

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

© Шостак Л. В., 2015

Доведено необхідність використання зарубіжного передового досвіду формування потенціалу підприємства під час планування на вітчизняних підприємствах. Автор наводить конкретні приклади ефективності формування на іноземних підприємствах та пропонує послідовність (алгоритм) адаптації закордонних напрацювань у вітчизняній практиці.

Ключові слова: потенціал, формування потенціалу, планування, складові потенціалу підприємства.

L. V. Shostak

Lesya Ukrainka East European National University

FOREIGN EXPERIENCE OF FORMING ENTERPRISE POTENTIAL

© Shostak L. V., 2015

The necessity to use foreign experience for forming enterprise potential in planning processes at domestic enterprises is proven. Examples of the best foreign practices in the field are presented and the sequence (algorithm) of adapting foreign experience to domestic conditions is offered.

The crisis in the national economy results in reduction of production output at the most of domestic enterprises; due to decrease of the consumer purchasing power there takes place accumulation of finished goods in warehouses as well as mass layoffs at enterprises. These factors lead to reduction of the enterprise potential.

In order to develop the appropriate theoretical principles we substantiate theoretical aspects of forming domestic enterprises potential; principles and the model of its formation are singled out.

For building the domestic enterprises potential, especially in times of economic uncertainty characteristic for the present state of the domestic economy, it is worth not only assess the benefits of international experience but also to determine the points that may be useful for doing domestic business.

The study analyzed two types of potential, namely, employment and innovations potential. Based on this analysis the sequence of adapting foreign experience to domestic enterprises is proposed.

The grounded global experience in enterprise potential building, namely the sequence of adapting the international experience to domestic enterprises will be used in further research to develop a model for determining the potential of the enterprise. Based on theoretical information and analytical data there will be created the model and the calculations will be done regarding the choice of the type of foreign experience to be chosen for adaptation.

Key words: potential, forming of potential, planning, constituents of potential of enterprise.

Постановка проблеми. Процес формування ринкової системи господарювання вимагає особливої уваги до оптимізації резервів підприємства. Кризовий стан національної економіки призводить до того, що на більшості вітчизняних підприємств скорочуються обсяги виробництва, через зниження платоспроможності споживачів нагромаджується готова продукція на складах, на підприємствах масово скорочують працівників. Все це в комплексі призводить до зниження потенціалу підприємства.

Передовий світовий досвід свідчить про необхідність створення адаптивних управлінсько-виробничих систем, які б зменшували негативний вплив на підприємство зовнішніх чинників. Саме тому варто звернути особливу увагу саме на процеси формування потенціалу на вітчизняних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дуже багато праць українських вчених присвячено саме проблемам формування потенціалу підприємства. Серед них варто виділити напрацювання О. Ареф'єва [1], І. Должанського [2], Л. Квятковської [3], Н. Краснокутської [4], Є. Лапіна [5], Л. Сосненка [6], О. Федоніна [7] та інші.

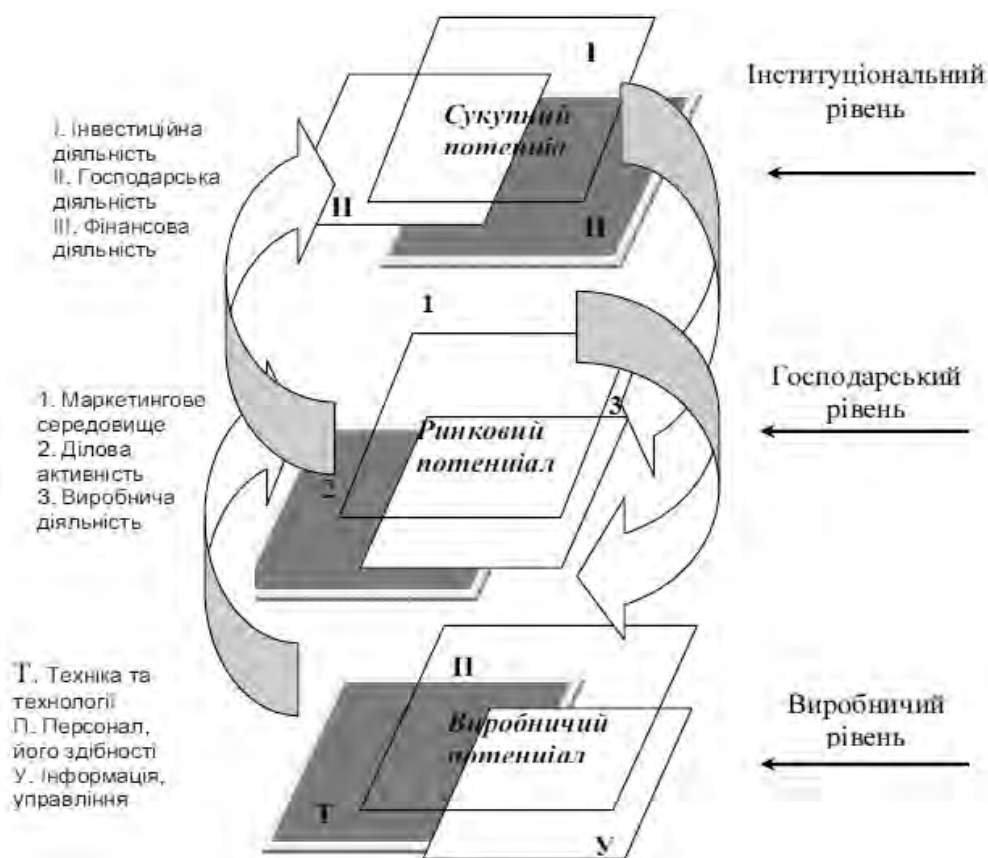
Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Результати аналізу засвідчують, що інформації, її аналізу та узагальнення щодо використання саме передового зарубіжного досвіду ще недостатньо. Існує потреба в обґрунтуванні та практичних демонстраціях ефективності систем формування потенціалу на іноземних підприємствах та розробленні алгоритму адаптації їх у вітчизняній практиці ведення бізнесу.

