

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України

Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова
Кафедра економіки підприємства та корпоративного управління

Князева О.А., Галан Л.В., Дем'янчук М.А.

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗВ'ЯЗКУ

Навчальний посібник
з дисципліни «Управління потенціалом підприємства»
для підготовки спеціалістів та магістрів за напрямом
підготовки «Економіка підприємства»

УДК 338.47
ББК 65.9(2)38
К – 45

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів
(Лист № 1/11-17252 від 06.11.2012 р.)*

Управління потенціалом підприємства зв'язку: [навч. посіб.] / Князева О.А.,
Галан Л.В., Дем'янчук М.А. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. – 180 с.

ISBN

Рецензенти:

- доктор економічних наук, професор **Мохненко А.С.**, завідувач кафедри економіки підприємства Херсонського державного університету;
- доктор економічних наук, доцент **Забарна Е.М.**, завідувача кафедрою економічних систем та маркетингу Одеського національного політехнічного університету.

У навчальному посібнику проаналізовано характерні риси підприємств зв'язку, тенденції та структурні зрушення на ринку послуг зв'язку України. Наведено поняття, структуру та класифікацію потенціалу підприємства як економічної категорії. Досліджено особливості потенціалу підприємств зв'язку. Наведено теоретичні засади діагностики достатності потенціалу підприємства зв'язку та запропоновано оригінальний авторський підхід до діагностика достатності потенціалу підприємства зв'язку. Досліджено види стратегій та методи вибору стратегії розвитку підприємства в залежно від рівня розвитку його потенціалу. Визначено особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства та методи оцінки та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. Наведено основні елементи системи антикризового управління потенціалом підприємства. Запропоновано до вивчення теоретичні засади системного аналізу як інструменту прийняття управлінських рішень в умовах кризових ситуацій. Наведено основні показники, що характеризують результативність використання потенціалу підприємства зв'язку.

Рекомендується для студентів вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації.

ISBN

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1. ПІДПРИЄМСТВО ЗВ'ЯЗКУ ЯК СУБ'ЄКТ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ... 8	8
1.1. Особливості підприємств зв'язку	8
1.2. Тенденції та структурні зрушення на ринку послуг зв'язку України	12
2. ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА, ЙОГО ВИДИ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ	19
2.1. Поняття потенціалу підприємства	19
2.2. Потенціал підприємства як економічна категорія. Класифікація потенціалу підприємства	21
2.3. Структура потенціалу підприємства.....	25
2.4. Особливості потенціалу підприємств зв'язку	31
2.5. Формування потенціалу підприємства зв'язку	34
3. МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ РІВНЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	39
3.1. Теоретичні засади діагностики рівня потенціалу підприємства зв'язку. 39	39
3.2. Оцінка рівня потенціалу телекомунікаційного підприємства	48
4. ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЗВ'ЯЗКУ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД РІВНЯ ПОТЕНЦІАЛУ	76
4.1. Види стратегій підприємства	76
4.2. Вибір стратегії розвитку підприємства в залежно від рівня розвитку потенціалу	84
4.3. Формування стратегії шляхом використання методів ситуаційного аналізу підприємства зв'язку	86
4.4. Планування розвитку потенціалу підприємства.....	97
5. ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ВІДТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	106
5.1. Інновації як економічна категорія	106
5.2. Інноваційний потенціал підприємства.....	114

6. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	120
6.1. Поняття конкурентоспроможності.....	120
6.2. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства	124
6.3. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.....	126
7. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	129
7.1. Криза як соціально-економічне явище	129
7.2. Гнучкість потенціалу – необхідна умова протидії кризі	139
8. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	142
8.1. Управлінські рішення в умовах кризових ситуацій	142
8.2. Системний аналіз як інструмент прийняття управлінських рішень.....	147
8.3. Теоретичні основи підготовки і прийняття рішень	151
ФОНД ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ (матеріал для самоперевірки)	161
ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	171

ВСТУП

Сучасна сфера телекомунікацій є однією з тих секторів економіки більшості країн, що динамічно розвиваються в технічній, економічній, соціальній та іншій площині. Процеси побудови інформаційного суспільства постійно підвищують роль телекомунікацій як одного із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасній економіці, а розвиток телекомунікацій сьогодні є необхідною умовою економічного й соціального прогресу.

При цьому телекомунікації в значному і усе більше зростаючому ступені впливають на соціально-економічний, політичний та культурний розвиток країн. Тому розвиток сучасних інфокомунікаційних послуг є необхідною умовою економічного й соціального прогресу, оскільки послуги зв'язку в значному та зростаючому ступені впливають на соціально-економічний і культурний розвиток більшості країн, у тому числі й України. В цих умовах однією з першочергових задач керівництва підприємства зв'язку стає формування й оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу.

Потенціал, що об'єднує в собі як просторові, так і часові характеристики, концентрує одночасно три рівні зв'язків і відносин:

По-перше, він 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».

По-друге, він 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».

По-третє, він орієнтується на розвиток, на майбутнє. Будучи єдністю стійкого і мінливого станів, потенціал містить елементи як теперішнього, так і майбутнього розвитку.

Таким чином, потенціал підприємства – це складна, динамічна, поліструктурна система, яка має певні закономірності розвитку, від уміння

використати які вирішальною мірою залежить ефективність економіки, темпи та якості її зростання. Отже, потенціал підприємства характеризується чотирма основними рисами.

Перша риса. Потенціал підприємства визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності, причому не тільки реалізованими, а й нереалізованими з будь-яких причин.

Друга риса. Можливості будь-якого підприємства здебільшого залежать від наявності ресурсів і резервів (економічних, соціальних), не залучених у виробництво. Тому потенціал підприємства характеризується також і певним обсягом ресурсів, як залучених у виробництво, так і підготовлених для використання.

Третя риса полягає в тому, що потенціал підприємства визначається не тільки і не стільки наявними можливостями, але ще й навичками різних категорій персоналу до його використання з метою виробництва товарів, надання послуг, отримання максимального доходу та прибутку і забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку підприємства.

Четверта риса. Рівень і результати реалізації потенціалу підприємства (обсяги виробленої продукції або отриманого доходу (прибутку)) визначаються також формою підприємництва та адекватною їй організаційною структурою.

Така складна та багатоаспектна система визначення суті та змісту потенціалу притаманна ї підприємствам, що спрямовують свою діяльність на надання послуг зв'язку.

Уся багатосторонність чинників, що впливає на діяльність та подальший розвиток підприємства зв'язку с точки зору його потенціалу обумовлює необхідність вивчення студентами економічних напрямів підготовки курсу «Управління потенціалом підприємства». Тому метою курсу є оволодіння знаннями та навичками щодо управління потенціалом підприємства та оцінки його рівня. Завдання курсу полягає в оволодінні студентами професійними знаннями і навичками щодо вдосконалення методичних засад оцінки та управління потенціалом підприємства зв'язку.

Обсяг викладання дисципліни «Управління потенціалом підприємства» складає 216 години. Розподіл аудиторних годин на окремі види занять (лекції, практично-лабораторні заняття) визначаються робочим навчальним планом та

розрахований на слухачів з урахуванням того, що вони знайомі з загальним менеджментом, інноваційним, операційним та стратегічним менеджментом.

В посібнику проаналізовано характерні риси підприємств зв'язку, тенденції та структурні зрушення на ринку послуг зв'язку України. Наведено поняття, структуру та класифікацію потенціалу підприємства як економічної категорії. Досліджено особливості потенціалу підприємств зв'язку. Наведено теоретичні засади діагностики достатності потенціалу підприємства зв'язку та запропоновано оригінальний авторський підхід до діагностика достатності потенціалу підприємства зв'язку. Досліджено стратегії та методи вибору стратегії розвитку підприємства в залежності від рівня розвитку його потенціалу. Визначено особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства та методи оцінки та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. Наведено основні елементи системи антикризового управління потенціалом підприємства. Запропоновано до вивчення теоретичні засади системного аналізу як інструменту прийняття управлінських рішень в умовах кризових ситуацій.

Створення цього навчального посібника стало можливим завдяки плідним дискусіям, науковим та навчально-методичним доробкам колективу Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту та кафедри Економіки підприємства та корпоративного управління ОНАЗ ім. О.С. Попова.

Авторський колектив:

Доктор економічних наук, професор, професор кафедри Економіки підприємства та корпоративного управління ОНАЗ ім. О.С. Попова ***Князева Олена Альбертівна*** (загальна редакція, вступ, розділи 1-4, 6).

Кандидат економічних наук, доцент кафедри Управління проектами та системного аналізу ОНАЗ ім. О.С. Попова ***Галан Людмила Володимирівна*** (розділи 7, 8).

Аспірант кафедри Економіки підприємства та корпоративного управління ОНАЗ ім. О.С. Попова ***Дем'янчук Марина Афанасіївна*** (розділи 3, 5, 7).

Автори, користуючись нагодою, висловлюють щире подяку рецензентам – докторам економічних наук ***Мохненко А.С.*** та ***Забарній Е.М.*** за цінні зауваження при рецензуванні рукопису.

Автори

1. ПІДПРИЄМСТВО ЗВ'ЯЗКУ ЯК СУБ'ЄКТ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Особливості підприємств зв'язку

Підприємство – це самостійний, організаційно відособлений суб'єкт народного господарства, який виробляє та реалізує продукцію, виконує роботи промислового характеру або надає платні послуги. Підприємство має конкретні назви – завод, фабрика, комбінат, шахта, майстерня тощо.

Будь-яке підприємство є юридичною особою, має закінчену систему обліку і звітності, самостійний бухгалтерський баланс, розрахунковий та інший рахунки, печатку з власним найменуванням і товарний знак (марку).

Головною метою (місією) створення і функціонування підприємства є тримання максимально можливого прибутку за рахунок реалізації споживачам виробленої продукції (виконаних робіт, наданих послуг), на основі якої задовольняються соціальні й економічні потреби трудового колективу і власників засобів виробництва.

Кожне підприємство – це складна виробничо-економічна система з багатогранною діяльністю. До головних напрямів діяльності підприємства відносяться:

- виробнича діяльність (виготовлення продукції, виконання робіт і надання послуг, адекватних попиту на ринку);
- комерційна діяльність (організація і стимулювання збуту продукції та послуг, рекламна підтримка);
- матеріально-технічне забезпечення виробництва (постачання сировини, матеріалів, забезпечення усіма видами енергії, технікою, устаткуванням, тарою);
- економічна діяльність (усі види планування, ціноутворення, облік і звітність, організація й оплата праці, аналіз господарської діяльності тощо);
- комплексне вивчення ринку (маркетингова діяльність);
- інноваційна діяльність (науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки, упровадження технологічних, організаційних, управлінських та інших нововведень у виробництво);

– післяпродажний сервіс продукції виробничо-технічного і споживчого призначення (пусконаладжувальні роботи, гарантійне обслуговування, забезпечення запасними частинами для ремонту);

– соціальна діяльність (підтримка на належному рівні умов праці і життя трудового колективу, створення соціальної інфраструктури підприємства, що включає власні житлові будинки, столові, лікувально-оздоровчі і дитячі дошкільні установи, навчальні центри).

Діяльність підприємства упорядковують численні юридичні акти, основними з яких є: Закон України «Про підприємство», Устав підприємства і Колективний договір, що регулює відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства.

Відповідно до Закону України «Про власність», можуть створюватися підприємства таких видів:

– індивідуальні підприємства, засновані на особистій власності фізичної особи і винятково його праці;

– приватні підприємства, засновані на власності окремого громадянина, із правом наймання робочої сили;

– сімейні підприємства, засновані на власності і праці членів однієї родини;

– державні підприємства, засновані на загальнодержавній власності;

– колективні підприємства, засновані на власності трудового колективу підприємства;

– спільні підприємства, засновані на базі об'єднання майна різних власників (у числі їхніх засновників можуть бути іноземні юридичні особи і громадяни);

– орендні підприємства, засновані на договірному тимчасовому володінні і використанні майна, яке необхідне орендареві для здійснення підприємницької діяльності (об'єктами оренди можуть бути цілі майнові комплекси підприємств, їхні структурні підрозділи або окремі одиниці майна).

Незважаючи на відмінності між окремими видами підприємств, можна виділити загальні аспекти, характерні для економіки підприємства кожного виду:

– наявність відособленого майна;

– витрати (витрати), що характеризують вартість спожитих ресурсів;

– доходи і прибуток, що характеризують результат діяльності підприємства;

– капіталовкладення (інвестиції), що характеризують відтворювальні процеси підприємства.

Підприємства можуть поєднуватися в:

– асоціації – договірні об'єднання, створені з метою постійної координації господарської діяльності, але лише в тій області, до якої має відношення асоціація;

– корпорації – договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників;

– консорціуми – тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення загальної мети (після виконання задач консорціум припиняє своє існування);

– концерни – статутні об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємців;

– картелі – договірні об'єднання підприємств однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності;

– синдикати – різновид картельної угоди, що припускає реалізацію продукції через єдиний спільний збутовий орган або вже наявну збутову мережу одного з учасників об'єднання;

– трести – монополістичне об'єднання підприємств, що раніше належать різним підприємцям, у єдиний виробничо-господарський комплекс при витрачанні юридичної та господарської самостійності;

– холдинги – специфічні організаційні форми об'єднання капіталів, при яких акціонерне товариство безпосередньо не займається виробничою діяльністю, а лише використовує свої фінансові засоби для придбання контрольних пакетів акцій інших акціонерних фірм із метою фінансового контролю за їх роботою й одержання доходу на вкладений в акції капітал;

– фінансові групи (фінансово-промислові групи) – об'єднання юридично й економічно самостійних підприємств різних галузей народного господарства, при формуванні яких у якості головних ставиться задача об'єднання банківського капіталу і виробничого потенціалу; основним доходом діяльності повинні бути дивіденди від підвищення ефективності роботи підприємств, а не відсоток на кредит.

Підприємства зв'язку – це специфічні підприємства, що покликані забезпечувати суспільні, виробничі й особисті потреби в передаванні і поширенні інформації засобами поштового, телефонного, стільникового зв'язку, радіомовлення і телебачення, мережі Інтернет.

Галузь зв'язку – це одна з галузей виробничої інфраструктури держави, специфічний вид економічної діяльності, що відрізняється від інших галузей матеріального виробництва. Особливістю галузі зв'язку є розгляд її як єдиного господарського комплексу, що сприяє функціонуванню всіх інших галузей.

Галузь зв'язку прийнята розглядати у двох різних формах. Перша – це поштовий зв'язок, тобто інформація, що наноситься на папір і передається методом фізичного транспортування й/або зберігання. Друга – це засоби телекомунікації (телекомунікації, радіо й телебачення), де закодовані повідомлення або мова передаються за допомогою сигналів по кабельних мережах або за допомогою радіосигналу від одного абонента до іншого.

Відповідно до Законів України «Про поштовий зв'язок» і «Про телекомунікації», виділимо деякі визначення й поняття.

Телекомунікації (електрозв'язок) – це передача, випромінювання й/або прийом знаків, сигналів, письмового тексту, зображень і звуків або повідомлень будь-якого роду по радіо, провідним, оптичним або іншим електромагнітним системам.

Телекомунікаційна мережа – комплекс технічних засобів телекомунікацій та споруд, призначених для маршрутизації, комутації, передавання та/або приймання знаків, сигналів, письмового тексту, зображень та звуків або повідомлень будь-якого роду по радіо, провідних, оптичних чи інших електромагнітних системах між кінцевим обладнанням.

Поштовий зв'язок – це прийняття, обробка, перевезення та доставка (вручення) поштових відправлень, виконання доручень користувачів стосовно поштових переказів, банківських операцій.

Засоби поштового зв'язку – поштові пристрої та обладнання, транспортні засоби поштового зв'язку, поштові марки, марковані конверти та картки, а також будівлі (приміщення в будівлях), що використовуються для надання послуг поштового зв'язку.

Також до особливостей галузі зв'язку відносяться:

1. Продукція зв'язку не має речової форми і являє собою послугу по переміщенню інформації або матеріальних цінностей.

2. Специфічні вимоги до якості послуг, тому що неякісну послугу не можна вилучити з виробництва, вона дійде до споживача і нанесе йому моральний і матеріальний збитки.

3. Процес виробництва послуги найчастіше невіддільний від споживання, що спричиняє підвищені вимоги до якості.

4. У процесі виробництва послуги беруть участь декілька структурних підрозділів (вихідні, вхідні, транзитні).

5. Оплата за послуги здійснюється, як правило, на вихідному етапі і ці доходи розподіляються між усіма учасниками технологічного процесу.

6. Незначна частка матеріальних витрат.

7. Нерівномірність надходження навантаження до підприємства зв'язку, що обумовлена особливостями ділового й особистого життя населення і класифікується за трьома категоріями:

- за місяцями року, спричинена святами, відпустками, сесіями, сільськогосподарськими роботами;
- за днями тижня, спричинена режимом робочих і вихідних днів;
- за годинами доби, спричинена графіком режиму роботи підприємств і біологічних режимів праці і відпочинку.

Нерівномірність спричиняє нестійкість у роботі підприємства, простої і перевантаження, тому в галузі існує декілька способів вирівнювання навантаження. Найбільш розповсюдженим є уведення пільгового тарифу у вечірні і нічні години, вихідні і святкові дні.

1.2. Тенденції та структурні зрушення на ринку послуг зв'язку України

Перехідні процеси, що відбуваються в країні за останні роки, відбилися і на галузі зв'язку. Позитивні сторони цього процесу проявилися в демонополізації, лібералізації господарської діяльності, появі конкуренції. Негативні наслідки виразилися в скороченні або повній відсутності бюджетних асигнувань, зниженні платоспроможного попиту деяких шарів населення, погіршенні фінансового стану державних підприємств зв'язку, особливо поштових.

Має місце ситуація, при якій, з одного боку, процес руйнування старих механізмів економічного регулювання відбувається швидше, ніж створення нових, необхідних для формування інформаційного суспільства й інноваційної економіки. З іншого, донині зберігаються багато застарілих принципів функціонування галузі зв'язку, зокрема, активне втручання держави в тарифну політику підприємств зв'язку, що стосується універсальних послуг.

Не дивлячись на наявність негативних проявів і відставання в розвитку економіки України від рівня розвинених країн, тенденції розвитку українського

ринку послуг зв'язку на сьогоднішній день корелюють з основними світовими тенденціями в сфері зв'язку. Це пов'язано у першу чергу з тим, що галузь зв'язку є однією з основних сфер діяльності, що сприяє формуванню інформаційного суспільства. Соціально-економічна і технологічна важливість і значимість зв'язку в ході розвитку і становлення глобального інформаційного суспільства обумовлює підвищену увагу до розвитку сфери зв'язку з боку держави. Розвиток зв'язку й інформатизації є частиною державної політики України в галузі зв'язку, спрямованої на створення конкурентного середовища і механізмів його ефективного регулювання й інноваційного розвитку.

Підвищена увага до проблеми розвитку галузі зв'язку з боку державних органів влади, розвиток техніки і технології зв'язку, а також активізація споживання різних послуг зв'язку населенням і бізнес-структурами обумовлює розвиток національного ринку послуг зв'язку. За даними Національної комісії з регулювання зв'язку України (НКРЗ) та Державного комітету статистики України, найбільш істотний ріст за останні роки спостерігається в таких сегментах ринку, як мобільна телефонія та комп'ютерний зв'язок, у тому числі Інтернет.

На початок 2011 р. у галузі зв'язку України працює понад 4,1 тис. суб'єктів господарювання. До сфери управління Міністерства інфраструктури України належать 9 державних підприємств, які працюють в галузі зв'язку, а саме УДППЗ «Укрпошта», Концерн РРТ, ДП «Спецзв'язку», ДП «Преса», ДП «УНДІЗ», ДП «ОНДІЗ», ДП УНДІРТ, ДП «ДІ «Укрзв'язокпроект», ВАТ «Діпрозв'язок».

Серед зазначених підприємств два є монополістами – УДППЗ «Укрпошта» та Концерн РРТ.

У галузі зв'язку працює система підготовки кадрів, до якої належать два вищих навчальних заклади IV рівня акредитації та чотири вищих навчальних заклади II рівня акредитації, в яких навчаються понад 15 тисяч студентів.

Обсяг доходів, отриманий суб'єктами господарювання усіх форм власності від надання послуг зв'язку за 2010 р. становить 47,4 млрд. грн., що на 2,4% перевищує минулорічні обсяги.

Понад 7% (3,5 млрд. грн.) загального обсягу доходів від надання послуг зв'язку було отримано державними підприємствами галузі зв'язку.

Найбільш динамічно зростали доходи від надання послуг із передачі даних і доступу до мережі Інтернет (132,6%), поштового зв'язку (111,5%) та передачі-прийому телерадіомовлення, радіозв'язку (106,6%).

Середня чисельність штатних працівників галузі зв'язку становить 219,1 тис. осіб, з них на державних підприємствах працює 110,2 тис. осіб. Середньомісячна заробітна плата у сфері діяльності пошти та зв'язку протягом 2010 р. становила понад 2,4 тис. грн. і порівняно з 2009 роком зросла на 8 %.

На розвиток галузі операторами усіх форм власності в основний капітал було спрямовано близько 6,4 млрд. грн. інвестицій, з них 160 млн. грн. – на розвиток державних підприємств. Кошти переважно спрямовувалися на підвищення ємності мереж, упровадження ІТ-систем для розвитку нових сервісів і підготовки до впровадження нових технологій «третього покоління», на розвиток широкопasmового доступу до мережі Інтернет (у тому числі безпроводового).

Рівень проникнення рухомого (мобільного) зв'язку (до загальної кількості населення) на початок 2011 р. становив близько 118,5% (54,3 млн. користувачів рухомого (мобільного) зв'язку), тоді як рівень проникнення фіксованого телефонного зв'язку – 28,3% (близько 13 млн. абонентів фіксованого зв'язку).

Кожен третій українець є користувачем мережі Інтернет. Рівень проникнення широкопasmового доступу до мережі Інтернет становив 14,6% загальної кількості сімей в Україні проти 13,7% минулого року.

Рівень охоплення населення України державними програмами телерадіомовлення становив: УТ-1 – 94,4%, УТ-2 – 89,4%, УТ-3 – 83,3%, обласного мовлення – 61,2%; УР-1 – 98,8%, УР-2 – 7,8%, УР-3 – 8,3%, обласного радіомовлення – 52,3%.

П'ята частина українських сімей користується послугами кабельного телебачення.

На сьогодні в Україні побудована мережа цифрового телерадіомовлення в 11 обласних центрах і в м. Сімферополі. Цифрове мовлення вже ведеться у м. Києві та Київській області, м. Житомирі, м. Одесі й Одеській області.

У 9 містах (обласних центрах) України, а саме Дніпропетровську, Львові, Чернігові, Вінниці, Запоріжжі, Миколаєві, Тернополі, Ужгороді, а також у Сімферополі здійснено організаційно-технічні заходи, проведено тестування цифрового обладнання та каналів доставки пакета програм.

Структура та динаміка доходів по видах послуг зв'язку за 2010 р. наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Структура та динаміка доходів по видах послуг зв'язку

Види зв'язку	Доходи від послуг зв'язку, (млн. грн.)			Питома вага, 2011 р.
	2009 р.	2010 р.	2011 р.	
Поштовий	2 637,7	2 940,9	3091,8	5,9%
Спеціальний фельдзв'язок та	112,2	128,3	131,3	0,2%
Кур'єрська діяльність	283,9	306,9	364,3	0,1%
Телеграфний	54,1	46,3	38,2	0,07%
Фіксований міський	8970,6	8364,4	4179,3	8,2%
Фіксований сільський	4164,2	4234,0	315,0	0,6%
Міжміський та міжнародний телефонний	4806,4	4130,4	3481,3	6,7%
Проводове мовлення	193,2	201,6	184,8	0,3%
Передача і прийом телевізійних та радіопрограм, у т.ч.	1799,6	1918,7	2092,9	4,2%
<i>кабельне телебачення</i>	<i>1284,0</i>	<i>1357,7</i>	<i>1466,0</i>	<i>2,9%</i>
Комп'ютерний, у т.ч.	3361,7	4238,4	4749,3	9,4%
<i>надання доступу до Інтернет</i>	<i>2 864,8</i>	<i>3 799,9</i>	<i>4260,0</i>	<i>8,5%</i>
Мобільний, у т.ч.	28511,3	28837,9	31027,9	61,8%
<i>стільниковий</i>	<i>28 486,7</i>	<i>28 819,8</i>	<i>31009,3</i>	<i>61,6%</i>
Інші види зв'язку	395,0	449,3	646,6	2,53%
ВСЬОГО	46 319,3	47 432,7	50280,7	100,0%

Національний ринок послуг зв'язку України складається з наступних складових: фіксований місцевий, міжміський та міжнародний телефонний зв'язок, мобільний зв'язок, комп'ютерний зв'язок, радіозв'язок, радіомовлення і телебачення, поштовий зв'язок. Розглянемо основні показники розвитку ринку послуг зв'язку України по кожній складовій.

Фіксований телефонний зв'язок (місцевий, міжміський та міжнародний). За даними 2010 р. середня телефонна щільність по Україні складає порядку 28,7 телефонних апаратів на 100 мешканців (28,7 т.а./100 м.). При цьому показники телефонної щільності істотно відрізняються в регіонах країни. Найбільш висока щільність спостерігається в столиці (48 т.а./100 м.) і в обласних центрах з населенням понад 500 тис. мешканців. (30 т.а./100 м.). У 10,5 тис. населених пунктах України нараховується 9 т.а./100 м., у 15 тис. населених пунктах –

3 т.а./100 м. 17 тис. населених пунктів країни не оснащені засобами фіксованої телефонії.

Особливо низький рівень доступу до послуг фіксованої телефонії в невеликих селах з чисельністю населення менш 1 тис. мешканців, що складає порядку 30% населення України. Найбільш низький рівень телефонізації відзначається у Волинській, Тернопільській, Кіровоградській, Чернівецькій і Закарпатській областях і в Севастопольському регіоні.

Домінуючим оператором на ринку послуг фіксованої телефонії є національний оператор зв'язку – публічне акціонерне товариство «Укртелеком». Найбільшими альтернативними операторами зв'язку є телекомунікаційна компанія «Вега», до складу якої входять компанії: «Фарлеп», «Оптима» і ЦСС. Спільно вони займають більш 5% ринку місцевого фіксованого зв'язку.

В останні роки спостерігається тенденція зниження темпів розвитку фіксованого телефонного зв'язку як у сільській, так і в міській місцевості при одночасному збереженні високого рівня незадоволеного попиту на послуги фіксованої телефонії, про що свідчить велика кількість заяв на установку телефону. Ці тенденції обумовлені високою капіталомісткістю фіксованого зв'язку та складністю встановлення лінійних споруд у сільській місцевості.

Послуги міжміського і міжнародного телефонного зв'язку представляються дев'ятьма операторами, сім з яких, відповідно до ліцензійних умов, можуть надавати ці послуги по всій території України. До операторів, що найбільш динамічно розвиваються в даному сегменті, відносяться «Укртелеком» і оператори мобільного зв'язку.

Мобільний телефонний зв'язок. Динаміка розвитку мережі мобільного зв'язку до 2007 р. характеризувалася галопуючими темпами розвитку абонентської бази. За останні роки кількість користувачів мобільного зв'язку зросла в сотні разів і на початку 2007 р. кількість користувачів мобільного зв'язку перевищила кількість користувачів фіксованої телефонії. Це привело до того, що в загальному обсязі доходів від надання послуг усіх видів зв'язку частка доходів від надання послуг мобільного зв'язку складає 60,8%. Рівень проникнення мобільного зв'язку в Україні складає понад 118%, тобто на початок 2011 р. нараховувалося більш 53 млн. абонентів мобільного зв'язку. При цьому мають місце тенденції суттєвого скорочення темпів зростання

абонентської бази на фоні розвитку конкуренції і перерозподілу ринку. Так, якщо в 2004 р. домінували такі оператори, як UMC (МТС) і «Київстар GSM», що охоплювали 98% ринку цих послуг, то на початок 2009 року частка цих операторів знизилася за рахунок появи і розвитку конкуруючих операторів, серед яких можна назвати: Екотел, Астелит (Life:)), Українські радіосистеми, Білайн, ПАТ «Укртелеком» і інші.

Сучасна структура ринку послуг мобільного зв'язку наведена на рис. 1.1.

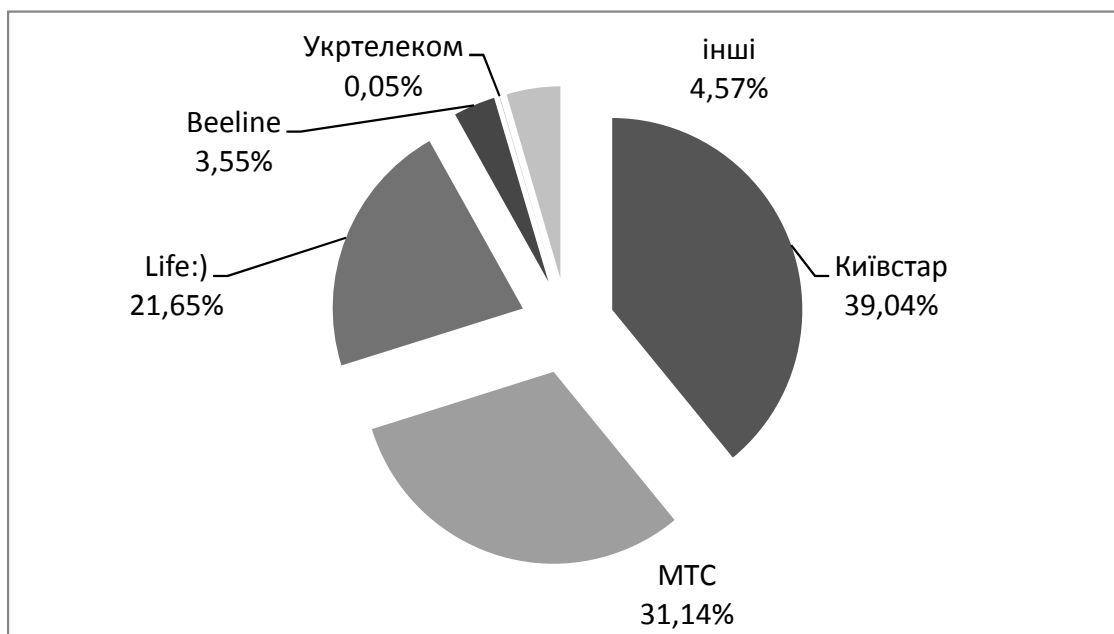


Рис. 1.1. Розподіл ринку послуг мобільного зв'язку (дані 2010 р.)

Послуги Інтернет. Кількість користувачів послуг Інтернет в Україні за даними початку 2011 р. наблизилася до оцінки 12 млн. чоловік, причому основну частку користувачів складає нерегулярна аудиторія (ті, хто користується Інтернет у середньому раз у тиждень). Основна частка доходів від послуг комп'ютерного зв'язку в Україні надходить від підприємств-користувачів Інтернет – 88 %, причому найбільша частка доходів надходить від користувачів декількох великих міст (Київ, Дніпропетровськ, Одеса).

Радіозв'язок, радіомовлення і телебачення. Протягом останніх 10 років у сфері радіозв'язку, радіомовлення і телебачення спостерігався бурхливий ріст конкурентного середовища і числа операторів. Однак домінуючим оператором ринку телебачення і радіомовлення України є державний Концерн радіомовлення, радіозв'язку і телебачення (Концерн РРТ). Розвиток Концерну РРТ вирішальним

образом визначає хід розвитку технологічної бази надання послуг телебачення і радіомовлення в Україні. Основним напрямком діяльності Концерну РРТ є надання послуг по поширенню теле- і радіосигналу державним і недержавним замовникам. Концерн РРТ також надає послуги передавання телефонної і комп'ютерної інформації по радіорелейним і супутниковим лініям зв'язку.

Поштовий зв'язок. Поштовий зв'язок є невід'ємною складовою національного ринку послуг зв'язку. Розвиток цього ринку характеризується присутністю на ньому незначної кількості приватних підприємств. У мережі поштового зв'язку загального користування домінує УДППЗ «Укрпошта», частка якого в сфері надання традиційних послуг поштового зв'язку складає (за даними 2011 р.) порядку 90%. Активно розвиваються компанії ТОВ «Постинтернешнл», ТОВ «Спільне українсько-канадське підприємство «Росан», ЗАТ «Запорожсв'язьсервіс», ТОВ «Оператор Міжнародних Поштових Відправлень», компанії DHL, TNT, Автолюкс. У мережі спеціального призначення функціонують Державне підприємство спеціального зв'язку і Державна фельд'єгерська служба України.

Аналізуючи динаміку і структурні зрушення, що відбуваються на ринку послуг зв'язку України, можна відзначити поступове зниження частки доходів від послуг поштового зв'язку, а також від послуг стаціонарної телефонії при істотному зростанні доходів від надання послуг мобільного зв'язку (табл. 1.1), а також комп'ютерного зв'язку та кабельного телебачення. Це ще раз підтверджує, що мобільний зв'язок є елементом ринку послуг зв'язку України, що найбільш динамічно розвивається. Тому вивчення питань, пов'язаних з управлінням потенціалом підприємств зв'язку є особливо важливим в ході навчання студентів, що прямують свою подальшу діяльність в галузі зв'язку.

Контрольні питання:

1. Що таке підприємство, які його основні риси?
2. Які види діяльності існують на підприємстві?
3. Які бувають підприємства відповідно до форми власності?
4. Назвіть види об'єднання підприємств.
5. Перерахуйте особливості підприємств зв'язку.
6. Чим відрізняються поштові та телекомунікаційні підприємства?
7. Яка структура ринку послуг зв'язку в Україні?

2. ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА, ЙОГО ВИДИ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ

2.1. Поняття потенціалу підприємства

Термін «потенціал» одержав у цей час широке поширення. «Потенціал» - слово латинського походження й позначає:

- засоби, які є в наявності;
- засоби, які можуть бути мобілізовані й використані для досягнення певної мети, рішення якого-небудь завдання (економічної, військової, інноваційної, наукової й т.д.);
- можливості окремої особи, суспільства, держави, підприємства тощо.

Під *потенціалом* підприємства розуміють сукупні його можливості визначати, формувати й максимально забезпечувати потреби споживачів у товарах і послугах у процесі взаємодії з навколишнім середовищем і раціональним використанням ресурсів з метою забезпечення власного прибутку й суспільного добробуту.

Високий потенціал підприємства є передумовою його розвитку й успіху на ринку. Велике значення для стійкого розвитку потенціалу має збалансованість його складових.

Управління потенціалом підприємства є важливим не тільки для окремих підприємств. Ріст потенціалів підприємств, які є складового потенціалу держави, і оптимальне їхнє використання сприяє підйому економіки держави.

Всі складового потенціалу підприємства розділяють на два компоненти:

1. Об'єктивний – це сукупність трудових, нематеріальних, матеріальних і природних ресурсів, притягнутих у виробництво, і таких, що не притягнуті за будь якими причинами у виробництво, однак можуть бути використані.

2. Суб'єктивний – здатність працівників і колективів до використання ресурсів і створення максимального обсягу матеріальних благ і послуг, а також здатність управлінського апарата підприємства до організації оптимального використання наявних ресурсів.

Існують наступні види потенціалу:

- народногосподарський;
- регіональний;
- територіальний; промисловий; науковий; технічний;
- організаційний; фінансовий; інноваційний; потенціал підприємства тощо.

Промисловий потенціал визначає рівень національного доходу суспільства, рішення економічних і соціальних завдань. Промисловий потенціал регіону у свою чергу складається із сукупності потенціалів промислових підприємств, що входять у його склад.

Потенціал підприємства складається й залежить від рівня потенціалів всіх напрямків його діяльності: виробничої; організаційної; трудовий; маркетингової; інформаційної; управлінської; фінансової; економічної; інвестиційної; науково-технічної (інноваційної) тощо.

Відповідно до теорії системного підходу всю діяльність підприємства можна розглядати як складну систему, що складається з окремих підсистем, що визначають один з напрямків діяльності підприємства. Кожна підсистема, у свою чергу, включає складові її види діяльності. Наприклад, розглянемо підсистему «Виробнича діяльність підприємства». Вона включає такі види діяльності:

- технічні кошти праці (устаткування, будинки, інструменти тощо);
- технологію виробництва, у т.ч. технологічну підготовку виробництва;
- виробничий процес;
- енергетичне забезпечення;
- технічне забезпечення;
- матеріальне забезпечення й т.д.

Підсистема «Керування» включає:

- планування;
- контроль;
- регулювання тощо.

Таким чином, діяльність підприємства являє собою доволі складну систему, у якій кожна з підсистем має численні зв'язки, як усередині, так і з іншими підсистемами. При визначенні потенціалу підприємства необхідно розглядати не тільки систему в цілому, але й дія кожної з підсистем:

- виробничої;

- організаційної;
- трудовий;
- економічної;
- інформаційної та інші.

Потенціал підприємства в цілому складається із сукупності потенціалів підсистем підприємства. Одним з показників, що найбільше повно відображають стан всієї системи, тобто підприємства, або його підсистем, є показник – «рівень потенціалу». Основним завданням при визначенні рівня потенціалу є:

- вивчення кількісних і якісних станів всієї системи і її підсистем;
- визначення відповідних дій, які повинні бати спрямовані на досягнення підвищення рівня потенціалу.

Потенціал у загальному розумінні розглядаються як джерела, можливості, кошти, запаси, які можуть бути наведені в дію, використані для досягнення певної мети. Однак потенціал є чимсь більшим, ніж просто заданим набором певних можливостей системи для ефективного функціонування при різних цілях.

Потенціал є базовим елементом підприємства, що поєднує в собі мети, рушійні сили й джерела його розвитку. Його втримування визначають наступні характеристики:

- потенціал є динамічною характеристикою й проявляється тільки в процесі його використання;
- використання потенціалу повинне супроводжуватися його ростом;
- процес використання й нарощування потенціалу є безперервним і доповнює один одного.

2.2. Потенціал підприємства як економічна категорія. Класифікація потенціалу підприємства

В етимологічному значенні термін *«потенціал»* походить від латинського *«potentia»* й означає «потужність, чинність».

Відповідно до визначення Великого економічного словника *потенціал як економічна категорія* представляє наявні можливості, ресурси, запаси, кошти, які можуть бути використані для досягнення, здійснення чого-небудь.

Найпоширеніше трактування сутності *потенціалу підприємства* як *сукупності природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, які можуть бути використані для досягнення певних цілей*, які близько до визначення Великого економічного словника. Крім того, іноді потенціал підприємства визначають як можливості господарської системи виробляти продукцію (що близько до його трактування як виробничої потужності) або як можливості продуктивних чинностей забезпечувати певний ефект, не уточнюючи, разом з тим, або відповідає цей ефект поставленим цілям [2].

Не применшуючи значення ресурсів як базису у формуванні потенціалу підприємства, відзначимо, що саме по собі їхня наявність не є гарантом досягнення будь-яких цілей. Другий, не менш важливої складового потенціалу виступають здатності підприємства мобілізувати ресурси в ході здійснення комплексу дій (бізнес-процесів). З урахуванням того, що сукупність таких здатностей в економічній літературі прийнято називати компетенцією, *потенціал підприємства* можна визначити як *можливості системи ресурсів і компетенції підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів*.

Різноманіття підходів до розуміння сутності потенціалу підприємства дозволяє вважати його багаторівневим і багатоаспектним поняттям, утримування якого розкривається у всьому комплексі його проявів.

Потенціал підприємства як економічну систему можна розглядати з різних точок зору, ґрунтуючись на ресурсній концепції (як сукупність ресурсів і зв'язків між ними), функціональної (як сукупність функцій, які забезпечують реалізацію здатностей і можливостей), ресурсно-цільовий (як сукупність ресурсів і здатностей щодо досягнення певних результатів, цілей) і інших концепціях. Залежно від завдань, які ставить перед собою дослідник, кожна з них має право на існування через свою відносність.

Якщо провести аналогію у виділенні елементів потенціалу як відкритої економічної системи з підприємством, те, відповідно до такої концепції, потенціал описується такими системо утворюючими характеристиками:

– зовнішнім оточенням – входом (постачальники ресурсів), виходом системи (клієнти), зв'язком із зовнішнім середовищем, зворотним зв'язком;

– внутрішньою структурою – сукупністю взаємозалежних ресурсів і компетенцій, що забезпечують за допомогою реалізації бізнес-процесів переробку входу у вихід і досягнення цілей системи (рис. 2.1).

