

виділити, які ресурси й у якій кількості для цього будуть потрібні та яких значень запланованих показників необхідно досягти. Так само слід закріпити виконання окремих заходів за відповідними функціональними підрозділами підприємства, встановити чіткі терміни закінчення робіт і призначити відповідальних за їх виконання.

Результатами аналізу доведено, що на сучасному етапі розвитку економічних відносин лізинг є найефективнішою формою модернізації, оновлення, реконструкції виробництва. Саме він надає можливість підприємствам на основі системного підходу до управління йти інтенсивним та інноваційним шляхом розвитку для підвищення своєї конкурентоспроможності та формування економічної стабільності.

Література: 1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 520 с. 2. Антикризисный менеджмент / Под ред. проф. Грязновой А. Г. — М.: ТАНДЕМ; ЭКМОС, 1999. — 368 с. 3. Гончаров В. В. В поисках совершенствования управления. Руководство высшего управленческого персонала. — М.: Информприбор, 1993. — 180 с. 4. Забродский В. А. Оценка финансовой устойчивости производственно-экономических систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. — Харьков: Бизнес Информ, 2000. — 84 с. 5. Моисеева Н. К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н. К. Моисеева, Ю. П. Анискин. — М.: Внешторгиздат, 1993. — Т. 1. — 222 с.; — Т. 2. — 304 с. 6. Портфель конкуренции и управления финансами (Книга конкурента. Книга финансового менеджера. Книга антикризисного управляющего) / Отв. ред. Рубин Ю. Б. — М.: СОМИНТЕК, 1996. — 736 с. 7. Гриньова В. М. Факторы формирования экономической стабильности промышленных предприятий / В. М. Гриньова, В. А. Сидун // Управление развитием. — 2004. — №1. — С. 16 – 24. 8. Инновационный менеджмент: Справочное пособие / Под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЦИСН, 1998. — 568 с. 9. Тинборхен Я. Математические модели экономического роста / Я. Тинборхен, Х. Бос. — М.: Прогресс, 1967. — 352 с.

Стаття надійшла до редакції
24.02.2005 р.

УДК 336.144

**Ястремська О. М.
Мамрак О. М.**

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ БЮДЖЕТУВАННЯ

In this article a new approach to motivation of the employees involved in budgeting is suggested, and it includes formal algorithm for employees' salary calculation based on budgeting results.

Застосування системи бюджетування в управлінні підприємствами супроводжується виникненням об'єктивних і суб'єктивних труднощів, що вимагають свого вирішення. До об'єктивних варто віднести пристосування існуючих методів бюджетування до реалій ведення біз-

несу, які супроводжуються виникненням додаткових фінансових і тимчасових витрат. До суб'єктивних — постання внутрішнього опору, неготовність працівників підприємства виконувати складну роботу і брати на себе додаткову відповідальність. Це зумовлює необхідність подальших досліджень цих проблем.

Питання, що стосуються системи бюджетування, розглядаються в працях закордонних і вітчизняних економістів. Так, наприклад, Дж. Обер-Кріе [1], Роберт Д. Гейтвуд і Роберт Тейлор [2] у своїх роботах приділяють увагу процесу складання бюджетів і контролю за їхнім виконанням, тобто двом складовим бюджетного процесу — плануванню і контролю. А. А. Епифанова і С. Н. Козьменко [3] — вивченню структури і змісту системи бюджетів, підходів до їхнього складання (бюджетне планування), О. Г. Мельник [4] — дослідженню методів бюджетного планування, К. А. Медведко [5], Г. О. Партин [6], М. В. Тарасюк [7], О. О. Терещенко [8; 9], І. В. Зятковський [10], Р. І. Жовновач [11], Г. Г. Кірейцев [12] — бюджетному плануванню в цілому, М. Д. Білик [13] — бюджетному плануванню і контролю.

Разом з тим недостатньо розробленими залишаються питання впровадження інших складових бюджетування, а саме: бюджетної організації, бюджетного регулювання, бюджетної координації та бюджетної мотивації. В даній статті слід розглянути останню складову зазначеного процесу.

