність – реальні і потенційні можливості підприємства в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі, ніж товари конкурентів
Кондрацька Г.І.	Конкурентоспроможність організації – рівень компетентності організації в певній галузі, її порівняльна перевага відносно інших конкурентів, які діють у країні та за її межами
Мазаракі А.А.	Конкурентоспроможність підприємства – це узагальнююча оцінка його конкурентних переваг у питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання

Продовження таблиці Б.1

Автор	Визначення конкурентоспроможності підприємства
Райзберг Б.А., Фатхудинов Р.А.	Конкурентоспроможність – це властивість об’єкта, яка характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об’єктами, представленими на цьому ринку
Чернега О.Б.	Конкурентоспроможність товаровиробника – це сукупність таких характеристик діяльності підприємства, завдяки яким існують ринки збуту і задовольняються потреби певних груп споживачів
Гарачук, Ю.О., Корецький М.Х.	Конкурентоспроможність як комплексне поняття, яке включає такі аспекти, як спроможність підприємства продавати конкурентну продукцію; вміння розробляти стратегію, яка забезпечує високий рівень його конкурентоспроможності; наявність добре налагодженого організаційно-управлінського механізму, який може виконати поставлене завдання; орієнтацію діяльності підприємства на ринок і систематичну співпрацю зі споживачами; наявність конкурентної стратегії й тактики дій стосовно конкурентів; високу професійну підготовку персоналу; вміння реагувати на зміни зовнішнього середовища
Шершньова З.Є., Оборська С.В.	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень компетенції підприємства відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, який знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність
Янковський Н.А.	Аналіз конкурентоспроможності підприємства здійснюється на основі вивчення технологій, знання та практичного досвіду, кваліфікації персоналу, системи управління, маркетингової політики, комплексу інтелектуальних, техніко-технологічних та організаційно-економічних характеристик, що визначають успіх підприємства на ринку

**Етапи становлення законодавчої бази України
щодо підприємницької діяльності**

№	Нормативний акт	Роль прийняття нормативних актів для малих підприємств
1	2	3
1	Закони України «Про підприємництво» від 7.02.91 р. та «Про підприємства в Україні» від 27.03.91 р.	Дозволило зняти радянські заборони на ведення підприємницької діяльності та володіння власністю
2	Постанова КМУ (КМУ) № 12 від 12.05.91 р. та № 208 від 14.09.91 р. «Про перелік Міністерств та інших централізованих органів управління»	Був утворений Державний комітет України зі сприяння малим підприємствам і підприємництву. До завдань даного комітету входила координація діяльності підприємницьких структур та підтримка їх на державному рівні
3	Постанова КМУ «Про захист економічної конкуренції» від 1992 р.	Дала перші законні напрямки конкурентної діяльності
4	Законом України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції» від 18.02.1992 р.	Складався з двох частин – регуляторної (підтримка нових економічних структур, правове забезпечення розвитку конкуренції, контроль за створенням великих підприємств та їх об'єднань) і репресивної (заборони та санкції)
5	Постанова КМУ № 201 від 17.03.93р. «В підтримку підприємництва» та Постанова КМУ «Програма державної підтримки підприємництва в Україні та комплексний план її реалізації на 1993 р.»	Дані документи продовжили деталізацію формування ринкової інфраструктури для малих підприємств, а також сприяли створенню методичної бази для вирішення питань фінансування, кредитування, страхування підприємницької діяльності, а також кадрової політики підприємства
6	Постанова КМУ № 404 від 3.04.96 р. «Про концепцію державної підтримки розвитку малого підприємництва»	Ці нормативні акти, основною своєю масою, почали регулювання загальнодержавного економічного простору.

1	2	3
7	Конституція України (Конституційне закріплення свободи підприємництва в червні 1996 р.)	У ст. 42 Конституції встановлено, що «держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом». Саме на цих засадах базується вся система правового регулювання конкуренції, забезпечення політики держави, спрямованої на підтримку та розвиток конкурентного середовища
8	Програма розвитку малого підприємництва на 1997–1998 рр. (Постанова КМУ № 86 від 29.01.97 р.)	На відміну від попередньої, проголошувала цілеспрямований загальнодержавний та регіональний розвиток за напрямками діяльності малого підприємства
9	Про Державний комітет України з питань розвитку підприємництва: Указ Президента України № 737/97 від 29 липня 1997 р.	Утворення Державного Комітету України з питань розвитку підприємництва, що став центральним органом виконавчої влади і якому підпорядковується Ліцензійна палата України
10	Укази Президента України № 456/98 «Про державну підтримку малого підприємства» від 15.05.98 р., «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності для малих підприємств» № 727/98 від 03.07.98 р. та «Про деякі заходи з регулювання підприємницької діяльності» № 817/98 від 23.07.98 р.	Ці нормативні акти покращили місцеве самоврядування з питань регулювання діяльності малих підприємств, певною мірою спростили звітування та облік операцій, що дозволило спрямувати зусилля підприємців із сфери вирішення зовнішніх проблем на покращення внутрішнього управління малими підприємствами, та зробити спробу запобігти місцевій корумпованості.

1	2	3
11	Постанова КМУ «Про центр реструктуризації та розвиток приватного сектору» та Положення «Про міжвідомчу Раду з питань дерегулювання підприємницької діяльності»	Позитивним моментом цих нормативних актів було те, що вони торкались переважно рівнів регіонів та Відділів з питань підприємництва за регіонами України. Разом з тим, за рахунок утворення міжвідомчої Ради, вони дозволили дерегулювати різні напрямки політичної та економічної сфери діяльності малих підприємств на рівні країни та регіонів.
12	Постанова КМУ «Про затвердження переліку органів ліцензування підприємницької діяльності» та Закон «Про ліцензування певних видів господарської діяльності»	Чітко визначені органи, що мали проводити операції з ліцензуванням, наданням консультаційних послуг з цих питань
13	Про запровадження дозвільної системи у сфері підприємницької діяльності: Указ Президента України № 539/99 від 20.07.99 р.	Запроваджена дозвільна система у сфері підприємницької діяльності. Формування кращих умов щодо впорядкування ліцензування діяльності підприємств в Україні
14	Указ Президента України від 22.01.2000 р. № 89/2000 «Про запровадження єдиної державної регуляторної політики у сфері підприємництва»	Проведення єдиної регуляторної політики