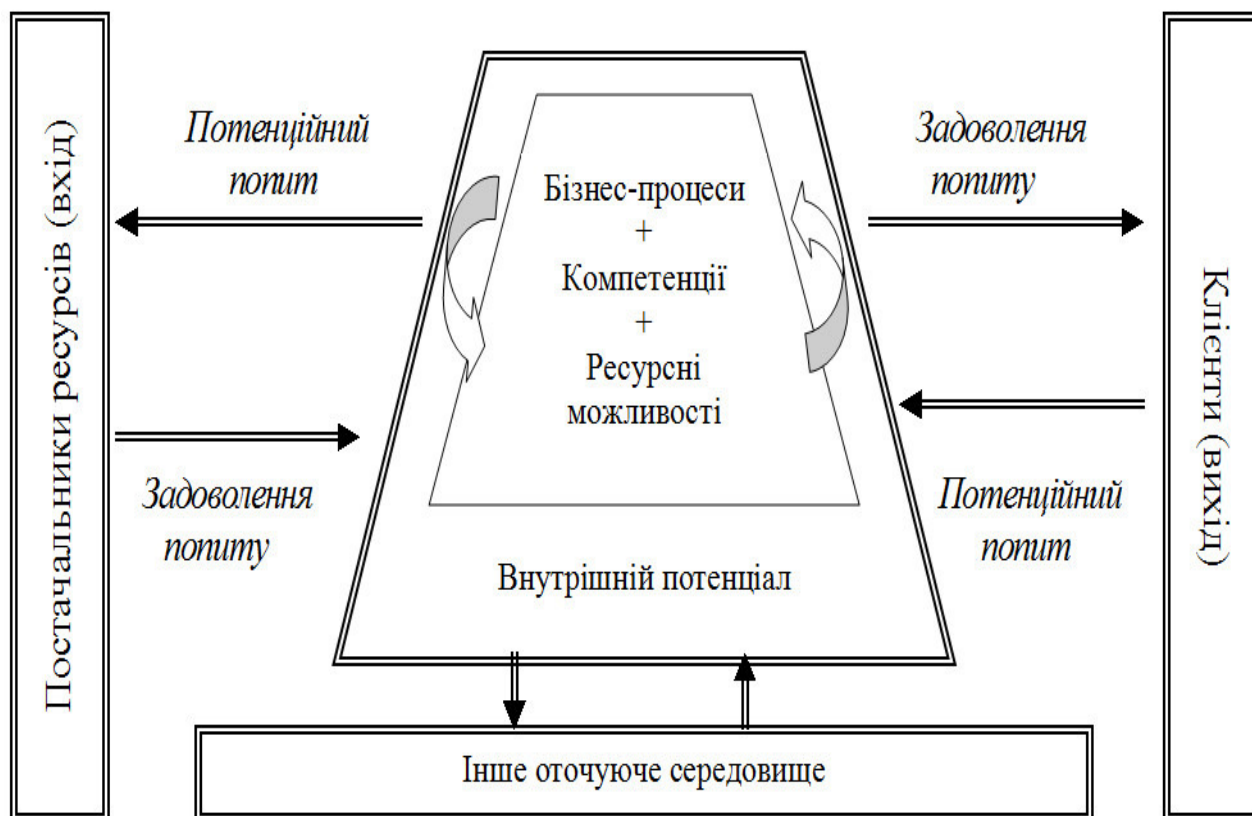


Рис. 2.1. Потенціал підприємства як економічна система

Характерними рисами розвитку потенціалу підприємства як економічної системи є:

- комплексність проблем і необхідність їхнього вивчення в єдності технічних, економічних, соціальних, психологічних, управлінських і інших аспектів;
- ускладнення розв'язуваних проблем і об'єктів;
- ріст кількості зв'язків між об'єктами;
- динамічність ситуацій, які змінюються;
- дефіцитність ресурсів;
- підвищення рівня стандартизації й автоматизації елементів виробничих і управлінських процесів;

- глобалізація конкуренції, виробництва, кооперації тощо;
- посилення ролі управлінського фактору тощо.

Класифікація потенціалу підприємства здійснюється по таких напрямках:

За об'єктами дослідження виділяють ресурсну й результатну концепції потенціалу підприємства. *Ресурсна концепція* розглядає потенціал як сукупність ресурсів підприємства, оцінка яких здійснюється за вартістю їхнього залучення.

У рамках *результатної концепції* потенціал підприємства може розглядатися як здатність господарської системи освоювати, переробляти ресурси для задоволення суспільних потреб і створення певного результату. Оцінка його величини в цьому випадку складається у визначенні максимальної кількості благ, які підприємство здатне виробити при умовах даної кількості, якості й структури ресурсів.

Наступним рівнем класифікації є низовина потенціалу підприємства *за ступенем використання* можливостей підприємства на *фактичний* (поточний, реалізований, досягнутий у цей момент) і *перспективний* (стратегічний, орієнтований на досягнення довгострокових цілей). Така диференціація дозволяє оцінювати ступінь використання потенціалу підприємства через порівняння його перспективного рівня з фактичним значенням. Основним етапом оцінки стає визначення потенційних можливостей підприємства.

За сферою реалізації потенціал можна розглядати як ринковий (зовнішній) і внутрішній. *Зовнішній* характеризує можливості, підприємства, орієнтовані на ринок, і визначається потенційним обсягом попиту, незадоволеним сформованою їм пропозицією. Підприємство має обмежений вплив на зовнішній (ринковий) потенціал через складність, динамічність, непередбачуваність зовнішнього середовища. *Внутрішній потенціал* представлений ресурсами та компетенціями, які дозволяють реалізувати ринкові шанси, які надаються.

Досліджуючи ієрархію потенціалів, підприємство можна розглядати як систему, що складається з більше дрібних підсистем – бізнес-одиниць, виділених за принципом значимості їхнього функціонування для бізнесу в цілому. У цьому випадку має місце класифікація проявів потенціалу *за принципом ієрархії* від *потенціалу підприємства* як системи глобального рівня до *потенціалів бізнес-одиниць* як підсистем нижчого рівня, які

визначають разом з тим ефективність реалізації сукупних можливостей за рахунок адитивного й синергічного ефекту.

Правомірно розглядати також потенціал підприємства *за функціональними напрямками* його формування й використання. У цьому випадку виділяють потенціал *маркетинговий* (здатність маркетингової системи підприємства забезпечити його постійну конкурентоспроможність); *виробничий* (здатність виробничої системи забезпечити випуск продукції в обсязі, що відповідає потенціалу попиту); *фінансовий* (здатність фінансової служби забезпечити основні ланки ланцюжка «збут – виробництво – закупівлі» фінансовими ресурсами за принципом найбільш ефективного їхнього розподілу); *організаційний* (здатність менеджменту створити ефективну систему взаємодії між всіма елементами потенціалу).

Незважаючи на розмаїтість видових проявів потенціалу підприємства властиві деякі характерні риси, а саме:

- призначення – означає, що потенціал підприємства взагалі й кожний його елемент формуються для реалізації точно певних здатностей;
- здатність до самовідтворення й розвитку – означає, що потенціал і його елементи змінюються відповідно з вимогами зовнішнього й внутрішнього характеру;
- поліструктурність – означає, що потенціал підприємства поєднує в собі різні структурні елементи, деякі з яких також характеризується власною структурою (наприклад, виробничий потенціал);
- взаємозамінність, альтернативність елементів – означає можливість вибору ефективних варіантів розподілу ресурсів між елементами потенціалу для забезпечення збалансованої рівноваги.

2.3. Структура потенціалу підприємства

При формуванні й використанні потенціалу підприємства проводиться його декомпозиція на компоненти, установлюються їхні функції й зв'язки, тобто здійснюється структуризація.

Чіткого й однозначного подання про структуру потенціалу підприємства поки не сформовано. Це обумовлено тим, що дослідження з даної проблеми

здійснюються в рамках окремих проявів потенціалу. У результаті накопичений багатий інструментарій оцінки ринкових, виробничих, фінансових можливостей підприємства, але разом з тим відчувається недолік повноти охоплення й систематизованого підходу в поданні структури його сукупного потенціалу.

Оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, але, разом з тим, вони повною мірою повинні виконувати задані функції. Існує кілька можливих підходів до структуризації потенціалу підприємства:

1. Блочно-модульна структуризація потенціалу підприємства заснована на взаємодії трьох складових, які охоплюють всі стратегічні компоненти підприємства, які дозволяють досягти поставлені цілі, і найбільше повно характеризують внутрішній стан підприємства - ресурсів, системи керування й діяльності персоналу.

1. Відповідно до ресурсної концепції, потенціал підприємства розглядається як система ресурсів, які вступають у взаємодію й спричиняються досягнуті результати. Блок ресурсів, незважаючи на нібито однозначність їхнього трактування, в економічній літературі представляється різним набором модулів. Так, автори блочно-модульної структуризації пропонують у складі ресурсів виділяти кадру, інформаційні, фінансові й матеріальні. Такий підхід, на наш погляд, упускає з розгляду коштовні організаційні ресурси й нематеріальні активи.

Деякі автори розглядають у якості ресурсний складовий тільки персонал і основні фонди, інші виділяють у складі ресурсів тільки людський, матеріальний і організаційний аспекти, що навіть при глобальному розумінні даних складових залишає за межами розгляду технологічні розробки, привабливість територіального розташування й інші елементи.

Найбільше поширення одержала концепція виділення в сукупності ресурсів наступних елементів:

- *технічні ресурси* (виробничі потужності і їхні особливості, устаткування, матеріали тощо);
- *технологічні ресурси* (технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки й ін.);

- *кадрові ресурси* (кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їхнє прагнення до знань і вдосконалювання, інтелектуальний капітал);
- *просторові ресурси* (характер виробничих приміщень і території, підприємства, розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення й ін.);
- *інформаційні ресурси* (кількість і якість інформації про внутрішнє й зовнішнє середовище, каналів її поширення, можливості розширення й підвищення вірогідності інформаційної бази тощо);
- *ресурси організаційної структури системи керування* (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів тощо);
- *фінансові ресурси* (наявність і достатність власного й позикового капіталу, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній тощо).

Слід зазначити, що при умовах декомпозиції потенціалу підприємства з розгляду виключається така складова технічних ресурсів, як предмети роботи. Це пов'язане з тим, що можливість предметів роботи ставати матеріальною основою продукції не залежить від часу й характеристик виробничої системи, але має місце завдяки її наявності. Предмети роботи вибувають із виробничого процесу протягом одного циклу, відтворюються поза підприємством і не завжди бувають адекватними продукції, що випускається, тому вважається, що вони не визначають величину технічного й виробничого потенціалу підприємства.

Узагальнюючи вищевикладене, блок ресурсів підприємства, на наш погляд, повинен включати такі складові: технічні, технологічні, кадрові, фінансові, організаційні, просторові, інформаційні, ділова репутація.

Кожний із зазначених видів ресурсів представляє сукупність можливостей досягнення цілей підприємством. Це означає, що маючи у своєму розпорядженні ті або інші засоби виробництва, кадри, виробничі приміщення з певними характеристиками, спорудження й інші ресурси, підприємство тією або іншою мірою здатні задовольняти потреби й запити потенційних покупців.

2. Крім ресурсної складової в сучасній економічній теорії виділяють **блок системи керування**. В управлінському блоці формулюється місія, розробляється стратегія розвитку, визначаються цілі на найближчу перспективу, ставляться завдання.

3. Особлива увага приділяється блоку **діяльності персоналу**, оскільки будь-яка організація – це насамперед люди. Даний блок містить три складові:

- аналітична діяльність персоналу – містить у собі наукові дослідження й розробки і є основою для виробництва того або іншого ресурсу або продукції;
- виробнича діяльність персоналу – охоплює безпосередньо діяльність, пов'язану зі здійсненням виробничого процесу;
- комунікаційна діяльність персоналу – діяльність, спрямована на взаємодію з ринком. Вона виконує функції розробки й застосування комплексу маркетингових інструментів впливу на ринок (просування, стимулювання, ціноутворення, товарна політика). Разом з тим за допомогою комунікаційної складової забезпечується надходження інформації про зовнішнє середовище, що необхідна для керування на етапі планування й розробки стратегічних цілей. Залежно від специфіки підприємства в його внутрішній структурі виділяють наступні функціональні області: маркетинг, виробництво, кадри, менеджмент, фінанси, інформацію, наявність яких спричиняється необхідність функціональної структуризації потенціалу підприємства. У рамках кожної функціональної області формується свій внутрішній потенціал, що умовно можна структурувати на об'єктний і суб'єктний залежно від ознак, які лежать у його основі (існування поза людиною, зовнішнє щодо її або існування, обумовлене діяльністю людей).

До об'єктних складового потенціалу підприємства відносяться:

До об'єктних складових потенціалу підприємства відносяться:

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

Виробничий потенціал – наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг). Виробничий потенціал є поліструктурною системою. До його складу входять:

- *потенціал землі та природно-кліматичні умови* – можливості підприємства використовувати сукупні природні багатства у господарській діяльності.

- *потенціал основних фондів* – наявні та скриті можливості основних фондів, які формують техніко-технологічний базис виробничої потужності підприємства.

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

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

– *потенціал технологічного персоналу* – здатність робітників виробляти різні продукти, надавати послуги чи виконувати роботи.

Фінансовий потенціал – обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що ними воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат.

Головною складовою фінансового потенціалу є *інвестиційний*, тобто наявні та приховані можливості підприємства для здійснення простого і розширеного відтворення.

Відтворення потенціалу підприємства – це процес безперервного відновлення всіх його складових. Тобто, під потенціалом відтворення слід розуміти сукупність матеріально-технічних, нематеріальних, фінансових та інших ресурсів капіталу, які перебувають у розпорядженні підприємства або можуть бути додатково залучені й використані для простого чи розширеного відтворення факторів виробництва та інших складових потенціалу підприємства.

До *суб'єктних складового* потенціалу підприємства відносять:

Науково-технічний потенціал – узагальнююча характеристика рівня наукового забезпечення виробництва (науки, техніки, технології, інженерної справи, виробничого досвіду, можливостей та ресурсів, у тому числі науково-технічних кадрів, які є в розпорядженні підприємства для розв'язання науково-технічних проблем).

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

Потенціал організаційної структури управління – це загально корпоративний управлінський (формальний та неформальний) механізм функціонування підприємства, який втілює в собі рівень організації функціональних елементів системи та характер взаємозв'язків між ними.

Маркетинговий потенціал – це здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту. У структурі маркетингового потенціалу окремо виділяють логістичний потенціал, який можна визначити як максимальну продуктивність (функціональну спроможність) системно інтегрованих підрозділів, які охоплюють усі види діяльності щодо пересування в просторі та руху в часі: персоналу – перевезення співробітників, розміщення їх у службових приміщеннях; пересуванню згідно з часовим графіком роботи матеріалів і готових виробів – транспортування, складування, збереження, сортування і перерозподіл; енергетичних та інформаційних потоків – передавання, обробка, збереження і трансформація.

На особливу увагу в структурі потенціалу підприємства заслуговують: трудовий, інфраструктурний та інформаційний потенціали, їх не можна однозначно віднести чи то до суб'єктних, чи то до об'єктних складових.

Трудовий потенціал – це персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Це поняття дає змогу, по-перше, оцінити рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому, що є необхідним для активізації людського фактора, та, по-друге, забезпечити якісну (структурну) збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва.

Інфраструктурний потенціал – збалансовані з вимогами виробництва можливості цехів, господарств і служб забезпечити необхідні умови для діяльності основних підрозділів підприємства та задоволення соціальних потреб його персоналу.

Інформаційний потенціал – це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготовку й прийняття управлінських рішень та впливають на характер (специфіку) виробництва через збирання, зберігання (нагромадження), обробку та поширення інформаційних ресурсів. У складі інформаційного потенціалу можна окремо виділити

інформаційно-обчислювальний потенціал, до якого належить комплекс технічних, програмно-математичних, організаційно-економічних засобів і спеціальних кадрів, призначений для автоматизації процесу виконання завдань управління підприємством у різних галузях людської діяльності.

Структура потенціалу наведена на рис. 2.2.

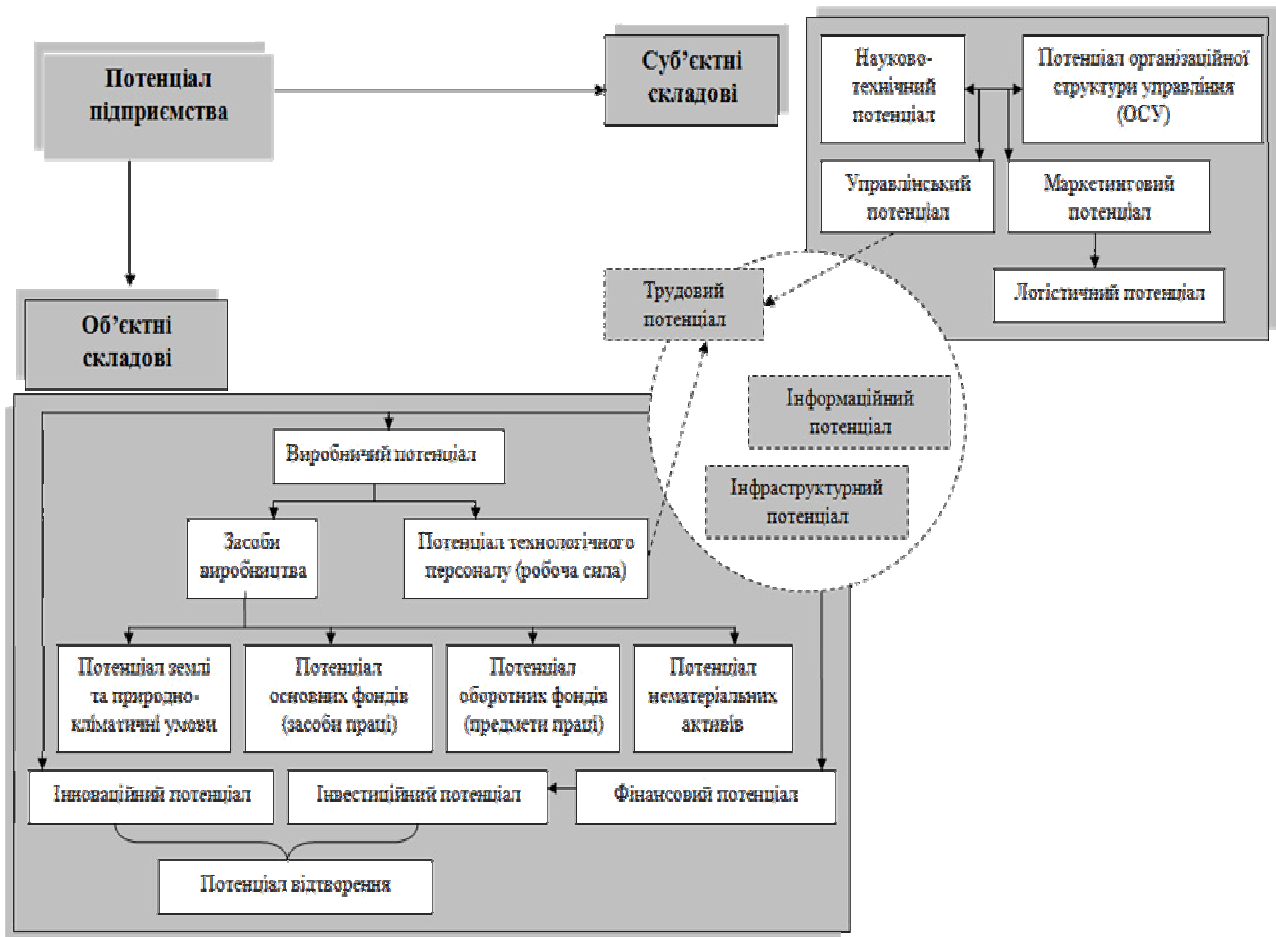


Рис. 2.2. Структура потенціалу підприємства

2.4. Особливості потенціалу підприємств зв'язку

В основі аналізу галузевих особливостей формування потенціалу підприємства полягає специфічність технологічних процесів, особливості організації виробництва, відміни у характеристиках кінцевого продукту й ресурсів, для його виробництва, відмінах ринків збуту та інше.

Особливість потенціалу підприємств зв'язку (поштового чи телекомунікаційного) полягає у такому:

- сфера зв'язку надає на ринок унікальний продукт, що сполучає в собі матеріальне виробництво, сферу послуг і технології. Таким чином, підприємства зв'язку функціонують відразу в декількох сферах економіки, що породжує новий виток інновацій;

- потенційним цільовим ринком телекомунікаційної продукції є більша частина населення, а ступінь його охопту залежить лише від фактору часу і нових технічних можливостей;

- у силу технічних характеристик продукції підприємств зв'язку практично неможливо й недоцільно діяти тільки в національних рамках.

Ці особливості підприємств зв'язку є найбільш універсальними, тому що дозволяють при оцінці потенціалу підприємства зв'язку врахувати всі необхідні вимоги, а саме:

- комплексність, що виявляється в сукупності взаємозалежних елементів і синергічного ефекту від їхньої взаємодії;

- поточні та майбутні результати, пов'язані з його реалізацією;

- поточний стан і перспективи розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища.

Вихідною передумовою оцінки потенціалу підприємства зв'язку є те, що підприємство як об'єкт, що характеризується певним рівнем потенціалу, може бути джерелом доходу й об'єктом ринкової угоди, тобто власник підприємства має право продати його, закласти, застрахувати. Таким чином, підприємство виступає товаром із усіма характерними для нього властивостями:

- корисністю для покупця, що виявляється в користуванні та відповідає задоволенню потреби в одержанні доходів. Якщо потенціал підприємства не становить цінності і, отже, підприємство не приносить доход власнику, воно втрачає для нього свою корисність і підлягає продажу. В той же час, якщо хтось інший бачить нові способи його використання і реалізації сформованого потенціалу, то підприємство стає товаром;

- витратами на створення (формування). Дана властивість означає, що одержання доходу, формування альтернативного бізнесу, нового підприємства супроводжується певними витратами.

Разом з тим, підприємство як об'єкт ринкових угод характеризується і низкою специфічних особливостей, серед яких можна виділити такі:

1) Товар інвестиційний. Тобто товар, вкладення в який здійснюються з метою віддачі в майбутньому. Процеси здійснення витрат і одержання доходів роз'єднані в часі, а розмір останніх невідомий і має імовірнісний характер. Якщо майбутні доходи з урахуванням часу їхнього одержання виявляються меншими за витрати на придбання інвестиційного товару, він втрачає свою інвестиційну привабливість і потенціал його знецінюється. Таким чином, поточна вартість майбутніх доходів, які може одержати власник, є верхньою межею ринкової ціни з боку покупця.

2) Підприємство є системою, але продаватися може як система в цілому, так і окремі її підсистеми й елементи. У цьому випадку руйнується його зв'язок з конкретною організаційно-економічною формою, елементи потенціалу підприємства стають основою формування іншої, якісно нової системи. Фактично товаром стає не саме підприємство, а окремі його складові.

3) Потреба в цьому товарі залежить від процесів, що відбуваються як усередині нього самого, так і в зовнішньому середовищі.

Розглянемо **особливості по кожній складовій потенціалу підприємства зв'язку.**

Особливість політико-правової складової потенціалу підприємства поштового зв'язку та телекомунікацій полягає у відмінності від інших галузей економіки законодавчої бази, на підставі якої галузь функціонує. Також особливість полягає у відмінній від інших галузей економіки інвестиційна, оскільки існують як високо привабливі (мобільний зв'язок) так практично не привабливі (поштовий зв'язок, сільська стаціонарна телефонія) сфери діяльності.

Особливість управлінської складової полягає у контролі держави за соціально-значущими послугами та тарифами на них, за якістю послуг, дотримання стандартів щодо частот радіомовлення та телебачення тощо.

Особливість економічної складової потенціалу полягає у наявності доволі складної системи взаєморозрахунків між підприємства зв'язку, що зумовлено тим, що в наданні послуг задіяне декілька підприємств, а сплата здійснюється лише одному підприємству на вихідному етапі. Отримані гроші необхідно розподілити між усіма учасниками технологічного процесу відповідно до внеску кожного.

Особливість інформаційної складової полягає у ринку збуту послуг зв'язку, тому що даними послугами користується майже все населення країни. Також послуги зв'язку проникають в усі інші сфери економічної діяльності. Підприємства зв'язку є активними учасниками міжнародного співробітництва, що зумовлено особливостями надання послуг. Така особливість інформаційної складової значно впливає на всі інші складові потенціалу підприємств зв'язку. Також особливість інформаційної складової полягає у необхідності науково-дослідній діяльності підприємств зв'язку, без якої практично неможливе надання сучасних послуг зв'язку.

Особливість техніко-технологічної складової забезпечена специфічним обладнанням та технологічними процесами, які притаманні тільки підприємствам зв'язку. Так, окрім стаціонарних споруд, існують лінійні споруди (ліній передач, логістична система, антенні споруди), без яких неможливо надання послуг. Ці споруди потребують постійного обслуговування то оновлення, оскільки являють суттєву складову технологічного потенціалу підприємства.

Особливість соціально-екологічної складової потенціалу підприємств зв'язку полягає у специфічності співвідношень керівництва з персоналом підприємства, оскільки в галузі існують різні види власності. Підприємства зв'язку наносять різноспрямований негативний вплив на довкілля. Наприклад, підприємства поштового зв'язку забруднюють середовище через численний автотранспорт, що застосовується для перевезення пошти. Телекомунікаційні підприємства є джерелом електромагнітного випромінювання. Це спричиняє необхідність різних підходів до охорони довкілля.

2.5. Формування потенціалу підприємства зв'язку

Процес формування потенціалу підприємства зв'язку є одним з напрямків його економічної стратегії й передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був чинником успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства. При цьому використовуються такі основні наукові підходи:

1. *Системний підхід* є одним з основних у процесі формування потенціалу підприємства. При його застосуванні на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу - товару або послуги: що робити, з якими показниками якості, з якими видатками, для кого, у які строки, за якою ціною? Параметри виходу повинні бути конкурентоспроможними.

Потім визначаються параметри входу: які потрібні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів? Потреба в ресурсах і інформації прогнозується після вивчення вимог до організаційно-технічного потенціалу підприємства (рівня техніки, технології, організації виробництва, роботи й керування) і параметрів зовнішнього середовища (політичного, економічної, технологічної, соціально-демографічної, культурної середовища країни й інфраструктури даного регіону).

Зворотний комунікаційний зв'язок між постачальниками (входом), клієнтами (виходом), зовнішнім оточенням і потенціалом підприємства необхідний для адаптації потенціалу як системи до зміни вимог клієнтів до продукції, параметрам ринку, появі організаційно-технічних новинок.

2. *Маркетинговий підхід* передбачає орієнтацію формування можливостей підприємства на споживача. Це означає, що формування будь-якого елемента потенціалу повинне ґрунтуватися на аналізі й прогнозуванні ринкових потреб, аналізі й прогнозуванні конкурентоспроможності й конкурентних переваг і т.д. При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв формування потенціалу підприємства є:

- підвищення якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) відповідно до потреб споживачів;

- економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості всіх елементів потенціалу й, як слідство, підвищення якості кінцевої продукції або послуги.

3. *Функціональний підхід* передбачає пошук зовсім нових, оригінальних технічних рішень для задоволення існуючих або потенційних потреб. Потреба в цьому випадку розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після визначення функцій (наприклад, маркетингу, наукові дослідження, постачання, виробництво, фінансування й т.д.) визначається кілька альтернативних варіантів формування потенціалу для їхнього виконання й вибирається той з них, що забезпечує максимальну

ефективність сукупних видатків. Застосування даного підходу, на відміну від орієнтації на «учорашні» світові стандарти, дозволяє найбільше повно задовольняти нові потреби, з одного боку, і забезпечувати стійка конкурентна перевага, з іншого,

4. *Відтворений підхід* орієнтований на постійне поновлення виробництва продукції з меншої ресурсоемністю й вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на даному ринку для задоволення потреб клієнтів. Це означає, що основним елементом даного підходу є обов'язкове застосування бази порівняння (показників кращої аналогічної продукції на справжній момент, скоректованих до початку освоєння нової продукції або випереджальних) у процесі планування відтвореного процесу.

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

6. *Нормативний підхід* складається у встановленні для найважливіших елементів потенціалу нормативів:

- якості й ресурсоемності продукції,
- завантаженості технічних об'єктів,
- параметрів ринку;
- ефективності використання ресурсного потенціалу.

7. *Комплексний підхід* передбачає необхідність обліку технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних і інших аспектів діяльності підприємства. Якщо навіть один з аспектів залишити без уваги, то проблема не буде цілком вирішена.

8. *Інтеграційний підхід* у процесі формування потенціалу підприємства націлений на дослідження посилення взаємозв'язків, об'єднання й посилення взаємодії між окремими його елементами.

9. *Динамічний підхід* пов'язаний з необхідністю розгляду потенціалу в діалектичному розвитку, у встановленні причинно-наслідкових зв'язків і співвідпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу поведіння аналогічних систем на деякому тимчасовому відрізку.

10. *Оптимізаційний підхід* реалізується через визначення кількісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами потенціалу за допомогою економіко-математичних і статистичних методів обробки інформації.

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

12. *Поведінковий підхід* ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного потенціалу за рахунок підвищення ефективності його кадрової складової.

13. *Ситуаційний підхід* заснований на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні максимальної адаптації до умов конкретної ситуації в процесі формування потенціалу підприємства.

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

До основних факторів, що впливають на формування й розвиток потенціалу підприємства, належать внутрішні та зовнішні.

До *зовнішніх факторів* ставляться економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами щодо сторони різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних чинників тощо. Крім того, важливим зовнішнім фактором є також ринкові умови на вході (умови конкуренції на ринках ресурсів) і виході із системи (умови конкуренції безпосередньо в області).

До *внутрішніх факторів* ставиться, насамперед, стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і звички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації й ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в рамках підприємства цінності й культура.

Матеріальною основою потенціалу підприємства є фінансові ресурси, відображені в його балансі, а величина сукупного потенціалу є результатом загальних зусиль із реалізації його елементів, що залежно від інтересів власників може бути виражений або потенційний прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства, або його вартість. Нижнім рівнем є виробничий потенціал, що формується як результат використання й взаємодії

технологічних, технологічних, інформаційних, інфраструктурних, організаційних, кадрових елементів, а результатом його реалізації є фактичний і потенційний обсяг виробництва продукції. Сполучною ланкою між нижніми виробничими й загальним інституціональним рівнями виступає ринковий потенціал, що формується як результат прояву компетенцій виробництва й активності підприємства, необхідних для задоволення потреб ринку в певному обсязі продукції в умовах існуючого маркетингового середовища. Результатом реалізації ринкового потенціалу є фактичний і потенційний обсяг продажів. Потенціал будь-якого рівня виникає як результат взаємодії ресурсів, які його забезпечують, і компетенцій.

Контрольні питання:

1. Що таке потенціал підприємства?
2. Чим відрізняється об'єктивний та суб'єктивний потенціали підприємства?
3. Які існують види потенціалу?
4. Що таке потенціал підприємства як економічна система?
5. Які існують напрямки класифікації потенціалу підприємства?
6. Визначте основні блоки структури потенціалу.
7. Назвіть основні підходи щодо формування потенціалу підприємства.
8. Які фактори впливають на формування й розвиток потенціалу підприємства?

3. МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ РІВНЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Теоретичні засади діагностики рівня потенціалу підприємства зв'язку

Існує декілька підходів до оцінки рівня потенціалу підприємства, аналіз яких дозволив виділити основні етапи процесу діагностики досягнутого рівня потенціалу підприємств і сформулювати підходи до визначення чисельного значення кожній складовій. Формалізований підхід наведено на рис. 3.1.

Розглянемо підхід поетапно.

Наведений науково-методичний підхід до діагностики рівня потенціалу підприємств необхідно розглядати таким чином:

На першому етапі відбувається виділення ресурсних складових потенціалу підприємства, які найбільш повно характеризують сфери його діяльності та які формують даний потенціал. Найбільш істотними ресурсними складовими, які найбільш повно враховують особливості сфери телекомунікації, автор вважає такі: політико-правова, управлінська, економічна, інформаційна, техніко-технологічна та соціально-екологічна.

На другому етапі відбувається встановлення сукупності показників, які найбільш точно та якісно характеризують зміст кожної ресурсної складової потенціалу підприємства. Ці показники повинні враховувати специфічні особливості сфери надання послуг.

На третьому етапі відбувається пошук джерела інформації для визначення числових значень показників складових потенціалу підприємства зв'язку. Для зручності подальших розрахунків, автор вважає доцільним зводити отриману інформацію у таблицю (табл. 3.1). Джерелом інформації можуть слугувати фінансова звітність підприємства, річні звіти підприємства, статистичні дані Державного комітету статистики України та інші документи.



Рис. 3.1. Методичний підхід для діагностики рівня потенціалу підприємств сфери телекомунікацій

Таблиця 3.1 – Вихідні дані

№ з/п	Показник	Джерело	Роки			

На четвертому етапі відбувається визначення числових значень показників ресурсних складових потенціалу на підставі розроблених підходів до їх розрахунку.

На п'ятому етапі необхідно визначити вагове значення кожного виділеного показника в рамках ресурсної складової. Визначення вагових значень кожного з виділених показників, які характеризують складові потенціалу підприємства зв'язку, може бути визначено різними шляхами. В даному випадку доцільно використати метод експертних оцінок. Згідно методу, для визначення вагомих значень вибирається ряд експертів – спеціалістів в даній сфері діяльності, які, керуючись досвідом та знаннями, здійснюють ранжування показників. В результаті оцінок по кожній складовій потенціалу підприємства зв'язку формується таблиця вагомих значень показників, яка має наступний вигляд (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Експертна оцінка вагомих значень показників, які характеризують складову потенціалу підприємства зв'язку

Показники, які характеризують складову потенціалу підприємства зв'язку	Експертні оцінки				Інтегральна оцінка показника R_{Σ}	Значення показника, B
	Експерт 1	Експерт 2	...	Експерт J		
Показник 1	R_{11}	R_{12}	...	R_{1J}	$R_{\Sigma}^1 = \sum_{I=1}^J R_{1I}$	$B_1 = \frac{R_{\Sigma}^1}{\sum R_{\Sigma}^i}$
Показник 2	R_{21}	R_{22}	...	R_{2J}	$R_{\Sigma}^2 = \sum_{I=1}^J R_{2I}$	$B_2 = \frac{R_{\Sigma}^2}{\sum R_{\Sigma}^i}$
...
Показник I	R_{I1}	R_{I2}	...	R_{IJ}	$R_{\Sigma}^i = \sum_{I=1}^J R_{II}$	$B_i = \frac{R_{\Sigma}^i}{\sum R_{\Sigma}^i}$
Сума					$\sum R_{\Sigma}^i$	1,00

На шостому етапі відбувається уточнення числового значення показників ресурсних складових потенціалу підприємства зв'язку з урахуванням їх вагових значень. Сумарний потенціал підприємства зв'язку визначається як проста середньоарифметична зі всіх отриманих оцінок складових. Чим ближче отриманий результат до одиниці, тим вище потенціал підприємства зв'язку. Складові, інтегральна оцінка яких менша критичного значення, теж беруть участь у визначенні сумарного потенціалу підприємства зв'язку.

Для зручності отримані дані необхідно звести у таблицю (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Інтегральна оцінка ресурсних складових інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій

Складові	Показники	Числове значення показника	Вагове значення показника	Інтегральна оцінка
Складова 1	Показник 1			
	Показник 2			
	...			
	Показник і			
...
Складова і	Показник 1			
	Показник 2			
	...			
	Показник і			

На сьомому етапі визначається інтегральна оцінка кожної ресурсної складової потенціалу підприємства зв'язку, а також визначається рівень загального потенціалу підприємства зв'язку.

Далі відбувається порівняння визначеної інтегральної оцінки потенціалу підприємства зв'язку з критичним значенням. В наукових працях визначено критичне значення у розмірі 0,5. Однак таке критичне значення не може бути застосовано у сучасних умовах, тому що воно не повністю відображає характеристику потенціалу підприємства. Потрібно більш лояльно відноситися до кількісного вираження оцінки потенціалу, тобто потрібно використовувати не просто критичне значення, а шкалу інтегральних оцінок потенціалу підприємства зв'язку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Шкала інтегральної оцінки потенціалу підприємства зв'язку

<i>Інтегральна оцінка</i>	<i>Характеристика потенціалу</i>
0,00 – 0,20	Кризовий потенціал
0,21 – 0,40	Недостатній потенціал
0,41 – 0,60	Низький потенціал
0,61 – 0,80	Достатній потенціал
0,81 – 1,00	Високий потенціал

Наведена шкала дозволяє більш детально та конкретно розкрити характеристику інтегральної оцінки потенціалу підприємства. Розглянемо кожен ділянку шкали інтегральної оцінки потенціалу підприємства зв'язку:

0,00 – 0,20 – кризовий потенціал. Характеристика потенціалу свідчить про дуже високу неспроможність підприємства до впровадження інноваційних проектів (планів, стратегій); про відсутність внутрішніх та зовнішніх ресурсів підприємства. Інвестувати інноваційні проекти (плани, стратегії) за такої оцінки є недоцільним.

0,21 – 0,40 – недостатній потенціал. Характеристика потенціалу свідчить про недостатність внутрішніх та зовнішніх ресурсів, які є необхідними для впровадження інноваційних проектів (планів, стратегій). Інвестування цих проектів є недоцільним.

0,41 – 0,60 – низький потенціал. Характеристика потенціалу свідчить про низький потенціал, тобто підприємство неефективно використовує зовнішні та внутрішні ресурси. Проводити інвестування інноваційних проектів (планів, стратегій) є ризикованим. Однак за допомогою кваліфікованих спеціалістів ризик можна звести до мінімуму.

0,61 – 0,80 – достатній потенціал. Характеристика потенціалу свідчить про готовність підприємства до впровадження інноваційних проектів (планів, стратегій). Також вона свідчить про те, що підприємство має достатню кількість внутрішніх та зовнішніх ресурсів. Інвестування інноваційних проектів є можливим.

0,81 – 1,00 – високий потенціал. Характеристика потенціалу свідчить про повну готовність підприємства до реалізації інноваційних проектів (планів,

стратегій). При такій оцінці підприємство має всі необхідні ресурси для реалізації цих проектів. Інвестування цих проектів є найбільш вигідним.

На дев'ятому етапі відбувається виділення ресурсних складових потенціалу, які задовольнили умові ($K_i < 0,5$). Такі складові потребують розробки шляхів усунення недоліків та методів підвищення їх рівня.

На десятому етапі відбувається розшифрування інтегральної оцінки потенціалу підприємства зв'язку та робляться висновки щодо його потенціалу. Розробляються шляхи щодо підвищення потенціалу підприємства зв'язку.

Існують методики оцінки окремих складового потенціалу підприємства (наприклад, трудового, кадрового, економічного, виробничого та ін.). Однак для розробки адекватної стратегії розвитку потенціалу підприємства варто мати подання про стан і можливість розвитку всієї сукупності його складових.

Одним з найсучасніших інструментів автоматизованої оцінки й управління потенціалом є *графоаналітичний метод аналізу*, названий "*Квадрат потенціалу*" [51]. У даному методі виділяють такі чотири складові потенціали підприємства:

- виробництво, розподіл і збут продукції;
- організаційна структура й менеджмент;
- маркетинг;
- фінанси.

Даний метод дозволяє системно встановити кількісну і якісну зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку й конкурентоспроможності й на підставі отриманих даних вчасно обґрунтувати й реалізувати управлінські рішення по підвищенню ефективності функціонування підприємства.

Метод полягає у такому.

Вихідні дані по кожному підприємству відображаються у вигляді матриці (a_{ij}), тобто таблиці, у якій по рядках записані номери показників ($i = 1, 2, 3, \dots, n$), а по стовпцях – назви підприємств, які розглядаються ($j = 1, 2, 3, \dots, m$)...