Бюджетна мотивація — це інструмент вирішення суб'єктивних протиріч на підприємстві, що дозволяє підвищити зацікавленість менеджерів середньої ланки й обумовити участь фахівців структурних підрозділів у процесі бюджетування.

Метою даної роботи є розробка методичного підходу до матеріального мотивування менеджерів середньої ланки, а також фахівців структурних підрозділів підприємства до внутрішньофірмового планування.

Беручи участь у бюджетуванні, згадані категорії працівників одержують додаткові обов'язки на початку (розробка бюджетних даних) і після закінчення (відображення фактичних даних у бюджетних таблицях) бюджетного періоду, що уможливорює виникнення у них небажання одержувати додатковий обсяг робіт.

Для компенсування негативного впливу бюджетування на деяких категорій працівників підприємства необхідно переглянути спосіб розподілу фонду оплати праці, а саме, приділити увагу преміально-змінній її частині для узгодження з отриманими результатами.

У цьому разі заробітна плата працівника, що бере участь у бюджетному процесі, визначається:

$$ЗП_i = ПО_i \left(1 + \frac{П_i}{100}\right) \quad (1)$$

де $ЗП_i$ — заробітна плата і-го працівника;
 $ПО_i$ — посадовий оклад і-го працівника;
 $П_i$ — премія працівника, частка одиниці.

Додаткові виплати (премії) керівництво підприємства здійснює, виходячи з цілей, що закладаються в програму стимулювання праці.

Проведені дослідження показали, що в якості основних критеріїв нарахування премії доцільно використовувати критерії:

- 1) діяльності підприємства;
- 2) діяльності структурного підрозділу;

- 3) трудового внеску працівника;
4) кваліфікації працівника.

Преміально-змінна частина заробітної плати нараховується у відповідності до посадового окладу працівника за фактично відпрацьований у звітному періоді час (щомісяця) з урахуванням доплат і надбавок до базового

окладу. Підставою для розрахунку змінних загальнозаводських критеріїв є дані бухгалтерської звітності й оперативного обліку.

На рис. 1 наведено блок-схему нарахування премії працівникам підприємства, що беруть участь у бюджетному процесі.



Рис.1. Блок-схема нарахування премії працівникам підприємства, залученим до процесу бюджетування

Умовні позначення:

$\bar{E}_1$ — інтегральний показник діяльності підприємства (кількісна оцінка критерію);

$\bar{E}_{2(3,4,5)}$ — інтегральний показник діяльності структурного підрозділу (центру витрат, виторгу, сервісу, інвестицій);

$\bar{E}_{6(8)}$ — інтегральний показник трудового внеску працівника;

$\bar{E}_{7(9)}$ — інтегральний показник кваліфікації працівника;

K — сумарний преміальний коефіцієнт, що розраховується за формулою:

$$K = \sum_{I^1=1}^{N^1} (УУОП_{КП}(\bar{E}_1, \bar{E}_6, \bar{E}_7) \times ПО)_{I^1} + \sum_{I^2=1}^{N^2} (УУОП_{КСП}(\bar{E}_1, \bar{E}_{2(3,4,5)}, \bar{E}_6, \bar{E}_7) \times ПО)_{I^2} + \sum_{I^3=1}^{N^3} (УУОП_{\Phi}(\bar{E}_1, \bar{E}_{2(3,4,5)}, \bar{E}_8, \bar{E}_9) \times ПО)_{I^3}, \quad (2)$$

де $УУОП_{КП}$ — узагальнюючий оціночний показник I^{1-20} керівного працівника підприємства;

N^1 — кількість працівників даної категорії: $I^1 \in [1; N^1]$;

$УУОП_{КСП}$ — узагальнюючий оціночний показник I^{2-20} керівника структурного підрозділу (центру витрат, виторгу, сервісу, інвестицій);

N^2 — кількість працівників розглянутої категорії:

$I^2 \in [1; N^2]$;