Додаток Г

Таблиця Г.1

Основні нормативно-правові акти у сфері малого та середнього підприємництва

Назва документа	Вид документа	Дата прийняття	Основні положення	Нормативні документи, що регулюють подібну сферу суспільних відносин
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні	Закон України	22 березня 2012 р. № 4618-VI	Закон визначає правові та економічні засади державної політики у сфері підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва	Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні»
Про затвердження Порядку реєстрації організацій, діяльність яких спрямована на задоволення потреб суб'єктів малого та середнього підприємництва	Постанова КМУ	21 травня 2009 р. у № 510	Цей Порядок визначає процедуру реєстрації комерційних і некомерційних організацій незалежно від форми власності, які провадять діяльність, спрямовану на задоволення потреб суб'єктів малого та середнього підприємництва, що виникають у процесі організації і провадження підприємницької діяльності, як об'єктів інфраструктури підтримки малого	Наказ Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва від 2 липня 2009 р. № 112 «Про затвердження форм документів, необхідних для реєстрації організацій як об'єктів інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва»

Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5
			та середнього підприємництва (бізнес-центри, бізнес-інкубатори, інноваційні бізнес-інкубатори, технопарки, фонди підтримки підприємництва, фінансові установи, інноваційні та інвестиційні фонди і компанії, консультаційні центри, об'єднання підприємців та інші організації	
Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні	Закон України	21 грудня 2000 р. № 2157-III	Затверджено Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні	Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва»
Про затвердження форм документів, необхідних для реєстрації організацій як об'єктів інфраструктури	Наказ Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва	2 липня 2009 р. № 112	Затверджено форму заяви для проведення реєстрації організації як об'єкта інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва; форму Свідоцтва про	Порядок реєстрації організації, діяльність яких спрямована на задоволення потреб суб'єктів малого та середнього підприємництва

Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5
підтримки малого та середнього підприємництва			реєстрацію організації як об'єкта інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва; форму реєстру об'єктів інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва; форму книги реєстрації документів, що подаються організаціями для реєстрації їх як об'єктів інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва	
Про затвердження Методичних положень щодо формування статистичної інформації про діяльність суб'єктів малого підприємництва	Наказ Державного комітету статистики України	24 квітня 2003 року N 125 (Із змінами і доповненнями 27 липня 2007 року N 274	Методичні положення щодо формування статистичної інформації про діяльність суб'єктів малого підприєм- ництва визначають порядок агрегації органами державної статистики інформації про стан та тенденції розвитку малого підприємництва із урахуванням всіх суб'єктів (малих підприємств та фізичних осіб - суб'єктів підприємницької діяльності.	Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва»

Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5
Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців	Закон України	15 травня 2003 р. № 55-IV	Закон регулює відносини, які виникають у сфері державної реєстрації юридичних осіб, а також фізичних осіб – підприємців.	Наказ Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва від 20 жовтня 2005 р. № 97 «Щодо затвердження деяких нормативно-правових актів про надання відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців»
Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності	Закон України	6 вересня 2005 р. № 2806-IV	Закон визначає правові та організаційні засади функціонування дозвільної системи у сфері господарської діяльності і встановлює порядок діяльності дозвільних органів, уповноважених видавати документи дозвільного характеру, та державних адміністраторів	Закону України «Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» від 19.05.2011 р. № 3392-VI
Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності	Закон України	4 квітня 2007 р. № 877-V	Закон визначає правові та організаційні засади, основні принципи і порядок здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності,	

Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5
			повноваження органів державного нагляду (контролю), їх посадових осіб і права, обов'язки та відповідальність суб'єктів господарювання під час здійснення державного нагляду (контролю)	
Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності	Закон України	4 листопада 2011 р. № 4014-VI	Податковий кодекс України регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема, визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час здійснення податкового контролю, а також відповідальність за порушення податкового законодавства	Указ президента України «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» від 3.07.1998 р. № 727/98
Податковий кодекс України		2 грудня 2010 р. № 2755-VI		

**Загальний перелік показників – елементів
підприємницького потенціалу підприємства ІТ, ІВ, ПДА**

Показник	Позначення
<i>ІТ</i>	
Середній освітній рівень	x_1
Середній стаж по спеціальності на підприємстві	x_2
Відношення співробітників до підприємства	x_3
Середній віковий рівень	x_4
Середньооблікова чисельність штатних працівників	x_5
Рівень заробітної плати	x_6
Частка співробітників до 40 років	x_7
Частка працівників, що займаються самонавчанням	x_8
Коефіцієнт плинності кадрів	x_9
Відсоток працівників, навчених новим професіям й підвищили кваліфікацію	x_{10}
Частка працівників, що досягли пенсійного віку	x_{11}
Частка керівників з відповідною кваліфікаційною освітою	x_{12}
Ступінь довіри працівників до керівництва	x_{13}
Витрати на навчання та підвищення кваліфікації	x_{14}
Рівень здоров'я працівників	x_{15}
<i>ІВ</i>	
Вік підприємства	y_1
Вид продукції	y_2
Патенти на винаходи	y_3
Перехід в іншу виробничу площину при подоланні кризових явищ	y_4
Кількість наукових публікацій	y_5
Кількість товарних марок	y_6
Кількість ПК із розрахунку на одного працівника серед керівників та фахівців	y_7
Частка НДДКР в обсязі робіт	y_8
Впровадження маркетингових та організаційних інновацій	y_9
Кількість упроваджених інноваційних видів продукції	y_{10}
Витрати на інформатизацію	y_{11}
Вартість програмних продуктів	y_{12}
Обсяг витрат на НДДКР	y_{13}
Наявність локальної мережі	y_{14}
Частка ПК із доступом до Internet	y_{15}
Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової	y_{16}

Продовження таблиці Д.1

Показник	Позначення
Створення високих технологій, що використовуються у виробництві	Y_{17}
Кількість ліцензій	Y_{18}
Кількість нових продуктів, які розробляються	Y_{19}
Використання високих технологій у виробництві	Y_{20}
Вартість комп'ютерної техніки	Y_{21}
Впровадження нових прогресивних технологічних процесів	Y_{22}
Витрати на інновації	Y_{23}
<i>ПДА</i>	
Кількість філій	Z_1
Стабільність клієнтів	Z_2
Web-сайт	Z_3
Питома вага постійних клієнтів	Z_4
Участь у виставках	Z_5
Кількість областей-споживачів продукції	Z_6
Кількість країн-партнерів	Z_7
Частка ринку (частка підприємства в регіональному ринку)	Z_8
Задоволеність клієнтів	Z_9
Кількість фірмових магазинів	Z_{10}
Мережа сервісних центрів	Z_{11}
Кількість підписаних контрактів	Z_{12}
Витрати на маркетинг та рекламу	Z_{13}
Індекс конкурентоспроможності продукції	Z_{14}
Темп росту частки ринку	Z_{15}