По кожному показнику визначається найкраще значення серед аналізованих підприємств. З показником кращого підприємства порівнюють показники інших підприємств шляхом розрахунку відносних оцінок (δ_{ji}). Вони розраховуються по формулах:

$$\delta_{ji} = \frac{\Pi_{ji}}{\Pi_{max}}, \quad (3.1)$$

якщо перевага надається більшому значенню показника,

$$\delta_{ji} = \frac{\Pi_{min}}{\Pi_{ji}}, \quad (3.2)$$

якщо перевага надається меншому значенню показника,

де Π_{ji} – значення i -го показника по j -му підприємству;

Π_{min} – найменше значення показника (коефіцієнта) із всієї сукупності порівнюваних підприємств (або за весь аналізований період, якщо аналізуються дані, які характеризують у динаміку тільки одне підприємство);

Π_{max} – найбільше значення показника (коефіцієнта) із всієї сукупності порівнюваних підприємств (або за весь аналізований період, якщо аналізуються дані, які характеризують у динаміку тільки одне підприємство).

Якщо $\Pi_{min} = 0$, то δ_{ji} прирівнюється до нуля.

Визначається вага кожного i -го показника j -го підприємства (B_{ji}) в k -й групі показників.

Для кожного j -го підприємства розраховується оцінка кожної k -й групи показників (R_{jk}) по формулі

$$R_{jk} = \sum_{i=1}^{n_k} \delta_{ji} \cdot B_{ji}, \quad (3.3)$$

де n_k – кількість показників у виділеній k -й групі;

B_{ji} – вага i -го показника j -го підприємства;

δ_{ji} – відносна оцінка i -го показника j -го підприємства.

Аналогічні розрахунки виконують для всіх порівнюваних підприємств (періодів часу).

Отримані оцінки R_{jk} трансформуються в довжину векторів, які утворюють квадрат потенціалу підприємства. В ідеалі квадрат потенціалу підприємства має вигляд, зображений на рис. 3.2. При цьому максимально можливій оцінці відповідає крапка на зовнішній границі квадрата, тобто 100 умов. од.

Довжину векторів, які утворюють квадрат потенціалу підприємства (B_k , де $k = 1, 2, 3, 4$), знаходимо за допомогою формули

$$\mathbf{V}_{jk} = \mathbf{R}_{jk} * r , \quad (3.4)$$

де r – довжина вектора, що відповідає максимально можливому потенціалу підприємства в 100 умов. од.

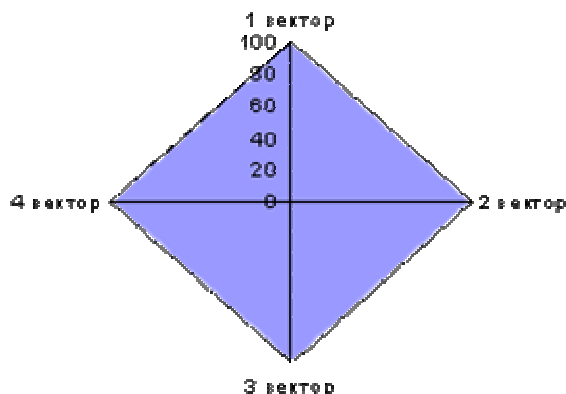


Рис. 3.2. Квадрат потенціалу ідеального підприємства

Квадрат потенціалу підприємства має чотири зони, відповідні розділам (k), які застосовані в розглянутій системі показників, і чотири вектори, які створюють його.

Після визначення довжини всіх векторів, будується квадрат потенціалу кожного підприємства, робляться відповідні висновки й надаються рекомендації.

Метод має кілька особливих теоретичних аспектів, які варто враховувати при обґрунтуванні управлінських рішень.

1 Форма квадрата потенціалу може бути двох типів. Перший тип має правильну форму квадрата (тобто вектори, які створюють його, повинні бути рівними або наближатися до цього). При цьому вважається, що аналізоване підприємство має збалансований потенціал. Другий тип має скривлену форму квадрата, причинами чого можуть бути:

хворобливий вектор – один вектор розвинений менше інших,

дисгармонія векторів – всі вектори розвинені по різному.

Другий тип квадрата потенціалу вважається гіршим, у цьому випадку підприємство має потребу в більших перетвореннях.

2. Потенціали підприємств класифікують по розмірах як більші, середні й малі. Підприємства мають великий потенціал, коли середня довжина векторів, які створюють квадрат потенціалу, перебуває в межах 70-100 ум. од., середній - у межах 30-70 ум. од., малий - до 30 ум. од.

3. Зовнішній контур квадрата обмежує можливості розвитку потенціалу підприємства до оптимальних параметрів.

4. Вектори потенціалу підприємства характеризують стан його розвитку по кожному з аналізованих напрямків у порівнянні з досягнутими на момент оцінки показниками передових підприємств у даній області, а також можливості успішної роботи підприємства.

Розглянемо, за допомогою якої економічної інформації будується квадрат потенціалу. Вектор 1 будується за допомогою таких показників:

1. Потужність підприємства, тис. т (грн.).
2. Якість продукції, %.
3. Фондовіддача.
4. Витрати на 1 грн. товарній продукції.
5. Екологія виробництва (штрафи), тис. грн.
6. Прибуток, тис. грн.
7. Рентабельність, %.

Вектор 2 будується з використанням таких показників:

1. Ділові якості менеджерів, бали.
2. Ефективність організаційної структури керування, бали.
3. Віковий склад персоналу, % до 45 років.
4. Рівень утворення, % з вищою освітою.
5. Продуктивність праці.
6. Середньомісячна оплата праці, грн.

Експертним шляхом визначається спочатку вагомість кожної якості, а потім – середньозважене значення ділових якостей менеджера по формулі

$$K_m = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k \alpha_j * \beta_{ij} \quad (3.5)$$

де K_m – середньозважений інтегральний показник ділових якостей менеджерів, бали;

$i = 1, 2, \dots, n$ – порядковий номер експерта;

$j = 1, 2, \dots, 8$ – кількість якостей менеджерів, які оцінюються;

α_j – вага j -ї якості менеджерів;

β_{ij} – оцінка i -м експертом j -го якості менеджерів.

Для побудови вектора 3 використовують такі показники:

1. Обсяги поставок на внутрішній ринок.
2. Місце в експорті.
3. Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат підприємства.
4. Фірмовий стиль, бали.
5. Відповідність ціни товару його якості, бали.
6. Витрати на інноваційну діяльність, тис. грн..

Наступні показники використовуються для побудови вектора 4:

1. Коефіцієнти ліквідності (коефіцієнт поточної оцінки, коефіцієнт критичної оцінки, обіг товарно-матеріальних запасів, період погашення дебіторської заборгованості).
2. Коефіцієнти рентабельності (рентабельність продажів, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу).
3. Показники ефективності (оборотність активів, продуктивність, грн./чіл.)
4. Коефіцієнти залежності (коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт капіталізації).

3.2. Оцінка рівня потенціалу телекомунікаційного підприємства

Для оцінки рівня потенціалу телекомунікаційного підприємства доцільно використовувати такі складові потенціалу:

1. Політико-правова складова.
2. Управлінська складова.
3. Економічна складова.
4. Інформаційна складова.
5. Техніко-технологічна складова.
6. Соціально-екологічна складова.

Розглянемо більше детально складові потенціалу підприємства зв'язку та методику розрахунку оцінки цих складових:

2.1 ПОЛІТИКО-ПРАВОВА СКЛАДОВА потенціалу підприємства зв'язку характеризує правову основу розвитку та діяльності підприємств зв'язку в Україні, яка спирається на законодавчу базу. Також вона характеризує політичне становище країни. Політико-правова складова потенціалу підприємства зв'язку визначається відносно всієї сфери телекомунікацій й характеризується наступними групами показників:

1. Група політичних показників характеризують можливість політичних ризиків у країні, стабільність політичного становища. Дані показники розраховуються за допомогою спеціалістів у даній сфері, тобто методом експертних оцінок.

Інтегральна оцінка групи політичних показників ($IO_{полім}$) розраховується як сума значень всіх показників даної групи ($ПЗ + ПС$) помножена на вагове значення даної групи ($B_{ГП}$):

$$IO_{полім} = (ПЗ + ПС) \cdot B_{ГП}.$$

2. Група правових показників характеризують рівень ефективності правового регулювання діяльності в галузі зв'язку, складність впровадження проектів розвитку підприємствами зв'язку, ефективність наявних пільг і стимулів, які існують, для підприємств сфери телекомунікацій. Ці показники також доцільно розраховувати за допомогою методу експертних оцінок.

Інтегральна оцінка групи правових показників ($IO_{прав}$) розраховується як сума значень всіх показників даної групи ($Еф_{ПР} + СВП + Еф_{пільг}$) помножена на вагове значення даної групи ($B_{ГП}$):

$$IO_{прав} = (Еф_{ПР} + СВП + Еф_{пільг}) \cdot B_{ГП}.$$

Інтегральна оцінка політико-правової складової потенціалу підприємства зв'язку визначається як сума значень всіх оцінок груп показників даної складової:

$$IO_{П.-П.СКЛ.} = IO_{полім} + IO_{прав}.$$

ПРИКЛАД оцінки політико-правової складової потенціалу підприємства наведено у табл. 3.6.

Для оцінки політико-правової складової було обрано 7 експертів з даних питань, які оцінили можливість політичних ризиків у країні, стабільність політичного становища, ефективність правового регулювання, рівень складності впровадження проектів, ефективність наявних пілг та стимулів.

Розрахунок значення показника слід проводити за формулами, які наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінка політико-правової складової потенціалу підприємства зв'язку

Показники	Експертні оцінки							Інтегральна оцінка показника	Значення показника	Значення показника з урахуванням ваги	Інтегральна оцінка груп показників та складової потенціалу підприємства
	1	2	3	4	5	6	7				
1. Група політичних показників											0,300
1.1. Можливість політичних ризиків у країні	20	35	90	10	50	47	3	255	0,231	0,149	
1.2. Стабільність політичного становища	27	56	97	18	25	8	28	259	0,235	0,151	
2. Група правових показників											0,191
2.1. Ефективність правового регулювання	17	50	37	8	23	4	8	147	0,133	0,048	
2.2. Рівень складності впровадження проектів	5	10	20	13	54	87	5	194	0,176	0,063	
2.3. Ефективність наявних пілг та стимулів	15	33	56	21	67	48	7	247	0,224	0,080	
Сума	X	X	X	X	X	X	X	1102	1,000	X	0,491

Інтегральна оцінка групи політичних показників становить:

$$IO_{полім} = (ПЗ + ПС) \cdot B_{ГП} = (0,231 + 0,235) \cdot 0,642 = 0,300.$$

Інтегральна оцінка групи правових показників становить:

$$IO_{прав} = (Еф_{ПР} + СВП + Еф_{нільз}) \cdot B_{ГП} = (0,133 + 0,176 + 0,224) \cdot 0,358 = 0,191.$$

Інтегральна оцінка політико-правової складової потенціалу підприємства зв'язку становить:

$$IO_{П.-П.СКЛ.} = IO_{полім} + IO_{прав} = 0,300 + 0,191 = 0,491.$$

2.2 УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА потенціалу підприємства зв'язку характеризує рівень забезпеченості освітнього, управлінського, інтелектуального та кадрового потенціалу. У склад управлінської складової входять такі групи показників:

1. Група освітньо-управлінських показників характеризують рівень професіоналізму персоналу підприємства та його освітній рівень. До таких показників можна віднести:

1.1. Рівень професіоналізму персоналу підприємства ($P_{проф}$) визначається як відношення чисельності професіоналів на підприємстві ($Ш_{проф}$) до середньорічної чисельності персоналу ($\overline{Ш}$):

$$P_{проф} = \frac{Ш_{проф}}{\overline{Ш}}.$$

Даний показник показує частку професіоналів у загальній чисельності персоналу на підприємстві.

1.2. Освітній рівень персоналу підприємства ($P_{освіт}$) характеризується чисельністю персоналу, який має вищу освіту ($Шв.о.$) та середню спеціальну освіту ($Шс.о.$), віднесеного до середньорічної чисельності персоналу ($\overline{Ш}$):

$$P_{освіт} = \frac{Шв.о. + Шс.о.}{\overline{Ш}}.$$

Показує, яка частка працівників підприємства має вищу освіту та середню спеціальну.

Інтегральна оцінка освітньо-управлінської групи показників визначається

як сума числових значень всіх показників даної групи помножена на вагове значення даної групи:

$$IO_{o.-y.} = (P_{проф} + P_{освіт}) \cdot B_{ГП}.$$

2. Група кадрових показників управлінської складової потенціалу підприємства зв'язку характеризують здатність персоналу підприємств сфери телекомунікацій до сприйняття інновацій, введенню їх в виробництво. До факторів, які позитивно впливають на кадрову складову потенціалу підприємства зв'язку, відносяться: зниження плинності кадрів, омолодження персоналу, залучення молодих кваліфікованих спеціалістів, а також рівень й динаміка продуктивності труда. Таким чином, до показників, які характеризують ступінь забезпеченості кадровими ресурсами, віднесені наступні:

2.1. Рівень плинності кадрів (P_{Π}) розраховується як відношення персоналу, який був звільнений протягом аналізованого періоду ($Ш_{\Pi}$), до середньорічної чисельності персоналу ($\overline{Ш}$):

$$P_{\Pi} = \frac{Ш_{\Pi}}{\overline{Ш}}.$$

Даний показник не повинен, на думку автора, перевищувати 5-8% на рік від загальної чисельності персоналу підприємства зв'язку.

2.2. Доля працівників, вік яких не перевищує середній вік працівників підприємства ($d_{m.c.}$) обчислюється за формулою:

$$d_{m.c.} = \frac{Ш_{m.c.}}{Ш_{\Sigma}},$$

де $Ш_{m.c.}$ – кількість працівників, вік яких не перевищує середній вік працівників підприємства;

$Ш_{\Sigma}$ – сумарна чисельність персоналу.

Показує долю молодих спеціалістів, залучених у виробничий процес на підприємстві.

Інтегральна оцінка кадрової групи показників визначається як сума числових значень віх показників даної групи помножена на вагове значення даної групи:

$$IO_{кадр.} = (P_{\Pi} + d_{m.c.}) \cdot B_{ГП}.$$

3. Група інтелектуальних показників управлінської складової потенціалу підприємства зв'язку характеризують можливості генерації ідей, сприйняття інновацій, доведення їх до введення на виробництві. Позитивний вплив на інтелектуальну складову чинять: залучення кваліфікованих спеціалістів, збільшення питомої ваги інженерно-технічних робітників, ріст освітнього рівня робітників, особливо адміністративно-управлінського персоналу. Рівень інтелектуальної складової може бути визначено за допомогою розрахунку наступних показників, які характеризують ступінь забезпеченості інтелектуальним ресурсами:

3.1. Рівень підвищення кваліфікації персоналу ($P_{ПК}$) характеризується співвідношенням чисельності працівників, які підвищували кваліфікацію протягом аналізованого періоду ($Ш_{ПК}$) до середньорічної чисельності персоналу ($\overline{Ш}$):

$$P_{ПК} = \frac{Ш_{ПК}}{\overline{Ш}}.$$

Показує, яка доля працівників підприємства підвищувала кваліфікацію протягом аналізованого періоду.

3.2. Коефіцієнт відношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати працівників ($K_{ПТ/ЗП}$) розраховується за формулою:

$$K_{ПТ/ЗП} = \frac{D_t \cdot Ш_{i_{t-1}} \cdot ЗП_{t-1}}{D_{t-1} \cdot Ш_{i_t} \cdot ЗП_t},$$

де D_t та D_{t-1} – доходи підприємства поточного та попереднього періодів відповідно,

$Ш_{i_t}$ та $Ш_{i_{t-1}}$ – середньорічна чисельність персоналу поточного та попереднього періодів відповідно,

$ЗП_t$ та $ЗП_{t-1}$ – середньорічна заробітна плата одного працівника поточного та попереднього періодів відповідно.

$K_{ПТ/ЗП} > 1$ – свідчить про ефективну роботи працівників підприємства, тобто темпи росту продуктивності праці більші, ніж темпи росту заробітної плати.

$K_{ПТ/ЗП} < 1$ – свідчить про неефективну роботу працівників підприємства, тобто темпи росту продуктивності праці менше, ніж темпи росту заробітної плати.

Інтегральна оцінка інтелектуальної групи показників визначається як сума числових значень віх показників даної групи помножена на вагове значення даної групи:

$$IO_{\text{інтелект.}} = (P_{\text{ПК}} + P_{\text{ПТ/ЗП}}) \cdot B_{\text{ГП}}.$$

Інтегральна оцінка управлінської складової потенціалу підприємства зв'язку визначається як сума всіх оцінок груп показників даної складової:

$$IO_{\text{УПР.СКЛ.}} = IO_{\text{о.-у.}} + IO_{\text{кадр.}} + IO_{\text{інтелект.}}$$

ПРИКЛАД оцінки управлінської складової потенціалу підприємства зв'язку:

1. Група освітньо-управлінських показників:

1.1. Рівень професіоналізму персоналу підприємства зв'язку

$$P_{\text{проф}} = \frac{Ш_{\text{проф}}}{Ш} = \frac{20810}{75726} = 0,275.$$

1.2. Освітній рівень персоналу підприємства зв'язку

$$P_{\text{освіт}} = \frac{Ш_{\text{в.о.}} + Ш_{\text{с.о.}}}{Ш} = \frac{38969 + 9361}{75726} = 0,638$$

Інтегральна оцінка групи освітньо-управлінських показників:

$$IO_{\text{о.-у.}} = (P_{\text{проф}} + P_{\text{освіт}}) \cdot B_{\text{ГП}} = (0,275 + 0,638) \cdot 0,365 = 0,333$$

2. Група кадрових показників:

2.1. Рівень плинності кадрів $P_{\text{П}} = \frac{Ш_{\text{П}}}{Ш} = \frac{6600}{(75726 + 82322)/2} = 0,084.$

2.2. Доля працівників, вік яких не перевищує середній вік працівників підприємства $d_{\text{м.с.}} = \frac{Ш_{\text{м.с.}}}{Ш_i} = \frac{43088}{75726} = 0,569$

Інтегральна оцінка групи кадрових показників:

$$IO_{\text{кадр.}} = (P_{\text{П}} + d_{\text{м.с.}}) \cdot B_{\text{ГП}} = (0,084 + 0,569) \cdot 0,376 = 0,246$$

3. Група інтелектуальних показників:

3.1. Рівень підвищення кваліфікації персоналу

$$P_{\text{ПК}} = \frac{Ш_{\text{ПК}}}{Ш} = \frac{43099}{75726} = 0,569.$$

3.2. Коефіцієнт відношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати працівників

$$K_{\text{ПТ/ЗП}} = \frac{D_t \cdot Ш_{i_{t-1}} \cdot ЗП_{t-1}}{D_{t-1} \cdot Ш_{i_t} \cdot ЗП_t} = \frac{8006685 \cdot 75,726 \cdot 28,629}{8130740 \cdot 82,322 \cdot 30,598} = 0,848$$

Інтегральна оцінка групи інтелектуальних показників:

$$IO_{\text{інтелект.}} = (P_{\text{ПК}} + P_{\text{ПТ/ЗП}}) \cdot B_{\text{ГП}} = (0,569 + 0,848) \cdot 0,259 = 0,367$$

Інтегральна оцінка управлінської складової потенціалу підприємства зв'язку:

$$IO_{\text{УПР.СКЛ.}} = IO_{\text{о.-у.}} + IO_{\text{кадр.}} + IO_{\text{інтелект.}} = 0,333 + 0,246 + 0,367 = 0,946$$

2.3 ЕКОНОМІЧНА СКЛАДОВА потенціалу підприємства зв'язку характеризує рівень економічної діяльності підприємства, рівень фінансової здатності впровадження проектів, рівень інвестиційної привабливості підприємства та проекту, який воно планує впроваджувати. До факторів, які позитивно впливають на рівень економічної складової, відносяться: економічна результативність діяльності, підвищення інвестиційної привабливості, рівень ліквідності та ділової активності оператора. Економічна складова складається з таких груп показників:

1. Група економічних показників визначають рівень ліквідності, рентабельності підприємства та можуть бути розраховані за такими формулами:

1.1. Коефіцієнт валового прибутку ($K_{\text{ВП}}$) розраховується як відношення валового прибутку (ВП) до суми чистого доходу (виручки) від надання послуг (ЧД):

$$K_{\text{ВП}} = \frac{\text{ВП}}{\text{ЧД}} = \frac{050(\phi.2)}{035(\phi.2)}$$

Коефіцієнт валового прибутку показує скільки гривень валового прибутку приносить кожна гривня обороту.

1.2. Рентабельність витрат виробництва ($K_{\text{ВВ}}$) розраховується як відношення суми чистого доходу (ЧД) собівартості реалізованої продукції ($C_{\text{РП}}$):

$$K_{\text{ВВ}} = \frac{\text{ЧД}}{C_{\text{РП}}} = \frac{035(\phi.2)}{040(\phi.2)}$$

1.3. Рентабельність активів ($r_{\text{акт.}}$) визначається як відношення суми чистого доходу (ЧД) та середньорічної вартості активів ($A_{\text{ср}}$):

$$r_{акт.} = \frac{ЧД}{A_{ср}} = \frac{035(\phi.2)}{(280г.3 + 280г.4)(\phi.1)}.$$

Показує скільки гривень чистого доходу приносять активи підприємства.

1.4. Рентабельність адміністративних витрат (r_{AB}) характеризується відношенням чистого доходу від надання послуг (ЧД) до адміністративних витрат (AB):

$$r_{AB} = \frac{ЧД}{AB} = \frac{035(\phi.2)}{070(\phi.2)}.$$

Показує скільки гривень чистого доходу приносить кожна витрачена гривня на адміністративні витрати.

Інтегральна оцінка економічної групи показників визначається як середньоарифметичне значення всіх показників даної групи помножене на вагове значення даної групи:

$$IO_{ек.} = \left(\frac{K_{ВП} + K_{ВВ} + r_{акт.} + r_{ав.}}{4} \right) \cdot B_{ГП}.$$

2. Група фінансових показників визначають фінансовий стан та рівень здатності самофінансування підприємства, розрахунок слід вести таким чином:

2.1. Рівень ліквідності підприємства $K_{лікв}$ визначається відношенням суми оборотних активів (ОА) та втрат майбутніх періодів (ВМП) до суми поточних зобов'язань (ПЗ) та доходів майбутніх періодів (ДМП):

$$K_{лікв} = \frac{ОА + ВМП}{ПЗ + ДМП} = \frac{260(\phi.1) + 270(\phi.1)}{620(\phi.1) + 630(\phi.1)}.$$

Даний показник дає загальну оцінку ліквідності активів підприємства, показуючи скільки гривень поточних активів підприємства приходить на одну гривню поточних зобов'язань. Якщо цей показник більше одиниці, то підприємство можна вважати успішно функціонуючим.

2.2. Ступінь автономії підприємства ($K_{ав.}$) відношенням суми власного капіталу (ВК) та валюти балансу (ВБ):

$$K_{ав.} = \frac{ВК}{ВБ} = \frac{380(\phi.1)}{280(\phi.1)}.$$

Даний показник особливе значення має для кредиторів та інвесторів, який показує питому вагу власного капіталу у загальній сумі ресурсів підприємства.

2.3. Рівень фінансової незалежності ($P_{\phi H}$) як відношення власного капіталу (ВК) до загальної суми заборгованості ($З_{\Sigma}$):

$$P_{\phi H} = \frac{BK}{З_{\Sigma}} = \frac{380(\phi.1)}{(430 + 480 + 620 + 630)(\phi.1)}.$$

Цей показник не повинен бути менше одиниці, тому що в такому випадку підприємство можна вважати несамостійним та фінансово залежним від інших суб'єктів підприємницької діяльності.

2.4. Ступінь фінансової стійкості ($K_{\phi C}$) розраховується як співвідношення власного капіталу (ВК) та суми поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{\phi C} = \frac{BK}{ПЗ} = \frac{380(\phi.1)}{620(\phi.1)}.$$

Показує яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити за рахунок власного капіталу.

Інтегральна оцінка фінансової групи показників визначається як середньоарифметичне значення всіх показників даної групи помножене на вагове значення даної групи:

$$IO_{\phi ин.} = \left(\frac{K_{ликв} + K_{ав} + P_{\phi H} + K_{\phi C}}{4} \right) \cdot B_{ГП}.$$

3. Група інвестиційних показників визначають ефективність та рівень інвестиційної діяльності підприємства, при їх розрахунку доцільно використовувати такі формули:

3.1. Рівень інвестиційної привабливості підприємства (P_{III}) характеризується питомою вагою залучених коштів (ЗКш) сумі капітальних інвестицій (КІ):

$$P_{III} = \frac{ЗКш}{КІ} = \frac{(420 + 480 + 620 + 630)(\phi.1)}{KI}.$$

3.2. Рівень здатності самофінансування ($P_{3\phi}$) розраховується як співвідношення власного капіталу (ВК) та залучених коштів ЗКш:

$$P_{3\phi} = \frac{BK}{ЗКш} = \frac{380(\phi.1)}{(420 + 480 + 620 + 630)(\phi.1)}.$$

Чим вище даний показник, тим вище здатність підприємства до самофінансування, тим він більше фінансово незалежний.

3.3. Ефективність інвестиційної діяльності ($E\phi_{інв.д.}$) визначається як відношення суми капітальних інвестицій (КІ) до суми загальних доходів підприємства (Д):

$$E\phi_{інв.д.} = \frac{KI}{D}.$$

Показує скільки гривень капітальних інвестицій приходить на кожну гривню загальних доходів підприємства.

3.4. Рівень залученого капіталу ($P_{ЗК}$) обчислюється як відношення суми залученого капіталу (ЗК) та суми активів підприємства (А):

$$P_{ЗК} = \frac{ЗК}{А} = \frac{(430 + 480 + 620 + 630)(\phi.1)}{380(\phi.1)}.$$

Чим нижче цей показник, тим менше заборгованість підприємства.

Інтегральна оцінка інвестиційної групи показників визначається як середньоарифметичне значення всіх показників даної групи помножене на вагове значення даної групи:

$$IO_{інвест.} = \left(\frac{P_{III} + P_{ЗФ} + E\phi_{інв.д.} + P_{ЗК}}{4} \right) \cdot B_{ГП}.$$

Інтегральна оцінка економічної складової визначається як середньоарифметичне значення оцінок груп показників:

$$IO_{ЕК.СКЛ.} = \frac{IO_{ек.} + IO_{фін} + IO_{інвест}}{3}.$$

ПРИКЛАД оцінки економічної складової потенціалу підприємства зв'язку:

1. Група економічних показників:

1.1. Коефіцієнт валового прибутку

$$K_{ВП} = \frac{ВП}{ЧД} = \frac{050(\phi.2)}{035(\phi.2)} = \frac{1167916}{6749304} = 0,173.$$

1.2. Рентабельність витрат виробництва

$$K_{ВВ} = \frac{ЧД}{C_{РП}} = \frac{035(\phi.2)}{040(\phi.2)} = \frac{6749304}{5581388} = 1,209.$$

1.3. Рентабельність активів:

$$r_{акт.} = \frac{ЧД}{А_{ср}} = \frac{035(\phi.2)}{(280_{г.3} + 280_{г.4}) / 2(\phi.1)} = \frac{6749304}{(11742704 + 10476765) / 2} = 0,608.$$

1.4. Рентабельність адміністративних витрат

$$r_{AB} = \frac{AB}{ЧД} = \frac{070(\phi.2)}{035(\phi.2)} = \frac{511735}{6749304} = 0,076.$$

Інтегральна оцінка групи економічних показників:

$$IO_{ек.} = \left(\frac{K_{ВП} + K_{BB} + r_{акт.} + r_{ав.}}{4} \right) \cdot B_{ГП} = \left(\frac{0,173 + 1,209 + 0,608 + 0,076}{4} \right) \cdot 0,325 = 0,168$$

2. Група фінансових показників:

2.1. Рівень ліквідності підприємства

$$K_{лікв} = \frac{ОА + ВМП}{ПЗ + ДМП} = \frac{260(\phi.1) + 270(\phi.1)}{620(\phi.1) + 630(\phi.1)} = \frac{1600066 + 10359}{1256930 + 66729} = 1,217$$

2.2. Ступінь автономії підприємства

$$K_{ав.} = \frac{ВК}{ВБ} = \frac{380(\phi.1)}{280(\phi.1)} = \frac{6527611}{10476765} = 0,623$$

2.3. Рівень фінансової незалежності

$$P_{фн} = \frac{ВК}{З_{\Sigma}} = \frac{380(\phi.1)}{(430 + 480 + 620 + 630)(\phi.1)} = \frac{6527611}{140792 + 2484703 + 1256930 + 66729} = 1,653$$

2.4. Ступінь фінансової стійкості

$$K_{фс} = \frac{ВК}{ПЗ} = \frac{380(\phi.1)}{620(\phi.1)} = \frac{6527611}{1256930} = 5,193.$$

Інтегральна оцінка групи фінансових показників:

$$IO_{фін.} = \left(\frac{K_{лікв} + K_{ав.} + P_{фн} + K_{фс}}{4} \right) \cdot B_{ГП} = \left(\frac{1,217 + 0,623 + 1,653 + 5,193}{4} \right) \cdot 0,379 = 0,823.$$

3. Група інвестиційних показників:

3.1. Рівень інвестиційної привабливості підприємства

$$P_{III} = \frac{ЗК_{III}}{KI} = \frac{(420 + 480 + 620 + 630)(\phi.1)}{KI} = \frac{0 + 2484703 + 1256930 + 66729}{597499} = 6,374.$$

3.2. Рівень здатності самофінансування

$$P_{3\phi} = \frac{BK}{ЗК_{III}} = \frac{380(\phi.1)}{(420 + 480 + 620 + 630)(\phi.1)} = \frac{6527611}{0 + 2484703 + 1256930 + 66729} = 1,714.$$

3.3. Ефективність інвестиційної діяльності

$$Ef_{инв.д.} = \frac{KI}{D} = \frac{597499}{8006685} = 0,075.$$

3.4. Рівень залученого капіталу

$$P_{ЗК} = \frac{ЗК}{A} = \frac{(430 + 480 + 620 + 630)(\phi.1)}{380(\phi.1)} = \frac{140792 + 2484703 + 1256930 + 66729}{6527611} = 0,605.$$

Інтегральна оцінка групи інвестиційних показників:

$$IO_{инвест.} = \left(\frac{P_{III} + P_{3\phi} + Ef_{инв.д.} + P_{ЗК}}{4} \right) \cdot B_{ГП} = \left(\frac{6,374 + 1,714 + 0,075 + 0,605}{4} \right) \cdot 0,296 = 0,649.$$

Інтегральна оцінка економічної складової потенціалу підприємства зв'язку:

$$IO_{ЕК.СКЛ.} = \frac{IO_{ек.} + IO_{фин} + IO_{инвест}}{3} = \frac{0,168 + 0,823 + 0,649}{3} = 0,547.$$

2.4 ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА потенціалу підприємства зв'язку характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємств зовнішнім факторам, які генеруються ринковою середою. Про підсилення інформаційної складової потенціалу підприємства зв'язку свідчить збільшення частки, яку займає певне підприємство на ринку, підсилення конкурентних позицій, активізація маркетингової діяльності та ін. Таким чином, інформаційну складову характеризує рівень маркетингової активності підприємства, інформативність про діяльність основних конкурентів, власні можливості підприємства та якість надаваних послуг зв'язку. Інформаційна складова розділяється на такі групи показників:

1. Група зовнішніх показників характеризують діяльність та можливість основних конкурентів. Розрахунок слід вести за такими формулами:

1.1. Частка ринку надання послуг мобільного зв'язку ($d_{Q(D)_{м.з.}}$) розраховується як відношення об'єму надаваних послуг мобільного зв'язку ($Q(D)_{м.з.}$) до загального об'єму цих послуг у країні ($\sum Q(D)_{м.з.}$):

$$d_{Q(D)_{м.з.}} = \frac{Q(D)_{м.з.}}{\sum Q(D)_{м.з.}}$$

1.2. Частка ринку надання послуг фіксованого зв'язку ($d_{Q(D)_{ф.з.}}$) розраховується як відношення об'єму надаваних послуг фіксованого зв'язку ($Q(D)_{ф.з.}$) до загального об'єму цих послуг у країні ($\sum Q_{ф.з.}$):

$$d_{Q(D)_{ф.з.}} = \frac{Q(D)_{ф.з.}}{\sum Q(D)_{ф.з.}}$$

1.3. Частка ринку надання послуг Інтернет зв'язку ($d_{Q(D)_{І.з.}}$) розраховується як відношення об'єму надаваних послуг Інтернет зв'язку ($Q(D)_{І.з.}$) до загального об'єму цих послуг у країні ($\sum Q(D)_{І.з.}$):

$$d_{Q(D)_{І.з.}} = \frac{Q(D)_{І.з.}}{\sum Q(D)_{І.з.}}$$

1.4. Рівень покриття підприємством ринку за обсягом отриманих доходів ($P_{покp}$) розраховується за формулою:

$$P_{покp} = \frac{D_{п}}{D_{г}}$$

де $D_{п}$ та $D_{г}$ – загальні доходи підприємства та загальні доходи галузі зв'язку відповідно.

Інтегральна оцінка зовнішньої групи показників визначається як сума значень всіх показників даної групи помножена на вагове значення даної групи:

$$IO_{зовн} = (d_{Q_{м.з.}} + d_{Q_{ф.з.}} + d_{Q_{І.з.}} + P_{покp}) \cdot B_{ГП}$$

2. Група внутрішніх показників характеризують діяльність підприємства на ринку телекомунікацій та рівень його комерціалізації, можуть бути розраховані за такими формулами:

2.1. Ринкова позиція підприємства (P_{PP}) розраховується як частка загальна кількість абонентів підприємства ($Ab.нідпр.$) та загальної кількості абонентів у країні ($Ab.країни$):

$$P_{PP} = \frac{Ab.нідпр.}{Ab.країни}.$$

2.2. Рівень розвитку рекламної та маркетингової діяльності P_{MRD} обчислюється як співвідношення витрат на збут (ЗВ) та операційних витрат (ОВ):

$$P_{MRD} = \frac{ЗВ}{ОВ} = \frac{080(\phi.2)}{280(\phi.2)}.$$

2.3. Рівень інвестування рекламної та маркетингової діяльності ($P_{I_{MRD}}$) характеризується відношенням інвестицій, направлених на розвиток сервісної мережі та цільове просування послуг (I_{MRD}) до капітальних інвестицій (КІ):

$$P_{I_{MRD}} = \frac{I_{MRD}}{KI}.$$

Інтегральна оцінка внутрішньої групи показників визначається як сума значень всіх показників даної групи помножена на вагове значення даної групи:

$$IO_{внутр.} = (P_{PP} + P_{MRD} + P_{I_{MRD}}) \cdot B_{ГП}.$$

3. Група науково-дослідних показників характеризує рівень активності проведення НДДКР, наявність результатів науково-дослідних робіт, яких буде достатньо для генерації інноваційних ідей та реалізації інноваційно-інвестиційних проектів підприємствами сфери телекомунікацій. До факторів, які позитивно впливають на групу науково-дослідних показників відносяться: активізація проведення науково-дослідних розробок, збільшення витрат на проведення науково-дослідних розробок та впровадження їх результатів у виробництво та ін. До таких показників відносяться:

3.1. Рівень розвитку НДДКР ($P_{НДДКР}$) обчислюється відношенням інвестицій у проектно-вишукувальні роботи ($I_{НДДКР}$) до капітальних інвестицій (КІ):

$$P_{НДДКР} = \frac{I_{НДДКР}}{KI}.$$

3.2. Ступінь інноваційного оновлення діяльності підприємства P_{IO} обчислюється відношенням доходів від інноваційних послуг зв'язку (D_{III}) до сумарних доходів підприємства (D):

$$P_{IO} = \frac{D_{III}}{D}.$$

Інтегральна оцінка групи науково-дослідних показників визначається як сума значень всіх показників даної групи помножена на вагове значення даної групи:

$$IO_{НДДКР.} = (P_{НДДКР.} + P_{IO}) \cdot B_{ГП}.$$

Інтегральна оцінка інформаційної складової визначається як сума оцінок груп показників:

$$IO_{ИНФ.СКЛ.} = IO_{зовн} + IO_{внутр} + IO_{НДДКР.}$$

ПРИКЛАД оцінки інформаційної складової потенціалу підприємства зв'язку:

1. Група зовнішніх показників

1.1. Частка ринку надання послуг мобільного зв'язку

$$d_{Q(D)_{м.з.}} = \frac{Q(D)_{м.з.}}{\sum Q(D)_{м.з.}} = \frac{220,0}{28837,9} = 0,008.$$

1.2. Частка ринку надання послуг фіксованого зв'язку

$$d_{Q(D)_{ф.з.}} = \frac{Q(D)_{ф.з.}}{\sum Q(D)_{ф.з.}} = \frac{3160 + 1194 + 773 + 295 + 53}{8364,4} = 0,655.$$

1.3. Частка ринку надання послуг Інтернет зв'язку

$$d_{Q(D)_{I.з.}} = \frac{Q(D)_{I.з.}}{\sum Q(D)_{I.з.}} = \frac{1369}{3799,9} = 0,360.$$

1.4. Рівень покриття підприємством ринку за обсягом отриманих доходів

$$P_{покp} = \frac{D_{II}}{D_{Г}} = \frac{8006685}{44056600} = 0,182.$$

Інтегральна оцінка групи зовнішніх показників:

$$IO_{зовн} = (d_{Q_{м.з.}} + d_{Q_{ф.з.}} + d_{Q_{I.з.}} + P_{покp}) \cdot B_{ГП} = (0,008 + 0,655 + 0,360 + 0,182) \cdot 0,291 = 0,351$$

2. Група внутрішніх показників

2.1. Ринкова позиція підприємства

$$P_{П} = \frac{Ab.нідпр.}{Ab.країни} = \frac{1134 + 631 + 10130}{3661,2 + 53928,8 + 11382} = 0,172.$$

2.2. Рівень розвитку рекламної та маркетингової діяльності

$$P_{MRД} = \frac{ЗВ}{ОВ} = \frac{080(\phi.2)}{280(\phi.2)} = \frac{747816}{7020276} = 0,107.$$

2.3. Рівень інвестування рекламної та маркетингової діяльності

$$P_{I_{MRД}} = \frac{I_{MRД}}{KI} = \frac{50222}{597499} = 0,084.$$

Інтегральна оцінка групи внутрішніх показників:

$$IO_{внутр.} = (P_{ПР} + P_{MRД} + P_{I_{MRД}}) \cdot B_{ГП} = (0,172 + 0,107 + 0,084) \cdot 0,345 = 0,125.$$

3. Група науково-дослідної групи показників:

1. Рівень розвитку НДДКР $P_{НДДКР} = \frac{I_{НДДКР}}{KI} = \frac{1195}{597499} = 0,002.$

2. Ступінь інноваційного оновлення діяльності підприємства

$$P_{IO} = \frac{D_{III}}{D} = \frac{1369000 + 220000}{8006685} = 0,198.$$

Інтегральна оцінка групи науково-дослідних показників інформаційної складової:

$$IO_{НДДКР.} = (P_{НДДКР} + P_{IO}) \cdot B_{ГП} = (0,002 + 0,198) \cdot 0,364 = 0,073$$

Інтегральна оцінка інформаційної складової потенціалу підприємства зв'язку:

$$IO_{ИНФ.СКЛ.} = IO_{зовн} + IO_{внутр} + IO_{НДДКР} = 0,351 + 0,125 + 0,073 = 0,549.$$

2.5 ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНА СКЛАДОВА відображує наявність технічної та технологічної бази підприємств сфери телекомунікацій, а також її здатність до оперативної трансформації та переорієнтації на надання інноваційних послуг зв'язку. До факторів, які позитивно впливають на техніко-технологічну складову, відносяться: підсилення та покращення виробничої бази, транспортних маршрутів; зниження рівня зносу обладнання; наявність сучасних засобів обліку та зберігання інформації і т.п. Техніко-технологічна складова підрозділяється на такі групи показників:

1. Група технічних показників характеризують стан техніки та обладнання підприємства, до них відносяться такі показники:

1.1. Рівень технічного переозброєння ($T\Pi$) характеризується відношенням суми інвестицій направлено на технічне переозброєння, реконструкцію та капітальний ремонт ($I_{T\Pi}$) до суми капітальних інвестицій (KI):

$$T\Pi = \frac{I_{T\Pi}}{KI}.$$

Даний показник показує питому вагу суми інвестицій на технічне переозброєння в загальній сумі капітальних інвестицій.