$УУОП_{\Phi}$ — узагальнюючий оціночний показник I^{3-20} фахівця структурного підрозділу;

N^3 — кількість працівників даної категорії;

Розмір преміально-змінної частини заробітної плати, що є стимулюючим фактором для залучення у процес бюджетування та досягнення ними високих результатів праці, пропонується визначати в такий спосіб:

премія для керівників підприємства та їх заступників:

$$\text{Премія}_{\text{керівника підприємства}} = \frac{ЗФП}{K} \times (УУОП_{КПО}(\bar{E}_1, \bar{E}_6, \bar{E}_7) \times ПО)_{I^1}, \quad (3)$$

де $ЗФП$ — загальний фонд премії, грн;

премія для керівника структурного підрозділу (центру витрат, доходу, сервісу, інвестицій):

$$\text{Премія}_{\text{керівника структурного підрозділу}} = \frac{ЗФП}{K} \times (УУОП_{КСП}(\bar{E}_1, \bar{E}_{2(3,4,5)}, \bar{E}_6, \bar{E}_7) \times ПО)_{I^2}; \quad (4)$$

премія для фахівця:

$$\text{Премія}_{\text{фахівця}} = \frac{3\Phi\Pi}{K} \times (УУОП_{\phi}(\bar{E}_1, \bar{E}_{2(3,4,5)}, \bar{E}_8, \bar{E}_9) \times ПО))_{i3}. \quad (5)$$

Система часткових показників критерію задоволення визначеним вимогам, а саме:

- 1) об'єктивність і вірогідність;
- 2) універсальність;
- 3) наявність визначених стандартів і норм розрахунку;
- 4) існування визначеної мети, що впливає з вимог до удосконалювання управління персоналом і стимулювання його далі;

5) наявність якісних і кількісних характеристик результатів діяльності працівників, структурних підрозділів і підприємства в цілому;

6) наявність визначеного методу розрахунку;

7) оцінювання результатів праці та кваліфікації кожного співробітника тільки за тими показниками, що залежать від його трудової діяльності.

Процес визначення преміальної частини заробітної плати складається з наступних етапів:

1. Вибір часткових показників, що відповідають меті конкретного критерію. Показники можуть бути подані як за кількісними, так і за якісними характеристиками. Для відповідності порівняння обраних показників необхідно їхнє досягнення враховувати у відсотках.

2. Визначення значущості кожного показника відповідно до критерію. Сума їх значущості повинна дорівнювати одиниці.

3. Обчислення інтегрального показника на підставі отриманих значень часткових показників у відсотках після закінчення бюджетного періоду та їх значущості відповідно до критерію.

4. Визначення значущості інтегральних показників.

5. Розрахунок узагальнюючого оціночного показника.

Узагальнена інформація про основні критерії нарахування премії для конкретної категорії працівників, що беруть участь у бюджетному процесі, зазначена в табл. 1.

Таблиця 1

Основні критерії формування узагальнюючого оціночного показника

Посада працівника	Критерій нарахування премії			
	1. Діяльність підприємства	2. Діяльність структурного підрозділу	3. Трудовий внесок працівника	4. Кваліфікація працівника
Керівник підприємства, заступник	$\bar{E}_1$	—	$\bar{E}_6$	$\bar{E}_7$
Керівник структурного підрозділу	$\bar{E}_1$	$\bar{E}_{2(3,4,5)}$	$\bar{E}_6$	$\bar{E}_7$
Фахівець структурного підрозділу	$\bar{E}_1$	$\bar{E}_{2(3,4,5)}$	$\bar{E}_8$	$\bar{E}_9$

Пропонується, оцінку діяльності підприємства, а також конкретного його структурного підрозділу проводити, використовуючи метод аналізу ієрархій (МАІ), розроблений Т. Сааті, що дозволяє вирішувати практичні планові задачі багатокритеріальної оптимізації [14]. Для оцінки важливості порівнюваних параметрів застосована середня шкала Т. Сааті.