Додатки

Додаток Е

Таблиця Е.1

Ранжування показників ППП та визначення найбільш значущих

Шифр експерта	Рангові оцінки R_{ij}															
	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7	x_8	x_9	x_{10}	x_{11}	x_{12}	x_{13}	x_{14}	x_{15}	S
1	1	3	15	2	4	7	12	13	5	6	10	9	14	8	11	120
2	4	1	14	9	3	2	11	12	6	8	7	5	13	10	15	120
3	2	1	12	3	4	9	13	11	8	6	7	10	15	5	14	120
4	3	4	11	1	5	2	14	15	9	10	6	7	12	8	13	120
5	1	3	14	2	6	4	12	11	8	9	10	7	13	5	15	120
6	3	7	12	5	10	2	13	15	1	4	11	8	9	6	14	120
7	4	1	11	3	2	5	14	15	7	10	8	6	13	9	12	120
8	2	5	13	1	6	3	11	15	10	4	7	8	14	9	12	120
9	4	7	12	2	1	5	15	11	9	10	3	8	14	6	13	120
10	1	3	14	8	6	2	13	10	4	9	5	7	15	11	12	120
S_j	25	35	128	36	47	41	128	128	67	76	74	75	132	77	131	1200
$mn-S_j$	125	115	22	114	103	109	22	22	83	74	76	75	18	73	19	-
k_j	0,119	0,110	0,021	0,109	0,098	0,104	0,021	0,021	0,079	0,070	0,072	0,071	0,017	0,070	0,018	1,00
k_{j0}	0,132	0,121		0,12	0,109	0,115			0,088	0,078	0,08	0,079		0,077		1,00
$S_j-S_{сеп}$	-55	-45	48	-44	-33	-39	48	48	-13	-4	-6	-5	52	-3	51	
$(S_j-S_{сеп})^2$	3025	2025	2304	1936	1089	1521	2304	2304	169	16	36	25	2704	9	2601	22068
$W=$	0,788															

Ранжування показників ІТ та визначення найбільш значущих

Шифр експерта	Рангові оцінки R_{ij}											
	y_1	y_2	y_3	y_4	y_5	y_6	y_7	y_8	y_9	y_{10}	y_{11}	y_{12}
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	1	2	4	3	18	5	9	20	14	12	10	21
2	4	3	6	7	20	1	5	19	11	17	10	21
3	2	4	3	1	20	5	7	23	8	11	17	21
4	5	4	1	2	22	8	9	21	16	12	15	23
5	2	5	7	3	19	10	1	18	17	14	16	20
6	8	4	1	6	20	3	14	19	9	5	11	22
7	5	7	2	9	19	6	3	21	12	4	17	23
8	3	1	11	8	19	13	5	20	6	15	9	23
9	4	6	3	2	23	5	1	22	10	17	8	20
10	3	6	10	1	20	7	15	18	17	13	5	19
S_j	37	42	48	42	200	63	69	201	120	120	118	213
$mn-S_j$	193	188	182	188	30	167	161	29	110	110	112	17
k_j	0,076	0,074	0,072	0,074	0,012	0,066	0,064	0,011	0,043	0,043	0,044	0,007
k_{j0}	0,081	0,079	0,076	0,079	—	0,070	0,068	—	0,046	0,046	0,047	—
$S_j-S_{сеп}$	-83	-78	-72	-78	80	-57	-51	81	0	0	-2	93
$(S_j-S_{сеп})^2$	6889	6084	5184	6084	6400	3249	2601	6561	0	0	4	8649
$W=$	0,776											
Шифр експерта	Рангові оцінки R_{ij}											
	y_{13}	y_{14}	y_{15}	y_{16}	y_{17}	y_{18}	y_{19}	y_{20}	y_{21}	y_{22}	y_{23}	S
1	19	16	8	17	7	6	22	15	23	13	11	276
2	22	15	14	16	9	2	18	8	23	12	13	276
3	19	9	10	15	16	6	22	13	18	14	12	276

Додатки

Продовження таблиці Е.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4	20	7	14	13	10	3	18	17	19	11	6	276
5	22	9	8	11	13	12	21	6	23	4	15	276
6	18	17	12	7	16	2	23	10	21	13	15	276
7	20	8	14	10	15	1	22	13	18	16	11	276
8	22	17	12	14	4	2	21	16	18	7	10	276
9	18	13	12	9	15	14	21	7	19	16	11	276
10	23	4	9	8	14	2	22	12	21	11	16	276
S_j	203	115	113	120	119	50	210	117	203	117	120	2760
$mn-S_j$	27	115	117	110	111	180	20	113	27	113	110	2530
k_j	0,011	0,045	0,046	0,043	0,044	0,071	0,008	0,045	0,011	0,045	0,043	1,000
k_{j0}	1	0,048	0,049	0,046	0,047	0,076	1	0,047	1	0,047	0,046	1,000
$S_j-S_{сер}$	83	-5	-7	0	-1	-70	90	-3	83	-3	0	0
$(S_j-S_{сер})^2$	6889	25	49	0	1	4900	8100	9	6889	9	0	78576
$W=$	0,689											

Ранжування показників ІВ та визначення найбільш значущих

Шифр експерта	Рангові оцінки R_{ij}															
	z_1	z_2	z_3	z_4	z_5	z_6	z_7	z_8	z_9	z_{10}	z_{11}	z_{12}	z_{13}	z_{14}	z_{15}	S
1	5	10	2	13	3	6	4	8	11	9	1	15	7	14	12	120
2	5	12	4	8	7	6	1	10	13	2	3	15	9	11	14	120
3	1	9	2	14	5	4	8	6	15	3	7	12	11	13	10	120
4	2	11	1	10	8	5	9	6	13	3	4	14	7	12	15	120
5	4	10	2	11	1	6	3	7	12	5	8	14	9	15	13	120
6	3	14	5	13	8	1	9	6	10	2	4	15	7	12	11	120
7	4	8	5	9	7	13	2	12	14	6	1	10	3	15	11	120
8	2	14	6	11	5	4	8	13	12	1	3	9	7	15	10	120
9	2	13	3	9	8	6	7	1	14	5	4	15	12	10	11	120
10	3	12	2	15	1	10	9	6	8	5	4	13	7	11	14	120
S_j	31	113	32	113	53	61	60	75	122	41	39	132	79	128	121	1200
$mn-S_j$	119	37	118	37	97	89	90	75	28	109	111	18	71	22	29	
k_j	0,113	0,035	0,112	0,035	0,092	0,085	0,086	0,071	0,027	0,104	0,106	0,017	0,068	0,021	0,028	1,00
k_{j_0}	0,135	-	0,134	-	0,11	0,101	0,102	0,085	-	0,124	0,126	-	0,081	-	-	1,00
$S_j - S_{cep}$	-49	33	-48	33	-27	-19	-20	-5	42	-39	-41	52	-1	48	41	
$(S_j - S_{cep})^2$	2401	1089	2304	1089	729	361	400	25	1764	1521	1681	2704	1	2304	1681	20054
$W=$	0,716															