1.2. Коефіцієнт оновлення обчислюється за формулою:

$$K_{онов} = K_{вв} - K_{виб} = \frac{\Phi_{вв}}{\Phi n_{н.п.}} - \frac{\Phi_{виб}}{\Phi n_{к.п.}},$$

де $K_{вв}$ та $K_{виб}$ – коефіцієнти вводу та вибуття основних фондів відповідно;

$\Phi_{вв}$ та $\Phi_{виб}$ – вартість основних фондів, які введені та виведені у поточному періоді відповідно,

$\Phi n_{н.п.}$ та $\Phi n_{к.п.}$ – первісна вартість основних фондів на початок та на кінець поточного періоду відповідно.

1.3. Рівень цифровізації мережі підприємства ($P_{ц}$) обчислюється відношення кількості цифрових ліній передач інформації ($L_{ц}$) до загальної кількості ліній (L_{Σ}):

$$P_{ц} = \frac{L_{ц}}{L_{\Sigma}}.$$

Інтегральна оцінка технічної групи показників визначається як сума значень всіх показників даної групи помножена на вагове значення даної групи:

$$IO_{техн} = (T\Pi + K_{онов} + P_{ц}) \cdot B_{ГП}.$$

2. Група технологічних показників характеризують стан наявних технологій надання телекомунікаційних послуг, до них відносяться:

2.1. Рівень приросту нових технологій (P_{HT}) характеризується відношенням інвестицій у нові технології поточного періоду (I_{HTm}) до попереднього (I_{HTn}):

$$P_{HT} = \frac{I_{HTm}}{I_{HTn}}.$$

2.2. Доходність інвестицій в нові технології ($E\phi_{HT}$) характеризується відношенням доходів від нових технологій (D_{HT}) до інвестицій у нові технології (I_{HT}):

$$E\phi_{HT} = \frac{D_{HT}}{I_{HT}}.$$

2.3. Рівень морального зносу обладнання (P_{MI}) обчислюється як відношення частки первісної (Φ_n) та відновної вартості (Φ_e) основних фондів до відновної вартості основних фондів :

$$P_{MI} = \frac{\Phi_n - \Phi_e}{\Phi_e}.$$

2.4. Рівень інвестування нових технологій (d_{HT}) характеризується питомою вагою інвестицій у нові технології (I_{HT}) у капітальних інвестиціях підприємства (КІ):

$$d_{HT} = \frac{I_{HT}}{KI}.$$

Інтегральна оцінка технологічної групи показників визначається як середньоарифметичне значення всіх показників даної групи помножене на вагове значення даної групи:

$$IO_{технол} = \frac{(P_{HT} + E\phi_{HT} + d_{HT})}{4} \cdot B_{ГП}.$$

3. Група якісних показників характеризують доступність, безперебійність, якість передавання, якість обслуговування та надійність (готовність) послуг зв'язку, до них відносять :

3.1. Показником, який характеризує *доступність* послуги мовної телефонії є частка неуспішних спроб встановлення з'єднання в загальній кількості з'єднань (P_0), яка розраховується окремо для встановлення з'єднань із мобільним абонентом мережі, а також для встановлення з'єднань із абонентом фіксованої мережі. Значення цього показника, виражене у відсотках, визначається з наступного виразу:

$$P_0 = (Q/N)100\%,$$

де Q – загальна кількість неуспішних спроб встановлення з'єднань за весь період випробувань (спостережень);

N – загальна кількість спроб встановлення з'єднань за весь період випробувань (спостережень).

3.2. Показником, який характеризує *безперервність* послуги мовної телефонії є частка викликів, які закінчилися не за ініціативою абонента (P_p). Значення цього показника, виражене у відсотках, визначається з наступного виразу:

$$P_p = (R/N)100\% ,$$

де R – загальна кількість контрольних з'єднань, які закінчилися не за ініціативою абонента.

3.3. Показником, який характеризує *якість передавання* мовлення послуги мовної телефонії є частка викликів, які не задовольняють нормативам щодо якості передавання мовлення (P_{np}) значення цього показника, виражене у відсотках, визначається з наступного виразу:

$$P_{np} = (N_{np}/N)100\% ,$$

де N – загальна кількість контрольних з'єднань, які не задовольняють нормативам щодо якості передавання мовлення.

3.4. Показником, який характеризує *правильність тарифікації*, є частка неправильно тарифікованих з'єднань (P_{HT}), який визначається з наступного виразу:

$$P_{HT} = N_H/N_C ,$$

де N_H – кількість неправильно тарифікованих з'єднань;

N_C – загальна кількість рахунків.

3.5. Показниками, які характеризують задоволеність абонентів обслуговуванням є показник задоволеності організаційними аспектами обслуговування (P_{oc}) та показник задоволеності технічними аспектами обслуговування (P_{mc}). Ці показники визначаються з наступних виразів:

$$P_{oc} = (N_{oc}/N_a)100\% ; P_{mc} = (N_{mc}/N_a)100\% ,$$

де N_{oc} – кількість скарг на організаційні аспекти обслуговування;

N_{mc} – кількість скарг на технічні аспекти обслуговування;

N_a – кількість абонентів у мережі.

Інтегральна оцінка якісної групи показників визначається як сума значень всіх показників даної групи помножена на вагове значення даної групи:

$$IO_{\text{якість}} = (P_0 + P_p + P_{np} + P_{oc} + P_{to}) \cdot B_{ГП}$$

Інтегральна оцінка техніко-технологічної складової визначається як сума оцінок груп показників:

$$IO_{T-T.CKЛ.} = IO_{\text{техн}} + IO_{\text{технол}} + IO_{\text{якість}}$$

ПРИКЛАД оцінки техніко-технологічної складової потенціалу підприємства зв'язку:

1. Група технічних показників

1.1. Рівень технічного переозброєння $ТП = \frac{I_{ГП}}{KI} = \frac{13742}{597499} = 0,023$.

1.2. Коефіцієнт оновлення

$$K_{\text{онов}} = K_{\text{вв}} - K_{\text{виб}} = \frac{\Phi_{\text{вв}}}{\Phi n_{\text{н.л.}}} - \frac{\Phi_{\text{виб}}}{\Phi n_{\text{к.л.}}} = \frac{540000}{19215044} - \frac{19215044 + 540000 - 19459602}{19459602} = 0,013$$

1.3. Рівень цифровізації мережі підприємства $P_{Ц} = \frac{Л_{Ц}}{Л_{\Sigma}} = \frac{5,37}{10,95} = 0,490$.

Інтегральна оцінка групи технічних показників:

$$IO_{\text{техн}} = (ТП + K_{\text{онов}} + P_{Ц}) \cdot B_{ГП} = (0,023 + 0,013 + 0,490) \cdot 0,228 = 0,120$$

2. Група технологічних показників

2.1. Рівень приросту нових технологій

$$P_{HT} = \frac{I_{HTm}}{I_{HTn}} = \frac{205763 + 131726}{642104 + 155922} = 0,423$$

2.2. Доходність інвестицій в нові технології

$$E\phi_{HT} = \frac{Д_{HT}}{I_{HT}} = \frac{1369000 + 220000}{205763 + 131726} = 4,708$$

2.3. Рівень морального зносу обладнання

$$P_{MI} = \frac{\Phi_n - \Phi_{\text{в}}}{\Phi_{\text{в}}} = \frac{19215044 - 10272225}{10272225} = 0,871$$

2.4. Рівень інвестування нових технологій

$$d_{HT} = \frac{I_{HT}}{KI} = \frac{205763 + 131726}{597499} = 0,565$$

Інтегральна оцінка групи технологічних показників:

$$IO_{технол} = \frac{(P_{ПТ} + E\phi_{HT} + d_{HT})}{4} \cdot B_{ГП} = \left(\frac{0,423 + 4,708 + 0,871 + 0,565}{4} \right) \cdot 0,345 = 0,566.$$

3. Група якісних показників

3.1. Доступність послуги мовної телефонії $P_0 = (Q/N) = \frac{84,98}{2266} = 0,038.$

3.2. Безперервність послуги мовної телефонії $P_p = (R/N) = \frac{113,3}{2266} = 0,050.$

3.3. Якість передавання мовлення послуги мовної телефонії

$$P_{np} = (N_{np}/N) = \frac{108,1}{2266} = 0,048.$$

3.4. Правильність тарифікації $P_{HT} = N_H/N_C = \frac{2,3}{2266} = 0,001.$

3.5. Задоволеність організаційними аспектами обслуговування

$$P_{oc} = (N_{oc}/N_a) = \frac{103,49}{11895} = 0,0087$$

Задоволеність технічними аспектами обслуговування

$$P_{mc} = (N_{mc}/N_a) = \frac{113,0}{11895} = 0,0095.$$

Інтегральна оцінка групи якісних показників:

$$IO_{якість} = (P_0 + P_p + P_{np} + P_{HT} + P_{oc} + P_{mo}) \cdot B_{ГП} = \\ = (0,378 + 0,050 + 0,048 + 0,001 + 0,0087 + 0,0095) \cdot 0,427 = 0,066$$

Інтегральна оцінка техніко-технологічної складової потенціалу підприємства зв'язку:

$$IO_{Т-Т.СКЛ.} = IO_{техн} + IO_{технол} + IO_{якість} = 0,120 + 0,566 + 0,066 = 0,752.$$

2.6 СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА потенціалу підприємства зв'язку характеризує ступінь впливу демографічного стану на інноваційний розвиток підприємства, впливу нових технологій на довкілля та виділяє соціальні наслідки інноваційного розвитку підприємств зв'язку. Соціально-екологічну складову можна поділити на три групи показників:

1. До групи соціальних показників слід віднести вплив демографічного стану на розвиток підприємства (ДС), рівень підтримки вітчизняних вчених (П_{ВВ}).

Інтегральна оцінка групи соціальних показників визначається як сума всіх значень даної групи помножена на вагове значення даної групи:

$$IO_{соц} = (ДС + П_{ВВ}) \cdot B_{ГП}.$$

2. До групи екологічних показників можна віднести рівень впливу інноваційної діяльності на довкілля ($P_{ВД}$).

Інтегральна оцінка групи екологічних показників визначається як сума всіх значень даної групи помножена на вагове значення даної групи:

$$IO_{еколог} = P_{ВД} \cdot B_{ГП}.$$

3. До групи показників, які характеризують рівень ефективності управління персоналом, можна віднести ступінь інноваційної активності персоналу ($АП$) та рівень ефективності відношень керівництва з персоналом ($Еф_{кер}$).

Інтегральна оцінка групи показників, які характеризують рівень ефективності управління персоналом, визначається як сума всіх значень даної групи помножена на вагове значення даної групи:

$$IO_{упр} = (АП + Еф_{кер}) \cdot B_{ГП}.$$

Розрахунок всіх показників соціально-екологічної складової інноваційно-інвестиційного потенціалу необхідно провести за допомогою методу експертних оцінок.

Інтегральна оцінка соціально-екологічної складової визначається як сума оцінок груп показників:

$$IO_{С.-Е.СКЛ.} = IO_{соц} + IO_{екол} + IO_{упр}.$$

ПРИКЛАД оцінки соціально-екологічної складової потенціалу підприємства наведено у табл. 4.

Для оцінки соціально-екологічної складової було обрано 7 експертів з даних питань, які оцінили вищезазначені показники.

Розрахунок значень показників слід проводити за формулами, які наведені у табл. 3.7.

Інтегральна оцінка групи соціальних показників становить:

$$IO_{соц} = (ДС + П_{ВВ}) \cdot B_{ГП} = (0,201 + 0,183) \cdot 0,325 = 0,125.$$

Таблиця 3.7 – Оцінка соціально-екологічної складової потенціалу підприємства зв'язку

Показники	Експертні оцінки							Інтегральна оцінка показника	Значення показника	Значення показника з урахуванням ваги	Інтегральна оцінка груп показників та складової потенціалу підприємства
	1	2	3	4	5	6	7				
1. Група соціальних показників											0,125
1.1. Вплив демографічного стану на розвиток підприємства	8	35	78	23	59	64	5	272	0,201	0,065	
1.2. Рівень підтримки вітчизняних вчених	20	48	62	20	54	37	7	248	0,183	0,060	
2. Група екологічних показників											0,070
2.1. Рівень впливу діяльності підприємства зв'язку на довкілля	15	33	88	27	68	79	8	318	0,235	0,070	
3. Група показників, які характеризують ефективність управління											0,145
3.1. Ступінь активності персоналу	20	48	98	8	23	4	8	209	0,154	0,059	
3.2. Рівень ефективності відношень керівництва з персоналом	15	45	75	29	47	85	10	306	0,226	0,086	
Сума	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	1353	1,000	⊗	0,339

Інтегральна оцінка групи екологічних показників становить:

$$IO_{\text{еколог}} = P_{\text{ВД}} \cdot B_{\text{ГП}} = 0,235 \cdot 0,296 = 0,070.$$

Інтегральна оцінка групи показників, які характеризують рівень ефективності управління персоналом, становить:

$$IO_{\text{упр}} = (AP + Ef_{\text{кер}}) \cdot B_{\text{ГП}} = (0,154 + 0,226) \cdot 0,37 = 0,145.$$

Інтегральна оцінка соціально-екологічної складової становить:

$$IO_{\text{С.-Е.СКЛ.}} = IO_{\text{соц}} + IO_{\text{екол}} + IO_{\text{упр}}.$$

2.7. ВИЗНАЧЕННЯ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЗВ'ЯЗКУ, ВИСНОВКИ ТА ГРАФІЧНЕ ЙОГО ЗОБРАЖЕННЯ

Для визначення інтегральної оцінки потенціалу підприємства зв'язку необхідно інтегральні оцінки всіх складових потенціалу звести у таблицю (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Результати оцінки потенціалу підприємства зв'язку

Складові потенціалу	Зміст складових потенціалу	Значення показника з урахуванням ваги	Інтегральна оцінка складової
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
I. Політико-правова складова	1. Політичні показники	0,300	0,492
	2. Правові показники	0,192	
II. Управлінська складова	1. Освітньо-управлінські показники	0,333	0,946
	2. Кадрові показники	0,246	
	3. Інтелектуальні показники	0,367	
III. Економічна складова	1. Економічні показники	0,168	0,547
	2. Фінансові показники	0,823	
	3. Інвестиційні показники	0,649	
IV Інформаційна складова	1. Зовнішні показники	0,351	0,549
	2. Внутрішні показники	0,125	
	3. Науково-дослідні показники	0,073	
V Техніко-технологічна складова	1. Технічні показники	0,235	0,752
	2. Технологічні показники	0,566	
	3. Якісні показники	0,066	
VI Соціально-екологічна складова	1. Соціальні показники	0,124	0,339
	2. Екологічні показники	0,070	
	3. Показники, які характеризують ефективність управління персоналом	0,145	
<i>Інтегральна оцінка інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства зв'язку</i>			0,612

У графічному вигляді результати розрахунків потенціалу підприємства зв'язку відображені на рис. 3.3.

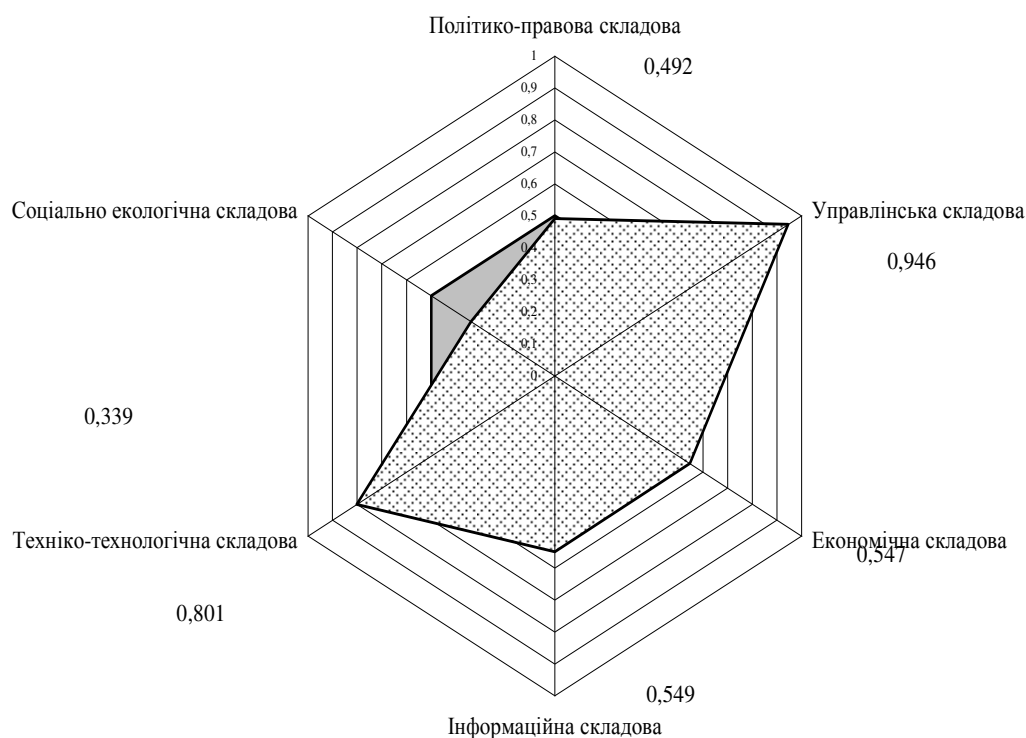


Рис. 3.3. Пелюсткова діаграма рівня потенціалу підприємства зв'язку

Отриману оцінку необхідно порівняти зі шкалою інтегральної оцінки потенціалу підприємства зв'язку (табл. 3.9). Наведена шкала дозволяє більш детально та конкретно розкрити характеристику інтегральної оцінки потенціалу підприємства зв'язку.

Таблиця 3.9 – Шкала інтегральної оцінки потенціалу підприємства зв'язку

Інтегральна оцінка	Характеристика потенціалу	
0,00 – 0,20	Кризовий потенціал	висока неспроможність підприємства до впровадження інноваційних проектів (планів, стратегій); відсутність внутрішніх та зовнішніх ресурсів підприємства
0,21 – 0,40	Недостатній потенціал	недостатність внутрішніх та зовнішніх ресурсів, які є необхідними для впровадження інноваційних проектів (планів, стратегій)
0,41 – 0,60	Низький потенціал	підприємство неефективно використовує зовнішні та внутрішні ресурси
0,61 – 0,80	Достатній потенціал	готовність підприємства до впровадження інноваційних проектів (планів, стратегій); достатня кількість внутрішніх та зовнішніх ресурсів підприємства
0,81 – 1,00	Високий потенціал	повна готовність підприємства до реалізації інноваційних проектів (планів, стратегій); підприємство має всі необхідні ресурси для реалізації різноманітних проектів

Як показали розрахунки, інтегральна оцінка потенціалу підприємства зв'язку складає 0,604. Даний показник перевищує критичне значення 0,5, тобто це свідчить про достатність потенціалу підприємства зв'язку та його готовність до впровадження проектів розвитку. Порівняння отриманого значення зі шкалою інтегральної оцінки говорить про те, що потенціал підприємства зв'язку є низьким та потребує додаткового аналізу деяких його складових.

На підставі отриманих розрахунків необхідно виділити складові, інтегральна оцінка яких наближена чи нижче критичного значення, а також розробити шляхи щодо підвищення рівня цих складових.

Найбільш високі оцінки потенціалу отримали управлінська та техніко-технологічна складові, які складають 0,946 та 0,752 відповідно. Дані складові потенціалу підприємства зв'язку свідчать про ефективне функціонування підприємства зв'язку у даних напрямках. А саме оцінка управлінської складової свідчить про високий рівень професіоналізму та освіти персоналу, низьку плинність кадрів. Оцінка техніко-технологічної складової свідчить про високий рівень технічного переозброєння та значний рівень цифровізації мережі фіксованого телефонного зв'язку, значний рівень оновлення основних фондів та наявність у підприємства вигод від їх використання, також дана складова свідчить про надання мовленнєвих послуг високої якості.

Оцінки інформаційної й економічної складової наближені до критичного значення та дорівнюють відповідно 0,549 та 0,547. Оцінка інформаційної складової свідчить про значне охоплення ринку надання послуг зв'язку мовленнєвого характеру, високу інформаційність на підприємстві, високий рівень розвитку рекламної та маркетингової діяльності. Однак у її склад входять ще науково-дослідна робота, яка є дуже незначною за аналізований період, що негативно впливає на розвиток підприємства. Це свідчить про недостатність наукової підтримки виробничих процесів на підприємстві. Така ситуація обумовлена, на думку автора, наявністю чинників (економічних, політико-правових та ін.), які обмежують замовлення на проведення науково-дослідних розробок сторонніми організаціями. На дану групи показників підприємству зв'язку необхідно приділити дуже значну увагу. А саме необхідно збільшити обсяг коштів на проведення науково-дослідних робіт та на впровадження отриманих результатів у виробничих процес. Оцінка економічної складової свідчить про ефективну фінансову та інвестиційну діяльність підприємства зв'язку: достатній

рівень ліквідності, автономії підприємства, його фінансової незалежності, інвестиційної привабливості тощо. Однак показники економічної групи свідчать про низьку рентабельність функціонування підприємства.

Деякі складові потенціалу підприємства зв'язку мають значення нижче критичного значення. Так, оцінка політико-правової складової нижче критичного значення на 1,8% та дорівнює 0,491. Це свідчить про імовірність політичного дисбалансу у країні; негативне ставлення підприємців, інвесторів та інших суб'єктів ринку до інвестування будь-яких проектів; неефективність існуючих пільг і стимулів для впровадження проектів безпосередньо для галузі зв'язку. Ще нижчу оцінку отримала соціально-екологічна складова потенціалу підприємства зв'язку (0,339), що нижче критичного значення на 32,2%. Така величина оцінки говорить про низький ступінь активності персоналу підприємства та рівень ефективності відношень керівництва з персоналом, негативний вплив демографічного стану на розвиток підприємства та низький рівень підтримки вітчизняних вчених.

На підставі зроблених висновків необхідно розробити шляхи підвищення потенціалу підприємства.

Контрольні питання:

1. Що таке діагностика рівня потенціалу підприємства?
2. Які існують методи діагностики рівня потенціалу?
3. Що таке квадрат потенціалу?
4. Назвіть критичні значення інтегрального потенціалу підприємства.
5. Чим відрізняється діагностика рівня потенціалу для різних підприємств зв'язку?
6. Назвіть джерела інформації для діагностики рівня потенціалу.
7. Яким чином формуються вагові значення кожної складової потенціалу?
8. У якому вигляді надається результуюча інформація щодо рівня потенціалу?
9. Що показує пелюсткова діаграма?
10. Які висновки можна зробити по результатах діагностики рівня потенціалу підприємства?

4. ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЗВ'ЯЗКУ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД РІВНЯ ПОТЕНЦІАЛУ

4.1. Види стратегій підприємства

З методологічної точки зору, стратегія – (грецька. *στρατηγία*, «головне командування, керівництво військовими діями») – найбільш загальний механізм дій, визначаючий шляхи досягнення комплексної мети. Поняття «стратегія» різними вченими трактується по-різному. Так, Мескон М.Х. трактує стратегію як детальний всебічний комплексний план, який повинен забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей. Ансофф І. описує стратегію як системний підхід, що забезпечує організації збалансованість та загальний напрямок росту. На думку Карлоффа Б., стратегія – це узагальнена модель дій, що необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії. Сучасні вітчизняні та зарубіжні вчені (Бельтюков Е.А., Виханский О.С., Геец В.М., Герасимчук В.Г., Кныш М.И., Круглов М.И., Кузовкова Т.А., Редькин А.С., Харичков С.К., Хрущ Н.А., Чекаловец В.И. та багато інших) трактують стратегію як систему чи модель, що має необхідну наукову та ресурсну базу для забезпечення конкурентоспроможної діяльності підприємства та адаптації його до існуючих ринкових умов.

Стратегія економічної організації – це сукупність її головних цілей і основних засобів досягнення даних цілей, іншими словами визначення загальних напрямків її діяльності.

Стратегією не може бути просте означення бажаних цілей і зручних засобів їхнього перетворення. Стратегія має виходити не з приємних марень, а з реальних можливостей розвитку фірми, тому стратегія це реакція організації на об'єктивні зовнішні та внутрішні обставини їхньої діяльності.

Стратегія являє собою одним із ключових моментів стратегічного управління.

Теорія стратегічного управління формувалась не одне десятиріччя, провідним зарубіжним фірмам знадобилось надто багато часу для формування системи стратегічного управління. Елементи стратегічного управління були

описані ще в перших наукових працях з управління підприємством Г.Емерсоном, Ф.Тейлером, А.Файолем, а запровадження стратегічного підходу до управління підприємством почалося ще в першій половині ХХ ст. У цей період домінувало довгострокове планування. Але суттєві зміни у зовнішньому середовищі спонукали підприємства перейти до системи «стратегічного управління» з середини 50-х років ХХ ст. У теорії стратегічного управління головним є поняття стратегії, яке взаємопов'язане з такими поняттями, як політика, місія, стратегічні цілі, потенціал, конкурентоспроможність. Концепцію стратегії вперше було розроблено в 60-ті роки А.Чандрером, К.Ендрюсом, І.Ансоффом. Значний внесок в теорію стратегії зробили Г.Мінцберг та М.Портер.

При визначенні стратегії застосовується комплексний підхід, згідно з яким стратегія це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це-програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами задоволення клієнтів, реалізація інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства. Стратегія – це не функція часу, а в першу чергу функція спрямування. Вона не є просто зосереджена на даному періоді часу, а включає в себе сукупність глобальних ідей розвитку фірми. Відповідальність за розроблення стратегії несе перш за все керівництво економічної організації, оскільки стратегічне планування вимагає високої відповідальності, масштабного обсягу дії менеджерів. Стратегія - це складне і потенційно потужне знаряддя, за допомогою якого сучасне підприємство може протистояти змінним умовам і досягати зростання. Але впровадження стратегії обходиться недешево. Але, як показує практика, це виправдовує себе. І в даний час більшість процвітаючих компаній світу прагнуть виробити стратегію свого розвитку. Не існує стратегії, єдиної для всіх компаній. Кожна фірма унікальна у своєму роді, і в даний період часу за певних умов її повинна задовольняти своя стратегія.

Аналіз теорії і практики вибору стратегій вказує на різноманіття ознак їх класифікації. У зв'язку з цим стратегії класифікують по наступних ознаках:

1. Приналежність до стратегій управління портфелем сфер бізнесу (корпоративні стратегії).
2. Приналежність до стратегій досягнення конкурентних переваг (ділові стратегії).

3. Приналежність до стратегій, застосовуваних залежно від внутрішніх умов (функціональні стратегії).

Корпоративну (загальну) стратегію організації називають також портфельною, оскільки вона формує певний склад і структуру інвестиційного портфеля організації. Ділова (конкурентна) стратегія організації націлена на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоздатної позиції компанії на ринку. Портфельна стратегія визначає сферу діяльності компанії, а конкурентна – відповідає на питання як фірмі поводитися у вибраній стратегічній області, щоб її дорога до досягнення своїх цілей в умові конкуренції пролягала по оптимальному маршруту.

Все різноманіття *корпоративних стратегій* може бути зведене до чотирьох основних типів: *стратегія зростання* (наступальна), *стабілізації* (наступально-оборонна), *виживання* (оборонна) і *поєднання*.

Стратегія зростання - збільшення організації, часто через проникнення та захват нових ринків. Ця стратегія реалізується в галузях, що динамічно розвиваються, і сегментах ринка, коли ринок чи галузь залучають нових учасників своїми високими потенційними можливостями, а зовнішнє оточення відрізняється достатньою стабільністю. Для неї характерне встановлення щорічного істотного перевищення рівня розвитку в порівнянні з рівнем попереднього року.

Стратегія стабілізації – є характерною для підприємств, які функціонують не в кризових, а у звичайних умовах в галузях зі статичним розвитком. Ця стратегія передбачає множину певних заходів, спрямованих на підтримку існуючих напрямків діяльності, підвищення прибутковості, розширення обсягу продажів. Взнявши на озброєння стратегію стабілізації, підприємство розв'язує проблему поступового покращення діяльності та свого становища.

Найголовнішою для підприємств в умовах економічної кризи є *стратегія виживання*, що спрямована на виведення підприємств з кризового стану. Стратегія виживання спрямована на покращення стану підприємства шляхом ліквідації збиткових операцій, виходу з неперспективних ринків, скасування застарілих технологій, припинення виробництва товарів, попит на які зменшується тощо. Вона має захисний характер і спрямована на накопичення необхідного потенціалу підприємства для майбутнього зростання, на адаптацію підприємства до зовнішнього оточення. Стратегія не може бути довготривалою.

Вона може бути на озброєнні підприємства як тимчасова щодо розв'язання проблем кризової ситуації. Існують наступні види стратегій цього типу:

- стратегія ліквідації;
- «відсічення зайвого»;
- скорочення та переорієнтації;
- реструктуризації;
- стратегія «економічно оптимального виробництва».

Стратегія поєднання є поєднанням стратегій зростання, стабілізації і виживання. Ця стратегія типова для фірм, працюючих на різних ринках і в різних галузях, при нестабільному економічному оточенні. Вона дуже уразлива з фінансової позиції при агресивних діях конкурентів на даному ринку або ж різких змінах кон'юнктури.

До загальних конкурентних стратегій відносять п'ять стратегій:

1. *Стратегія лідерства за витратами* – передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що притягує більшу кількість споживачів

2. *Стратегія широкої диференціації* – спрямована на надання товарам компанії специфічних рис, які відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів, що в свою чергу, сприяє збільшенню кількості покупців.

3. *Стратегія оптимальних витрат* – дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції. Задача полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні витрати та ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами та якістю.

4. *Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія)*, яка може бути:

- заснована на низьких витратах – орієнтується на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;
- заснована на диференціації продукції – ставить за мету забезпечення представників обраного сегменту товарами та послугами, що найбільш відповідають їх потребам та смаку.

5. *Стратегія упередження* – найчастіше використовується фірмами у галузях, що знаходяться на початкових стадіях свого життєвого циклу, та

пов'язані з формуванням стратегічного активу випередження, який не завжди нейтралізується конкурентами.

Стосовно різновидів *функціональних стратегій* підприємства за єдиною науковою точкою зору виділяють *стратегію маркетингу, фінансову, виробництва чи торгівельної діяльності, управління персоналом, соціальну, інноваційну, екологічну*. Виокремлення деякими авторами соціальної й екологічної стратегії має важливе значення для підприємств у сучасних умовах функціонування. Екологічна стратегія пов'язана з підтримкою розумів для збереження навколишнього середовища та забезпечення стабільного розвитку підприємства, як підсистеми екологічної системи. Соціальна стратегія передбачає заходи щодо соціального захисту персоналу в процесі здійснення стратегічних змін на підприємстві.

Перехід до ринкових відносин докорінно змінює задачі та характер діяльності управління в телекомунікаційних компаніях. На першому плані розглядаються нові цілі: зміна форми власності шляхом акціонування, приваблення інвесторів, максимізація прибутку, збільшення ринкової вартості підприємства в інтересах нових власників. Пристосування компанії до нових умов функціонування потребує внутрішньої перебудови, змін у виконуваних функціях, перебудови організаційної структури, перегляду всієї системи розподілу прав, повноважень та відповідальності.

Для довгострокового виживання компанії необхідно розробити певний перелік послідовних кроків і з'ясувати, що саме треба робити для досягнення успіху. Процес змін охоплює аналітичну і прогностичну діяльність, розробку можливих заходів і вибір відповідної стратегії, оскільки будь-які перетворення так чи інакше зачіпатимуть структуру компанії і відрізнятимуться мірою (часткові та радикальні) та рівнями втручання (індивідуум, група, підрозділ, організація в цілому). Очевидно, що в таких умовах на перший план виходить необхідність впровадження стратегічного управління. Суть стратегічного управління в тому, що існує чітко організоване комплексне стратегічне планування, і, з іншого боку, структура управління організацій відповідає "формальному" стратегічному плануванню і побудована так, щоб забезпечити можливість розробки довгострокової стратегії досягнення цілей компанії.

Наявність стратегії є однією з першочергових умов ефективного функціонування підприємства як суб'єкта підприємницької діяльності та

головною умовою ефективності його розвитку. В роботі досліджені взаємозв'язок та взаємовплив наявності стратегії на успіх функціонування підприємства (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Вплив відсутності чи наявності стратегії на діяльність підприємства

Дії суб'єкта підприємницької діяльності	Наявність стратегії	
	Стратегія існує	Стратегія відсутня
Конструктивні, спрямовані на підвищення економічної результативності	Наявність успішної діяльності у минулому та велика ймовірність успіху в майбутньому	Наявність успішної діяльності у минулому при можливих проблемах у майбутньому
Деструктивні, що негативно впливають на функціонування суб'єкта економічної діяльності	Наявність успіхів за окремими напрямками у минулому, велика ймовірність проблем у майбутньому	Наявність проблем у минулому та велика ймовірність проблем у майбутньому

Наявність стратегії у більшості визначає позитивні тенденції позитивні тенденції в поточному та перспективному розвитку підприємств і забезпечує зростання конкурентних переваг і прибутку підприємства в середньому до 20% на рік, що обумовлює актуальність вивчення питань, пов'язаних з визначенням теоретичних і науково-методичних основ розробки стратегії розвитку підприємств телекомунікацій.

З теоретико-методологічної точки зору, стратегія формується виходячи з наступних основних принципів:

1. Комплексність, що припускає забезпечення взаємозв'язку і врахування інтересів всіх складових суб'єкта економічної діяльності.

2. Системність, що передбачає оцінку економічної, технологічної, соціальної та екологічної ефективності намічених дій у рамках процесу реалізації стратегії.

3. Адаптивність, що дозволяє здійснювати в умовах динамічно мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища оперативне коригування стратегії.

4. Реалістичність і здійсненність, засновані на використанні системи виконавчих критеріїв (оціночних показників) та відповідного механізму моніторингу.

Керування сучасним підприємством ґрунтується на стратегічному плануванні, яке являє собою логічний, аналітичний процес, що складається з набору дій та рішень, що ведуть до розробки стратегій, відповідних поточному положенню підприємств та коригуванню прийнятої в залежності від зовнішніх умов діяльності протягом часу.

Ключовими елементами стратегічного планування є:

1. Розміщення ресурсів, що являє собою процес розподілу обмежених організаційних ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових та інтелектуальних), а також вибір товарів і ринків, що пропонують найкращі можливості для інвестування.

2. Адаптація до зовнішнього середовища охоплює всі дії стратегічного характеру, які повинні забезпечити ефективне пристосування стратегії організації до навколишніх умов з урахуванням можливостей і небезпек. Оптимальною є стратегія, при якій дії і внутрішня структура організації оптимально відповідають зовнішнім умовам.

3. Внутрішня координація є невід'ємною частиною стратегії та включає координацію стратегічної діяльності організації з метою забезпечення ефективності внутрішніх операцій.

4. Створення тривалих конкурентних переваг, які визначаються здатністю організації запропонувати товар чи послугу, що перевершують за прийнятої споживачами цінності товар або послугу конкурентів.

Стратегії формуються за вищезгаданим принципам, але розрізняються за своєю спрямованістю й стратегічним цілям. Аналіз літературних джерел з даної проблематики дозволив виділити наступні основні види стратегій:

1. Стратегія стабільності зосереджена на існуючих напрямках діяльності організації і збереженні конкурентної позиції на ринку. Застосовується в зрілих галузях промисловості зі статичною технологією, компаніями, задоволеними своїм становищем. Це в основному фірми, що домінують на ринку (монополії).

2. Стратегія зростання передбачає перевищення рівня розвитку підприємства над попереднім періодом. Цілями зростання можуть бути збільшення обсягу продажів, частки ринку, прибутку або розміру підприємства тощо.

При певних умовах незначне збільшення та відсутність такого росту гальмує розвиток і вдосконалення діяльності організації. Особливо стратегія зростання актуальна в галузях, що динамічно розвиваються, із технологіями що швидко змінюються. У нестійкій галузі відсутність росту може привести до банкрутства.

3. Стратегія скорочення - Це, по суті, стратегія відступу, яка передбачає встановлення рівня цілей підприємства нижче досягнутих в минулому. До різних варіантів стратегії скорочення вдаються найчастіше тоді, коли показники діяльності підприємства мають тенденцію до погіршення, при економічному спаді та просто для виживання. У той же час для багатьох підприємств скорочення може означати шлях раціоналізації та переорієнтації виробництва, спосіб збереження та забезпечення ефективної діяльності в цілому.

4. Стратегія розвитку ринків передбачає зростання підприємства шляхом впровадження вироблених товарів на нові ринки.

5. Стратегія розвитку через товар спрямована на зростання підприємства за рахунок впровадження нових або диференціації наявних товарів на основному ринку. Це можливо за допомогою розширення асортименту вже наявного товару, збільшення числа функцій або характеристик товару, розробкою нових моделей або варіантів з різним рівнем якості, заміною застарілих товарів на функціонально-або технологічно-поліпшені. Стратегія розробки товару спирається в основному на товарну політику фірми та аналіз сегментації.

6. Стратегія диверсифікації - це стратегія, спрямована на розширення числа сфер діяльності підприємства на ринках товарів та послуг, виробництво або надання яких не пов'язане з основною діяльністю. Ця стратегія реалізуються в тому випадку, коли підприємство далі не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом в рамках однієї галузі. На сьогоднішній день диверсифікація діяльності підприємства є одним з найпоширеніших і перспективних напрямів зростання і розвитку. Велика кількість підприємств, що встановили свою діяльність як вузькоспеціалізованого підприємства, з плином часу стикається з необхідністю прийняття рішення про диверсифікацію своєї діяльності. Диверсифікація може використовуватися як засіб:

- отримання більшого прибутку, ніж при простому нарощуванні обсягів виробництва;

- зниження ступеня підприємницького ризику шляхом розподілу його між різними сферами діяльності;

- інвестування капіталів підприємства в інші сфери бізнесу;
- зміни існуючого господарського портфеля підприємства з метою спроби створення більш гармонійного бізнес-портфеля;
- переходу зі стагнуючої галузі в більш рентабельні сфери;

Стратегія інтеграційного зростання, пов'язана з можливостями об'єднання з іншими елементами маркетингової системи галузі. Основною метою даного напрямку розвитку підприємства є зростання в межах індустріального технологічного ланцюжка. Стратегія цього типу виправдана, коли немає можливості зростання по відношенню до базового ринку, що може бути пов'язано з її стабілізацією (стадія зрілості життєвого циклу галузі, ринок поділений і т. д.).

4.2. Вибір стратегії розвитку підприємства в залежно від рівня розвитку потенціалу

Правильно обрана стратегія дозволяє максимально ефективно реалізувати потенціал підприємства завдяки існуючим специфічним можливостям. Підприємства з великим потенціалом можуть використовувати існуючу економічну потужність, менші по розмірах підприємства в більшості випадків повинні використовувати спеціалізацію, гнучкість задоволення невеликих по обсягах потреб ринку або орієнтуватися на радикальні нововведення. Для вибору стратегії конкурентної боротьби підприємства варто здійснювати аналіз ринкового середовища й доступних для підприємства ресурсів.

Кожне підприємство є унікальним. Його конкурентне поведіння на ринку характеризується деякою властивою лише йому комбінацією стратегічних цілей. Всі стратегії конкурентної боротьби (в залежності від рівня потенціалу підприємства) можна поділити на чотири види:

Віолентна стратегія – стратегія конкурентної боротьби, що полягає в орієнтації на зниження витрат виробництва за допомогою організації масового випуску порівняно дешевої, але в цілому високоякісної продукції. Підприємства-віоленти за свої гігантські розміри й економічну могутність одержали в назву "гордих левів", "могутніх слонів" чи "неповоротких бегемотів".

Патієнтна стратегія полягає у виробництві обмеженої кількості вузько спеціалізованої продукції високої якості. За свою здатність перемагати більше міцних конкурентів не кількістю, а якістю, підприємства-пациєнти одержали назву "хитрих лисиць".

Комутантна стратегія передбачає максимально гнучке задоволення невеликих по обсягам (локальних) потреб ринку. Дрібні підприємства-комутанти звичайно не мають ефективного устаткування, науково-технічних новинок або особливих пізнань у спеціальній області. Тому їх називають "сірими мишами", що не заважає багатьом з них мати успіх на ринку.

Експлерентна стратегія – конкурентна стратегія, що орієнтується на радикальні нововведення. Підприємства, зайняті цим ризикованим бізнесом першопрохідників, називають "першими ластівками".

Основні характеристики описаних типів стратегій конкурентної боротьби наведені в табл. 4.2.