Кількісну оцінку критерію діяльності підприємства пропонується здійснювати, використовуючи систему часткових показників, що відбивають найбільш значимі господарські результати, для одержання яких упроваджувалося бюджетування, а саме: дозволяють оцінити ділову активність, кредитоспроможність, фінансову стійкість і прибутковість, а також охарактеризувати клієнтську орієнтацію й ефективність роботи з персоналом (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінка результатів діяльності підприємства для визначення частки одержуваної премії

№ п/п	Найменування часткового показника, що характеризує діяльність підприємства	Фактичний відсоток виконання показника	Оцінка переважності часткового показника	Фактичне значення часткового показника з урахуванням оцінки його переважності
Ділова активність підприємства				
1	Період операційного циклу	100	0,06	6,23
2	Період фінансового циклу	100	0,04	4,42
3	Коефіцієнт оборотності	100	0,05	5,40
4	Показник собівартості	100	0,08	7,79
Кредитоспроможність				
5	Норма прибутку на вкладений капітал	102	0,04	4,24
6	Ліквідність	101	0,08	8,13
Фінансова стійкість				
7	Коефіцієнти капіталізації	100	0,07	6,51
8	Коефіцієнти покриття	103	0,05	4,79
Прибутковість (прибутковість)				
9	Рентабельність	105	0,14	14,90
10	Чистий прибуток	102	0,14	13,94
Клієнтська орієнтація				
11	Нові сегменти ринку	100	0,03	3,31
12	Якість роботи з клієнтами	101	0,09	9,46
Ефективність використання персоналу				
13	Співвідношення категорій персоналу	100	0,06	5,89
14	Коефіцієнт ефективності праці	101	0,06	6,43
Сума				101,44

Значення запропонованих показників залежать від обраної загальнооекономічної стратегії, отже, їхні кількісні параметри будуть розрізнятися для різних стратегій одного підприємства.

Проведені дослідження діяльності 10 підприємств Дніпропетровського регіону дозволили відзначити, що 80% з них вибирають стратегію зростання, через те в даній роботі врахована саме ця загальнооекономічна стра-

тегія суб'єктів господарювання. Тому при визначенні кількісних значень часткових показників, що характеризують діяльність за експертним методом із застосуванням сценарного підходу до складання щомісячних бюджетів, визначено інтервал ймовірних значень за кожним показником з позиції песимістичного, оптимістичного і досяжно-го судження.

Для отримання кількісної оцінки критерію діяльності підприємства, з огляду на думки експертів, сформовано матриці попарних порівнянь, визначено відношення погодженості ($ВП$). Одержані значення $ВП$ задовольняють умові $ВП \in [1; 20\%ВП]$, крім того $ВП < 8\%$, що свідчить про високу компетентність експертів.

Ефективність діяльності підприємства визначається ступенем виконання бюджету підприємства, тому після закінчення бюджетного періоду необхідно привласнювати кожному бюджетному показнику отриманий відповідний результат у відсотках. Результати розрахунку інтегрального показника діяльності підприємства наведено в табл. 2.

У табл. 2 оцінка переваг розрахована за формулою:

$$O_{e^1} = \frac{O_{e^1 \text{ експертА}} + O_{e^1 \text{ експертБ}} + O_{e^1 \text{ експертВ}}}{5} + \frac{O_{e^1 \text{ експертГ}} + O_{e^1 \text{ експертД}}}{5} \quad (6)$$

Добуток відсотка виконання й оцінки переважності за кожним показником дозволить визначити відсоток з урахуванням оцінки переважності.

Кількісна оцінка критерію діяльності підприємства визначається в такий спосіб:

$$\bar{E}_1 = \sum_{e^1=1}^{f^1} x_{e^1} \times o_{e^1} = \sum_{e^1=1}^{f^1} E_{e^1}^1, \quad (7)$$

де $\bar{E}_1$ — інтегральний показник діяльності підприємства, %;

x_{e^1} — частковий показник, що характеризує даний критерій, %;

o_{e^1} — оцінка переваг часткового показника, при-

чому $\sum_{e^1=1}^{f^1} O_{e^1} = 1$;

$E_{e^1}^1$ — оцінка виконання часткового показника з урахуванням його переважності, %;

f^1 — кількість показників, що характеризують даний критерій.