**Група найбільш значущих факторівППП,
відібраних для подальшого дослідження**

Фактор	Позначення старе	Позначення нове	Ваговий коефіцієнт	Ранг
Середній освітній рівень	x_1	d_1	0,132	1
Середній стаж за спеціальністю на підприємстві	x_2	d_2	0,121	2
Середній віковий рівень	x_4	d_3	0,120	3
Рівень заробітної плати	x_6	d_4	0,115	4
Середньооблікова чисельність штатних працівників	x_5	d_5	0,109	5
Коефіцієнт плинності кадрів	x_9	d_6	0,088	6
Частка працівників, що досягли пенсійного віку	x_{11}	d_7	0,080	7
Частка керівників з відповідною кваліфікаційною освітою	x_{12}	d_8	0,079	8
Відсоток працівників, навчених новим професіям й підвищили кваліфікацію	x_{10}	d_9	0,078	9
Витрати на навчання та підвищення кваліфікації	x_{14}	d_{10}	0,077	10

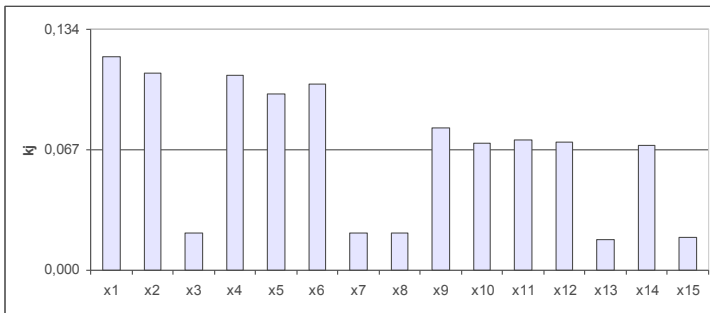


Рис. Е.1. Визначення найбільш значущих показників підприємницького потенціалу підприємства

**Група найбільш значущих факторів, відібраних
для подальшого дослідження**

Фактор	Позначення старе	Позначення нове	Ваговий коефіцієнт	Ранг
Вік підприємства	y_1	d_{11}	0,081	1
Вид продукції	y_2	d_{12}	0,079	2,5
Перехід в іншу виробничу площину при подоланні кризових явищ	y_4	d_{13}	0,079	2,5
Патенти на винаходи	y_3	d_{14}	0,076	4,5
Кількість ліцензій	y_{18}	d_{15}	0,076	4,5
Кількість товарних марок	y_6	d_{16}	0,070	6
Частка робочих місць керівників, обладнаних ПК	y_7	d_{17}	0,068	7
Частка ПК із доступом до Internet	y_{15}	d_{18}	0,049	8
Наявність локальної мережі	y_{14}	d_{19}	0,048	9
Витрати на інформатизацію	y_{11}	d_{20}	0,047	11,5
Створення високих технологій, що використовуються у виробництві	y_{17}	d_{21}	0,047	11,5
Використання високих технологій у виробництві	y_{20}	d_{22}	0,047	11,5
Впровадження нових прогресивних технологічних процесів	y_{22}	d_{23}	0,047	11,5
Впровадження маркетингових та організаційних інновацій	y_9	d_{24}	0,046	15,5
Кількість упроваджених інноваційних видів продукції	y_{10}	d_{25}	0,046	15,5
Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової	y_{16}	d_{26}	0,046	15,5
Витрати на інновації	y_{23}	d_{27}	0,046	15,5

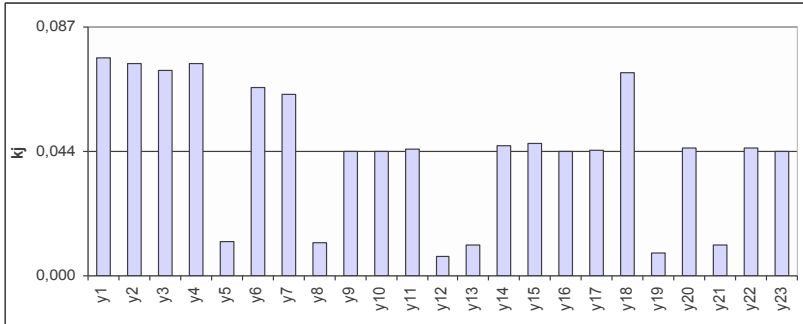


Рис. Е.2. Визначення найбільш значущих показників потенціалу ділової активності підприємства

Таблиця Е.6

**Група найбільш значущих факторівІВ,
вдібраних для подальшого дослідження**

Фактор	Позначення старе	Позначення нове	Ваговий коефіцієнт	Ранг
Кількість філій	z_1	d_{28}	0,135	1
Web-сайт	z_3	d_{29}	0,134	2
Мережа сервісних центрів	z_{11}	d_{30}	0,126	3
Кількість фірмових магазинів	z_{10}	d_{31}	0,124	4
Участь у виставках	z_5	d_{32}	0,110	5
Кількість країн-партнерів	z_7	d_{33}	0,102	6
Кількість областей-споживачів продукції	z_6	d_{34}	0,101	7
Частка ринку (частка підприємства в регіональному ринку)	z_8	d_{35}	0,085	8
Витрати на маркетинг та рекламу	z_{13}	d_{36}	0,081	9

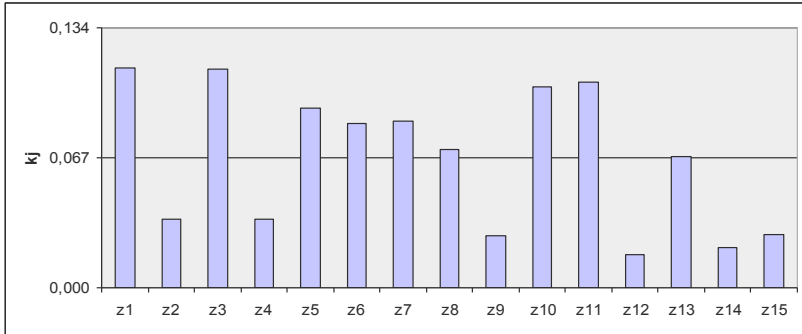


Рис. Е.3. Визначення найбільш значущих показників інноваційно-виробничого потенціалу підприємств