Таблиця 4.2 – Характеристики типів стратегії

Характеристики	Комутанти ("миші")	Експлеренти ("ластівки")	Патієнти ("лисиці")	Віоленти ("леви, слони, бегемоти")
Потенціал підприємства	малий $0,00 \leq H < 0,25$	середній, малий $0,00 \leq H < 0,25$ $0,25 \leq H < 0,50$	великий, середній $0,25 \leq H < 0,50$ $0,50 \leq H < 0,75$	великий $0,75 \leq H < 1$
Профіль виробництва	універсальне дрібне	експериментальне	спеціалізоване	масове
Стійкість компанії	низька	низька	висока	висока
Витрати на НДДКР	низькі	високі	середні	високі
Конкурентні переваги	гнучкість, численність	випередження в нововведеннях	пристосованість до особливого ринку	висока продуктивність

Зміна конкурентної стратегії залежить від етапу життєвого циклу підприємства. Відправною крапкою розвитку підприємства є стан комутанта - "сіркою миші" економіки.

Якщо підприємство нагромадить свій потенціал, то виправданим буде перетворення "миші-переростка" в "хитру лисицю" – спеціалізовану компанію-патієнт, здатну робити щось краще інших.

У випадку, якщо обрана спеціалізація виявиться перспективною, то компанія-лиса зможе розширити свій ринок, перейшовши до віолентної стратегії ("гордий лев"), почавши масовий випуск товарів, попит на які швидко зростає.

До стану "гордого лева" є й інший шлях – ризикований шлях науково-технічного прориву, тобто обирається експлерентна стратегія. І у випадку успіху еволюція підприємства продовжується в межах віолентної стратегії.

Динамічний стан "гордого лева" заміняється роллю "могутнього слона" (якщо успішним є подальший інноваційний розвиток), але можливою є і несприятлива еволюція в напрямку "неповороткого бегемота" (якщо підприємство розробляє й випускає нові товари, які не мають успіху на ринку).

4.3. Формування стратегії шляхом використання методів ситуаційного аналізу підприємства зв'язку

Ситуаційний аналіз являє собою дослідження поточного стану та перспектив розвитку суб'єкта підприємницької діяльності у взаємозв'язку зі станом зовнішнього ринкового середовища, що оточує даний суб'єкт, тобто в умовах розвитку ринку телекомунікаційних послуг. Результати дослідження ринку дозволяють приймати ефективні рішення з управління підприємством зв'язку. Проведені за допомогою сучасних методик дослідження дозволяють визначити перспективні напрямки діяльності підприємства та шляхи розширення сфери діяльності, а також виявити зони підвищеного ризику на ринку, що розвивається послуг зв'язку.

Головною метою ситуаційного аналізу є рішення двох головних питань:

- яке нинішнє положення підприємства зв'язку?
- які перспективні напрямки подальшого розвитку підприємства та шляхи розширення сфери діяльності?

Аналіз робіт вітчизняних і зарубіжних вчених, які займаються проблемами маркетингу, дозволив виділити узагальнений алгоритм проведення

ситуаційного аналізу в рамках маркетингового дослідження. Основні етапи зводяться до наступного:

Вивчення та аналіз рівня внутрішнього середовища підприємства, попиту різних категорій споживачів по кожному виду наданих послуг і на базі цього - впорядкування рейтингу послуг за рівнем споживання.

Вивчення конкуруючих підприємств, їхніх тарифів та якості послуг, виявлення категорії споживачів, які користуються послугами конкуруючих підприємств та виявлення основних причин переваги того чи іншого підприємства чи послуги.

Визначення ступеня впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства зв'язку в ринковому середовищі.

Надання результатів аналізу.

До сучасних методів надання результатів ситуаційного аналізу відносяться: SWOT-аналіз, GAP-аналіз, PEST-аналіз, Матриця Ansoff, модель конкурентних сил Портера (Porter's model) і матриця можливостей по товарах / ринках Бостонської консалтингової групи (матриця БКГ).

Розглянемо основні теоретичні положення кожного методу.

GAP-аналіз. Це порівняння поточної ситуації в організаційній структурі підприємства з бажаним станом справ у майбутньому, а також на основі зібраної інформації оцінка можливості досягнення поставлених цілей. Мета GAP-аналізу полягає в тому, щоб виявити ті ринкові можливості, які можуть стати для підприємства ефективними ринковими перевагами.

Він аналіз надає можливість, на основі дослідження фактичних та потенційних потоків прибутку від виробництва та реалізації різних видів продукції, виділити прогалини ринку, які можна заповнити новою продукцією.

Метод аналізу конкурентних переваг GAP розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він являє собою спробу знайти методи розробки стратегії й методи управління, завдяки яким можна привести справи у відповідність з найвищим рівнем вимог.

Пункти, на які спираються при формуванні GAP - аналізу:

- завчасне формулювання цілей діяльності на один рік, три роки, п'ять років;
- прогноз динаміки норми прибутку в пов'язуванні із установленими цілями для існуючих підприємств;

- установлення розриву між цілями й прогнозами;
- визначення альтернатив здійснення інвестицій для кожного підприємства й прогноз результатів;
- визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожного підприємства й прогноз результатів;
- розгляд інвестицій та альтернатив цінової стратегії для кожного підприємства;
- узгодження цілей стратегії кожного підприємства з перспективами портфеля в цілому;
- установлення розриву між попередніми цілями діяльності й прогнозом для кожного підприємства;
- уточнення профілю можливих придбань нових підприємств;
- визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі підприємства;
- перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів.

Звичайно GAP-аналіз складається з 5 етапів:

1. Вибір області що аналізується. В якості області аналізу розривів може виступати будь-яка діяльність компанії. Найчастіше аналіз розривів проводять в області продуктивності праці, продажів конкретної продукції, компетентності співпрацівників конкретних підрозділів тощо.

2. Аналіз поточної ситуації. Описується поточна ситуація в компанії. Наприклад, працівники служби технічної підтримки вимушують клієнта знаходитись у режимі очікування більш 3 хвилин для того, щоб отримати зрозумілу відповідь на своє питання.

3. Опис запланованої ситуації. Представники технічної підтримки повинні відповідати на дзвінки клієнтів упродовж 1 хвилини. Не більше. Так як у протилежному випадку, вони змушують чекати клієнта занадто довго, що породжує його невдоволення, яке може перерости до неприязні до компанії, внаслідок чого можна лишитись цього клієнта. Він просто піде до конкурентів.

4. Визначення розриву. Саме тут слід зрозуміти, чому працівники технічної підтримки так повільно відповідають на дзвінки. Можливо, що просто не вистачає людей. А можливо, що така ситуація з'явилась із-за

поганого управління. А ще є ймовірність того, що продукція компанії дуже часто виходить з ладу. На цьому етапі важливо знайти реальну причину.

5. *Опис дій щодо подолання розриву.* Складається план дій по досягненню поставлених цілей. Виділяються всі необхідні ресурси. На прикладі зі службою підтримки можна найняти додатковий персонал, розмістити на сайті компанії перелік питань, що є найбільш популярними (при умові, що в підтримку поступають регулярно схожі питання, а так узагалі й буває), поставляти разом із товаром інструкцію, в котрій будуть описані найбільш частіше виникаючі проблеми та дії, котрі необхідно виконати для їх усунення.

Такий аналіз може проводитися як по відношенню до групи підприємств (об'єднання), так і окремого підприємства. Таким чином, аналіз GAP можна назвати організаційною атакою на розрив (ліквідацію розриву) між бажаною й прогнозованою діяльністю.

За для зручності аналіз розривів оформлюється у вигляді табл. 4.3.

Таблиця 4.3 – Приклад проведення GAP-аналізу

Чинник	Розрив	Дії	Цілі та показники
1	2	3	4
Кількість користувачів мобільного зв'язку 3-го покоління	Збільшити кількість користувачів	Популяризація цього виду зв'язку. Акційні програми, участь в яких передбачає підключення до послуги. Тарифна програма.	Зрівнятися по кількості користувачів з ПрАТ «Київстар» чи хоча б досягти приблизно такого рівня
Цифрове телебачення	Збільшити кількість користувачів	Створення відповідної мережі на базі волоконно-оптичних кабелів. Орієнтація на бізнес сектор.	Досягти рівня проникнення послуги зрівняного з європейськими аналогами
Зв'язок 4-го покоління	Впровадити зв'язок 4-го покоління	Отримати ліцензію. Створити умови для впровадження. Розробити стратегію впровадження.	Покрити мережею міста-мільйонники

Продовження табл. 4.3

1	2	3	4
Мобільний інтернет 3G	Поширити зону покриття	Встановлення нових базових станцій. Продаж планшетних ПК iPad 2 разом з установленою 3G sim-карткою за ціною що не перевищувала б витрати	Покрити зоною 80 % території України. Завоювати повагу споживачів
Міжнародна співпраця	Поширення на західний ринок	Співпраця з іноземними компаніями. Підтримка соціальних проектів та рекомендацій МСЕ.	Популяризація в світі

Переваги методу:

При вірному підході може бути застосований у різних ситуаціях в яких бізнес має на меті вдосконалення. Є важливим для керівників що хочуть розробляти плани на місяць чи рік уперед. Дозволяє швидко діагностувати проблеми та створити шляхи розв'язання цих проблем через інтегральні змінення у практиці бізнесу.

Недоліки методу:

Не враховує грошові потоки, пов'язані з реінвестуванням всередині окремого діапазону. Чим ширше часовий діапазон – тим менше точність оцінок. Не враховує змінення у часі грошових потоків

PEST-аналіз. Акронім для Політичних, Економічних, Соціальних та Технологічних чинників (Political, Economic, Social and Technology factors), що впливають на розвиток бізнесу. Даний вид аналізу використовується для діагностики макросередовища підприємства та його місця в цьому середовищі.

Для спрощення та зручності аналізу всі чинники прийнято розглядати разом у вигляді таблиці з чотирма полями. Ми розглянемо чому саме ці фактори є критеріями що розглядаються в PEST – аналізі далі.

Різновиди PEST-аналізу.

PESTLE-аналіз є розширеною двома чинниками (**L**egal та **E**nvironmental) версією **PEST**-аналізу. Іноді застосовуються інші формати, наприклад, **SLEPT**-аналіз (плюс Правовий фактор) чи **STEEPLE**-аналіз: соціально-демографічний, технологічний, економічний, навколишнє середовище (природний), політичний, правовий і етнічний фактор. Також може враховуватись географічний фактор.

Аналіз виконується за схемою «фактор – підприємство». Результати аналізу оформлюють у вигляді матриці, підметом якої є фактори макросередовища, присудком – сила їх впливу, що оцінюється в балах, рангах та інших одиницях вимірювання. Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається в сфері виробництва та комерційної діяльності.

Політика вивчається тому, що вона регулює владу, котра в свою чергу визначає середовище компанії та отримання ключових ресурсів для її діяльності. Основна причина вивчення економіки – це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, котра є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менш важливим є те чому віддають перевагу споживачі, що визначається за допомогою соціального компонента PEST-аналізу. Останнім фактором є технологічний компонент. Ціллю його дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій в технологічному розвитку, котрі найчастіше стають причинами змін та втрат ринку, а також появи нових продуктів.

Економічна складова макросередовища визначає загальний рівень економічного розвитку, ринкових відносин, конкуренції, тобто економічні умови, у яких функціонує компанія. Її основні параметри: темпи інфляції, розмір відсоткової ставки, валютний курс, дефіцит бюджету, рівень безробіття, норми оподаткування, заробітна плата. Змінення цих макроекономічних показників впливає на рівень життя населення, платоспроможність споживачів, коливання попиту, визначають інвестиційну політику, рівень цін, прибутковість

Політична складова, представлена органами державної влади, а також партіями, блоками, групами та іншими компаніями, визначає цілі та напрямки

розвитку суспільства, його ідеологію, зовнішню та внутрішню державну політику в різних областях, а також напрямки та кошти, за допомогою яких уряд має намір її здійснювати. Політична система надає сильний вплив на ділову активність компанії. Компанія повинна мати чітке уявлення щодо того, на скільки стабільною є політична ситуація в країні.

Правова складова включає закони та правові акти, що встановлюють допустимі норми ділових взаємовідносин, права, відповідальність, обов'язки компаній, що регулюють діяльність, включаючи обмеження на окремі її види, визначаючи форми та методи захисту інтересів.

От знання та дотримання прийнятих законів і правових норм залежить вірність укладання та виконання контрактів, законність ділових операцій, можливість рішення суперечних та інших питань, пов'язаних з діяльністю компанії, що здійснюється у рамках існуючого законодавства.

Соціальна складова представляє соціальні процеси тенденції, що відбуваються в суспільстві та що впливають на діяльність компанії. Вона включає існуючі традиції, цінності, звички, етичні норми, стиль життя, відношення людей до праці, смаки та психологію споживачів. В неї входять соціальна структура суспільства, її демографічні характеристики, такі, як рівень народжуваності, середня тривалість життя, темпи зростання населення, міграція, рівень освіти, кваліфікація.

Технологічна складова включає наукові та технологічні чинники, розвиток яких дозволяє компанії модернізувати стару та створити нову продукцію, удосконалювати та розробляти технологічні процеси.

Природно-географічні чинники пов'язані з кліматичними умовами, запасами природних ресурсів, екологічною обстановкою. Природні катаклізми, змінення клімату, появлення озонових дір, посилення сонячної активності, обмеженість природних ресурсів, забруднення навколишнього середовища.

Складові макросередовища тісно пов'язані між собою та надають друг на друга взаємний вплив. Змінення стану одних компонентів надає вплив на інші частини макросередовища, що може призвести до їх змінення та посилення впливу на компанію.

Таблиця 4.4 – Приклад PEST-аналізу

Політичні чинники		Вплив економіки	
1		2	
<p>Майбутні змінення в законодавстві; Регулюючі органи та норми; Державне регулювання конкуренції; Фінансування, гранти та ініціативи</p>	<p>Розглядається питання щодо виведення ВАТ «Укртелеком» з сільської місцевості та надання змоги іншим операторам зайняти цю збиткову нішу; НКРЗ – орган що видає ліцензії на користування тією чи іншою технологією надання зв'язку; У даному випадку воно відбувається за рахунок трактування своєї точки зору через НКРЗ; Уся вага фінансування лягає на власника</p>	<p>Економічна ситуація та тенденції Інвестиційний клімат у галузі Іноземні економічні системи та тенденції Платоспроможний попит Потреби кінцевого користувача Обмінні курси валют</p>	<p>Вихід з кризового положення. Привабливе через сучасність та поширеність галузі; Тенденції щодо переходу державної долі власності у приватну; Присутній завжди через зручність користування різноманітними сервісами у будь-якому місці; Завжди будуть виникати все нові й нові потреби через специфіку галузі; Впливають на розмір кредиту при конвертації валюти</p>
Соціокультурні тенденції		Технологічні інновації	
<p>Змінення законодавства, стосовно соціальних чинників Базові цінності Тенденції образу життя Бренд, репутація компанії, імідж використовуваної технології Мода та приклади для наслідування.</p>	<p>Може вплинути на тарифну політику щодо надання послуг фіксованого зв'язку різним категоріям населення; Конфіденційність зв'язку; Слідкування за новітніми тенденціями; Популярність бренду відіграє значну роль; Орієнтація на</p>	<p>Розвиток конкурентних технологій Фінансування досліджень Пов'язані/залежні технології Зрілість технологій Змінення та адаптація нових технологій Виробнича ємність, рівень Потенціал інновацій</p>	<p>Потрібно своєчасно оцінити ефективність та визначити привабливість цієї технології; Невід'ємна складова функціонування підприємства зв'язку; Визначення області застосування тієї чи іншої технології; Своєчасний вивід технології з обігу (1,5 -2 роки);</p>

1		2	
Думки та відношення споживачів Уявлення ЗМІ Точки контакту покупців	західний ринок; Захоплення аудиторії через популяризацію приведе до притоку підключень до послуг; Впливає на популярність; Відношення до своїх чи майбутніх клієнтів – заклад успіху у співпраці	Доступ до технологій, ліцензування, патенти	Врахувати можливість підстрахування на випадок заміни обладнання; Поширення первісної мереж для підключення нових абонентів чи надання нових послуг; Залежність від НКРЗ

Переваги методу. Простий та коштує тільки часу. Коли керівник та його найближчі співпрацівники працюють зі STEP-чинниками, вони починають думати за зовнішнє оточення, а не тільки розмовляти за нього. У людей з'являється "бачення" зовнішнього оточення, виховується культура врахування чинників зовнішнього оточення. Вільно пересуваючись від чинника до чинника, аналітик вистроює цілісну картину зовнішнього оточення. Виробляється загальна мова для аналізу зовнішнього оточення. Виникає стійка звичка міркувати над зовнішнім оточенням і не захоплюватись внутрішніми проблемами. Спонукає до розвинення стратегічного мислення.

Недоліки методу. Зазвичай простий список та не критично представлений. Швидкі темпи змінення справ у суспільстві роблять його все більш складним до передбачення подій. Великий обсяг інформації може закрити очі на основні чинники. Аналіз може засновуватись на припущеннях що не є обґрунтованими.

Матриця Ansoff. Суть матриці Ansoff полягає у виборі однієї з чотирьох базових стратегій досягнення цілей стратегічного розвитку підприємства на ринку. До цих стратегій відносяться:

- проникнення на ринок (розширення обсягів реалізації існуючого продукту існуючим споживачам на ринку);
- розвиток ринку (існуючий продукт пропонується новим споживачам, виводиться на нові ринки);

- розвиток продукту (пропозиція нового інноваційного продукту існуючим споживачам);
- диверсифікація (зовсім новий продукт пропонується новим споживачам).

Інші види ситуаційного аналізу.

Застосування методу **SWOT-аналізу** (strength, weaknesses, opportunities, threats) дозволяє отримати багатосторонню інформацію щодо поточної ринкової ситуації та становище суб'єкта в ній. У ході аналізу відбувається вивчення ринку з позиції визначення сильних і слабких сторін суб'єкта, а також перспектив і загроз для нього на даному сегменті ринку. Результати аналізу наводяться у вигляді таблиці такого вигляду (табл. 4.5), де наведені типові сильні і слабкі сторони, а також перспективи та загрози, типові для підприємства зв'язку.

Таблиця 4.5 – Типові результати SWOT-аналізу підприємства зв'язку

Сильні сторони	Слабкі сторони
Лояльна тарифна політика, великий асортимент послуг, розвинута транспортна мережа	Фіксований зв'язок, якому на зміну йде мобільний, втручання держави до тарифної політики щодо фіксованого зв'язку
Перспективи	Загрози
Удосконалення технології, поліпшення якості послуг та обслуговування, розвиток ІКТ	Активізація зовнішньої конкуренції

Модель конкурентних сил Портера (Porter's model) базується на аналізі шести чинників, які найбільшою мірою впливають на розвиток підприємства. До факторів що впливають належать: сила споживачів, загроза аналогічної продукції, сила постачальників, протистояння існуючих виробників, загроза нових учасників ринку, сила інших зацікавлених осіб.

Матриця БКГ дозволяє суб'єкту підприємницької діяльності, що працює в сфері надання послуг зв'язку, класифікувати всі надані послуги в залежності від їх положення на ринку і темпів розвитку. Використовуючи матрицю, підприємство може визначити, по-перше, які з послуг відіграють провідну роль

у порівнянні з конкурентами та, по-друге, яка динаміка цих послуг: розвиваються вони, стабілізуються, чи знаходяться в стадії спаду. У результаті обирається відповідна маркетингова стратегія подальшого розвитку підприємства. Матриця (табл. 4.6) виділяє чотири типи положення послуги на ринку: «зірки», «дійні корови», «питальні знаки» і «собаки» і передбачає стратегію розвитку для кожного з них.

Таблиця 4.6 – Приклад аналізу за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи

Відносна доля послуги на ринку			
Висока		Низька	
Позначення послуги: «Зірка» мобільний зв'язок	Маркетингова стратегія: Інтенсифікація маркетингових зусиль для підвищення долі послуги на ринку та захоплення ринку споживачів	Позначення послуги: «Знак питання» цифрове телебачення	Маркетингова стратегія: Інтенсифікація маркетингових зусиль та популяризація послуги через її популярність у європейських країнах
Позначення послуги: «Дійна корова» фіксований зв'язок	Маркетингова стратегія: Підтримка існуючого стану, використання прибутку від послуг для підтримки зростаючих послуг	Позначення послуги: «Собака» телеграф	Маркетингова стратегія: Скорочення зусиль чи припинення надавання послуги

Даний підхід є ефективним для більшості сфер діяльності, і може бути прийнятним для підприємств зв'язку, оскільки дозволяє скласти реальну картину існуючого стану та перспектив подальшого розвитку кожної з аналізованих груп послуг, а також розробити відповідну стратегію, адекватну становищу підприємства на ринку.

4.4. Планування розвитку потенціалу підприємства

Найважливіша задача стратегічного планування в умовах ринку – забезпечити підприємству (фірмі) можливість досягнення необхідної переваги перед

іншими конкурентами шляхом використання найефективніших засобів. Ті підприємства й компанії, які планують і підтримують високий потенціал свого розвитку, як показує досвід закордонних країн, стійко виявляються сильними, прибутковому й шановними у світовому діловому співтоваристві. Щоб фірма могла встановити власний довгостроковий конкурентний цикл розвитку, вона повинна рости швидше, ніж підвищується потенціал її основних конкурентів.

Під потенціалом підприємства прийнято розуміти сукупність показників або факторів, що характеризують його силу, джерела, можливості, засоби, запаси, здатності, ресурси й багато інших виробничих резервів, які можуть бути використані в економічній діяльності. Потенціал будь-якого підприємства впливає не тільки на кінцеві результати вся який його діяльності, але й на межі економічного росту й структурного розвитку всієї організації.

Однак обмежувальний вплив певних меж на цілеспрямований розвиток систем або індивідів, як показав у своїх роботах Р. Л. Акофф, може бути відсунуте трохи далі зміною бажань або технічних можливостей, які розсовують межі необхідних удосконалень. Обмежені ресурси ставлять свої межі тільки тоді, коли має бути робити щось таке, для чого потрібно більше, ніж доступно, цих ресурсів, а саме їх і немає в достатній кількості, а також немає підходящих заміників. Обмежений ресурс перестає бути таким, якщо потреба в ньому зменшується або якщо навчитися його використовувати з більшою ефективністю. Із цього випливає, що розвиватися повинні насамперед самі люди – основний потенціал будь-якої системи. Чим більше розвинена особистість або система, тим менше вони обмежені ресурсами, тим вище їхній сукупний потенціал. Обмеження росту потенціалу підприємства (фірми) звичайно закладено в їхньому оточенні, але головні обмеження їх довгострокового економічного» розвитку втримуються в них самих. Якщо виразитися інакше, то головні; межі росту екзогенні, або зовнішні, лежать поза системою, а головні межі розвитку – ендогенні, або внутрішні, закладені в ній самої.

Вибір напрямку або стратегії розвитку потенціалу підприємства залежить в основному від складу, структури і якості наявних економічних ресурсів, рівня конкурентоспроможності вироблених робіт і послуг, що існує положення на ринку й майбутніх цілей, наприклад, вийти в лідери, закріпитися серед конкурентів, уникнути банкрутства тощо.

У сучасних ринкових відносинах всі економічні ресурси, що становлять основу розвитку потенціалу будь-якого підприємства або організації, як загальноприйняті, підрозділяються на дві більші категорії – матеріальні й людські й чотири основних види земля, праця, капітал і підприємницькі здатності.

Земля, або природні ресурси, поєднує всі речовинні фактори, які природа надає людям у вигляді корисних копалин, земельних угідь, лісових масивів, запасів води, повітря, тепла й ін. Природні ресурси грають важливу економічну роль у житті людей, закладають основи розвитку людини й виробництва, сприяють росту особистого й національного багатства.

Праця, або трудові ресурси, характеризує сукупність розумових і фізичних здатностей людини, необхідних для виробництва матеріальних благ. У загальному виді будь-яка праця або здатність до праці можна охарактеризувати кількістю працездатних працівників, рівнем їхньої професійної підготовки й кваліфікації, трудовою віддачею персоналу й багатьма іншими економічними показниками. У конкретних умовах виробництва всякий процес праці може бути визначений величиною витрат і результатів, трудомісткістю продукції, інтенсивністю праці, його продуктивністю, витратами на зміст персоналу, заробітною платою працівників і т.д.

Капітал, або інвестиційні ресурси, визначає весь запас накопичених матеріальних засобів: виробниче встаткування, технологічне оснащення й інструменти, об'єм сировини й матеріалів, використовуваних у процесі виготовлення товарів і виконання послуг. Гроші в ринковій економіці не ставляться до капітальних ресурсів, тому що самі по собі вони не роблять продукції, хоча й приносять багатьом їхнім власникам велике багатство.

Підприємницькі, або творчі, здатності людини проявляються в умінні відкрити своя справа (бізнес), організувати нові наукові, технічні, комерційні або інші інноваційні проекти, а також у раціональному використанні праці, землі, капіталу й інших економічних ресурсів. Здатності людини до підприємницької діяльності в реальному житті ще більше обмежені, чим всі інші економічні ресурси в природі. Саме через велику рідкість підприємницьких, творчих здатностей людей за їхнє використання суспільству доводиться платити значно вище в порівнянні з іншими виробничими ресурсами. Однак у більшості випадків прояв підприємницьких здатностей людини цілком себе виправдує одержанням того сукупного доходу, що вони

роблять своєю творчою ініціативою, новаторським підходом, організаторською діяльністю, управлінськими діями й т.д. У той же час підприємництво, як підтверджує світовий досвід ринкових відносин, завжди пов'язане з певним ризиком. За висновком К.Р.Макконелла, у капіталістичній або ринковій системі прибуток підприємцеві не гарантована. Винагородою за витрачені ресурси, час, зусилля й здатності можуть виявитися привабливі доходи (прибуток) або непередбачені збитки (втрати) і зрештою - банкрутство. Підприємець ризикує не тільки своїм часом, працею й діловою репутацією, але й вкладеними коштами - своїми власними й всіма іншими акціонерами.

До особливих видів ресурсів, що сприяють об'єднанню в єдину систему розрізнених виробничих факторів і підвищувальна ефективність їхнього застосування, багато економістів такі ґрунтовні економічні категорії, як організація виробництва й робочий час. У відомому економічному змісті, думці А. Маршалла, існують тільки два фактори виробництва: природа й людина. Капітал і організація є результатом роботи людини, здійснюваної за допомогою природи й керованою його здатністю передбачати майбутнє й готовністю подбати про збереження створеного товару. При даних властивостях і силах природи й потенціалу людини ріст багатства, знань і організації виникає з них як наслідок із причини. Але людина сам значного ступеня створюється навколишнім його середовищем, у якій більшу роль грає природа. Отже, з будь-якого погляду людина є центром проблеми виробництва, як і проблеми споживання, а також, що впливає звідси проблеми, планування науково-технічного й соціально-економічного розвитку підприємства.

У загальному виді **планування розвитку потенціалу підприємства** включає наступні етапи:

1) оцінка структури, динаміки й ефективності використання виробничих ресурсів і можливостей підприємства, його частки або займаного положення на ринку;

2) визначення рівня конкурентоспроможності основних видів продукції, самого підприємства в цілому і його сукупному потенціалі;

3) аналіз наявних виробничих резервів і втрат економічних ресурсів на підприємстві;

4) вибір основної стратегії й тактики розвитку потенціалу підприємства;

5) планування розвитку потенціалу підприємства з обліком обраних перспективних цілей і наявних обмежень ресурсів;

б) здійснення запланованих заходів, пов'язаних із забезпеченням економічного росту й розвитку потенціалу підприємства.

Таким чином, підвищення рівня розвитку потенціалу зводиться по суті до аналізу його структури, оцінці й плануванню впливу великої сукупності факторів на конкурентоспроможність підприємства і його місце на діючому ринку. Розглянемо у зв'язку із цим основні види або складові компоненти потенціалу; підприємства.

Сукупний потенціал будь-якої організації утворюють окремі доданки: трудовий, економічний, організаційний, науково-технічний, виробничий, підприємницький і фінансовий потенціал.

Трудовий потенціал людини характеризується сукупністю його здатностей до економічної діяльності. Між трудовим потенціалом, результатами праці й рівнем життя людини існує пряма залежність: ріст одних факторів викликає відповідні зміни всіх інших. Однак трудовий потенціал людини має свої границі, обумовлені його розумовими й фізичними здатностями, моральними й інтелектуальними якостями й іншими особистими характеристиками, а також наявністю схильності й можливості до професійного росту й розвитку.

Сучасний підхід до розвитку трудового потенціалу людини найбільше ґрунтовно й повно розкритий Б. М. Генкиным. До основних компонентів трудового потенціалу ставляться: здоров'я, утворення, моральність, творчість, професіоналізм. Всі ці характеристики можуть бути застосовані як до окремої людини, так і до групи людей, підприємству, регіону й всій країні.

Здоров'я характеризується рядом параметрів, що вимагають у загальному випадку спеціального медичного й соціально-економічного аналізу. По визначенню Всесвітньої організації охорони здоров'я, здоров'я - це стан повного фізичного й соціального благополуччя. Благополуччя - це стан розуму, що характеризується деякою психічною гармонією між здатностями, потребами й очікуваннями людини й тих вимог і можливостями, які пред'являє й надає навколишнє середовище. У цей час здоров'я населення України значно гірше, ніж у розвинених країнах, і продовжує погіршуватися. Середня тривалість життя становить 65 років. Стан здоров'я помітно позначається на ефективності виробництва й рівні життя працівників.

Освіта - найважливіший фактор росту ефективності виробництва й національного багатства. В Україні погіршується не тільки стан освіти людей, але й знижується ефективність використання персоналу з вищим утворенням. На вітчизняних підприємствах тільки 10% випускників технічних вузів зайняті безпосередньо інженерною діяльністю. Інші значаться на посадах робітників, службовців тощо.

Моральність служить одним з показників нових трудових відносин у ринковій економіці. Останнім часом значно збільшилося число економічних злочинів, зокрема замовлених убивств великих підприємців і керівників банківських структур.

Професіоналізм персоналу ставиться до найважливіших показників робочої сили. Однак ріст кваліфікації йде явно вповільненими темпами. На підприємствах велика частка робітників малокваліфікованої праці, особливо низок рівень професіоналізму багатьох керівників, у тому числі й економістів-менеджерів.

Творчість працівників служить найбільш впливовим фактором економічного розвитку країни. Багато підприємців, науковці, раціоналізатори й винахідники вносять помітний вклад у досягнення високого прибутку й підвищення ефективності виробництва.

Основою розвитку трудового потенціалу працівників є вдосконалювання закладених природою людських здатностей, у процесі трудової діяльності людський потенціал безупинно розвивається. На багатьох підприємствах діють свої системи підвищення професійної кваліфікації персоналу, витрачаються значні фінансові засоби на підтримку здоров'я, створення безпечних умов роботи, розвиток творчих здатностей і т.п.

Розвиток і реалізація трудового потенціалу людини в дуже великому ступені залежать від сформованих економічних відносин існуючої державної політики в країні, а також національного багатства й багатьох інших факторів. Для країн з високим рівнем добробуту народу характерна політика, спрямована на підвищення якості людських ресурсів. Методи здійснення такої політики, хоча й мають національні особливості, цілому носять загальні функції: відбір і заохочення талановитих людей, поліпшення утворення, диференціація оплати праці залежно від його результатів. Однак поки відсутня державна політика подальшого розвитку науки, культури, освіти, творчості й інших сфер, що

забезпечують високий рівень розвитку людського капіталу, трудового потенціалу людей.

Економічний потенціал будь-якого підприємства являє собою склад його ресурсів - трудових, матеріальних, фінансових і інших, наявних у розпорядженні організації для виробництва запланованих робіт і послуг. Стан економічного потенціалу підприємства характеризують наступні фактори й показники:

- об'єм і якість виробничих ресурсів, чисельність промислово-виробничого персоналу, склад основних виробничих фондів, величина оборотних фондів і матеріальних запасів, наявність фінансових ресурсів і нематеріальних активів, використання патентів, ліцензій, технології, інформації;

- здатності персоналу підприємства до професійної діяльності у всіх сферах виробництва й на всіх рівнях керування;

- фінансовий стан підприємства, рівень поточний платіж здатності й ліквідності, зовнішня й внутрішня заборгованість, ступінь кредитоспроможності;

- стан наукової, творчої, раціоналізаторської й інноваційної діяльності, здатність до відновлення виробництва й зміни діючої технології;

- інформаційне забезпечення маркетингової, проектної, виробничої й фінансової діяльності, якість використовуваної інформації, ступінь її обґрунтованості й вірогідності.

Розглянуті трудові й економічні компоненти містять комплексну характеристику найважливіших соціально-економічних, науково-технічних, фінансово-інвестиційних і багатьох інших факторів або індикаторів, які дозволяють оцінювати загальний, або сукупний, потенціал кожного підприємства. Ступінь, або рівень, розвитку потенціалу підприємства можна представити співвідношенням різних порівняльних характеристик його сьогоденного стану з відповідними еталонними (нормативними) показниками або стандартами. Як база порівняння можуть бути взяті світові або вітчизняні вищі стандарти, галузеві або регіональні еталони, а також корпоративні або внутрішньогосподарські нормативи. Система подібних стандартів може стати основою планування й керування розвитком потенціалу наших підприємств.

У закордонній практиці застосовується ціла система різних індикаторів, за допомогою яких дається порівняльна оцінка розвитку потенціалу різних фірм, компаній і національної економіки в цілому. Під індикаторами розуміється сукупність найважливіших характеристик об'єкта або системи, що дозволяють у формалізованому виді описати стан їхніх основних параметрів, вибрати оптимальні варіанти функціонування системи в різний час і намітити найкращі способи її розвитку в майбутньому. Планування розвитку потенціалу підприємства виробляється по наступних головних **індикаторах або комплексних факторах**:

- динаміка національної економіки або економічного потенціалу;
- виробнича потужність підприємства або галузі промисловості;
- динаміка внутрішнього ринку;
- фінансовий стан фірми;
- людський капітал або трудовий потенціал;
- престиж фірми, галузі або країни;
- забезпеченість виробничими ресурсами;
- орієнтація на зовнішній ринок;
- інноваційний або творчий потенціал;
- суспільна стабільність.

Кожний з перерахованих комплексних виробничих факторів-індикаторів складається із двох-трьох десятків одиничних показників. Тому при плануванні розвитку потенціалу підприємства виникає досить складна задача по відборі найбільш значимих показників для оцінки кожного з наведених факторів. Напри мір, у країнах з розвитий ринковою економікою для оцінки людського капіталу використовується більше тридцяти часток показнику. У зв'язку із цим необхідно перелічити найбільш важливі із застосовуваних за рубежом показників - характеристик людського потенціалу:

- 1) чисельність населення;
- 2) вікова структура населення;
- 3) динаміка чисельності працездатного населення;
- 4) загальний рівень безробіття;
- 5) створення нових робочих місць;
- 6) професійне навчання;
- 7) талант менеджера;

- 8) оклад працівників;
- 9) максимальна ставка прибуткового податку;
- 10) державні витрати на утворення;
- 11) середня тривалість життя;
- 12) система охорони здоров'я;
- 13) ступінь небезпеки життя.

Перші три місця у світі по сукупності розвитку людського капіталу займають США, Канада і Японія. Їх загальний економічний потенціал відповідає займаним вищим місцям у світовому співтоваристві розвинених країн.

Отже, світове лідерство є найвищим рівнем розвитку економічного потенціалу цілої країни або окремої компанії. За ним треба другий рівень розвитку потенціалу, що відповідає середнім світовим стандартам. Третім рівнем можна вважати національне лідерство, четвертим – відповідність національним стандартам, п'ятим - галузеве лідерство, шостим – відповідність галузевим стандартам. Необхідно також мати нормативи граничного рівня розвитку потенціалу підприємства, за яким воно стає неконкурентоспроможним на внутрішньому ринку. Планування й керування розвитком потенціалу підприємства буде сприяти безперервному його економічному росту за рахунок найбільш раціонального використання всіх виробничих ресурсів і в першу чергу професійних і інтелектуальних здатностей персоналу, у тому числі й економістів-менеджерів.

На вітчизняних підприємствах планування розвитку технічного потенціалу звичайно виробляється по наступних основних **напрямах**:

- розробка конкурентоспроможної продукції;
- впровадження прогресивної технології;
- удосконалювання організації виробництва;
- автоматизація виробничих процесів;
- створення нових господарських підрозділів;
- реструктуризація діючого виробництва;
- зниження витрати виробничих ресурсів;
- удосконалювання керування підприємством;
- підвищення професіоналізму персоналу;
- ріст виробничої потужності підприємства;
- оптимізація умов праці працівників;

– стандартизація й уніфікація продукції.

Всі перераховані напрямки можуть бути включені в тематичні плани науково-дослідних, дослідно-конструкторських і технологічних робіт. Тематичні плани складаються звичайно на п'ятирічний період з обліком всіх майбутніх внутрішніх і зовнішніх планованих змін виробничих систем на підприємствах або фірмах.

Контрольні питання:

1. Дайте визначення поняттю «стратегія».
2. Класифікаційні ознаки стратегій.
3. Види конкурсних стратегій.
4. Визначте вплив відсутності чи наявності стратегії на діяльність підприємства.
5. Перелічіть ключові елементи стратегічного планування.
6. Назвіть види стратегії конкурентної боротьби в залежності від рівня потенціалу підприємства.
7. Яка існує залежність стратегії від етапу життєвого циклу підприємства.
8. Назвіть методи ситуаційного аналізу діяльності підприємства.
9. Етапи планування розвитку потенціалу підприємства.
10. Перерахуйте індикатори розвитку потенціалу підприємства.
11. Основні напрями розвитку потенціалу підприємства.

5. ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ВІДТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Інновації як економічна категорія

Значення інноваційної діяльності для розвитку економіки важко переоцінити. У сучасному світі показники інноваційної діяльності все в більшій мері стають визначальними при оцінці економічного рівня розвитку держави, де в ході аналізу виділяють, зокрема, обсяги виробництва й експорту наукомісткої продукції, об'єми й частку витрат на науково-дослідні розробки в загальному об'ємі ВВП, кількість науково-технічних працівників і ін.

Процеси побудови інформаційного суспільства, глобалізації світового ринку й формування інноваційної економіки спричиняються першорядну роль і значимість інноваційної діяльності, оскільки тільки її результати дозволяють створити продукцію й послуги, які б задовольняли зростаючим вимогам ринку й забезпечували високий рівень прибутку. За статистичним даними, 25% приросту виробництва в розвинених країнах викликано прямими матеріальними інвестиціями капіталу, приблизно 35% – підвищенням кваліфікації робочої сили й більше 40% економічного росту є результатом використання наукових винаходів або застосування технологічних інновацій. Це перетворює інноваційну діяльність у головний фактор економічного росту, що вимагає зміни структури виробництва, безперервного збільшення об'єму й питомої ваги наукомісткої продукції, розробки й здійснення інноваційних програм у пріоритетних наукових і технологічних напрямках.

Таким чином, інноваційна діяльність є пріоритетним і результативним напрямком розвитку більшості держав, сфер економічної діяльності й окремих підприємств.

У світовій економічній літературі під терміном «інновація» розуміється перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний продукт, втілений у нових товарах і технологіях. Відповідно до міжнародних стандартів, інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту,

впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг. Отже, інновації повинні мати новизну, задовольняти ринковому попиту й приносити прибуток виробникові.

У джерел інноваційної теорії економічного розвитку стояв видатний український учений, перший міністр фінансів Української Народної Республіки, Михайло Туган-Барановський. Він у своїх роботах зробив революційний висновок, що суперечить закону вільного ринку: не споживання й попит управляють виробництвом, а саме виробництво управляє споживанням, і це відбувається через нагромадження капіталу і його інвестування в нові технології й виробництва.

У сучасній літературі налічується множина визначень поняття «інновація». Наприклад, по ознаці змісту або внутрішньої структури виділяють інновації технічні, економічні, організаційні, управлінські тощо. Виділяються такі ознаки, як масштаб інновацій (глобальні й локальні); параметри життєвого циклу (виділення й аналіз всіх стадій та підстадій), закономірності процесу впровадження й т.п. Різні вчені, в основному закордонні (Ф. Никсон, Р. Фостер, Б. Твисс, И. Шумпетер, Э. Роджерс і ін.), трактують це поняття залежно від об'єкта й предмета дослідження. Наприклад, Б. Твисс визначає інновацію як процес, у якому винахід або ідея здобуває економічний зміст. Ф. Никсон вважає, що інновація - це сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, що приводять до появи на ринку нових і поліпшених промислових процесів і встаткування. На думку Б. Санто, інновація - це такий суспільно-техніко-економічний процес, що через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих по своїх властивостях виробів, технологій, і у випадку, якщо інновація орієнтована на економічну вигоду - прибуток. И. Шумпетер трактує інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих факторів, як новий момент динамізація економічного розвитку.