Якщо після закінчення бюджетного періоду (місяця) виконується умова $\bar{E}_1 < 100\% \bar{E}_{1 \text{ бюджет}}$, що свідчить про неотримання підприємством чистого прибутку, премія не нараховується, і продовжувати розглядати критерії 2 – 4 немає підстави. Тобто, необхідно умовою одержання премії є 100%-ве виконання бюджетного завдання.

Для проведення оцінки $\bar{E}_2$, $\bar{E}_3$, $\bar{E}_4$, $\bar{E}_5$ необхідно встановити бюджетні завдання і виділити часткові бюджетні показники для різних центрів відповідальності підприємства (рис. 2).



Рис. 2. Схема планування і контролю виконання бюджетних показників для різних типів центрів відповідальності

На наступному етапі доцільно визначити часткові показники, що характеризують діяльність центру витрат, сервісу, доходу, інвестицій та оцінити результати їх діяльності.

Для оцінки третього та четвертого критеріїв — аналіз діяльності працівників, тобто їхнього трудового внеску, а також визначення їхньої кваліфікації, розроблена система показників для керівників і фахівців. Показники оцінки підрозділяються на обов'язкові й додаткові (необов'язкові).

Обов'язковими для керівників і фахівців, на думку авторів, є показники, що характеризують:

- 1) ініціативність;
- 2) застосування знань;
- 3) сумлінність виконання робіт;
- 4) готовність до залучення;
- 5) співробітництво.

Шкала кількісних оцінок показників за третім і четвертим критеріями отримана експертним методом. На кожному підприємстві рекомендується розробляти таблиці — анкети для визначення ступеня досягнення за кожним показником.

Сукупність критеріїв "трудоий внесок працівника" і "кваліфікація", тобто третього та четвертого, слід позначати як гудвіл кадрового потенціалу працівника — коефіцієнт, що відображає реальну, ринкову, індивідуальну вартість працівника не як штатної одиниці, а як конкретної людини, що вміє виконувати визначені функції, вирішувати ті чи інші завдання.

Таблиця 5

У разі, коли після закінчення бюджетного періоду виконується умова $\bar{E}_{6(8)} < 35\% \bar{E}_{6(8) \text{бюдж}}$, то питання про нарахування премії даному працівнику не розглядається.

Метод розрахунку інтегральних показників $\bar{E}_2, \bar{E}_3, \bar{E}_4, \bar{E}_5, \bar{E}_6, \bar{E}_7, \bar{E}_9, \bar{E}_9$ аналогічний методу розрахунку $\bar{E}_1$.

Останній етап — це визначення коефіцієнтів значимості інтегральних показників за всіма критеріями і обчислення узагальнюючого оціночного показника для конкретного працівника: для керівників підприємства (табл. 3), керівників структурних підрозділів (табл. 4), фахівців (табл. 5).

Таблиця 3

Розрахунок узагальнюючого оціночного показника керівників підприємства

№ п/п	Показники	Фактичний відсоток виконання інтегрального показника	Оцінка переважності інтегрального показника	Фактичне значення інтегрального показника з урахуванням оцінки його переважності
1	Критерій діяльності підприємства	100,0	0,55	54,55
2	Критерій трудового внеску керівника підприємства	35,0	0,27	9,55
3	Критерій кваліфікації керівника	35,0	0,18	6,36
Сума		170	1	70,45

Таблиця 4

Розрахунок узагальнюючого оціночного показника керівників структурного підрозділу

№ п/п	Показники	Фактичний відсоток виконання інтегрального показника	Оцінка переважності інтегрального показника	Фактичне значення інтегрального показника з урахуванням оцінки його переважності
1	Критерій трудового внеску керівника структурного підрозділу	35,0	0,16	5,53
2	Критерій кваліфікації керівника	35,0	0,13	4,51
3	Критерій діяльності структурного підрозділу	100,0	0,43	42,79
4	Критерій діяльності підприємства	100,0	0,29	28,53
Сума		270	1	81,36