Таблиця Е.7

Найменш значимі показники ІТ, ІВ та ПДА, на думку експертів, які не увійшли до подальшої оцінки

Фактор	Позначення
Відношення співробітників до підприємства	x_3
Частка співробітників до 40 років	x_7
Частка працівників, що займаються самонавчанням	x_8
Ступінь довіри працівників до керівництва	x_{13}
Рівень здоров'я працівників	x_{15}
Кількість наукових публікацій	y_5
Частка НДДКР в обсязі робіт	y_8
Вартість програмних продуктів	y_{12}
Обсяг витрат на НДДКР	y_{13}
Кількість нових продуктів, які розробляються	y_{19}
Вартість комп'ютерної техніки	y_{21}
Стабільність клієнтів	z_2
Питома вага постійних клієнтів	z_4
Задоволеність клієнтів	z_9
Кількість підписаних контрактів	z_{12}
Індекс конкурентоспроможності продукції	z_{14}
Темп росту частки ринку	z_{15}

**Показники динаміки інноваційної активності
промислових підприємств України**

Досліджувані роки					Абсолютне відхилення +/-				
2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств									
Витрати на інновації, млн грн									
7695,9	13813,7	23229,5	9117,5	12180,1	6117,8	9415,8	-14112	3062,6	4484,2
У тому числі за рахунок коштів:									
– власних									
6540,3	13427,0	22036,0	7704,1	10742,0	6886,7	8609	-14331,9	3037,9	4201,7
– державного бюджету									
344,1	55,1	179,0	227,3	639,1	-289	123,9	48,3	411,8	295
– інвесторів-нерезидентів									
138,7	58,6	23,4	107,8	107,0	-80,1	-35,2	84,4	-0,8	-31,7
– інших джерел									
672,8	273,0	991,1	1078,3	692,0	-399,8	718,1	87,2	-386,3	19,2
Впровадження інновацій на промислових підприємствах									
Частка кількості підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), в загальній кількості промислових підприємств, %									
12,1	15,2	16,6	14,3	15,6	3,1	1,4	-2,3	1,3	3,5
Впроваджено нових технологічних процесів, од.									
1743	1217	3489	1831	2002	-526	2272	-1658	171	259
У т.ч. маловідходні, ресурсо-зберігаючі									
447	458	748	611	926	11	290	-137	315	479
Впроваджено виробництво інноваційних видів продукції (товарів, послуг), од.									
3661	3136	4139	2387	3843	-525	1003	-1752	1456	182
З них нові види техніки									
1314	966	1305	751	920	-348	339	-554	169	-394
Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств, %									
2,5	1,4	... 4	0,7	0,8	-1,1	0	0	0,1	-1,7
Загальний обсяг витрат за напрямками інноваційної діяльності промислових підприємств									
Частка кількості інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств, %									
16,1	17,3	18,9	16,2	16,4	1,2	1,6	-2,7	0,2	0,3
Витрати на інновації, млн грн									
7695,9	13813,7	23229,5	9117,5	12180,1	6117,8	9415,8	-14112	3062,6	4484,2
У тому числі за напрямками									
– дослідження і розробки у тому числі, млн грн									
1754,6	2039,5	2457,8	2169,8	3208,8	284,9	418,3	-288	1039	1454,2

Додатки

Продовження таблиці Ж.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
– внутрішні НДР, млн. грн.									
1221,5	1834,1	2063,8	1941,3	2706,2	612,6	229,7	-122,5	764,9	1484,7
– зовнішні НДР, млн грн									
533,1	205,4	394	228,5	502,6	-327,7	188,6	-165,5	274,1	-30,5
придбання інших зовнішніх знань, млн. грн.									
47,2	84,9	64,2	21,8	46,1	37,7	-20,7	-42,4	24,3	-1,1
придбання машин обладнання та програмного забезпечення, млн. грн.									
5115,3	11141,3	19829	5898,8	8291,3	6026	8687,7	-13930,2	2392,5	3176
інші витрати, млн. грн.									
778,8	548	878,4	1027,1	633,9	-230,8	330,4	148,7	-393,2	-144,9

* розраховано автором за даними Державної служби статистики України.

**Фінансовий результат (чистий прибуток (збиток))
промислових підприємств України
за видами економічної діяльності (2010–2018 рр.)**

Галузь	Код за КВЕД-2010	Рік	Усього				
			Чистий прибуток (збиток), тис.грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
				у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис. грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис. грн
1	2	3	4	5	6	7	8
Промисловість	V+C+D+E						
		2010	11594719,3	57,0	50070597,1	43,0	38475877,8
		2011	31961586,9	60,8	82204094,2	39,2	50242507,3
		2012	2592438,3	60,7	67565390,7	39,3	64972952,4
		2013	-4181085,9	62,3	64470837,3	37,7	68651923,2
		2014	-178730926,4	62,4	59910662,6	37,6	238641589,0
		2015	-188267875,5	72,6	75334342,7	27,4	263602218,2
		2016	-24724672,6	72,5	117202776,4	27,5	141927449,0
		2017	56124026,4	71,4	195352165,3	28,6	139228138,9
		2018	109288779,8	72,4	233568655,7	27,6	124279875,9
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	B						
		2010	15652996,4	45,7	19015162,7	54,3	3362166,3
		2011	20535693,0	49,4	30568556,0	50,6	10032863,0
		2012	8826597,2	47,7	19587205,6	52,3	10760608,4
		2013	9022444,0	52,8	21841219,6	47,2	12818775,6
		2014	-9967592,3	51,4	20820379,9	48,6	30787972,2
		2015	-23124932,0	61,1	13198233,5	38,9	36323165,5
		2016	18028521,8	58,1	40095737,6	41,9	22067215,8
		2017	59852793,4	62,4	88535667,8	37,6	28682874,4
		2018	85160551,6	63,9	96588161,2	36,1	11427609,6