Шумпетером була висунута ідея, що спостережувані коливання економічної активності якимось образом пов'язані з розвитком нової техніки. Інакше кажучи, що визначає фактором структурних зрушень в економіці є радикальні інновації в області високих технологій. Ця ідея знайшла свій подальший розвиток у роботах Джипу й Л.Е. Варакіна, де сформульовані

основні закономірності пропорційно-випереджального розвитку зв'язку стосовно економіки країни.

На думку українських авторів (Л. Антонюк, А. Поручник, В. Савчук [3]) залежно від об'єкта й предмета дослідження інновації можна розглядати: як зміни, як процес і як результат.

Крім того, можна виділити два підходи до визначення інновацій: вузький і широкий. Відповідно до першого інновація ототожнюється з новою технікою, технологією, промисловим виробництвом (Б. Твісс, Б. Санто, Ю. Яковец, В. Хиппель, Х. Ригс і ін.). У широкому розумінні інновації розглядаються як прибуткове використання ідей, винаходів у вигляді нових продуктів, послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного характеру (М. Портер, П. Друкер, Д. Тидд, Д. Бессант, Ю.

Морозов т ін.).

Узагальнення поняття інновацій у трактуванні різних дослідників дозволило авторові синтезувати визначення «інновація» і привести результати синтезу в табл. 5.1.

Таблиця 5.1 – Синтез визначення «інновація»

З позиції процесного підходу	З позиції результуючого ефекту
1	2
Інновація – є повний процес від ідеї до готового продукту, реалізованого на ринку (Я. Кук, П. Майерс)	Інновація – це об'єкт, впроваджений у виробництво в результаті проведеного наукового дослідження або зробленого відкриття, якісно відмінний від попереднього аналога (В.Г. Медынский С.В. Ильдеменов)
Інновація –це процес, що через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих по своїх властивостях виробів, що здобувають тим самим новий економічний зміст (Б. Санто, Б. Твісс)	Поняття інновація поширюється на новий продукт або послугу, спосіб їхнього виробництва, нововведення в організаційній, фінансовій, науково-дослідній і іншій сферах, будь-яке вдосконалення, що забезпечує економію витрат або створює умови для такої економії (П.Н. Завлин, А.К. Казанцев, Л.Э. Миндели)

1	2
Інновації включають наукову, технологічну, організаційну й фінансову діяльність, що веде до комерційного введення нового (або поліпшеного) продукту або нового (або поліпшеного) виробничого процесу, або устаткування (М. Додгсон, Ф. Никсон)	Інновація являє собою нову науково-організаційну комбінацію виробничих факторів, мотивовану підприємницьким духом (И. Шумпетер)
Термін «інновація» використовується у двох змістах. По-перше, для опису першого використання нового продукту, процесу або системи. По-друге, для опису процесу, включаючи такі види діяльності, як дослідження, проектування, розробку й організацію виробництва нового продукту, процесу або системи. (Д. Мессі, П. Квінтас, Д. Уилд)	

Синтез визначень інновації дав можливість виділити розходження в понятійному апараті щодо даного терміна. Ці розходження зводяться до того, що поняття інновація може трактуватися із двох різних позицій:

- з позиції результуючого ефекту, коли інновація розглядається як результат творчого процесу;
- з позиції процесного підходу, при якому інновація представляється як процес впровадження нововведень.

Обидві ці позиції в те або іншій мірі відбивають суть інновацій, ставлячи в основу превалювання технокритичних факторів. Однак нова парадигма інноваційної економіки спричиняється необхідність удосконалення поняття «інновація».

У літературних джерелах, що вивчають науково-теоретичні основи інноваційної діяльності, виділені основні властивості (критерії) інновації:

- науково-технічна новизна;
- практична реалізація (промислова застосовність), тобто використання в промисловості, сільському господарстві, охороні здоров'я, утворенні або інших областях діяльності;

– можливість комерційної реалізації, тобто нововведення «сприйнято» ринком і може задовольнити певні запити споживачів.

Це означає, що сама по собі нова ідея, представлена у вигляді теоретичному й методологічному виді, але не втілена у використуванні на практиці продуктах, послугах або процесах, не може повною мірою бути інновацією. Тобто інновація повинна мати втілення в практичній діяльності, у нових продуктах або процесах. Таким чином, можливість практичного втілення нової ідеї тісно пов'язана із критерієм її комерційної реалізуємості за допомогою появи на ринку нової (інноваційної) продукції або послуг.

Науково-технічні розробки й нововведення виступають як проміжний результат науково-виробничого циклу й у міру практичного застосування перетворюються в науково-технічні інновації - кінцевий результат. Науково-технічні розробки й винаходи є додатком нового знання з метою його практичного застосування, а науково-технічні інновації (НТИ) - це матеріалізація нових ідей і знань, відкриттів, винаходів і науково-технічних розробок у процесі виробництва з метою їхньої комерційної реалізації для задоволення певних запитів споживачів.

Отже, неодмінними властивостями інновації як результату інноваційного процесу є науково-технічна новизна й виробнича застосовність, а також комерційна реалізуємість, що перетворює інновацію в джерело доходу.

У теорії інновацій розрізняють поняття об'єкт і суб'єкт інноваційної діяльності.

На думку вчених, об'єктами інноваційної діяльності є:

- інноваційні програми й проекти;
- нові знання й інтелектуальні продукти;
- виробниче встаткування й процеси;
- інфраструктура виробництва й підприємництва;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, які істотно поліпшують структуру і якість виробництва й (або) соціальної сфери;
- сировинні ресурси, засоби їхнього видобутку й переробки;
- товарна продукція;
- механізми формування споживчого ринку й збуту товарної продукції.

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути фізичні й (або) юридичні особи України, фізичні й (або) юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які роблять в Україні інноваційну діяльність і (або) залучають майнові й інтелектуальні цінності, вкладають власний або запозичений засоби в реалізацію інноваційних проектів.

У теорії інноваційної діяльності інновації класифікуються по множині ознак:

- по типі новизни для ринку: нові для галузі у світі; нові для галузі в країні; нові для даного підприємства (групи підприємств);
- по технологічних параметрах: продуктові й процесні;
- по місцю в системі (на підприємстві, у фірмі): інновації на вході, на виході підприємства й інновації системної структури підприємства;
- залежно від глибини внесених змін: радикальні (базові), що поліпшують і модифікаційні (частки);
- залежно від сфери діяльності: технологічної, виробничої, економічної, торговельної, соціальні, інновації в області керування;
- по поширеності: одиничні, дифузійні;
- по місцю у виробничому циклі: сировинні, що забезпечують (єднальні), продуктові;
- по наступності: що заміщають, що скасовують, поворотні, відкриваючі, ретро-введення;
- по очікуваному охопленню частки ринку: локальні, системні, стратегічні;
- по інноваційному потенціалі й ступеню новизни: радикальні, комбінаторні, що вдосконалюють.

Українські автори виділяють такі види інновацій:

- етимологічні: надання ресурсам нових можливостей для створення цінностей;
- комерційні: матеріалізація нових ідей і знань, відкриттів, винаходів і науково-технічних розробок у процесі виробництва з метою їхньої комерційної реалізації для задоволення відповідних потреб споживачів на ринку;
- функціональні: зміна у виробничих процесах і технологіях виробництва;

– процесні: комплексний процес, що включає в себе створення, розробку, доведення до комерційного використання й поширення нових технологічних або яких-небудь інших рішень;

– конкурентні: новий підхід до конструювання виробництва, збуту товарів, завдяки якому інноватор здобувають перевага над конкурентами.

Інновації можуть бути розглянуті як у динамічному (інноваційний процес), так і в статичному (інноваційний результат) аспекті. В останньому випадку інновація представляється як кінцевий результат науково-виробничого циклу (НПЦ). Терміни «інновація» і «інноваційний процес» близькі, але не однозначні. Інноваційний процес пов'язаний зі створенням, освоєнням і поширенням інновацій.

Процес створення, освоєння й поширення інновацій називається інноваційною діяльністю або інноваційним процесом.

Інноваційний процес являє собою послідовність дій по ініціації інновації, по розробці нових продуктів і операцій, по їхній реалізації на ринку й по подальшому поширенню результатів.

У загальному виді інноваційний процес може бути представлений у такий спосіб (рис. 5.1).

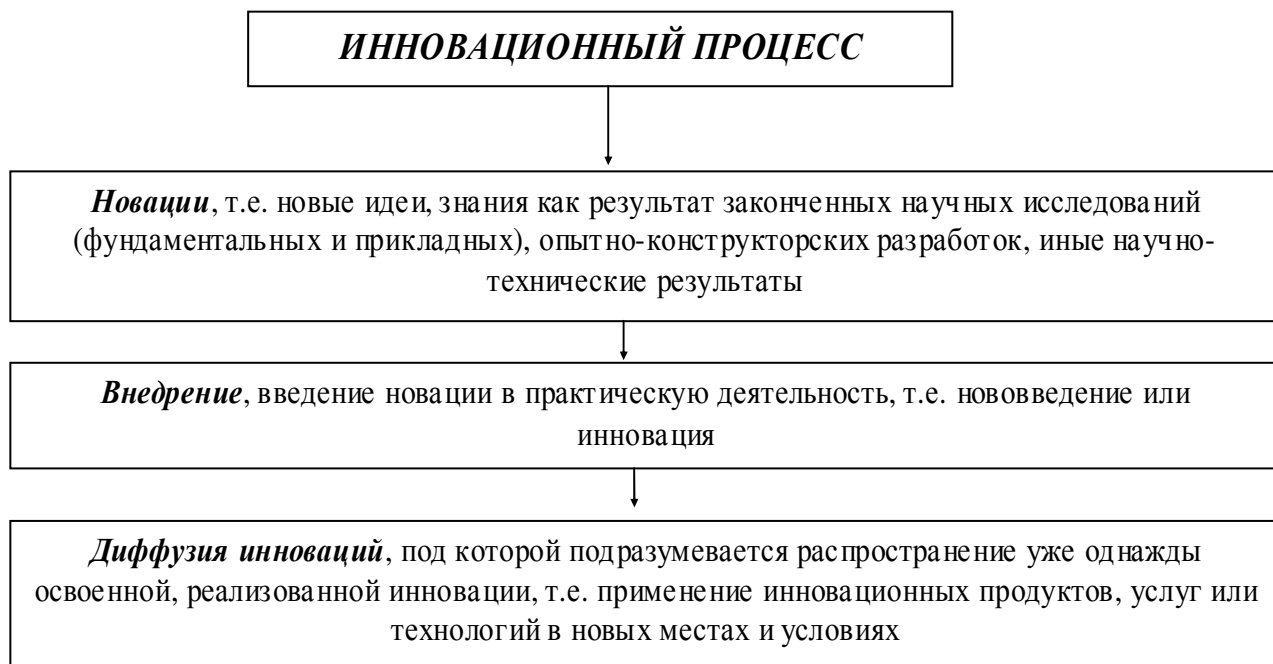


Рис. 5.1. Схема інноваційного процесу

Таким чином, відповідно до існуючих теоретичних основ, поняття «інноваційний процес» ширше поняття «інновація», тому що інновація (нововведення) є одним з компонентів інноваційного процесу. Інноваційний процес (ІП) має три логічні форми: простий внутрішньо організаційний (натуральний), простий між організаційний (товарний) і розширений.

Простий внутрішньо організаційний ІП припускає створення й використання нововведення усередині однієї й тої ж організації, нововведення в цьому випадку не приймає безпосередньо товарної форми. Розширений інноваційний процес проявляється в створенні нових виробників нововведення, у порушенні монополії виробника, що сприяє через взаємну конкуренцію вдосконалюванню споживчих властивостей товару, що випускається.

Для перетворення простого інноваційного процесу в розширений необхідно два етапи:

1. Створення нововведення і його поширення.
2. Дифузія нововведення.

Перший етап – створення й поширення – це послідовні етапи наукових досліджень, дослідно-конструкторських робіт, організація досвідченого виробництва й збуту, організація комерційного виробництва. На першому етапі ще не реалізується корисний ефект нововведення, а тільки створюються передумови такої реалізації. На другій фазі суспільно-корисний ефект перерозподіляється між виробниками нововведення, а також між виробниками й споживачами. Поширення інновації – це інформаційний процес, форма й швидкість якого залежать від потужності комунікаційних каналів, особливостей сприйняття інформації господарюючими суб'єктами, їхніх здатностей до практичного використання цієї інформації тощо.

Дифузія інновації – це процес, за допомогою якого нововведення передається по комунікаційних каналах між членами соціальної системи в часі. Нововведеннями можуть бути ідеї, предмети, технології і т.д., що є новими для відповідного господарюючого суб'єкта. Іншими словами, дифузія – це поширення вже один раз освоєної й використаної інновації в нових умовах або місцях застосування. У результаті дифузії зростає число виробників і споживачів, а також змінюються їхні якісні характеристики. Безперервність інноваційних процесів визначає швидкість і границі дифузії в ринковій економіці.

Крім того, у науковій літературі виділене поняття «інноваційно-активний тип розвитку». Це що постійно ускладнюється й удосконалюється діяльність по безперервній підготовці й реалізації нововведень. В основі інноваційно-активного типу розвитку лежить цілеспрямований пошук, підготовка й реалізація нововведень, що дозволяють підвищити ефективність функціонування виробництва, рівень задоволення потреб споживачів, поліпшення життєдіяльності суспільства.

Інноваційно-активний тип розвитку характеризується тим, що проектування й впровадження будь-яких господарських рішень здійснюється тільки на основі техніко-економічного обґрунтування інноваційних проектів, економічній ефективності й доцільності. Створюється гнучка державна політика, спрямована на збереження й збільшення науково-технічного потенціалу країни, мобілізація матеріальних, фінансових, природних, інформаційних ресурсів суспільства.

Оскільки інноваційні процеси відбуваються не тільки на рівні окремих підприємств, але й на рівні національної економіки, необхідне здійснення державного регулювання інноваційних процесів, що виражається в розробці й прийнятті нормативно-правової бази й державної інвестиційної підтримки інноваційної діяльності.

5.2. Інноваційний потенціал підприємства

Інноваційний потенціал організації – рівень готовності організації до реалізації проекту або програми інноваційних стратегічних змін. Інноваційний потенціал залежить від параметрів організаційних структур менеджменту, професійно-кваліфікаційного складу промислово-виробничого персоналу, зовнішніх умов господарської діяльності тощо. Тому оцінювання інноваційного потенціалу є необхідного складового процесу розробки стратегії.

Структура інноваційного потенціалу охоплює ті елементи організації, які обумовлюють її готовність до змін: децентралізацію в прийнятті рішень, низький рівень формалізації й регламентації управлінських робіт, здатність організаційних структур гнучко перебудовуватися відповідно змінам завдань і умов діяльності. Негативно впливають на інноваційний потенціал централізовані ієрархічні організаційні структури, які суперечать творчому

характеру інноваційної діяльності: стабільні відносини й процедури менеджменту чинять активний опір будь-яким інноваціям.

Інноваційний потенціал підприємства значною мірою визначається техніко-технологічними характеристиками виробничого устаткування, його здатністю до переналагодження, переплануванню операцій тощо. Ще більше значення мають творча атмосфера співробітництва, стиль управління й мотивації преференції працівників підприємства.

Вплив елементів організаційного механізму на структуру й рівень інноваційного потенціалу проілюстроване в табл. 5.2.

Таблиця 5.2 – Структура й рівень інноваційного потенціалу організації

Елементи організаційного механізму	Інноваційний потенціал	
	Низький	Високий
1	2	3
Організаційна структура	Лінійна, лінійно-функціональна	Лінійно-функціональна з елементами програмно-цільових організаційних утворень, матричні структури
Технологія	Спеціалізоване виробниче устаткування, жорстко зв'язане в єдиний потік для масового випуску продукції	Гнучкі автоматизовані виробничі модулі, зв'язані безрейковою гнучкою транспортною системою
Виробничі й офісні приміщення	Спеціально спроектовані під певний виробничий процес, повне використання простору приміщень	Універсального типу, наявність резервних площ і можливість змінити компонування цехів і відділів
Організація праці	Індивідуальна, не індивідуальна	Бригадна з високим рівнем сполучення операцій і професій
Оплата праці	Індивідуальна, відрядна	Почасово-Преміальна, бригадна з використанням КТУ
Мобільність персоналу	Мінімальна, по більшій частині за ієрархічною градацією	Можливість горизонтальних і вертикальних переміщень згідно з розв'язними завданнями

1	2	3
Стиль управління	Авторитарний, мінімум делегування повноважень, чіткий контроль за виконанням	Делегування повноважень, які забезпечують високий ступінь залучення персоналу до розробки рішень; робота в команді
Система інформування персоналу	Оперативна інформація про виконання планових завдань певним підрозділом	Докладне інформування про діяльність організації в цілому, її життя, проблеми й завдання
Орієнтири роботи	Спрямованість на рішення поточних завдань у рамках свого робочого місця	Спрямованість на пошук як оперативних, так і довгострокових рішень, у тому числі й поза границями свого робочого місця
Психологічний клімат	Переважають формальні відносини	Висока корпоративна культура, довірливі відносини в колективі

Готовність організації до змін передбачає детальне оцінювання інноваційного потенціалу, з використанням схеми «ресурси – функції – проекти». Цю схему використовують ще на стадії обґрунтування інноваційного проекту. Вона охоплює:

- опис проблеми розвитку підприємства й визначення завдання, які входить у програму рішення проблеми;
- опис середовища рішення проблеми (стан внутрішнього середовища, фактори зовнішнього середовища, які впливають на інноваційну діяльність);
- оцінювання ресурсного потенціалу щодо певного інноваційного завдання (забезпечення проекту необхідними для його реалізації ресурсами);
- оцінювання здатності персоналу досягати певних результатів діяльності (ресурсне забезпечення управлінських функцій);
- оцінювання рівня забезпечення проекту необхідними для його реалізації функціями (функціональне забезпечення проекту);

- визначення інтегральної оцінки потенціалу організації, її готовності вирішити інноваційне завдання;
- визначення основних заходів, необхідних для досягнення певного потенціалу щодо реалізації інноваційного проекту.

Завдяки високому інноваційному потенціалу організація може оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, вести інноваційний пошук і здійснювати організаційні зміни. Низький потенціал не забезпечує такої можливості; новації при цих умовах вводяться рідко й тільки тоді, коли фірма починає почувати труднощі зі збутом своєї продукції. Однак розробка інноваційних рішень у відповідь на виникнення проблеми є неефективною. Інноваційна політика підприємства має бути результатом глибокого дослідження ринку, постійного моніторингу дій конкурентів, повинна протистояти на сучасні науково-технічні досягнення у відповідній галузі й ефективно використання інтелектуального й творчого потенціалу працівників. Це буде давати можливість вищому менеджменту розробляти оптимальні інноваційні стратегії, які будуть формувати стратегічні переваги підприємства в довгостроковій перспективі.

Задекларований перехід економіки України на інноваційний шлях розвитку в умовах обмеженості ресурсів, у першу чергу фінансових, вимагає зосередження їх на найбільш перспективних напрямках, де ймовірність досягнення конкурентного успіху є найбільшою. Вибір цих напрямків повинен здійснюватися на основі порівняльної оцінки достатності інноваційного потенціалу господарюючих суб'єктів.

Як свідчить практика, такого роду оцінки доцільно виконувати із застосуванням моделей, на яких можна було б виконувати аналіз як на реальних процесах, але значно дешевше. Моделюванню процесу оцінки інноваційного потенціалу у вітчизняній практиці не надається належної уваги. Існуючі методичні підходи орієнтовані в основному на аналіз науково-технічного потенціалу інноваційного розвитку, однак це лише одна зі складових інноваційного потенціалу, що не може характеризувати всі його сторони.

Виходячи із цього, стає необхідною розробка теоретико-методичних підходів до моделювання механізму оцінки інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням безлічі його складових: внутрівиробничих

(інтелектуальної, кадрової, технологічної, науково-дослідної) і поза виробничих (ринкової, інформаційної, інтерфейсної).

Основні з управлінських впливів на зовнішнє й внутрішнє середовище подані в табл. 5.3.

Таблиця 5.3 – Управлінські впливи, спрямовані на зовнішнє середовище

Складова інноваційного потенціалу	Управлінські дії
Ринкова Інтерфейсна Інформаційна	Уточнення ринкових позицій підприємства і його місць на ринку, проведення заходів комплексу маркетингу, удосконалення роботи служби маркетингу підприємства Пошук тих напрямків діяльності й товарів, які найбільше відповідають запитам економічних контрагентів підприємства - інноватора (споживачів, посередників, постачальників тощо). Пошук компромісів. Встановлення відносин взаємної економічної зацікавленості, наприклад, обмін акціями, виплати комісійних тощо. Удосконалення діяльності служби маркетингу Зменшення неточності, неповноти й суперечливості інформації шляхом проведення ринкових досліджень. Удосконалення роботи служби маркетингу й інформаційних служб (патентно-ліцензійної, відділу технічної інформації тощо)
Інтелектуальна й кадрова складова Технологічна складова Науково-дослідна складова	Навчання й перепідготовка кадрів. Прийом на роботу висококваліфікованих фахівців. Стимулювання творчої праці, у т.ч. раціоналізаторської й винахідницької діяльності. Формування ефективних організаційних структур керування Відновлення устаткування й технологій. Впровадження високопродуктивного устаткування, сучасного й гнучкого в застосуванні. Освоєння маловідходних, економічних і екологічно орієнтованих технологій виробництва на всіх його стадіях Активізація науково-дослідної діяльності. Розширення обсягів фінансування. Створення проектно-проектно-орієнтованих матричних структур керування й відповідних колективів, які спеціалізуються на найбільш перспективних напрямках науково-дослідної діяльності. Створення системи внутрівиробничого стимулювання науково-дослідної діяльності. Освоєння методик дослідження на комп'ютерних імітаційних моделях з метою економії коштів і розширення можливостей вибору

Ключові питання:

1. Назвіть засновників інноваційної теорії економічного розвитку.
2. Пригадайте найбільш поширені визначення інновації.
3. Дайте визначення розбіжностям визначення інновації з позиції процесного підходу та з позиції результуючого ефекту.
4. Які основні властивості (критерії) інновації?
5. Що є об'єктами інноваційної діяльності?
6. Хто є суб'єктами інноваційної діяльності?
7. Класифікаційні ознаки інновацій.
8. Що таке інноваційний процес?
9. Що таке дифузія інновацій?
10. Дайте визначення інноваційного потенціалу організації.

6. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Поняття конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність підприємства – це його перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами. Конкурентоспроможність не є іманентною якістю фірми, це означає, що конкурентоспроможність фірми може бути оцінена тільки в рамках групи фірм, що ставляться до однієї галузі, або фірм, що випускають аналогічні товари (послуги). Конкурентоспроможність можна виявити тільки порівнянням між собою цих фірм як у масштабі країни, так і в масштабі світового ринку.

Проблемам вивчення теорії та практики конкурентоспроможності підприємства зв'язку присвячено праці багатьох науковців. Так, у численних роботах Гранатурова В.М. досліджено основні аспекти конкурентоспроможності підприємств зв'язку, визначено сукупність факторів та критеріїв конкурентоспроможності [4]. Таким чином, конкурентоспроможність фірми – поняття відносне: та сама фірма в рамках, наприклад, регіональної галузевої групи може бути визнана конкурентоспроможною, а в рамках галузей світового ринку або його сегмента – немає. Оцінка ступеня конкурентоспроможності, тобто виявлення характеру конкурентної переваги фірми в порівнянні з іншими фірмами, полягає в першу чергу у виборі базових об'єктів для порівняння, іншими словами, у виборі фірми-лідера в галузі країни або за її межами. Така фірма-лідер повинна мати наступні параметри:

- сумірністю характеристик випускається продукція, що, по ідентичності потреб, що задовольняються з її допомогою;
- сумірністю сегментів ринку, для яких призначена випускається продукція, що;
- сумірністю фази життєвого циклу, у якій функціонує фірма.

Таким чином, конкурентна перевага однієї фірми над іншою може бути оцінене в тому випадку, коли обидві фірми задовольняють ідентичні потреби покупців, що ставляться до родинних сегментів ринку. При цьому фірми

перебувають приблизно в тих самих фазах життєвого циклу. У тому випадку, якщо дані умови не дотримуються, порівняння буде некоректним.

Далі, виходячи з того, що конкурентоспроможність відбиває продуктивність використання ресурсів фірми, для її оцінки необхідно вибрати критерії продуктивності використання ресурсів. У тому випадку, якщо діяльність фірми пов'язана з добуванням прибутку, а сукупні ресурси оцінюються в грошовому вираженні, продуктивність використання ресурсів фірмою може бути оцінена показником рентабельності виробництва, тобто відношенням прибутку, отриманої в тім або іншому періоді, до витраченого в тім же періоді ресурсам, оціненим як витрати виробництва. Крім цього, для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності фірми її керівництву необхідна можливість спостереження ринку, особливо за межами країни.

Складність, а іноді й повна відсутність доступу до інформації про діяльність конкурентів може створити в керівництва фірми необґрунтована думка про перевагу фірми над конкурентами, привести до самозаспокоєння й ослаблення зусиль, пов'язаних з підтримкою необхідного рівня конкурентної переваги своєї фірми.

У цей час, для того щоб фірма була конкурентоспроможною в боротьбі із провідними фірмами, потрібні зовсім нові підходи до організації виробництва й керування, чим ті, на які керівники орієнтувалися в минулому. І насамперед нові підходи потрібні в інвестиційній політиці, при проведенні на підприємстві технічної реконструкції, у процесі впровадження нової техніки й технології.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від ряду факторів, які можна вважати компонентами (складовими) конкурентоспроможності. Їх можна розділити на три групи факторів:

- 1) техніко-економічні;
- 2) комерційні;
- 3) нормативно-правові.

Техніко-економічні фактори включають: якість, продажну ціну й витрати на експлуатацію (використання) або споживання продукції або послуги. Ці компоненти залежать від продуктивності й інтенсивності праці, витрат виробництва, наукоємності (tm) продукції та ін.

Комерційні фактори визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку. Вони включають:

- кон'юнктуру ринку (гострота конкуренції, співвідношення між попитом та пропозицією даного товару, національні й регіональні особливості ринку, що впливають на формування платоспроможного попиту на дану продукцію або послугу);
- надаваний сервіс (якість технічного обслуговування, ремонту й інших надаваних послуг);
- рекламу (наявність і дієвість реклами й інших засобів впливу на споживача з метою формування попиту);
- імідж фірми (популярність торговельної марки, репутація фірми, компанії, країни).

Нормативно-правові фактори відбивають вимоги технічної, екологічної й іншої (можливо, морально-етичної) безпеки використання товару на даному ринку, а також патентно-правові вимоги (патентної чистоти й патентного захисту). У випадку невідповідності товару діючої в розглянутий період на даному ринку нормам і вимогам стандартів і законодавства товар не може бути проданий на даному ринку. Тому оцінка цієї групи факторів і компонент за допомогою коефіцієнта відповідності нормативам позбавлений змісту.

Висока конкурентоспроможність фірми є гарантом одержання високого прибутку в ринкових умовах. При цьому фірма має мета досягти такого рівня конкурентоспроможності, що допомагав би їй виживати на досить довгостроковому тимчасовому відрізку. У зв'язку із цим перед будь-якою організацією встає проблема стратегічного й тактичного керування розвитком здатності підприємства виживати в ринкових умовах, що змінюються.

Керування конкурентоспроможністю припускає сукупність заходів для систематичного вдосконалювання виробу, постійному пошуку нових каналів його збуту, нових груп покупців, поліпшенню сервісу, реклами.

Основою конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність його продукції.

Аналіз трактувань змісту категорії "конкурентоспроможність підприємства (фірми)" дозволив виділити наступні найбільш важливі ознаки [4]:

1. Конкурентоспроможність одночасно є характеристикою реального й потенційного стану економічного об'єкта, що відбиває як його поточне положення, так і динаміку розвитку. Тому конкурентоспроможність вимірюється ступенем зміни факторів конкурентоспроможності.

2. Конкурентоспроможності притаманні елемент мінливості. Ті переваги й фактори, які забезпечують конкурентоспроможність підприємству сьогодні, завтра вже не зможуть бути перевагами. Конкурентоспроможність фірми буде існувати доти, поки фірма втримує конкурентну перевагу.

3. Конкурентоспроможність – поняття відносно й не є іманентною якістю підприємства. Це означає, що конкурентоспроможність може бути виявлена (оцінена) тільки в рамках групи підприємств, що ставляться до однієї галузі, або підприємств, що випускають товари – субститути. Конкурентоспроможність можна виявити тільки порівнянням між собою цих підприємств як у масштабі країни, так і в масштабі світового ринку. Те саме підприємство в рамках, наприклад, регіональної галузевої групи може бути визнано конкурентоспроможним, а в рамках галузей світового ринку або сегмента – немає.

4. Відносні характеристики явища завжди характеризують рівень розвитку. Тому найбільш складним є оцінка рівня (ступеня) конкурентоспроможності, тобто виявлення характеру конкурентної переваги.

5. Конкурентоспроможність підприємства відбиває її відмінність від суперників стосовно до тривалого періоду часу, тобто має стратегічний характер.

6. Конкурентоспроможність підприємства оцінюється не тільки споживачем, але й самим виробником.

7. Конкурентоспроможність підприємства необхідно досліджувати, використовуючи три рівні аналізу: перший – конкурентоспроможність продукції підприємства. Другий – конкурентоспроможність підприємства в рамках національних галузевих груп. Третій – міжнародна конкурентоспроможність підприємства. Відповідно групуються й фактори, що формують умови виробництва й збуту товару. Таким чином, ми виявили, що категорія конкурентоспроможності підприємства відрізняється від категорій ефективності виробництва й конкурентоспроможності продукції. Уточнення, запропоновані автором, необхідно використовувати при аналізі й оцінці конкурентоспроможності підприємства.

6.2. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства в різні методи.

Індикаторний метод. У його основу закладена система індикаторів, за допомогою яких дається оцінка конкурентоспроможності потенціалу фірми, компанії, корпорації, іншого підприємства й національної економіки в цілому. Під індикатором у закордонному бізнесі розуміється сукупність характеристик, що дозволяють у формалізованому виді описати стан параметрів того або іншого досліджуваного об'єкта. І на їхній основі вибрати рекомендації з підвищення результативності його функціонування. Кожний індикатор, у свою чергу, розпадається на ряд показників, які відображають стан уже окремих елементів досліджуваного об'єкта. Інакше кажучи, система індикаторів - своєрідний «градусник», «барометр», що дозволяє визначити самопочуття й стан «здоров'я» тих або інших підприємств, регіонів, країни. Потім запропонувати рецепти для видужання й поліпшення їхнього стану (тобто підвищення конкурентоспроможності). І нарешті, спрогнозувати шляхи оптимального розвитку й використання наявного потенціалу, виробити нову стратегію й тактику керування їм.

У цей час індикаторний метод широко застосовується в закордонному бізнесі для оцінки конкурентоспроможності. Наприклад, західні бізнесмени при визначенні оптимального місця розташування виробництва й капіталовкладень у нього насамперед вивчають конкурентоспроможність потенціалу тої або іншої країни. Для цих цілей міжнародна організація «Європейський форум із проблем управління» (із центром у Женеві) щорічно визначає рівні конкурентоспроможності потенціалів розвинених країн. При цьому використовується система індикаторів, що нараховує близько 340 показників і більше 100 оцінок експертів-економістів. Дані аналізу групуються як 10 основних факторів:

- динаміка економіки (економічного потенціалу);
- виробнича потужність промисловості;
- динаміка ринку;
- фінансова допомога;

- людський капітал;
- престиж держави;
- забезпеченість сировиною;
- орієнтація на зовнішній ринок;
- інноваційний потенціал;
- суспільна стабільність.

Кожний із цих 10 факторів складається з 20-40 одиничних індикаторів. Ця палітра простирається від таланта менеджерів до прямих капіталовкладень у виробництво, від витрат на наукові дослідження до видатків на добрива, від оподаткування до державних боргів, від якості продуктів до вартості робочої сили, від виробництва цементу до планування вільного часу. При цьому виникає складне завдання по відборі найбільш значимих індикаторів для оцінки кожного з наведених 10 факторів. Швейцарські фахівці пропонують використовувати для характеристики, наприклад, «людського капіталу» наступні індикатори .

В 80-е роки високою конкурентоспроможністю незмінно відрізнялися США, Канада, Японія, ФРН і Швейцарія. При цьому не тільки й не стільки економічній складовій, але й самою головне - структурою їхньої конкурентоспроможності. А саме, ступенем адаптації економіки до змін світового попиту, точним вибором національної спеціалізації, що відповідає внутрішнім можливостям, умінням і спритністю уникнути твердої й часом безглуздої конкуренції, перемкнутися на випуск нових товарів, освоєння нових ринків і т.д. Саме в мобільності, тобто в здатності пристосуватися до еволюції світового попиту й вчасно зреагувати на неї шляхом структурної перебудови свого потенціалу й розвитку його в потрібних напрямках, і складається причина успіху провідних західних країн і фірм.

Матричний метод. У його основі лежить ідея розгляду процесів конкуренції в їхній залежності й динаміку. Методологічною базою цього методу є крива життєвого циклу товару.

Ґрунтуючись на її досить простих положеннях у середині 70-х рр. маркетингова фірма «Бостон консалтинг» розробила матричну методику оцінки конкурентоспроможності різних товарів, що у цей час застосовується й при дослідженні конкурентоспроможності потенціалу різних підприємств і галузей. Головним інструментом дослідження є матриця, побудована на основі двох

показників. По вертикалі показуються темпи росту місткості ринку в лінійному масштабі. А по горизонталі – частка підприємця або підприємства на ринку в логарифмічному масштабі. Всі компанії, корпорації, фірми й ін. одиниці бізнесу розташовуються на цій матриці залежно від своїх параметрів і умов ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються ті з них, які займають найбільшу частку на ринку.

Використовуючи матричний метод, можна оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства, але й конкурентів. А потім обрати стратегію поведінки на ринку. Матричний метод широко застосовується американськими консультаційними фірмами, є надійним інструментом для оцінки конкурентоспроможності потенціалу й для наших підприємців.

6.3. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства

Управляти конкурентоспроможністю – значить забезпечувати оптимальне співвідношення названих складових, направляти основні зусилля на рішення завдань: підвищення якості, зниження витрат виробництва, підвищення економічності й оперативності після продажного обслуговування. Зазначені складові конкурентоспроможності також є багатofакторними характеристиками, які розглядаються як складні самостійні об'єкти керування. Зокрема, на величину витрат виробництва впливають вартість і якість сировини, палива, електроенергії, покупних напівфабрикатів і комплектуючих виробів, кваліфікація й рівень заробітної плати виробничого персоналу, продуктивність праці, витрати керування й т.д. При цьому в остаточному підсумку можливість забезпечення необхідного рівня складова конкурентоспроможність елементів визначається такими «базовими» виробничими факторами, як технічний рівень виробництва, рівень організації виробництва й керування.

Максимізація прибутку завжди був метою капіталістичної компанії, критерієм оцінки її діяльності, основою її «філософії». Однак в останні роки чітко виявилися недоліки побудови системи керування фірмою й мотивації її зайнятих за цим критерієм. У чистому виді він не дозволяє орієнтувати

діяльність компанії з розрахунком на довгостроковий успіх, висуває на перший план завдання найближчої перспективи, найчастіше суперечним стратегічним цілям компанії. У цьому зв'язку теоретики керування капіталістичними підприємствами вже наприкінці 50-х років розробили основи нової «філософії успіху», що укладалася в підпорядкуванні інтересів фірми цілям розробки, виробництва й збуту конкурентоспроможної продукції. Ця філософія-філософія якості - активно пропагувалася. Э.Демингом, Дж. Джураном, Ф. Кросби, К. Исикавой. Такий підхід найбільш широке поширення одержав у Японії.

В 60- 70-е роки боротьба на світовому ринку між японськими компаніями, з одного боку, і західноєвропейськими й американськими – з іншої, протікала як боротьба двох підходів до керування фірмою – на основі критерію конкурентоспроможності й критерію прибутку. Результат цієї боротьби з усією очевидністю показав переваги філософії якості, змусив американські й західноєвропейські фірми переглянути своє відношення до неї. З початку 80-х років філософія якості стала пануючою серед компаній, всіх капіталістичних країн.

При цьому сам підхід придбав у цей час нове втримування: поступово пішли в розряд приватних технічних питань такі його конкретні форми, як статистичний: контроль якості, кружки контролю якості й ін. На перший план вийшла суть питання, тобто орієнтація на довгостроковий успіх, орієнтація на споживача. Зокрема, навіть такий прихильник «технокритичного» підходу до керування якістю, як А. Фейгенбаум, головним завданням керування якістю називає «забезпечення прийняттого для споживача якості при оптимальних видатках». Філософією «орієнтації на споживача» узагальнено назвали все різноманіття приватних підходів до питання американські фахівці з керування Т. Питере й Р. Уотермен.

Безумовно, варто розуміти, що орієнтація на споживача виражає прагнення фірм забезпечити собі найбільш надійний шлях до досягнення й підтримки високого прибутку. Фінансові результати багатьох японських компаній з усією очевидністю свідчать, що саме ця філософія в сучасних умовах веде до забезпечення стабільного положення фірм на ринку, високій рентабельності їхньої діяльності. Тому керівники компаній розглядають питання прибутковості з позицій якості, споживчих властивостей продукції, конкурентоспроможності.

Для аналізу положення виробу на ринку, оцінки перспектив його збуту, вибору стратегії продажів, форм і методів діяльності продуцентів і збутових компаній використовується концепція «життєвого циклу товару». У сутності вона являє собою спробу пояснити коливання обсягу продажів і прибутковості реалізації товару наявністю декількох стадій у рамках періоду його існування. Промислові компанії, що створюють принципово нові або дуже що істотно відрізняються від попередніх аналогів кошти задоволення потреб, проводять стратегію забезпечення своїм виробам особливого, «привілейованого» положення на ринку, стратегію йдучи від конкуренції. Показовими є результати діяльності японської компанії «SONY» у перші роки після освоєння нею серійного виробництва транзисторних радіоприймачів, касетних магнітол і ін. У всіх випадках фірма домагалася значних обсягів збуту знову розроблених виробів, продавала їх за цінами, що забезпечує більш високу в порівнянні з середньогалузевим прибутком.

Ключові питання:

1. Дайте визначення поняттю «конкурентоспроможність підприємства».
2. Параметри лікуючого підприємства.
3. Назвіть групи факторів конкурентоспроможність підприємства.
4. Основні ознаки конкурентоспроможності підприємства.
5. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
6. Дайте визначення поняттю «управління конкурентоспроможність підприємства».

7. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Криза як соціально-економічне явище

Структурні зрушення в економіці, нестабільність зовнішнього середовища, розриви налагоджених виробничих зв'язків, зміна форм власності й реструктуризація підприємств - вимагають перегляду зроблених стереотипів управлінського мислення й переходу до нових форм і методів системи керування. Це зв'язано також із триваючим процесом диференціації й інтеграції структур, методів і інших елементів систем керування виробництвом, які спостерігаються тепер у світовому співтоваристві. Головною проблемою керування усередині організації, підприємства стає адекватність стимулів і форм взаємодії параметрів об'єкта й суб'єкта керування умовам і методам рішення завдань виробництва, його ефективності.

Варто враховувати, що характеристики зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства в умовах сучасного виробництва й соціального розвитку працівників всіх категорій надзвичайно рухливі. При цьому виробничі системи володіють рядом особливостей, знаючи й володіючи якими можна ефективно управляти ними. До них відносяться:

- не стаціонарність окремих параметрів системи й стохастичність її поведження;
- унікальність і непередбачуваність поведження системи в конкретних умовах, наявність у неї граничних можливостей, обумовлених наявними ресурсами;
- здатність змінювати свою структуру й формувати варіанти поведження;
- здатність протистояти тенденціям, які руйнують систему;
- здатність адаптуватися до умов, які змінюються;
- здатність і прагнення до формування цілей усередині системи.