Розрахунок узагальнюючого оціночного показника фахівців

№ п/п	Показники	Фактичний відсоток виконання інтегрального показника	Оцінка переважності інтегрального показника	Фактичне значення інтегрального показника з урахуванням оцінки його переважності
1	Критерій кваліфікації фахівця	100,0	0,13	13,30
2	Критерій трудового внеску фахівця	99,7	0,19	19,33
3	Критерій діяльності підприємства	123,0	0,27	33,71
4	Критерій діяльності структурного підрозділу	121,0	0,40	48,30
Сума		443,75	1,00	114,64

Під час виконання бюджетного завдання на 100% значення узагальнюючого оціночного показника матеріальної мотивації до кожної категорії працівників може змінюватися у діапазоні, наведеному в табл. 6.

Таблиця 6

Граничні значення узагальнюючого оціночного показника показника матеріальної мотивації

Категорія працівників	Виконання бюджетного завдання на 100%	
	Узагальнююча оцінка	
	min	max
Керівник підприємства	70,45	100
Керівник структурного підрозділу	81,36	100
Фахівець	78,76	100

Запропонований методичний підхід до мотивації підвищує зацікавленість менеджерів середньої ланки та стимулює фахівців структурних підрозділів до участі в процесі бюджетування. Для умотивованості є нарахування премії працівникам, залучених у зазначений процес за критеріями: діяльності підприємства, діяльності структурного підрозділу, трудового внеску працівника та його кваліфікації. Кількісні оцінки за кожним критерієм — інтегральні показники, до складу яких входять часткові показники, визначені експертним методом, а також використовуючи метод Т. Сааті. Для кожної категорії працівників на основі інтегральних розраховано узагальнюючий оціночний показник. Залежно від посадового окладу, з огляду на об'єктивні (результати діяльності підприємства і структурного підрозділу) і суб'єктивні (критерії трудового внеску і кваліфікації) критерії, працівнику, після закінчення бюджетного періоду, може бути нарахована певна сума змінно-преміальної частини заробітної плати.

Подана система оплати менеджерів середнього рівня, а також фахівців структурних підрозділів дозволяє встановити залежність оплати не тільки від

рівня і складності управління, але й стимулювати працю, поставивши заробітну плату в чітку залежність від результатів роботи. Таким чином, дана форма оплати праці забезпечує зв'язок між індивідуальною ефективністю роботи працівників, результатами роботи та підприємством у цілому.

Викладений методичний підхід є підґрунтям для подальших досліджень проблеми матеріального стимулювання праці персоналу підприємств, які залучені до процесу бюджетування.

Література: 1. Обэр-Крие Дж. Управление предприятием. — Син, 1998. — 258 с. 2. Gatewood Robert D. Management: comprehension, analysis and application / Robert D. Gatewood, Robert Taylor, O. C. Ferrell, 1995. — P. 714. 3. Менеджмент для магистров: Учеб. пособие / Под ред. д. э. н., проф. А. А. Епифанова, д. э. н. С. Н. Козьменко. — Сумы: ИТД "Университетская книга", 2003. — 764 с. 4. Мельник О. Г. Методи бюджетного планування // Фінанси України. — 2003. — №12. — С. 37 – 46. 5. Медведко К. А. Система управленческого учета и анализа: западная и российская практика; перспективы трансформации зарубежного опыта // Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — №6. — С. 106 – 112. 6. Партин Г. О. Бюджетування у системі управління витратами підприємства // Фінанси України. — 2003. — №5. — С. 50 – 53. 7. Тарасюк М. В. Бюджетний цикл торговельного підприємства // Фінанси України. — 2004. — №12. — С. 124 – 130. 8. Терещенко О. О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві // Фінанси України. — 2001. — №11. — С. 17 – 23. 9. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 554 с. 10. Зятковський І. В. Бюджет підприємства як інструмент управління фінансовими ресурсами // Фінанси України. — 2001. — №7. — С. 75 – 79. 11. Жовновач Р. І. Планування діяльності підприємств // Фінанси України. — 2004. — №1. — С. 21 – 27. 12. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник / За ред. проф. Г. Г. Кірейцева. — К.: ЦУЛ, 2002. — 496 с. 13. Білик М. Д. Фінансові проблеми державних підприємств // Фінанси України. — 2004. — №3. — С. 70 – 81. 14. Царев В. В. Внутрифирменное планирование. — СПб.: Питер, 2002. — 496 с.