Додатки

Продовження таблиці И.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Переробна промисловість	С						
		2010	-3152222,4	59,0	25350212,0	41,0	28502434,4
		2011	4294894,0	62,7	37630059,9	37,3	33335165,9
		2012	-11571916,6	62,5	35573175,1	37,5	47145091,7
		2013	-10920415,0	64,2	30327511,3	35,8	41247926,3
		2014	-142546983,1	64,4	34597813,3	35,6	177144796,4
		2015	-127625236,5	74,8	54392513,6	25,2	182017750,1
		2016	-35229367,4	74,9	61667765,5	25,1	96897132,9
		2017	8130767,2	73,6	92626041,1	26,4	84495273,9
		2018	30935955,9	75,2	111733029,0	24,8	80797073,1
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	Д						
		2010	746506,3	40,6	5433281,0	59,4	4686774,7
		2011	9208828,0	47,9	13759514,9	52,1	4550686,9
		2012	5651658,5	50,0	11418376,8	50,0	5766718,3
		2013	-611923,8	43,9	11912695,8	56,1	12524619,6
		2014	-23823327,8	50,4	4174101,9	49,6	27997429,7
		2015	-35191684,4	53,3	7301990,2	46,7	42493674,6
		2016	-5332100,8	54,0	14956547,7	46,0	20288648,5
		2017	-11066168,5	52,9	13387833,4	47,1	24454001,9
		2018	-4296637,2	51,0	24340605,8	49,0	28637243,0
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	Е						
		2010	-1652561,0	46,3	271941,4	53,7	1924502,4
		2011	-2077828,1	50,0	245963,4	50,0	2323791,5
		2012	-313900,8	52,7	986633,2	47,3	1300534,0
		2013	-1671191,1	55,1	389410,6	44,9	2060601,7
		2014	-2393023,2	51,7	318367,5	48,3	2711390,7
		2015	-2326022,6	63,6	441605,4	36,4	2767628,0
		2016	-2191726,2	63,5	482725,6	36,5	2674451,8
		2017	-793365,7	62,3	802623,0	37,7	1595988,7
		2018	-2511090,5	62,7	906859,7	37,3	3417950,2

* розраховано автором за даними Державної служби статистики України.

**Вплив обраних показників ППП на проміжні
та результуючий комплексний показник**

Вхідний показник	Результуючий показник	Вплив вхідного показника на результуючий
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
НС (ІТ)	ППП (ІТ)	ІТ є найважливішою складовою ППП підприємства, адже знання, навички, досвід персоналу є основою формування ППП
SC (ІВ)	ППП (ІВ)	ІВ є єдиною складовою ППП, яким дійсно володіє підприємство. Для промислових підприємств ІВ є особливо пріоритетним елементом ППП
RC (ПДА)	ППП (ПДА)	ПДА відображає взаємозв'язки з клієнтами та іншими економічними контрагентами, що є безпосереднім джерелом прибутку та обов'язковою складовою ППП
u_2 (взаємозалежність рівня мотивації та якісного складу персоналу)	НС (ППП)	Показники кваліфікації та мотивації персоналу визначають рівень ППП, адже недостатньо кваліфікований та вмотивований персонал не дасть максимально ефективний результат та не забезпечить основи для формування потужної системи ІК підприємства
u_3 (структура і рух персоналу)	НС (ППП)	Структура та рух персоналу є обов'язковим елементом ЛК, адже відображає наявність та потужність колективного духу

1	2	3
u ₅ (рівень навчання персоналу)	НС (ППП)	Без постійного навчання навіть найвисококваліфікованіші на даний момент фахівці втрачатимуть свої позиції. Тому даний показник безпосередньо впливає на рівень ЛК
u ₁ (показник якісного складу персоналу)	u ₂ (взаємозалежність рівня мотивації та якісного складу персоналу)	Показники кваліфікації персоналу є основними показниками при підборі персоналу та його оцінці. Освіта та досвід роботи є визначальними для результативної праці
d ₄ (рівень заробітної плати)	u ₂ (взаємозалежність рівня мотивації та якісного складу персоналу)	Головним показником рівня мотивації залишається рівень заробітної плати, який виступає стимулятором або дестимулятором при виконанні працівниками своїх зобов'язань
bd ₁ (середній освітній рівень)	u ₁ (показник якісного складу персоналу)	Високий показник рівня освіти на підприємстві демонструє високий кваліфікаційний рівень його персоналу, високий рівень знань. Зростання освітнього рівня зумовлює підвищення ролі ППП, який характеризує систему знань, вмінь, документів і відносин, які можуть бути джерелом доходу як самих працівників, так і підприємств

Продовження таблиці К.1

1	2	3
d ₂ (середній стаж по спеціальності на підприємстві)	u ₁ (показник якісного складу персоналу)	Вагомим показником кваліфікації є досвід персоналу, який проявляється через стаж. Персонал з високим рівнем стажу володіє умінням та навичками у виконанні професійних завдань та показує ефективні результати
d ₃ (середній віковий рівень)	u ₁ (показник якісного складу персоналу)	Високі показники освіти та стажу обмежуються віковим рівнем, що демонструє фізичні можливості людини до праці
d ₅ (середньооблікова чисельність штатних працівників)	u ₃ (структура і рух персоналу)	Мале за кількістю працюючих підприємство не в змозі сформувані сильний корпоративний дух, потужний рівень знань та постійні інформаційні потоки
d ₆ (коефіцієнт плинності кадрів)	u ₃ (структура і рух персоналу)	Високий коефіцієнт плинності сприяє постійному рухові персоналу, що призводить до втрати цінних співробітників, корпоративної інформації та таємниць. Задоволення працівників своєю роботою може відображатися через індекс середньозважених результатів плинності кадрів, рівня невиходів на роботу тощо
d ₇ (частка працівників, що досягли пенсійного віку)	u ₃ (структура і рух персоналу)	Висока питома вага пенсіонерів призводить до втрати своїх позицій підприємством, адже сучасний успіх підприємства залежить від мобільності, нового погляду та підходу персоналу до роботи

1	2	3
u ₄ (показники навчання)	u ₅ (рівень навчання персоналу)	Безперервне навчання персоналу є вимогою сьогодення, запорукою успіху підприємства та збереження ним конкурентних переваг
d ₁₀ (витрати на навчання та підвищення кваліфікації)	u ₅ (рівень навчання персоналу)	Рациональне співвідношення між показниками навчання персоналу та витратами на нього забезпечить максимально ефективний результат
d ₈ (частка керівників з відповідною кваліфікаційною освітою)	u ₄ (показники навчання)	Даний параметр характеризує кваліфікованість керівників, тому оптимальним його значенням є 100 %
d ₉ (відсоток працівників, навчених новим професіям й підвищили кваліфікацію)	u ₄ (показники навчання)	Навчання новим професіям та підвищення кваліфікації необхідне для своєчасного засвоєння працівниками знань, вмінь, навичок, необхідних для якісного виконання професійних завдань на підприємствах машинобудування
u ₆ (профіль підприємства)	SC (IB)	Підприємства, які випускають більш складну та високотехнологічну продукцію, а також мають більший досвід у своїй галузі виробництва сприяють зростанню свого IB та ППП в цілому