Виникнення тої або іншої виробничої системи, природно, обумовлено виникненням або формуванням на ринку попиту на продукцію, здатну задо-

вольнити вимоги покупців. Неминуче виникають виробничо-економічні проблеми оптимізації нових зв'язків (зовнішньої й внутрішніх), проблеми їхнього стикування в організаційному, економічному й науково-технічному аспектах. Аналіз і синтез виникаючих кризових ситуацій, інтеграція діяльності функціонально або предметно спеціалізованих ланок і становлять функцію керівництва.

Реалізація функції керівництва – складна наукова й практична проблема. У першу чергу тому, що необхідно мати опис і ранги виникаючих проблемних ситуацій, розробити алгоритм рішення проблем, сформувані відповідну нормативну базу. Необхідно визначити й критерії вибору тої або іншої стратегії рішення виникаючої проблеми, а це пов'язане з наявністю ресурсів і можливостей маневру ними. Керівникові, менеджеріві необхідно вміти передбачати причини й джерела виникнення кризових ситуацій і мати про запас заздалегідь спроектований механізм їхнього моделювання й рішення для того, щоб, виходячи з наявних ресурсів і критеріїв переваги, вибирати прийнятні варіанти.

Закордонні фахівці вважають, що характерною рисою ділового життя стало загальне наростання нестабільності як основної причини виникнення й розвитку кризових ситуацій. Вони характеризуються:

- наявністю погроз високо пріоритетним цілям і цінностям;
- ефектів раптовості для осіб, відповідальних за подолання кризи;
- гострим дефіцитом часу для реагування на погрозу.

Управління за ситуаціями трапляється практично в будь-якій організації, коли надзвичайні (форс-мажорні) обставини – зовнішні або внутрішні – змушують керівництво приймати негайні рішення. Кризи виникають, оскільки криза - це поворотна крапка або період небезпеки й невизначеності, а в наше стрімке сторіччя поворотні крапки й небезпечні моменти завжди присутні.

Управління в кризовій ситуації можна визначити, як процес роботи під тиском обставин таким чином, якому дозволить керівникам аналізувати, планувати, організовувати, направляти й контролювати ряд взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень із невідкладних проблем, які виникли перед фірмою.

Антикризове управління – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, мер по зниженню негативних слідств кризи й використання його факторів для наступного розвитку.

Можливість антикризового управління визначається, у першу чергу, людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати й знаходити шляхи виходу із критичних ситуацій, концентрувати зусилля на рішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячоріччями, досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій.

Основна мета антикризового управління – забезпечення позитивних результатів – запланованих або випадкових, за допомогою правильної організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого керування людьми й комунікаціями. Реалізація поставленої мети укладається в перебуванні належного балансу між вимогами, висунутими ситуацією, і особистими якостями керівника з урахуванням зрілості (компетентності, досвіду) і готовності колективу до співробітництва.

Необхідно відзначити, що будь-яке керування в певній мері повинне бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим у міру вступу в смугу кризового розвитку організації. **Суть антикризового управління** виражається в наступних положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати й викликати;
- кризи в певній мері можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна й необхідно готуватися;
- кризи можна зм'якшувати;
- керування в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду й мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до певної границі керованими;
- управління процесами виходу із кризи здатне прискорювати ці процеси й мінімізувати їхнього слідування.

Основним принципом стратегічного управління є оцінка можливостей досягнення стратегічних цілей фірми наявними ресурсами. При цьому необхідно визначити граничні можливості фірми для рішення завдання в тих або інших умовах зовнішнього середовища, які називаються **стратегічним потенціалом фірми** (СПФ). На відміну від прийнятого раніше поняття «виробнича потужність», СПФ – категорія більше широка, що розкриває не тільки граничні обсяги виробництва тої або іншої продукції при найбільш повнім використанні матеріальних ресурсів і робочої сили. Це – і здатність підприємства аналізувати ситуацію, що перебуває в зовнішнім середовищі, і здатність оцінювати кон'юнктуру на товарних ринках і ринках факторів виробництва. В кінці кінців, це – здатність фірми адаптуватися до умов

зовнішнього середовища, які змінюються, за рахунок постійного спостереження за зміною потреб і попиту на товари й послуги, висуванням і реалізацією конкурентоспроможних ідей, які щонайкраще задовольняють ці потреби й попит і пристосування виробничого апарата до найбільш ефективного виконання фірмою своєї функцій.

Тому СПФ – поняття відносне: для одних цілей, при одних первинних умовах, які складаються на ринках, він може бути досить високим, при інших – низьким. Так само, як і для різних тимчасових періодів, СПФ може відповідати або не відповідати вимогам потенційних споживачів продукції фірми.

Визначаючи ресурси як можливості досягнення цілей, необхідно, насамперед, розкрити саме поняття цих можливостей. Мати можливість означає мати у своєму розпорядженні необхідні умови, кошти. Умовами, якими повинна володіти організація, щоб адекватно **«відповідати на виклик зовнішнього середовища»**, є:

- здатність організації до макроекономічного аналізу ситуації в країні й за її межами;
- здатність до своєчасного виявлення актуальних потреб, по потреб і запитів потенційних покупців;
- здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів і послуг, які дозволяють ефективно, вчасно і якісно задовольняти виявлені потреби, потреби й запити;
- здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків факторів виробництва (зон стратегічних ресурсів), а також до аналізу діяльності груп стратегічного впливу;
- здатність до висування конкурентоспроможних ідей в області конструювання, технології й організації виробництва товарів і послуг, які користуються попитом на товарних ринках;
- здатність до реалізації конкурентоспроможних ідей у процесі виробництва товарів і послуг, просування їх на ринок, організації їх після продажного сервісу;
- здатність до забезпечення незалежності фірми від зміни кон'юнктури ринків товарів, факторів виробництва, фінансових ринків за рахунок зовнішньої гнучкості ПС;
- здатність до підтримки конкурентного статусу фірми за рахунок керування стратегічними наборами зон господарювання. До умов (або

здатностей), що дозволяють постійно вдосконалювати виробничий потенціал фірми, тобто розширювати її граничні можливості, можна віднести:

- здатність забезпечити внутрішню гнучкість організації за рахунок оснащення виробничого процесу адаптивними коштами технологічного оснащення й іншого встаткування;

- здатність забезпечити внутрішню гнучкість організації за рахунок використання у виробництві плідної технології;

- здатність забезпечити внутрішню гнучкість організації за рахунок формування адекватного зміни цілей кадрового потенціалу;

- здатність здійснювати зміни архітектурно-планувальних рішень, адекватних змінам цілей організації;

- здатність забезпечити рівень конкурентоспроможності товарів і послуг, необхідний для захоплення лідерства в таких, що обслуговуються, і перспективних сегментах ринку;

- здатність забезпечити випуск товарів і послуг в обсягах, які відповідають потенційному попиту на них у відповідних сегментах ринку з урахуванням конкурентного статусу фірми й запланованої частки захоплення ринку;

- здатність забезпечити високу ефективність функціонування фірми за рахунок найбільш раціонального використання інвестиційних можливостей фірми;

- здатність забезпечити ефективну розробку й реалізацію стратегічної програми технічного й соціального розвитку фірми.

Перераховані умови можуть бути доповнені й конкретизовані щодо кожної конкретної фірми з обліком її специфічних умов. Але навіть цей перелік умінь і можливостей, якими повинна володіти фірма, показує, наскільки складна проблема виживання й утримання конкурентоспроможних позицій фірми на ринку.

Ці умови можуть бути зведені у своєрідну матрицю стратегічних ресурсів, у якій реалізована ресурсна концепція фірми, що дозволяє не тільки дати відповідь на питання: «Що ми собою представляємо сьогодні?», але й дозволяє конкретизувати напрямку виготовлення стратегічних дій, тобто, відповісти на запитання: «Що потрібно зробити для забезпечення стійкого положення фірми на ринку?».

При цьому виникає законне питання про те, чи створює вибраний на цій основі варіант передумови в розглянутій перспективі економічну безпеку фірми. Для відповіді на це питання пропонується звернутися до «**теорії катастроф**». З погляду цієї теорії, поняття «катастрофа» застосовується для позначення якісних стрибків, перерв у лінійному розвитку. Підтримка конкурентної переваги фірми зовсім не означає сталості параметрів її функціонування. Конкурентні переваги можуть досягатися фірмою протягом тривалого періоду тільки за умови постійного пристосування до ситуації, що змінюється, на ринках товарів і послуг і ринках факторів виробництва. Поняття зовнішньої й внутрішньої гнучкості не є абсолютними. Відповідно теорії катастроф існують границі адаптивності системи: «Якщо зміни параметрів системи перевищують можливості її адаптивного розвитку, відбувається втрата стійкості. При цьому, якщо після втрати стійкості встановлюється коливальний періодичний режим, говорять про м'яку втрату стійкості. Якщо ж система переходить на інший режим руху стрибком – про тверду втрату стійкості». Виділяють кілька рівнів (різновидів) кризових явищ: критичні ситуації, властиво кризи й катастрофи Перші характеризуються здатністю до адаптації, тобто, можливістю досягнення зовнішньої й внутрішньої гнучкості, другі – м'якою втратою стійкості, тобто, необхідністю модернізації стратегічного потенціалу фірми, треті – твердою втратою стійкості (тобто необхідністю зміни парадигми бізнесу, щоб уникнути втрати економічної безпеки).

Таким чином, у рамках теорії катастроф **економічна безпека фірми** повинна розглядатися як стан, при якому стратегічний потенціал фірми не перебуває біля границь адаптивності, а погроза втрати економічної безпеки наростає в міру наближення ступеня адаптивності стратегічного потенціалу до граничної зони. Інакше кажучи, якщо стратегічний потенціал фірми в існуючому виді вичерпав можливості пристосовуватися до зростаючої нестабільності зовнішнього середовища в рамках постійної місії, то можна говорити про погрозу економічної безпеки фірми. Ця погроза може виявлятися у вигляді втрати рівня конкурентного статусу фірми або важливого погіршення фінансового стану фірми, або втрати позитивного іміджу фірми.

Катастрофічний стан настає тоді, коли ризик втрати активів фірми й особистого майна її власників наблизився впритул до свого граничного значення. Інакше кажучи, економічна безпека фірми існує лише в період

найменшої ймовірності повної втрати всього капіталу, що належить власникам фірми. У міру росту цієї ймовірності погроза втрати економічної безпеки підсилюється. Стратегічні управлінські рішення в період наростання погрози втрати економічної безпеки повинні бути гранично вивірені. При їхній реалізації менеджер повинен постійно порівнювати очікуваний ефект, що можуть принести дані рішення, з їх можливими негативними слідствами. При розробці таких рішень можна користуватися декількома **критеріями для оцінки ступеня невизначеності**. Це можуть бути:

1. *Критерій Лапласа*. Він визначається обчисленням для кожної дії середньої величини з можливих вигащів і вибором дії, якому відповідає найвища середня величина.

2. *Критерій Вальда*. Його втримування укладається в тім, щоб зробити максимальним мінімальний вигащ, тобто вибрати така дія, який відповідає найменша втрата (а, саме втрата капіталу власників фірми).

Узагальнюючим показником фінансового стану підприємства, що характеризує ступінь «близькості» підприємства до банкрутства, є *критерій Альтмана* [16]. Найбільшу складність являє собою оцінка ступеня адаптивності стратегічного потенціалу фірми, оскільки вона визначається не тільки внутрішніми, але й зовнішніми впливами. У першу чергу такий вплив виникає з боку попиту на продукцію фірми. Динамічність параметрів попиту обумовлена комплексом причин економічного, політичного, демографічного, соціально-культурного характеру. На адаптивність стратегічного потенціалу фірми впливає також кон'юнктура, що складається на ринках матеріальних ресурсів, фінансових ринках, ринках робочої сили, інформації, послуг. Це означає, що, як і всяка система, стратегічний потенціал фірми має граничні можливості адаптації до умов виробництва, які змінюються. Наявністю таких граничних можливостей адаптації обумовлена виникаюча періодично потреба в технічному переозброєнні й реконструкції підприємства, відновленні або підвищенні рівня кваліфікації його персоналу, зміні стратегічних зон господарювання, зміні бізнесу.

Іншим фактором, що впливає на економічну безпеку фірми, є залежність фірми від інтенсивності кооперованих зв'язків фірми з постачальниками різного роду ресурсів. Мова йде про залежність фірми від стабільності постачання необхідних ресурсів як з погляду якості ресурсів, які поставляються, так і

повноти й своєчасності цих постачань. Економічна безпека окремої фірми залежить також від рівня й структури своєрідного «імпорту» сировини, що комплектують матеріалів, виробів і різних послуг, які фірма одержує в процесі суспільного поділу праці усередині країни й на світовому ринку.

Немаловажним фактором забезпечення економічної безпеки є питання схоронності комерційної таємниці фірми, з одного боку, і нагромадження інформації про можливе втручання інших економічних агентів у діяльність фірми.

Найбільш важливим, на наш погляд, є питання про ступінь можливого ризику ухвалених рішень. Важливо попадати в зону припустимого ризику, тобто в зону, де величина можливих втрат від прийняття того або іншого рішення не перевищує величини розрахункового прибутку. Прогнозування слідств управлінських рішень, прийнятих сьогодні, для запобігання погрози втрати економічної безпеки фірми в стратегічній (довгострокової) перспективі надзвичайно утруднено. Однак менеджер, що приймає стратегічні рішення, повинен постійно враховувати весь спектр численних факторів, від яких залежить живучість фірми. Ці фактори повинні враховуватися не тільки якісно, але й кількісно. Для цього необхідно ввести в практику стратегічного керування набір **індикаторів економічної безпеки фірми**. Такими індикаторами, на наш погляд, можуть бути:

- темп зміни обсягу продажів традиційних товарів і послуг, виведених фірмою на ринки;
- темп зміни обсягу продажів принципово нових товарів і послуг, уперше виведених фірмою на ринок;
- темп втрати конкурентних переваг фірми через агресивну товарну стратегію конкурентів;
- темп зміни величини чистого прибутку, що залишається в розпорядженні фірми після сплати податків і обов'язкових платежів;
- темп зміни величини позикових коштів, використовуваних фірмою для забезпечення безперервного функціонування;
- темп зміни постачань необхідних ресурсів всіх видів з виділенням особливо важливих для забезпечення живучості фірми;
- співвідношення величини позикових коштів і активів фірми;
- структура кооперованих зв'язків фірми з постачальниками стратегічних ресурсів;

– відношення величини упущених зручностей фірмою через витік інформації або дій конкурентів, які випереджають, і груп стратегічного впливу доходів від потенційних ринкових трансакцій до витрат на втримання служби безпеки фірми;

– можливий ступінь ризику, пов'язана з обслуговуванням прийнятого набору стратегічних зон господарювання.

Наведений набір індикаторів може бути змінений залежно від специфіки виробничого профілю фірми і її положень на ринку. Більше повне подання про індикатори економічної безпеки фірми можна одержати, аналізуючи «слабкі сигнали» – провісники погрози настання кризового стану (банкрутства) фірми.

Протікання економічних процесів у часі носить динамічний характер, що визначає в умовах гострої конкуренції підприємствам швидко адаптуватися до швидко мінливих умов зовнішнього й внутрішнього середовища. Навіть протягом невеликого періоду часу обсяги споживання дуже динамічні. У цих умовах виграє (виживає) те підприємство, що швидше інших пристосується до реалій часу й адаптується до нових незвичних умов. Одним з головних недоліків усього попереднього етапу розвитку промислового комплексу варто вважати низьку здатність більшості підприємств досить швидко й з мінімально необхідними капітальними вкладеннями реагувати на потреби ринку. Проблема реалізації зробленої продукції коштує перед підприємствами дуже гостро. З'явилася необхідність вивчати ринок з його потребами й намагатися ці потреби задовольняти швидко й вчасно. Більшість підприємств виявилися сьогодні нездатними не вивчати ринок, не зробити продукцію, що відповідала б потребам цього ринку, а виходить, виявилися неготовими до умов твердої конкурентної боротьби.

У сформованій ситуації одне із природних і найбільш ефективних і швидко реалізованих напрямків подальшого розвитку вітчизняної промисловості – підвищення ступеня адаптації й гнучкості підприємств до потреб ринку. Необхідність підвищення **гнучкості** підприємств в умовах непостійних потреб ринку обумовлена багатьма **причинами**. Назвемо найбільш важливі з них:

1. Неможливо ніякими іншими шляхами досить непохитно збільшувати асортименти й номенклатуру зробленої продукції. Вітчизняна й закордонна практика показує, що найменші питомі витрати на виробництво традиційної

додаткової або освоюваної продукції мають підприємства, найбільшою мірою здатні до трансформації традиційної схеми функціонування. Тривалий і болісно, що протікає процес, конверсії й перебудова підприємств багато в чому пояснюється слідствами пануючої раніше ідеології в будівництві, конструюванні й технологічному забезпеченні, націленої на максимізацію обсягів продукції, що випускається, при вузько номенклатурному її виробництві.

2. Надзвичайно важливо найближчим часом "відвоювати" вітчизняний ринок, витиснувши більшість іноземних товарів, і заповнити його товарами вітчизняного виробництва. Вирішити цю проблему, не застосовуючи адміністративних методів, можливо лише шляхом різкого зниження витрат на виробництво, пов'язаних з технічним переозброєнням і випуском на цій основі нової, оригінальної продукції, що користується широким попитом. Витрати на технічне переозброєння, як правило, тим нижче, чим вище (за інших рівних умов) ступінь гнучкості підприємства, що переозброюється.

3. Неможливо прорватися на зовнішній ринок без низької собівартості й високої якості сучасної продукції. Явно недостатня присутність на них вітчизняної продукції слідство не тільки й не стільки низької якості вітчизняних товарів (хоча це й має першорядне значення), скільки результат обмеженого вибору й несуттєвої різниці в ціні в порівнянні з іноземними аналогами, які відрізняються кращим дизайном, широтою модифікацій і малою енергоємністю.

4. Не володіючи високою гнучкістю, підприємства не мають можливості широко використовувати застосовувані в усьому світі передову техніку й прогресивні технології, впровадження яких у діюче виробництво майже неможливе через необхідність не часткової, а майже повної заміни всієї системи основних виробничих фондів.

5. Негнучке виробництво не дає можливості розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. Висококваліфікований потенціал працівників наукових, конструкторських і технологічних працівників у чинність низької дієздатності технічної-виробничо-технічної бази підприємств у цілому й до змін і саморозвитку у своїй структурі зокрема, виявляється непотрібним, втрачає кваліфікацію. Тим самим гальмується науково-технічний прогрес в області, які негативно відбивається на конкурентоспроможності продукції.

6. Відсутність у підприємств необхідної в умовах ринку гнучкості і як слідство - низька споживча вартість продукції істотно обмежують можливості підприємства мати достатні фінансові ресурси, у тому числі й валютні, необхідні для придбання нової техніки й технологій для забезпечення безперервного процесу простого й розширеного відтворення.

Таким чином, підвищення ступеня гнучкості підприємств до потреб ринку тепер є гарантом їхньої виживаності, можливості безкризисного існування й подальшого успішного розвитку.

7.2. Гнучкість потенціалу – необхідна умова протидії кризі

Потреба в гнучкості виробництва викликана нинішньою господарською практикою підвищення конкурентоспроможності продукції при найменших витратах, вимогами виживаності підприємств. Вікова тенденція концентрації виробництва була пов'язана з «економією на масштабах». Однак за останні десятиліття у зв'язку з неухильним ростом номенклатури продукції й темпів її появи характер промислового підприємства став мінятися. Прискорення організації запуску нової продукції в сучасних економічних умовах виступає як найважливіший інструмент задоволення запитів споживача. У зв'язку із цим для підприємств і стає важливим виробництво різних видів виробів при постійному освоєнні нових сфер діяльності. Гнучкість до потреб ринку стала головним фактором виживання підприємства в конкурентній боротьбі. А виходить, з'явилася потреба в більше повнім з'ясуванні суті такого, на перший погляд, ясного поняття, як гнучкість промислового підприємства до потреб ринку.

Характеризуючи цю здатність, у літературі найбільше часто вживаються такі поняття, як «гнучкість» і «адаптивність». Приведемо ряд визначень цих понять, які найбільше часто зустрічаються в літературі.

Гнучкість – можливість переорієнтації виробничої системи без корінної зміни матеріально-технічної бази. Гнучкість об'єкта – внутрішньо властива йому властивість реагувати на зовнішні впливи (середовище) без корінних структурних змін. Ці й цілий ряд інших визначень поняття «гнучкість» свідчать про те, що під нею найчастіше розуміється властивість, що характеризує можливість переорієнтації системи, тобто пристосування її до навколишнього

середовища. Більшість дослідників вважають, що в умовах ринкової економіки гнучкість і адаптивність виробничої системи – неодмінна умова підвищення ефективності виробництва. Деякі об'єкти, наприклад, спорудження й передавальні устрої, практично індиферентні до виду оброблюваних матеріалів і типу продукції, що випускається, тобто мають високу гнучкість. Гнучкість виробничих приміщень (виробничих площ) і транспортних засобів обмежується тільки габаритно-вагарними параметрами виготовлених виробів.

Гнучкість потенціалу підприємства – властивість підприємства переходити з одного працездатного функціонального стану в інший з мінімальними втратами й витратами при виконанні чергового завдання або нової функції. Необхідно виділити здатність виробничого потенціалу реагувати на зміну параметрів вихідної сировини й матеріалів, на зміну конструкторсько-технологічних характеристик продукції й обсягів її виробництва. Разом з тим можливості виробничого потенціалу залежать від здатності його елементів до саморозвитку, від рухливості зв'язків між ними, від реакції на зовнішні впливи.

Оскільки елементи виробничого потенціалу підприємства завжди "працюють" разом, те можливо як їх загальне, так і відособлений вимір. Загальна оцінка елементів дозволяє визначити величину потенціалу. Однак цей метод не дає подання про розміри окремих його елементів і тим самим позбавляє можливості підвищення ефективності формування й використання виробничого потенціалу за рахунок маневрування його структури.

Різні види гнучкості перебувають у складній взаємозалежності, тому досягнення максимальних результатів можливо при виборі оптимального ступеня гнучкості системи з урахуванням всіх факторів, які впливають на неї. Виділяють наступні **групи гнучкості**:

Перша група гнучкості – тверда технологія виробництва, при якій технологічне встаткування призначене для виготовлення однієї деталі.

Друга група – технологія виробництва, що перебудовується, при цьому встаткування при заміні окремих його компонентів або зміні компонування може використовуватися для виготовлення нового виробу або строго фіксованої групи виробів.

Третя група – переналагоджувані технологічні процеси й відповідне встаткування, призначене для одночасного випуску групи деталей.

Четверта група гнучкості – гнучка технологія виробництва й устаткування, пристосовані для високого рівня автоматизації.

Третя й четверта групи називаються також програмувальними, тобто при переході з одного об'єкта виробництва на інший міняються порядок і програма дій.

Крім того, **ступінь гнучкості** іноді характеризують виробничим потенціалом, вираженим кількістю затрачуваного часу й кількістю необхідних додаткових витрат при переході на випуск нової номенклатури деталей, а також розмаїтістю цієї номенклатури й розрізняють два види гнучкості: тактичну (короткострокову) і стратегічну (довгострокову). Перша характеризується обсягом зусиль і коштів, необхідних для переходу з виробництва одного виду деталей на іншого відповідно до поточній виробничій програмі; друга - повним обсягом заходів, необхідних для перекладу виробництва на випуск нової продукції при зміні виробничої програми, і тими кількісними і якісними змінами виробничих потужностей, які при цьому потрібні.

Неважко побачити, що всі розглянуті показники гнучкості виробництва стосуються головним чином технологічних виробничих систем типу гнучкого автоматизованого виробництва.

Ключові питання:

1. В чому полягає суть управління в кризовій ситуації?
2. Що таке антикризове управління?
3. Яка мета та суть антикризового управління?
4. Що таке стратегічний потенціал фірми?
5. Якими умовами повинна володіти фірма, що б «відповідати на виклик зовнішнього середовища»?
6. В чому суть теорій катастроф?
7. Змістовне наповнення терміну «економічна безпека».
8. Назвіть індикатори економічної безпеки.
9. В чому полягає необхідність гнучкості потенціалу підприємства?
10. Що таке гнучкості потенціалу підприємства?
11. Які Ви знаєте групи гнучкості потенціалу підприємства?
12. Дайте визначення поняттю «ступінь гнучкості».
13. Етапи протидій кризової ситуації.
14. В чому полягає принцип ефективності економічної системи Парето?
15. Назвіть основні передумови та ознаки кризи.

8. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

8.1. Управлінські рішення в умовах кризових ситуацій

Найбільш відповідальний етап при виході організації із кризової ситуації – **розробка управлінських рішень.**

Якість управлінських рішень, прийнятих в умовах кризи, залежить від безлічі **факторів**, найбільш значимі з яких є такі:

1. Категорія проблем:

– стандартні проблеми. Їхнє рішення вимагає чіткого дотримання певних стандартів. Такі проблеми не допускають ніяких відхилень в "сторону", і в остаточному підсумку, у їхньому рішенні головну роль повинні грати вміння й звички;

– типові проблеми. Зважаються на базі безлічі певних, апріорі заданих правил, причому в ході рішення потрібно з наявної безлічі вибрати конкретний, найчастіше єдиний набір правил, які дозволяють домогтися успіху;

– евристичні проблеми. У ході їхнього рішення потрібно знайти або сформулювати правила їхнього рішення для наступного їхнього використання.

2. Умови використання:

– стабільні або сприятливі умови, коли перед фахівцем не виникає ніяких непередбачених ситуацій, він перебуває у звичайній, спокійній обстановці;

– екстремальні, тобто такі умови, коли фахівцеві потрібно показати всі свої якості, і на базі цих якостей можна зробити висновки про його професіоналізм;

– кризові умови, тобто коли виникають непередбачені ситуації, які ведуть або можуть привести до зриву звичайних показників діяльності, а в окремих випадках приведуть до аварій, катастроф і аналогічних явищ.

3. Достатність вихідної інформації:

– недостатній обсяг вихідної інформації. Для рішення поставленого завдання необхідно знайти або синтезувати вихідну інформацію, що дозволить домогтися бажаної мети;

– достатній обсяг вихідної інформації. Для рішення поставленого завдання цілком достатньо тої інформації, що є в розпорядженні фахівця;

– надлишковий обсяг вихідної інформації. Для рішення поставленого завдання не потрібно всього обсягу інформації, представленої при описі вихідної ситуації. Фахівець повинен уміти виявити тільки необхідну інформацію й користуватися лише нею.

4. Вірогідність вихідної інформації:

– явно недостовірною, не відповідає умовам завдання, виявити невірогідність якої не є великою складністю;

– псевдо достовірною, що відповідає умовам завдання, однак містить такі відомості, які не дозволяють одержувати правильне рішення;

– цілком достовірною, відповідність умов завдання й дозвіл одержувати правильне рішення вихідного завдання.

5. Масштаб проблеми:

– глобальні проблеми – від їхнього рішення залежить життєдіяльність цілих регіонів, а в окремих випадках і всій планеті в цілому;

– локальні проблеми – від їхнього рішення залежить життєдіяльність невеликої групи людей, у крайньому випадку окремої людини;

– мікролокальні проблеми – від їхнього рішення залежить конкретний вчинок окремої людини.

6. Технічне оснащення:

– відсутнє;

– є в недостатньому обсязі;

– є в достатньому обсязі.

Перераховані універсальні фактори можуть бути доповнені іншими, залежно від специфіки поставленої мети, та проблем, які можуть виникнути під час антикризового керування. Загальна послідовність розробки управлінських рішень в антикризовому керуванні може бути звичайною, яка застосовується у функціональному керуванні. Однак необхідно відзначити ряд специфічних рис розробки й прийняття рішень, властивому антикризовому керуванню.

На етапі підготовки управлінських рішень проводиться морфологічний аналіз або інший вид прогнозування, спрямований на визначення доцільності й пошук шляхів виходу організації із кризової ситуації.

Визначається конкурентоспроможність організації при нових умовах роботи. Її успіх багато в чому залежить від положення продукту на ринку збуту, дослідження якого дає можливість одержати інформацію про сегменти ринку, виявити ті види продукції, які мають переваги в порівнянні з конкурентами.

У тому випадку, якщо криза сильно й негативно вплинула на господарську діяльність підприємства, розробляють нові стандарти або будують модель реструктуризації організації із забезпеченням розроблених заходів необхідними ресурсами.

Для забезпечення виходу підприємства із кризи приймають оперативні й стратегічні заходи. **Оперативні заходи передбачають:**

- усунення збитку;
- виявлення резервів (у першу чергу внутрішніх);
- залучення фахівців;
- кадрові зміни;
- відстрочки платежів;
- залучення кредиторів;
- зміцнення виробничої дисципліни тощо.

Стратегічні заходи передбачають:

- аналіз і оцінку стану підприємства, його науково-технічного й організаційно-управлінського потенціалу;
- перегляд існуючих стратегій фірми;
- проведення необхідних змін у виробничій структурі й виробничій культурі, пов'язаних зі зміною стратегії;
- розробку (перегляд) концепції інноваційної політики підприємства;
- розширення маркетингових досліджень;
- програму технічного переозброєння (реконструкції) підприємства;
- розробку (перегляд) кредитної політики фірми;
- удосконалювання кадрової політики підприємства;
- розробку бізнес-плану підприємства з урахуванням проведених заходів.

Основним документом, що описує важливі аспекти реструктуризації й обґрунтовує необхідність проведення тих або інших конкретних санаційних заходів, є бізнес-план, у якому показане, яким чином керівництво фірми намагається перебороти кризову ситуацію, що виникла на підприємстві, і які намічені шляхи запобігання банкрутства.

У цілому, **принципи стабільності роботи підприємства** й керування ним можна звести до наступного:

- формування здорового соціально-психологічного клімату в колективі, ядро якого повинна становити команда однодумців;
- організація гнучкого виробництва, здатного швидко перебудовуватися на збільшення (зменшення) випуску певної продукції виготовленої певною фірмою;
- розумне дублювання елементів виробничої системи з метою включення дублера при виході основного;
- резервування коштів, які забезпечують функціонування системи в кризовій ситуації;
- розробка адаптивних планів і можливих рішень по керуванню системою, які негайно можуть реалізовуватися підчас кризових ситуацій;
- можливість переміщення окремих елементів виробничої системи або її керуючої системи в просторі для більше раціонального функціонування при виникненні несприятливих обставин;
- забезпечення запасних варіантів постачальників сировини, кредиторів, спонсорів тощо;
- можливість функціонування фірми в іншому режимі;
- можливі плани дій фірми із запобігання банкрутства (зміна форми організації, відсікання зайвого тощо);
- постійна турбота про економічну безпеку фірми, розширення й поглиблення захисних функцій фірми;
- своєчасне проведення технічних оглядів основних коштів, енергетичних об'єктів і інших елементів інфраструктури, що забезпечує підвищення надійності їхнього функціонування;
- підвищення кваліфікації управлінських працівників, освоєння робітниками суміжних спеціальностей, рівноцінних за кваліфікацією;
- забезпечення належного контролю за надходженням сировинних і інших матеріалів у підсистемі, а також високої якості продукції, що випускається;
- проведення політики активних дій у виробничій, ринковій і галузевій політиці;

- створення нових форм керування, філій і малих форм підприємств, які мають пряме підпорядкування головному підприємству;
- ведення постійного моніторингу зовнішнього й внутрішнього середовища фірми.

Наведений перелік не вичерпує всіх коштів по збільшенню стійкості роботи фірми, а дає лише можливі основні напрямки діяльності і її систем керування. У кожній фірмі на кожному підприємстві вони специфічні. На кожному підприємстві, у будь-якій організації є власні резерви, які не використовуються або використовуються частково.

Важливим аспектом стійкого й безпечного функціонування підприємства є попередження й відшкодування отриманого збитку. Через те, що будь-яка діяльність підприємства пов'язана з ризиком, то без нормальної страхової діяльності в сфері безпеки й зниження підприємницьких ризиків обійтися практично неможливо.

Страховання комерційних ризиків – це сфера, де й держава може брати участь як капіталами, так і нормативними механізмами.

Однак головним у безпеці підприємництва являється якість роботи, економічні важелі відшкодування збитку й заходи для уникнення негативних наслідків підчас ведення бізнесу. У цьому сутність основ безпеки підприємництва.

З позиції системного підходу **безпека повинна бути:**

- безперервною;
- запланованою – планування здійснюється шляхом розробки планів дій по забезпеченню захищеності організації й всіх компонентів її структури;
- централізованою – у рамках певної підприємницької структури повинна гарантуватися організаційно-функціональна самостійність процесу забезпечення захищеності;
- конкретною (адресною) – захисту підлягають конкретні об'єкти;
- активною – захисні заходи втілюються в життя з достатнім ступенем наполегливості;
- надійною – надійність методів, коштів і форм захисту з одночасним дублюванням коштів і заходів безпеки;
- універсальною – заходи безпеки повинні бути різноманітні тобто повинні застосовуватися всі види й форми захисту в повному обсязі.

Безпека підприємництва досягається проведенням єдиної політики, системою заходів правового, організаційного й технічного характеру, адекватних погрозам життєво важливим інтересам кожної комерційної організації.

Кризова ситуація може привести до наступних **негативних наслідків** (особливо у випадку ліквідації підприємства):

1. Втрата працівниками робочих місць і загострення соціальної напруженості в суспільстві.

2. Втрати кредиторам підприємства (банками, інвестиційними компаніями, фондами, державним бюджетом і т.д.) значних коштів, вкладених у підприємство.

3. Омертвіння неліквідного майна, внаслідок того, що ліквідатори не можуть знайти покупців.

Однак, можна виділити й **позитивні моменти** цього явища:

1. Закриття нерентабельних виробництв, що приводить до зниження витрат і підвищення ефективності суспільного виробництва.

2. Вивільнення ресурсів, притягнутих у неконкурентоспроможне виробництво.

3. Ротація управлінського персоналу, що забезпечує ріст кваліфікації, зацікавленості менеджерів і робітників у кінцевих результатах своєї діяльності.

4. Придбання досвіду й формування ефективної інвестиційної політики підприємств, які здійснюють ці інвестиції.

8.2. Системний аналіз як інструмент прийняття управлінських рішень

У системному аналізі дослідження будуються на основі категорії *системи*, під якою розуміють єдність взаємозв'язаних і взаємозалежних елементів, розташованих в певній закономірності в просторі і в часі, спільних цілей, що спільно діють для досягнення. Система повинна задовольняти двом основним **вимогам**:

1. Поведінка кожного елементу системи впливає на поведінку системи в цілому; істотні властивості системи втрачаються, коли відбувається її розділення.

2. Поведінка елементів системи і їх дія націлена на взаємозалежні істотні властивості елементів системи при їх відділенні від системи також втрачаються.

Таким чином, в загальному випадку властивості, поведінка, стан системи відрізняються від властивостей, поведінки і станів елементів (підсистем), що утворюють її. Для системи характерна наявність власної, специфічної закономірності дій, яка не може бути визначена безпосередньо тільки із способів дій складових її елементів. Всяка система є системою, що розвивається. Вона має свій початок у минулому і продовження в майбутньому.

Поняття системи – це спосіб знайти просте в складному з метою спрощення аналізу цього складного. У науковій літературі приведені різні визначення **поняття системи**. Ось деякі з них.

«Все, що складається з пов'язаних одна з однією частин» (С. Бир).

«Система – це комплекс взаємодіючих компонентів» (Р. Беллман, О. Гросс).

«Система – це безліч пов'язаних діючих елементів» (М. Мессарович).

«Система – це безліч взаємозв'язаних елементів де не існує жодної підмножини елементів, не пов'язаної з іншою підмножиною» (Р. Акофф).

«Система – це не просто сукупність одиниць, а сукупність стосунків між цими одиницями» (У. Партер).

«Система представляє певну безліч взаємозв'язаних елементів, що утворюють стійку єдність і цілісність, що має інтегральні властивості і закономірності» (Дж. Клір).

«Ми можемо визначити систему як щось ціле, абстрактне або реальне, таке, що складається з взаємозалежних частин» (А. Хол).

«Системою можна назвати тільки такий комплекс вибірково-залучених компонентів, у яких взаємодія і взаємовідношення набуває характеру взаємного сприяння компонентів на отримання корисного результату» (П. Анохин),

Таким чином, узагальнюючи приведену інформацію, можна зробити висновок, що **система** – безліч елементів, їх зв'язків і взаємодій, як між собою, так і з довкіллям, що утворюють єдине ціле з певною якістю і цілеспрямованістю.

Разом з цим поняттям існують супутні поняття, що характеризують систему.

Елемент – неділима частина системи, що має самостійність по відношенню до цієї системи. Неподільність елементу розглядається як недоцільність обліку в межах моделі цієї системи його внутрішньої будови. Сам елемент характеризується тільки його зовнішніми проявами у вигляді зв'язків і взаємозв'язків з іншими елементами.

Множина A елементів можна записати у виді:

$$A = \{a_i\} = 1, 2, \dots, n,$$

де a_i елемент системи, n – число елементів.

Кожен елемент характеризується m конкретними властивостями Z_1, Z_2, \dots, Z_m , які визначають його в цій системі однозначно. Сукупність усіх m властивостей елементу називають станом елементу:

$$Z_i (Z_{i1}, \dots, Z_{im}).$$

Стан елементу, залежно від різних чинників (час, простір та ін.), може змінюватися.

Зв'язок – сукупність залежностей властивостей одного елементу від властивостей інших елементів системи. Встановити зв'язок між двома елементами – означає виявити наявність залежностей їх властивостей.

Залежність властивостей елементів може мати односторонній і двосторонній (взаємозв'язок) характер.

Взаємодія – сукупність взаємозв'язків і взаємовідносин між властивостями елементів, коли вони набувають характеру взаємного сприяння один одному.

Підсистема – частина системи, що виділена за певною ознакою, має деяку самостійність і припускає розкладання на елементи у рамках конкретного розгляду. Підсистема відрізняється від групи елементів тим, що для останньої не виконується умова цілісності.

Структура системи – сукупність елементів системи і зв'язків між ними.

Структура системи є статичною моделлю системи і характеризує тільки будову системи, не враховуючи безлічі властивостей (станів) її елементів.

Зв'язок між функцією входу $X(t)$ і функцією виходу $Y(t)$ системи без урахування попередніх її станів можна представити у виді

$$Y(t) = FV [X(t)],$$

де FV – функція виходів системи.

Система з такою функцією виходів називається статичною.

Якщо ж система залежить не лише від функцій входів $X(t)$, але і від функцій станів (переходів), то:

$$Y(t) = FV [X(t) Z(t), z(t-1), \dots].$$

Системи з такою функцією виходів називаються динамічними (чи системами з поведінкою).

Зовнішнє середовище системи – набір існуючих в просторі і в часі реальних об'єктів (системи), які, як передбачається, чинять дію на дану систему. По суті справи, окреслювання або виявлення межі системи є розділення деякої області матеріального світу на дві частини, одна з яких розглядається як система – об'єкт аналізу (синтезу), а інша – як зовнішнє середовище. Іншими словами, зовнішнє середовище – сукупність природних і штучних систем, для яких ця система не є функціональною підсистемою.

Крім того, необхідно розрізнити поняття системного аналізу, що впливають на функціонування системи. До таких відносяться наступні поняття.

Стан системи – сукупність станів її елементів і зв'язків між ними (двосторонніх зв'язків не може бути більш ніж $n(n-1)$ в системі з n елементами). Реальна система не може знаходитися у будь-якому стані. Завжди є відомі обмеження (внутрішні і зовнішні чинники, наприклад, фізіологічні властивості людини) визначальний стан системи.

Входи X_i системи – це реальні точки впливу зовнішнього середовища на систему.

Прийняття рішень безпосередньо пов'язане з цілеспрямованою діяльністю людини. Свою управлінську діяльність менеджер реалізує через рішення. Грамотні рішення є результатом його праці. Тому знання технології, методів ухвалення рішень стає необхідним елементом професійної кваліфікації менеджера.

Прийняття ефективних управлінських рішень менеджерами будь-якого рівня – одна з найбільш важливих умов успішного розвитку соціально-економічної системи, її виживання в конкурентній боротьбі, успішній адаптації до різних змін зовнішнього середовища.

Основним науковим методом вивчення систем є системний аналіз. Сутність цього методу досить проста: всі елементи системи і всі операції в ній повинні розглядатися тільки як одне ціле, тільки в сукупності, тільки у взаємозв'язку один з одним.