Стаття надійшла до редакції
24.03.2005 р.

УДК 658.012

**Одинцова Г. С.
Селезнева Г. А.**

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ СТРУКТУРИЗАЦИИ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

In the article the potential of an enterprise conception is examined. Existing approaches for determination of components of an enterprise potential are generalized. The meaning of the functional potential and its place in the structure of the enterprise potential is clarified.

Современный этап развития экономики Украины характеризуется повышением уровня изменчивости факторов как внешней, так и внутренней среды отечественных предприятий. В этих условиях особенное значение приобретает использование и наращивание потенциала

предприятий, достаточный уровень которого должен обеспечивать не только эффективное функционирование в текущем периоде, но и развитие предприятия в долгосрочной перспективе. Такая ситуация обуславливает необходимость повышения обоснованности структуры потенциала предприятия и выделения его составляющих, подходов к их оценке, а также выбора стратегии дальнейшего накопления.

Проблемам формирования и развития потенциала предприятия посвящены работы таких авторов, как И. Ансофф, Н. С. Краснокутская, Г. Б. Клейнер, Е. В. Лапин, И. П. Отенко, Е. В. Попов, А. С. Федонин и других. Вместе с тем остаются недостаточно освещенными вопросы структуризации потенциала предприятия, а также механизма его формирования и оценки.

Целью данной публикации является обоснование структуры потенциала предприятия на основе обобщения существующих подходов, а также выявления содержания функционального потенциала как одной из его составляющих.

Потенциал предприятия представляет собой систему взаимосвязанных элементов, выполняющих определенные функции в процессе обеспечения производства продукции и достижения целей предприятия. Ему присущи все черты системы: целостность, целенаправленность, взаимосвязь элементов, взаимозаменяемость составляющих, гибкость, сложность и т. д. Потенциал предприятия характеризует возможности субъекта хозяйствования в отношении достижения определенных стратегических или текущих целей, а также обеспечения стойких конкурентных преимуществ, являясь необходимым условием долгосрочного эффективного функционирования и развития предприятия.

В научной литературе выделяются различные подходы к структурированию потенциала предприятия. Большая часть исследователей в качестве основных элементов потенциала выделяет наличие ресурсной составляющей и потенциальную возможность ее использования. Например, по мнению Н. С. Краснокутской, к ресурсным составляющим следует отнести технические, пространственные, кадровые, организационные, финансовые, информационные технологические ресурсы и деловую репутацию [1]. Е. В. Попов полагает, что потенциал в укрупненном плане является суммой методических, человеческих, материальных и информационных ресурсов, обеспечивающих рыночную деятельность предприятия [2].

Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев и Р. М. Качалов рассматривают потенциал предприятия как взаимосвязанную совокупность ресурсов и возможностей предприятия, определяющих перспективы его деятельности при тех или иных сценарных вариантах внешних условий, включая в его структуру технико-технологический, имущественно-финансовый, товарно- и ресурсно-рыночный, социальный, научно-исследовательский и кинетический потенциалы [3]. Е. В. Лапин предлагает считать составляющими экономического потенциала предприятия кадровый, производственный, интеллектуальный, финансовый и предпринимательский потенциалы [4].

Выделение данных составляющих основано на обеспечении достижения поставленных целей в наиболее полном отражении внутреннего состояния предприятия, однако выполнение функциональной деятельности при