1	2	3
u ₇ (OIB)	SC (IB)	OIB свідчать про державну та правову захищеність надбань підприємства та є безпосереднім проявом високого рівня ОК підприємства. З економічної точки зору найефективнішим механізмом реалізації результатів інтелектуальної діяльності є ринок OIB, в якому здійснюється частина науково-технічної та інноваційної діяльності, що пов'язана з правовою охороною об'єктів права інтелектуальної власності та використанням їх у суспільно-правовому обігу
u ₉ (інформаційна система)	SC (IB)	Добре налагоджена інформаційна система сприяє постійному рухові інформаційних потоків, що є основою формування ППП підприємства
u ₁₀ (високі технології)	SC (IB)	Використання підприємством високих технологій у своїй діяльності свідчить про науково-технічний розвиток та про зростання рівня ОК
u ₁₂ (інноваційний рівень)	SC (IB)	Впровадження інновацій та реалізація інноваційної продукції підприємства є запорукою успіху на ринку, а також свідченням про високий рівень ППП

1	2	3
d ₁₁ (вік підприємства)	ц ₆ (профіль підприємства)	Вік підприємства характеризує безпосередній досвід підприємства у виробництві продукції та нагромаджений досвід подолання кризових явищ
d ₁₂ (вид продукції)	ц ₆ (профіль підприємства)	У галузі машинобудування виділяються різні його типи, які відрізняються за складністю
d ₁₃ (перехід в іншу виробничу площину)	ц ₆ (профіль підприємства)	Даний показник збалансовує показник віку підприємства, адже перехід в іншу виробничу площину відображає, з однієї сторони, зменшення досвіду підприємства у виробництві продукції та є наслідком використання на практиці можливостей ППП підприємства – з іншої
d ₁₄ (патенти на винаходи)	ц ₇ (ОІВ)	Є комплексом виключних прав на використання винаходу, корисної моделі або промислового зразка, які держава гарантує патентовласнику. Тобто державна захищеність, яка сприяє нагромадженню підприємством ОІВ
d ₁₅ (кількість ліцензій)	ц ₇ (ОІВ)	Сприяє збільшенню підприємством ОІВ та ІВ
d ₁₆ (кількість товарних марок)	ц ₇ (ОІВ)	Дозволяє відрізнити товари даного підприємства від усіх інших

Продовження таблиці К.1

1	2	3
u ₈ (комп'ютеризація)	u ₉ (інформаційна система)	Забезпеченість ПК є обов'язковою складовою робочого місця працівника підприємства, який забезпечує доступ до інформації та застосування різних необхідних програмних продуктів
d ₂₀ (витрати на інформатизацію)	u ₉ (інформаційна система)	Включає витрати на ПЗ, на обчислювальну техніку, на оплату послуг сторонніх підприємств у сфері інформатизації, що сприяє розвитку інформаційної системи
d ₁₇ (частка робочих місць керівників, обладнаних ПК)	u ₈ (комп'ютеризація)	Для виконання своїх зобов'язань керівники мають бути на 100 % забезпечені ПК
d ₁₈ (частка ПК із доступом до Internet)	u ₈ (комп'ютеризація)	Доступ до Internet є джерелом формування інформаційних потоків та зв'язку із клієнтами та зовнішнім середовищем
d ₁₉ (наявність локальної мережі)	u ₈ (комп'ютеризація)	Локальна мережа сприяє обміну інформацією між структурними підрозділами та працівниками підприємства
d ₂₁ (створення високих технологій, що використовуються у виробництві)	u ₁₀ (високі технології)	Групи, види передових виробничих технологій: проектування та інжиніринг; виробництво, обробка та складання; автоматизоване транспортування матеріалів і деталей, а також здійснення автоматизованих вантажно-розвантажувальних операцій; апаратура автоматизованого спостереження і/чи контролю; зв'язок та управління; виробнича інформаційна система; інтегроване управління та контроль; нанотехнології. Створення високих технологій є досягненням у розвитку ППП

1	2	3
d ₂₂ (використання високих технологій у виробництві)	u ₁₀ (високі технології)	Використання високих технологій є свідченням високого рівня ППП
u ₁₁ (інновації)	u ₁₂ (інноваційний рівень)	Під інновацією розуміють новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери
d ₂₇ (витрати на інновації)	u ₁₂ (інноваційний рівень)	Включають продуктові, процесові, маркетингові та організаційні інновації. Сприяють розвитку інноваційної діяльності
d ₂₃ (впровадження нових прогресивних технологічних процесів)	u ₁₁ (інновації)	Процесова інновація є впровадженням нового або значно поліпшеного способу виробництва або доставки продукту. Сюди входять значні зміни в технології, виробничому устаткуванні і/або програмному забезпеченні. Обраний показник відображає нові або значно вдосконалені методи обробки або виробництва продукції. Ці процеси можуть бути пов'язані зі зміною обладнання, змінами в організації виробництва або поєднувати такі зміни і базуватись на нових науково-технічних рішеннях

1	2	3
d ₂₄ (впровадження маркетингових та організаційних інновацій)	u ₁₁ (інновації)	<p>Маркетингова інновація є впровадженням нового методу продажу, уключаючи значні зміни в дизайні або упаковці продукції, його складуванні, просуванні на ринок або в призначенні продажної ціни, що націлені на краще задоволення потреб споживача, відкритті нових ринків або завоювання нових позицій для продукції підприємства на ринку з метою збільшення обсягу продажу.</p> <p>Організаційна інновація є впровадженням нового організаційного методу в діяльності підприємства, в організації робочих місць або зовнішніх зв'язків</p>
d ₂₅ (кількість упроваджених інноваційних видів продукції)	u ₁₁ (інновації)	<p>Продуктовою інновацією є впровадження товару або послуги, що є новими або значно поліпшеними за його властивостями або способами використання. Сюди входять значні вдосконалення в технічних характеристиках, компонентах і матеріалах, у вбудованому програмному забезпеченні, у рівні сумісності з користувачем або в інших функціональних характеристиках</p>