Під **системним аналізом** розуміють усебічне систематизоване вивчення складного об'єкта в цілому, разом з усією сукупністю його складних зовнішніх і внутрішніх зв'язків, проведене для з'ясування можливостей поліпшення функціонування цього об'єкта.

Аналіз систем під час вирішення наукових, технічних, економічних і організаційних проблем дає змогу поліпшити характеристики досліджуваних систем. Встановлюючи цілі науково-технічного прогресу й обираючи шлях їх досягнення, слід визначити, якою ціною в сенсі витрат ресурсів цієї цілі можна досягти. **Основним завданням системного аналізу** є знаходження найкращого способу досягнення мети.

8.3. Теоретичні основи підготовки і прийняття рішень

Поняття «**Ухвалення рішення**»:

– у *вузькому сенсі* – це завершальний акт діяльності (вибору) по виявленню, аналізу різних варіантів рішення, спрямований на вибір і затвердження кращого варіанту рішення. У вузькому плані рішення можна також трактувати, як результат вибору (план роботи, варіант проекту тощо);

– у *широкому сенсі* – це протікаючі й в часі і здійснюваний у декілька етапів процес підготовки рішення, включаючи завершальний етап безпосереднього ухвалення рішення (а іноді і етап по реалізації прийнятого рішення).

Питаннями підготовки і ухвалення рішень займаються багато наук:

– математика – розглядає ухвалення рішення з позицій рекомендованих нею методів і алгоритмів;

– соціологія – з точки зору процесів, що протікають в суспільстві;

– психологія – з точки зору «душі людини», мотивів ухвалення того або іншого рішення;

– юристи – з точки зору права.

З точки зору загальної теорії систем **ухвалення рішення** – це вибір одного курсу дій, однієї альтернативи з ряду наявних. (Як Ви з цих позицій оціните, наприклад, підписання документу «Про підготовку до опалювального сезону»?).

Найкращий варіант дій називають **оптимальним**.

Рішення вважається оптимальним, якщо воно забезпечує екстремум (максимум або мінімум) критерію вибору при індивідуальному прийнятті рішень (ПР) або задовольняє принципу узгодження суджень при груповому ПР (іноді ПР здійснює оптимізацію в неявному виді, спираючись на деякі загальні принципи і свої переваги).

Рішення вважається раціональним (допустимим), якщо воно задовольняє певним обмеженням: ресурсним, правовим, морально-етичним, культурним та ін.

Узагальненою характеристикою рішення є його ефективність: відношення ефекту від ухвалення рішення до витрат на їх досягнення. Важливою особливістю рішення є його цілеспрямованість і свідомість вибору з альтернативних варіантів. Безцільний вибір, імпульсивна дія, виходячи з вищевикладеного, в загальній теорії систем не розглядаються як рішення.

Прийнято вважати, що при ухваленні рішення використовуються три елементи людської психіки : розум, почуття, воля.

Розум припускає використання знань, логічного мислення, наукових методів при ухваленні рішень (раціональний підхід). Таке рішення може бути отримане як в результаті усвідомленого пошуку з розрахунками і експериментами, так і в результаті підсвідомого мислення – інтуїція (характерна особливість – приховання логічного висновку).

Почуття характеризує суб'єктивний характер ухвалення рішень, залежність рішення від характеру і інтересів ПР. Усе це знаходить відображення в перевагах ПР, які поєднують в собі не лише об'єктивну раціональну характеристику рішення, але і психологію мислення ПР, його розуміння корисності рішень.

Крім того, при виборі рішень і при їх реалізації використовує також власна думка. Це пояснюється тим, що ПР формується через боротьбу інтересів і думок.

З урахуванням вищевикладеного можна констатувати, що, з точки зору загальної теорії систем, процес ухвалення рішення, так само, як і управління, можна розглядати, як науку і мистецтво в їх взаємозв'язку.

В процесі ухвалення рішень вирішуються завдання пошуку, розпізнавання, класифікації, впорядкування, вибору. Для вирішення цих завдань використовують методи аналізу і синтезу, індукції і дедукції.

Аналіз і синтез доповнюють один одного. **Системність мислення** припускає:

- ідентифікацію об'єкту як частини системи більш високого рівня (якщо рішення приймаються на рівні підрозділу, то необхідно зрозуміти його місце і роль в організації, визначити взаємозв'язки з іншими підрозділами цієї організації);
- пояснення поведінки, цілей, властивостей системи в цілому;
- пояснення функцій об'єкту дослідження з точки зору системи в цілому.

Як видно, в цьому випадку синтез передує аналізу. Підготовку рішень не можна засновувати тільки на логіці «причина – слідство», в яку не вписуються багато реальностей сьогодення (для прикладу можна узяти приклад типу «Що перше була – курка або яйце, жолудь або дуб»?). При ухваленні рішень слід також використати відношення «виробник – продукт», яке знімає поставлені вище протиріччя.

Індукція – хід міркувань, спрямований на отримання висновку на основі логіки від частки до загального. Приклади використання методу: методи прецеденту, аналогій, розгляд конкретних ситуацій в цілях ухвалення рішення.

Дедукція – отримання виведень за правилами логіки, міркування будуються на основі деяких аксіом, постулатів, гіпотез, що мають характер загальних тверджень, з яких виводяться наслідки.

Рішення можна класифікувати відповідно до різних класифікаційних ознак (табл. 8.1).

Слід мати на увазі, що приведена класифікація рішень використовує класифікаційні ознаки (наприклад, при ухваленні раціональних рішень завжди є присутнім елемент творчості), що частково перехрещуються, в деяких випадках не однозначно визначені.

Зовнішні рішення торкаються вибору альтернатив, спрямованих на реалізацію цілей системи, відбивають взаємовідношення системи з довкіллям. Можливість реалізації цих рішень залежить від зовнішніх чинників довкілля.

В області управління більшість рішень належать до категорії **внутрішніх**. Їх реалізація залежить від наявних ресурсів і визначається внутрісистемними чинниками.

Таблиця 8.1 – Класифікаційні ознаки рішень, що приймаються

Класифікаційна ознака	Тип рішення
1. Зміст	Соціальні, економічні, технічні, політичні, військові та ін.
2. Змістовно-функціональна	Рішення про фінанси, виробництво, постачання, персонал, маркетинг та ін.
3. ПР (прийняття рішення)	Індивідуальне або групове.
4. Управлінська ситуація	Ухвалення рішення як процесу; ухвалення рішення як вибору.
5. Міра невизначеності(повнота інформації)	Рішення в умовах визначеності; рішення в умовах ризику (імовірна визначеність); рішення в умовах невизначеності (часткова або повна).
6. Спрямованість	На рішення зовнішніх проблем; на рішення внутрішніх проблем.
7. Число цілей	Одноцільові; багатоцільові.
8. Термін дії	Стратегічні (довгострокові); тактичні (середньострокові); оперативні (поточні).
9. По можливості застосування ЕОМ	Програмні; не програмні.
10. Можливість формалізації	Що повністю формалізуються; що частково формалізуються; що не формалізуються.
11. Обов'язковість виконання	Директивні; Рекомендаційні.
12. Важливість	Важливі; Маловажні.
13. Рівень управління	Державні; регіональні; рішення на рівні окремих організацій; рішення усередині організації.
14. Рівень творчості	Рутинні; творчі.
15. Міра повторюваності	Що періодично повторюються; не періодичні; унікальні
16. Функції управління	Планові; організаційні; мотиваційні; контрольні.
17. Форма	Письмові; усні; на електронних носіях.
18. Терміновість	Термінові; нетермінові.
19. Підхід до ухвалення рішення	Інтуїтивний; заснований на судженні; раціональний.

Якщо ціль рішення описана формалізовано, у вигляді цільових функцій, то одно цільові рішення називають однокритерійними, а багатоцільові – багатокритерійними. Реальні управлінські рішення, як правило, є багатоцільовими. Комплексні рішення одночасно спрямовані на досягнення соціальних, економічних, виробничих і інших цілей. Така деталізація призводить до побудови дерева цілей. У більшості випадків різні цілі конкурують один з одним, що пояснюється обмеженістю ресурсів системи.

При виборі рішень практично завжди виникає проблема узгодження суперечливих цілей, що призводить до знаходження певного балансу в розподілі ресурсів між цими цілями.

Стратегічні рішення пов'язані з розробкою стратегічних документів (концепцій, планів, цільових програм, інвестиційних проектів). Такі рішення орієнтовані на досить тривалу перспективу (не менше 3 – 5 років). Стратегічні рішення приймаються керівництвом вищої ланки управління організації.

Тактичні рішення спрямовані на деталізацію стратегічних рішень (вибір способів, методів їх реалізації) на відносно короткому інтервалі часу. Тактичні рішення приймаються керівництвом середньої ланки управління організації.

Оперативні рішення складають основу оперативно-календарного планування, визначають зміст поточної діяльності організації, в деяких випадках набувають характеру термінових рішень, пов'язаних з зміною зовнішніх і внутрішніх умов виконання планів (проведення рекламної кампанії, найм і звільнення робітників, зміна цін і т. д.).

Формалізовані рішення використовуються для структурованих завдань і обґрунтованих на чітких алгоритмах, коли при обґрунтованості рішень використовуються формальні засоби: математичні методи, обчислювальна техніка.

Неформалізовані рішення приймаються переважно на основі мислення прийняття рішень (ПР) і фахівців (експертів), тобто неформальним чином.

Рутинні рішення не припускають використання творчого потенціалу ПР і застосування спеціальних методів обґрунтованості рішень. Такі рішення, як правило, носять стандартний характер.

Творчі рішення обґрунтовані на теорії рішення винахідницьких завдань (ТРВЗ), інноваціях і інших нетрадиційних підходах. Для таких рішень зазвичай неможливо використати досвід, що вже є. Приклади використання творчого

підходу : вибір напрямку розвитку організації, розробка стратегічних планів, різних комплексних програм і т. д.

По відношенню до **тимчасової координати** розрізняють:

- рішення, що *періодично повторюються*, - характеризуються певною періодичністю повторення (наприклад, найм і звільнення);
- *неперіодичні* рішення – рішення, що приймаються нерегулярно в міру виникнення проблем (наприклад, підвищення якості праці та продуктивності);
- *унікальні* рішення – припускають рішення унікальних проблем, що з'являються не часто і що зазвичай не повторюються, коли варіанти рішення заздалегідь не відомі (наприклад, ухвалення рішення про вибір нового напрямку розвитку підприємства);
- *термінові* рішення – приймаються в умовах гострого дефіциту часу, коли немає можливості використати наявний арсенал методів ухвалення рішень, вимагають негайних дій;
- *нетермінові* рішення – немає жорстких обмежень в часі, припускають використання усього арсеналу методів ухвалення рішень.

Програмні рішення спрямовані на рішення добре структурованих завдань, стандартних проблем. Вони є результатом застосування певних дій, алгоритмів. До таких рішень можуть бути віднесені певні типи рутинних рішень. Якщо при ухваленні програмованих рішень використовуються математичні методи, то їх також можна віднести до формалізованих рішень.

Чисто **інтуїтивне** рішення означає вибір, зроблений тільки на основі відчуття його правильності при ПР.

Рішення, **засновані на судженнях**, ПР приймаються на основі минулого досвіду, використовуючи аналогії, здоровий глузд. Надмірна орієнтація на минулий досвід часто призводить до традиційних рішень, виключаючи з розгляду нові альтернативи.

У основі **раціональних** рішень лежить строга логіка процесу пошуку рішення з використанням наукових методів.

Вид рішення визначає вибір раціональної технології його прийняття. Класифікація видів рішень за перерахованими ознаками призводить до різних комбінацій видів рішень.

Залежно від основних аспектів підготовки і ухвалення рішень виділяють три підходи до теоретичних побудов в цій області.

Перший підхід – у рамках математичної теорії ухвалення рішень розробляються **нормативні моделі ухвалення рішень** :

- *мета* застосування цього підходу – вибір найкращих рішень (з наявних альтернатив) виходячи із заданого критерію і ситуації, в якій приймається рішення;
- *основний акцент* – розробка математичних методів, моделей і алгоритмів вибору рішень;
- *основне допущення* – усі ПР є «економічно грамотними», тобто в межах, допустимих законами, морально – етичними стандартами і тому подібне, вони намагаються оптимізувати результати діяльності економічних систем (у реальності ПР не завжди максимізується економічний результат і використовуються такі критерії, як «прийнятна величина прибутку», «вірогідність виконання плану» тощо).

Другий підхід – **поведінкова теорія ухвалення рішень** – лежить в основі дескриптивних моделей, використовуваних в процесі виявлення істинних причин ухвалення рішень. У психологічному напрямі предметом досліджень є розумова діяльність людини, роль мотивів його поведінки, емоцій і власна думка в процесі ухвалення рішень.

Психологічна теорія рішень – це система мотивованих тверджень, що розкривають внутрішній зміст діяльності людей в процесі підготовки і ухвалення рішень. В процесі ухвалення рішень велике значення мають основні особливості ПР : пам'ять, швидкість переробки інформації та інше.

Основні принципи психологічної теорії ухвалення рішень можна виразити наступними положеннями:

- ПР спрощує ситуацію, не враховує деякі альтернативи або їх наслідки;
- приймаючи рішення, це рішення виходить з суб'єктивної цінності того або іншого варіанту рішення (виходячи з корисності);
- при виборі альтернатив, пов'язаних з ризиком, ПР засновує своє рішення на максимізації значень функціональної залежності корисності від суб'єктивної вірогідності її отримання;
- чим сильніше у ПР потреба в домінуванні, тим більш високий рівень ризику воно допускає (колективне рішення ризикованіше, ніж індивідуальне);

– ПР, швидше, намагається не максимізувати, а знайти раціональне рішення в конкретних умовах з урахуванням традицій ухвалення рішень (тобто традиції ухвалення рішень, особисто якості ПР є визначальний, а не прагнення до максимізації якого-небудь критерію).

Недолік підходу – практично не використовуються математичні методи, якісний характер досліджень у рамках цієї концепції призводить до нечіткого уявлення про закономірності процесу ухвалення рішення.

Третій підхід заснований на логічній схемі процесу ухвалення рішення, а саме, **на комплексному використанні нормативних і дескриптивних моделей.** Цей підхід характеризується раціональним використанням логічного мислення і інтуїції ПР, математичних методів і обчислювальних засобів при ухваленні рішень.

Але математичні методи і обчислювальні засоби розглядаються, як допоміжний інструмент, який використовується для кількісного аналізу якісних даних.

Особливості комплексного підходу.

1. Поетапна побудова *комплексних методик обґрунтованості рішень*, спрямована на послідовне зменшення невизначеності в процесі ухвалення рішення. Виділяють три основні етапи.

1. *Структуризація* – виділення основних елементів завдання і встановлення стосунків між ними. Результатом етапу є логічно впорядкована система, що зручна для подальшого аналізу і обґрунтований об'єм і вид інформації, необхідної для аналізу. Прикладом структуризації є схема процесу ухвалення рішень.

2. *Характеристика* – визначення системи кількісних характеристик, що описують завдання ухвалення рішення: визначення вірогідності ситуацій, пріоритетів цілей, переваг рішень і т.д. Після завершення етапу характеристики отримують повний і точний опис поставленої задачі в порівнянні з попереднім етапом структуризації і формують уточнені початкові дані для наступного етапу – оптимізації.

3. *Оптимізація* – перетворення усієї наявної інформації в кінцеву форму – рішення.

2. Поєднання формальних і неформальних методів обґрунтування рішень припускає використання експертних оцінок і людино – машинних процедур підготовки і ухвалення рішень.

3. Включення керівника в процес підготовки, прийняття і реалізації рішення на усіх його основних етапах.

Комплексний підхід дозволяє сконцентрувати неформальне мислення ПР на найбільш складних аспектах проблемної ситуації, в якій приймається рішення, і на можливих альтернативах вирішення виниклої проблеми. При цьому виявляються приховані припущення, мотиви поведінки, аргументи, які включаються в моделі підготовки, прийняття і реалізації рішення.

Основні вимоги, яким повинно задовольняти управлінське рішення: своєчасність; обґрунтованість; директивність; адресність; несуперечність; відповідальність за результати.

Системний підхід при проектуванні систем можна розглядати, як процес ухвалення рішень. R.M. Cyert і J.G. March запропонували ітеративну схему процесу формування рішення (рис. 8.1), кожен цикл якої має декілька послідовних кроків.

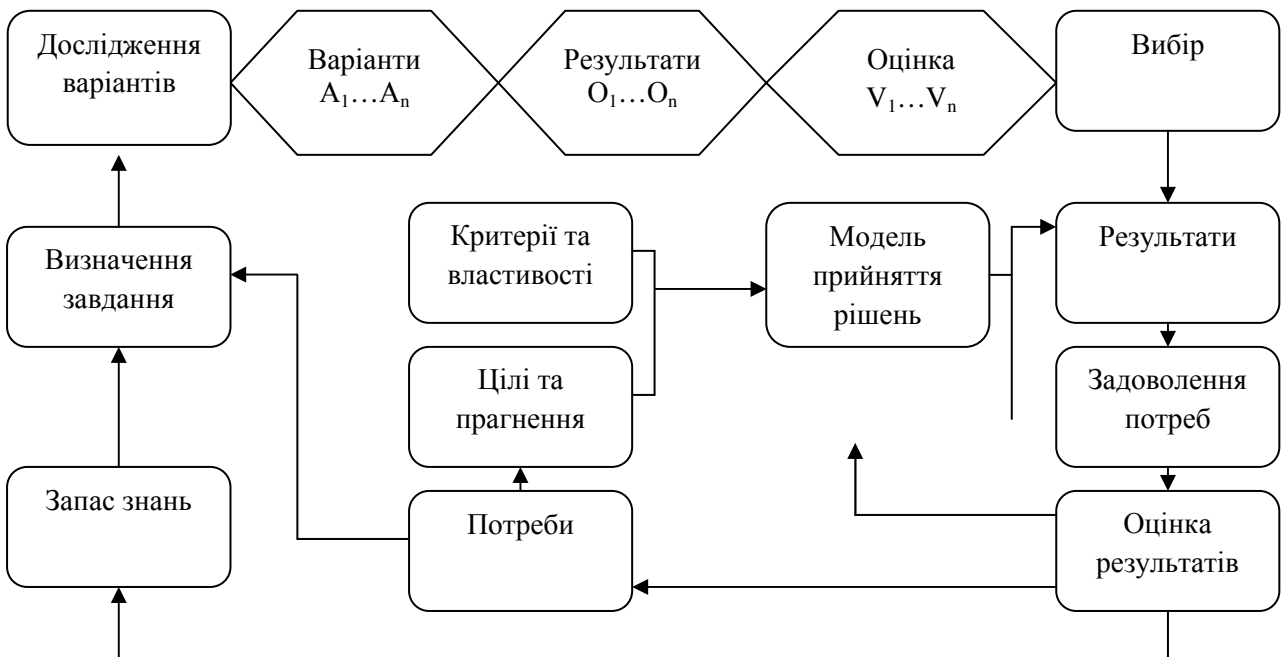


Рис. 8.1. Процес формування рішень

Системність процедури ухвалення рішення потрібно у тому випадку, коли є завдання, очікуючи свого рішення, або мають бути задоволені які-небудь потреби. При цьому, щоб прийняти рішення зазвичай людина вже має

певні знання і досвід, які використовуються нею при дослідженні наявних варіантів. Під варіантами розуміють різні стратегії, за допомогою яких можуть бути реалізовані наявні прагнення.

Кожен варіант має хоч би один відомий результат. До вибору особою, що приймає рішення варіант цього рішення (і результатів, що відповідають йому), кожен з можливих результатів має бути оцінений з точки зору його корисності для реалізації наявних спрямувань. У процесі вибору визначається найкращий варіант рішення. Реалізація вибраного рішення повинна певною мірою задовольнити первинні потреби.

Для оцінки міри задоволеності початковим вимогам проводиться новий цикл процедури ухвалення рішення. Порівняння очікуваних і фактичних результатів може привести до коригування початкового завдання з подальшим виходом на новий цикл.

Контрольні питання:

1. Фактори, що впливають на якість управлінських рішень?
2. Назвіть оперативні та стратегічні заходи виходу з кризи?
3. В чому полягають принципи стабільності роботи підприємства?
4. Негативні та позитивні наслідки кризи?
5. Що таке система та системний підхід?
6. Дайте визначення елементам системи, підсистемі, стану та структури системи?
7. В чому основне завдання системного аналізу?
8. Охарактеризуйте поняття «Прийняття рішення»?
9. Назвіть основні види управлінських рішень?
10. Які елементи психіки людини беруть участь в процесі ухвалення рішення?
11. Наведіть приклад класифікації рішень?
12. Які підходи можуть бути використані при ухваленні рішень?
13. Які вимоги пред'являються до управлінського рішення?
14. Які основні моменти можна виділити в процесі формування рішень?

ФОНД ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

(матеріал для самоперевірки)

1. Виберіть визначення терміну «підприємство»:

- а - підприємство – це самостійний, організаційно відособлений суб'єкт народного господарства, який виробляє та реалізує продукцію, виконує роботи промислового характеру або надає платні послуги;
- б - підприємство – це об'єднання двох або більше осіб, які є суб'єктами права;
- в - підприємство – це організація, створена однією або кількома особами (засновниками), які не беруть участі в управлінні нею, шляхом об'єднання (виділення) їхнього майна для досягнення мети, визначеної засновниками, за рахунок цього майна.

2. Які основні риси притаманні підприємству?

- а - юридична особа;
- б - власне майно;
- в - закінчена система обліку та звітності;
- г - печатка з власним найменуванням;
- д - стратегія;
- е - товарний знак;
- ж - ринок збуту.

3. Які особливості притаманні підприємствам зв'язку?

- а - продукція зв'язку не має речової форми;
- б - підприємства зв'язку звільнені від сплати податків;
- в - процес виробництва послуги найчастіше невіддільний від споживання;
- г - незначна частка матеріальних витрат;
- д - послугами зв'язку користуються тільки люди похилого віку.

4. Що таке потенціал підприємства?

- а - це складна, динамічна, поліструктурна система, яка має певні закономірності розвитку, від уміння використати які вирішальною мірою залежить ефективність економіки, темпи та якості її зростання;
- б - сукупні можливості підприємства визначати, формувати й максимально забезпечувати потреби споживачів у товарах і послугах у процесі взаємодії з навколишнім середовищем і

раціональним використанням ресурсів з метою забезпечення власного прибутку й суспільного добробуту;
в - правильної відповіді немає.

5. Об'єктивний потенціал підприємства це:

- а - здатність працівників і колективів до використання ресурсів і створення максимального обсягу матеріальних благ і послуг, а також здатність управлінського апарата підприємства до організації оптимального використання наявних ресурсів;
- б - сукупність трудових, нематеріальних, матеріальних і природних ресурсів, притягнутих у виробництво, і таких, що не притягнуті за будь-якими причинами у виробництво, однак можуть бути використані;
- в - Правильної відповіді немає.

6. Які існують види потенціалу підприємства?

- а - регіональний;
- б - електричний;
- в - промисловий;
- г - магнітний;
- д - науковий;
- е - векторний;
- ж - фінансовий.

7. Що таке потенціал підприємства як економічна система?

- а - сукупність ресурсів і зв'язків між ними;
- б - сукупність функцій, які забезпечують реалізацію здатностей і можливостей;
- в - сукупність ресурсів і здатностей щодо досягнення певних результатів, цілей;
- г - правильної відповіді немає

8. Які існують напрямки класифікації потенціалу підприємства?

- а - за об'єктами дослідження;
- б - за вартістю одиниці товару;
- в - за ступенем використання можливостей підприємства;
- г - за сферою реалізації;
- д - за типом джерела закупівлі;
- е - за принципом ієрархії;
- ж - за об'ємом доходності;
- з - За функціональними напрямками.

9. Визначте об'єктивні складові потенціалу підприємства.

- а - науково-технічний потенціал;
- б - управлінський потенціал;

- в - виробничий потенціал;
- г - маркетинговий потенціал;
- д - потенціал технічного персоналу.

10. Які фактори впливають на формування й розвиток потенціалу підприємства?

- а - транспортна мережа навколо підприємства;
- б - економічні та соціальні умови;
- в - стратегія підприємства;
- г - принципи організації та ведення бізнесу;
- д - юридичні та політичні умови;
- е - фінансові ресурси;
- ж - досвід і звички менеджерів.

11. Діагностика рівня потенціалу підприємства – це:

- а - оцінка фінансового стану підприємства;
- б - оцінка потенціалу підприємства про стан і можливість розвитку всієї сукупності його складових;
- в - оцінка техніко-технологічного стану підприємства.

12. «Квадрат потенціалу» це:

- а - метод експертних оцінок;
- б - факторний метод аналізу;
- в - графоаналітичний метод аналізу.

13. Назвіть критичні значення інтегрального потенціалу підприємства.

- а - менше 0;
- б - від 0 до 1;
- в - більше 1.

14. Назвіть джерела інформації для оцінки рівня потенціалу.

- а - фінансова звітність підприємства;
- б - неофіційні видання;
- в - статистичні дані Державного комітету статистики України;
- г - законодавча база країни.

15. Дайте визначення поняттю «стратегія».

- а - стратегія – це найбільш загальний механізм дій, визначаючий шляхи досягнення комплексної мети;
- б - стратегія – це відносини, в які люди вступають між собою в процесі виробництва, обміну, розподілу, споживання;
- в - стратегія – це найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві.

16.Класифікаційні ознаки стратегій.

- а - стратегія управління персоналом;
- б - корпоративні стратегії;
- в - стратегія поєднання;
- г - ділові стратегії;
- д - функціональні стратегії.

17.Назвіть види корпоративних стратегій.

- а - стратегія маркетингу;
- б - стратегія зростання;
- в - стратегія оптимальних витрат;
- г - стратегія стабілізації;
- д - стратегія виживання.

18.Перелічите ключові елементи стратегічного планування.

- а - розміщення ресурсів;
- б - комбінація цілей;
- в - адаптація до зовнішнього середовища;
- г - внутрішня координація;
- д - створення тривалих конкурентних переваг;
- е - розподіл ресурсів.

19.Назвіть види стратегії конкурентної боротьби в залежності від рівня потенціалу підприємства.

- а - конкурентна стратегія;
- б - віолентна стратегія;
- в - функціональна стратегія;
- г - пацієнтна стратегія;
- д - комутантна стратегія;
- е - ділова стратегія;
- ж - експлерентна стратегія.

20.Назвіть методи ситуаційного аналізу діяльності підприємства.

- а - метод експертних оцінок;
- б - SWOT-аналіз і GAP-аналіз;
- в - PEST-аналіз і Матриця Ansoff;
- г - метод екстраполяції;
- д - модель конкурентних сил Портера і матриця БКГ;
- е - правильної відповіді немає.

21.Які етапи відносяться до планування розвитку потенціалу підприємства?

- а - структуризація;

- б - оцінка структури, динаміки й ефективності використання ресурсів і можливостей підприємства;
- в - оптимізація;
- г - визначення рівня конкурентоспроможності основних видів продукції та самого підприємства;
- д - здійснення запланованих заходів, пов'язаних із забезпеченням економічного росту й розвитку потенціалу підприємства.

22. Основні напрями розвитку потенціалу підприємства.

- а - впровадження прогресивної технології;
- б - удосконалювання організації виробництва;
- в - удосконалювання керування підприємством;
- г - ріст виробничої потужності підприємства;
- д - оптимізація умов праці працівників;
- е - правильної відповіді немає.

23. Назвіть засновників інноваційної теорії економічного розвитку.

- а - М. Туган-Барановський;
- б - Ф. Никсон, Р. Фостер, Б. Твісс, И. Шумпетер, Э. Роджерс та інші;
- в - Л. Антонюк, А. Поручник, В. Савчук;
- г - Ю. Яковец, В. Хиппель, Х. Ригс та інші.

24. Які основні властивості (критерії) інновації?

- а - практична реалізація;
- б - доходність;
- в - комерційна реалізованість;
- г - структура власності;
- д - науково-технічна новизна.

25. Що є об'єктами інноваційної діяльності?

- а - особи без громадянства;
- б - інноваційні програми й проекти;
- в - товарна продукція;
- г - фізичні й (або) юридичні особи;
- д - об'єднання осіб, які роблять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові й інтелектуальні цінності;
- е - виробниче встаткування й процеси;
- ж - інфраструктура виробництва й підприємництва;
- з - об'єднання осіб, які вкладають власний або запозичений засоби в реалізацію інноваційних проектів.;

26. Хто є суб'єктами інноваційної діяльності?

- а - особи без громадянства;
- б - інноваційні програми й проекти;
- в - товарна продукція;

- г - фізичні й (або) юридичні особи;
- д - об'єднання осіб, які роблять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові й інтелектуальні цінності;
- е - виробниче встаткування й процеси;
- ж - інфраструктура виробництва й підприємництва;
- з - об'єднання осіб, які вкладають власний або запозичений засоби в реалізацію інноваційних проектів.;

27.Класифікаційні ознаки інновацій.

- а - по типі новизни для ринку, по технологічних параметрах, по місцю в системі;
- б - залежно від глибини внесених змін, залежно від сфери діяльності, по поширеності;
- в - по місцю у виробничому циклі, по наступності, по очікуваному охопленню частки ринку, по інноваційному потенціалі й ступеню новизни;
- г - правильної відповіді немає.

28.Інноваційний процес – це:

- а - це процес, за допомогою якого нововведення передається по комунікаційних каналах між членами соціальної системи в часі;
- б - рівень готовності організації до реалізації проекту або програми інноваційних стратегічних змін;
- в - послідовність дій по ініціації інновації, по розробці нових продуктів і операцій, по їхній реалізації на ринку й по подальшому поширенню результатів.

29.Інноваційний потенціал організації – це:

- а - це процес, за допомогою якого нововведення передається по комунікаційних каналах між членами соціальної системи в часі;
- б - рівень готовності організації до реалізації проекту або програми інноваційних стратегічних змін;
- в - послідовність дій по ініціації інновації, по розробці нових продуктів і операцій, по їхній реалізації на ринку й по подальшому поширенню результатів.

30.Конкурентоспроможність підприємства – це:

- а - інноваційна діяльність, якою займається підприємство;
- б - його перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами;
- в - науково-дослідна діяльність, якою займається підприємство.

31.Назвіть групи факторів конкурентоспроможність підприємства.

- а - техніко-економічні;
- б - соціальні;
- в - комерційні;
- г - якісні;

д - політико-правові.

32. Основними ознаками конкурентоспроможності підприємства є:

- а - конкурентоспроможність одночасно є характеристикою реального й потенційного стану економічного об'єкта;
- б - конкурентоспроможність підприємства має негативний характер;
- в - конкурентоспроможності притаманні елементи мінливості;
- г - конкурентоспроможність - поняття відносно й не є іманентною якістю підприємства;
- д - конкурентоспроможності підприємства притаманна короткочасність;
- е - конкурентоспроможність підприємства має стратегічний характер.

33. Управління конкурентоспроможністю підприємства – це:

- а - значить забезпечувати оптимальне співвідношення складових конкурентоспроможності, направляти основні зусилля на рішення завдань: підвищення якості, зниження витрат виробництва, підвищення економічності й оперативності післяпродажного обслуговування;
- б - систематично-організаційний процес відтворення і ефективного використання персоналу;
- в - область знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проекту.

34. Що таке антикризове управління?

- а - антикризове управління – це послідовність дій по ініціації інновації, по розробці нових продуктів і операцій, по їхній реалізації на ринку й по подальшому поширенню результатів;
- б - антикризове управління – це систематично-організаційний процес відтворення і ефективного використання персоналу;
- в - антикризове управління – це керування, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, мер по зниженню негативних слідств кризи й використання його факторів для наступного розвитку.

35. Стратегічний потенціал фірми – це:

- а - сукупність ресурсів, які визначають його можливості здійснювати у майбутньому виробництво товарів і послуг, одержувати доходи і прибуток;
- б - граничні можливості фірми для рішення завдання в тих або інших умовах зовнішнього середовища;
- в - найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві.

36. В чому суть теорій катастроф?

- а - суть теорії катастроф полягає у тому, що конкурентні переваги можуть досягатися фірмою протягом тривалого періоду тільки за умови постійного пристосування до ситуації, що змінюється, на ринках товарів і послуг і ринках факторів виробництва.;
- б - суть теорії катастроф полягає у використанні концепції «Від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього»;
- в - суть теорії катастроф полягає у визначенні загальних орієнтирів функціонування підприємства.

37. Змістовне наповнення терміну «економічна безпека».

- а - економічна безпека – це наука про ефективність виробництва, шляхи і методи досягнення підприємством найкращих результатів при найменших затратах;
- б - економічна безпека – це стан, при якому стратегічний потенціал фірми не перебуває біля границь адаптивності, а погроза втрати економічної безпеки наростає в міру наближення ступеня адаптивності стратегічного потенціалу до граничної зони;
- в - економічна безпека – це найбільш загальний механізм дій, визначаючий шляхи досягнення комплексної мети.

38. Назвіть індикатори економічної безпеки.

- а - темп зміни обсягу продажів традиційних товарів і послуг, виведених фірмою на ринки;
- б - фінансовий стан фірми;
- в - співвідношення величини позикових коштів і активів фірми;
- г - динаміка внутрішнього ринку;
- д - структура кооперованих зв'язків фірми з постачальниками стратегічних ресурсів;
- е - інноваційний або творчий потенціал;
- ж - можливий ступінь ризику, пов'язана з обслуговуванням прийнятого набору стратегічних зон господарювання.

39. Що таке гнучкість потенціалу підприємства?

- а - гнучкість потенціалу підприємства – це властивість підприємства переходити з одного працездатного функціонального стану в інший з мінімальними втратами й витратами при виконанні чергового завдання або нової функції;
- б - гнучкість потенціалу підприємства – це можливість переорієнтації виробничої системи без корінної зміни матеріально-технічної бази;
- в - гнучкість потенціалу підприємства – це внутрішньо властива йому властивість реагувати на зовнішні впливи (середовище) без корінних структурних змін.

40. В чому полягає принцип ефективності економічної системи Парето?

- а - в ефективній економічній системі неможливо зробити ніякого поліпшення без відповідного поліпшення яких-небудь її параметрів;
- б - в ефективній економічній системі неможливо зробити ніякого погіршення без відповідного поліпшення яких-небудь її параметрів;
- в - в ефективній економічній системі неможливо зробити ніякого поліпшення без відповідного погіршення яких-небудь її параметрів.

41. Назвіть основні передумови та ознаки кризи.

- а - затримки з наданням бухгалтерської звітності і її якість;
- б - позачергові перевірки підприємства;
- в - ріст цін акцій підприємства;
- г - збільшення або зменшення матеріальних запасів;
- д - зростання доходів підприємства та його рентабельності;
- е - збільшення заборгованості підприємства постачальникам і кредиторам.

42. Фактори, що впливають на якість управлінських рішень.

- а - категорія та масштаб проблем;
- б - зміцнення виробничої дисципліни;
- в - умови використання;
- г - екологічна ситуація в країні;
- д - достатність та вірогідність вихідної інформації.

43. В чому полягають принципи стабільності роботи підприємства?

- а - формування здорового соціально-психологічного клімату в колективі;
- б - організація гнучкого виробництва;
- в - витрачання всіх накопичених коштів;
- г - розробка адаптивних планів і можливих рішень по керуванню системою;
- д - можливість переміщення окремих елементів виробничої;
- е - відсутність запасних варіантів постачальників сировини, кредиторів, спонсорів і т.п.;
- ж - постійна турбота про економічну безпеку фірми;
- з - підвищення кваліфікації управлінських працівників;
- и - відсутність проведення моніторингу зовнішнього й внутрішнього середовища фірми.

44.Що таке система ?

- а - система – це сукупність взаємозв'язків і взаємовідносин між властивостями елементів, коли вони набувають характеру взаємосприяння один одному;
- б - система – це безліч елементів, їх зв'язків і взаємодій, як між собою, так і з довкіллям, що утворюють єдине ціле з певною якістю і цілеспрямованістю;
- в - система – це сукупність залежностей властивостей одного елемента від властивостей інших елементів системи.

45.Елемент системи – це:

- а - частина системи, що виділена за певною ознакою, має деяку самостійність і припускає розкладання на елементи у рамках конкретного розгляду;
- б - це комплекс взаємодіючих компонентів;
- в - неділима частина системи, що має самостійність по відношенню до цієї системи.

Відповіді на тестові завдання

1. а.	2. а, в, г, е.	3. а, в, г.	4. а, в.
5. б.	6. а, в, д, ж.	7. а, б, в.	8. а, в, г, е, з.
9. а, б, г.	10. б, в, г, д, ж.	11. б.	12. в.
13. б.	14. а, в, г.	15. а.	16. б, г, д.
17. б, г, д.	18. а, в, г, д.	19. б, г, д, ж.	20. б, в, д.
21. б, г, д.	22. а, б, в, г, д.	23. а, б.	24. а, в, д.
25. б, в, д, е.	26. а, г, ж, з	27. а, б, в.	28. в.
29. б.	30. б.	31. а, в, д.	32. а, в, г, е.
33. а.	34. в.	35. б.	36. а.
37. б.	38. а, в, д, ж.	39. а.	40. в.
41. а, б, г, е.	42. а, в, д.	43. а, б, г, д, ж, з.	44. б.
45. в.			

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент: уч. пособие / Балабанов И.Т. – СПб.: Питер. 2000. – 207 с.
2. Бельтюков Е.А. Выбор стратегии развития предприятия / Е.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова. – Одесса.: ОНПУ, 2002. – 279 с.
3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
4. Гранатуров В.М. Управление услугами зв'язку: навч. посібник / В.М. Гранатуров, І.В. Літовченко. – К.: Освіта України, 2010. – 254 с.
5. Должанский И.З., Загорная Т.О., Удалых О.А. и др. Управление потенциалом предприятия. Учебное пособие. Изд. 2 перераб. и доп. – СПД Купріянов В.С., 2010. – 357с.
6. Економіка галузі зв'язку / [Орлов В.М., Мардаровський Ф.З., Потапова-Сінько Н.Ю.]; Українська державна академія зв'язку ім. О.С. Попова. – 2-е вид. перероб. і доп. – Т.1: Управління, планування, ресурси. – Одеса: УДАЗ, 1999. – 238 с.: іл., табл.
7. Економіка й організація інноваційної діяльності: [підручник для ВУЗів] / [Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. та ін.]; під ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 960 с.
8. Князева Е.А. Почтовая связь Украины: стратегия и механизмы инновационного развития: Монография. – Одесса: ВМВ, 2008. – 336 с.
9. Краснокутская Н.С. Потенциал предприятия: формирование и оценка Навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2004. – 287 с.
10. Лавинский Г.В. Построение и функционирование сложных систем управления: Учеб. пособие. – К.: Вища школа. Головн. Изд-во, 1989. – 336 с.
11. Н.О. Князева, О.А. Князева. Теорія проектування комп'ютерних систем і мереж. Ч. 1. Основи системного підходу до проектування // Навчальний посібник для вузів з дисципліни “Теорія проектування” для студентів спеціальності 7.091501 “Комп'ютерні системи та мережі”. – Одесса: ВМВ, 2008. – 212 с.
12. О.Ф. Балацкий, О.М. Теліженко, Е.В. Лапин. Социально-экономический потенциал региона. Сумы: Университетская книга, 2010. – 364 с.
13. Основы маркетинга / Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В.; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – К.; М.; СПб.: Изд. дом «Вильямс», 1998. – 1056 с.
14. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
15. Редькін О.С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління / О.С. Редькін, В. Реген, Н.А. Хрущ. – Одеса: “Евен”, 2004. – 216 с.
16. Фінансовий аналіз на підприємствах зв'язку / [Орлов В.М., Спільна Н.П., Захарченко Л.А., Чіхрай В.В.]; Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова. – Одеса: ОНАЗ, 2001. – 60 с.: іл., табл.
17. Янковский К.П. Организация инвестиционной и инновационной деятельности: учеб. пособие для студентов. / К.П. Янковский – СПб.: Питер, 2001. – 448 с.

Навчальне видання

*Олена Альбертівна Князева
Людмила Володимирівна Галан
Марина Афанасіївна Дем'янчук*

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗВ'ЯЗКУ

Навчальний посібник
з дисципліни «Управління потенціалом підприємства»
для підготовки магістрів та спеціалістів за напрямом підготовки
«Економіка підприємства»

Надруковано з готового оригінал-макету