Продовження таблиці К.1

1	2	3
d ₂₆ (питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової)	u ₁₁ (інновації)	Під інноваційною продукцією розуміють ринкове впровадження нового або значно удосконаленого товару або послуги відносно її характеристик, таких як удосконалене програмне забезпечення, зручність у використанні, компонування та підсистеми. Новий або удосконалений продукт є впровадженим, коли він реалізується на ринку. Ознакою інновації є те, що продукт повинен бути впроваджений. Продукція вважається інноваційною протягом трьох років з моменту її впровадження
u ₁₃ (зв'язки з клієнтами)	RC (ПДА)	Показник відображає можливі шляхи зв'язку з клієнтами (філії, фірмові магазини, сайт, виставки, мережа сервісних центрів) та підвищує рівень ППП
u ₁₄ (ринок збуту)	RC (ПДА)	Показник включає зовнішній та внутрішній ринок, а також частку підприємства на регіональному ринку. Є обов'язковою складовою ППП
d ₃₆ (витрати на маркетинг та рекламу)	RC (ПДА)	Оптимальні витрати на маркетинг та рекламу сприяють зростанню ППП, а також досягнення бажаних економічних результатів
d ₂₈ (кількість філій)	u ₁₃ (зв'язки з клієнтами)	Наявність філій свідчить про потужність підприємства та покращує зв'язки з клієнтами

1	2	3
d ₂₉ (Web-сайт)	u ₁₃ (зв'язки з клієнтами)	На сьогоднішній день взаємозв'язок підприємства з економічними контрагентами досить часто проходить за допомогою веб-сайту. Тому питання наявності його та високого рівня організації вже не є дискусійним
d ₃₀ (мережа сервісних центрів)	u ₁₃ (зв'язки з клієнтами)	Мережа сервісних центрів допомагає більш тісно спілкуватися з клієнтами стосовно особливостей своєї продукції та послуг
Вхідний показник	Результуючий показник	Вплив вхідного показника на результуючий
d ₃₁ (кількість фірмових магазинів)	u ₁₃ (зв'язки з клієнтами)	За допомогою фірмових магазинів збільшується кількість клієнтів та обсяг реалізованої продукції підприємства
d ₃₂ (участь у виставках)	u ₁₃ (зв'язки з клієнтами)	Участь у виставках сприяє знаходженню нових каналів збуту
d ₃₃ (кількість країн-партнерів)	u ₁₄ (ринок збуту)	Даний параметр показує кількість країн-клієнтів. Чим він більший – тим краще
d ₃₄ (кількість областей-споживачів продукції)	u ₁₄ (ринок збуту)	Внутрішній ринок відображає кількість областей-споживачів продукції підприємства в країні
d ₃₅ (частка підприємства в регіональному ринку)	u ₁₄ (ринок збуту)	Чим більша частка підприємства в регіональному (на рівні області) ринку машинобудування, тим більшим є ринок збуту та ІВ підприємства

ЗМІСТ

Вступ.....	3
------------	---

Розділ 1.

Теоретичні основи формування концепції управління підприємницьким потенціалом підприємства

1.1. Підприємницький потенціал як економічна категорія і об'єкт управління підприємством.....	5
1.2. Науко-методичні підходи щодо архітектоніки підприємницького потенціалу і визначення його місця в системі сукупного потенціалу підприємства.....	29
1.3. Особливості та інструменти антисипативного управління розвитком підприємницького потенціалу.....	44

Розділ 2.

Науково-методологічні основи управління підприємницьким потенціалом промислового підприємства

2.1. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на управління підприємницьким потенціалом промислового підприємства.....	61
2.2. Теоретико-аналітичний інструментарій оцінки економічного потенціалу підприємства.....	77
2.3. Формування сприятливого мотиваційно-інформаційного середовища розвитку підприємницького потенціалу за умов євроінтеграційних змін.....	102

Розділ 3.

Дослідження стану та тенденцій євроінтеграційного впливу на підприємницький потенціал підприємств легкої промисловості України

3.1. Підприємницьке середовище підприємств легкої промисловості.....	121
3.2. Визначення детермінант розвитку підприємницького потенціалу підприємств легкої промисловості за сучасних інтеграційних процесів.....	141
3.3. Оцінювання підприємницького потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.....	154

Розділ 4.
Концептуальні положення управління
підприємницьким потенціалом підприємства
за умов євроінтеграції

4.1. Формування концепції управління підприємницьким потенціалом на засадах синергійного підходу	163
4.2. Розробка методів управління підприємницьким потенціалом підприємства.....	182
4.3. Інтелектуально-кадрове та інноваційно-мотиваційне забезпечення управління підприємницьким потенціалом підприємства.....	192

Розділ 5.
Розробка і реалізація антисипативного механізму
управління підприємницьким потенціалом
промислового підприємства у євро інтеграційному просторі

5.1 Обґрунтування складових антисипативного механізму управління підприємницьким потенціалом підприємства.....	203
5.2. Побудова моделі механізму управління підприємницьким потенціалом підприємства з врахуванням зовнішньоекономічного впливу.....	221
5.3. Застосування кластерного підходу в управлінні потенціалом підприємств легкої промисловості	237
Висновки	245
Список використаних джерел	251
Додатки.....	279

УДК 658.5:005
ББК 65.29
Х29

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Хмельницького національного університету,
протокол № 2 від 24.09.2019*

Рецензенти:

- Рспіна І. М.** – д-р екон. наук, проф., зав. кафедри бізнес-економіки та підприємництва, ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана»;
- Хаджинова О. В.** – д-р екон. наук, проф., декан економічного факультету, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет (м. Маріуполь);
- Васильківський Д. М.** – д-р екон. наук, зав. кафедри міжнародних економічних відносин, Хмельницький національний університет.

Хачатрян В. В.

Х29 Підприємницький потенціал підприємства за умов інтеграційних змін: формування, управління, розвиток : монографія / В. В. Хачатрян. – Хмельницький : **xxx**, 2019. – 321 с.
ISBN 978-966-330-**371-0**

Розроблено теоретичні і прикладні аспекти формування та управління підприємницького потенціалу за умов глобалізації та євроінтеграції. Обґрунтовано науково-методичні засади оцінювання підприємницького потенціалу підприємства. Сформована концепція управління підприємницьким потенціалом підприємства та антидисипативний механізм управління процесами реалізації і розвитку.

Для науковців, спеціалістів сфери економіки підприємств, менеджменту і міжнародних економічних відносин, аспірантів та магістрів ЗВО.

УДК 658.5:005
ББК 65.29

ISBN 978-966-330-371-0

© Хачатрян В. В., 2019

© ХНУ, оригінал-макет, 2019