Постановка цілей. Метою статті є обґрунтування адаптації зарубіжного досвіду формування потенціалу вітчизняного підприємства в умовах нестабільної економічної ситуації.

Виклад основного матеріалу. Необґрунтованість кризових ситуацій у вітчизняній економіці та їх неконтрольованість призвели до руйнації не лише економічних зв'язків підприємств, а й структури їхнього потенціалу. Відповідно при формуванні останнього виникають проблеми насамперед із визначенням структури та способів самого формування.

Передусім варто визначитись з категорією “формування потенціалу підприємства”. Згідно з трактуванням А. В. Горбунова, В. З. Бугая, Ю. В. Ключова, “формування потенціалу підприємства – це виявлення стратегічних можливостей, ресурсів і резервів потенціалу, здатних підвищити рівень конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта” [8, с. 30]. Проте, на нашу думку, це трактування більше враховує саме стратегічне управління підприємством, а не сам процес формування потенціалу.

Вітчизняний досвід свідчить про те, що формувати потенціал підприємства необхідно, використовуючи моделювання, що у результаті дасть змогу охопити всі аспекти діяльності підприємства. Варто погодитись із твердженням колективу авторів на чолі з Б. Є. Бачевським, що модель формування потенціалу підприємства передбачає три рівні [9, с. 202]:



Модель формування потенціалу підприємства

Під час формування потенціалу підприємства необхідно враховувати такі особливості:

- 1) потенціал підприємства є динамічною системою, в основу якої покладено взаємодію її елементів у просторі і часі з проявом закону синергії;
- 2) потенціал підприємства має здатність до самовідтворення і трансформації;
- 3) елементи потенціалу підприємства повинні раціонально поєднуватися між собою та відповідати напрямам діяльності підприємства;
- 4) з метою забезпечення розвитку підприємства елементи потенціалу повинні змінюватися та оновлюватися [10, с. 245].

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

Формують потенціал підприємства за такими принципами:

- 1) потенціал підприємства – це складна система пересічних характеристик його елементів, причому останні можуть так чи інакше заміщати один одного, тобто є альтернативними;
- 2) потенціал підприємства не можна сформувати на базі механічного додавання елементів, оскільки він є динамічним угрупованням;
- 3) потенціал підприємства у вищих формах його виявлення може самостійно трансформуватися з появою нових складових;
- 4) елементи потенціалу підприємства мають функціонувати одночасно і в сукупності, бо закономірності розвитку можливостей підприємства не можуть бути розкриті окремо, а тільки в поєднанні, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами;
- 5) усі елементи потенціалу об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства, тобто, з одного боку, вони підлягають фізичному та техніко-економічному старінню, з іншого – чутливі до досягнень науково-технічного процесу;
- 6) складові потенціалу підприємства мають бути адекватними характеристикам продукції послуг, які виробляються на підприємстві [11, с. 222].

Лише комплексне використання зазначених теоретичних надбань дасть змогу сформувати ефективну модель потенціалу прибуткового підприємства.

Як відомо, потенціал підприємства формується з окремих елементів: виробничого, трудового, фінансового, логістичного, інноваційного та інших потенціалів. Варто розглянути детально окремі з них.

Найбільше практичних рекомендацій для вітчизняної економіки можна почерпнути щодо формування трудового потенціалу.

З метою підвищення ефективності формування трудового потенціалу, доцільно скористатися досвідом Швеції, в якій створено інфотеку – робочі центри для людей, що не мають роботи чи побоюються її втратити, надають профорієнтаційні послуги, інформацію про вакансії та можливості підвищення кваліфікації чи перекваліфікації. Інфотека – це безкоштовна послуга, що надається усім громадянам – як зайнятим, так і безробітним. Крім того, створено організації, діяльність яких ґрунтується на симбіозі відносин держави, центру зайнятості та профспілок: ALT – національна консалтингова організація, яка фінансується з бюджету та спеціалізується на розвитку персоналу та підвищенні кваліфікації працівників з орієнтацією на конкретну посаду з метою підвищення конкурентоспроможності компанії.

Проблемою залишається відсутність у переважній більшості персоналу звички та мотивації постійно самоудосконалюватися та навчатися (перш за все самостійно, як це практикується в Японії).

Звертаючись до зарубіжного досвіду, слід зауважити, що професійний рівень фахівців служби персоналу за останні роки набагато підвищився. Ними є психологи, соціологи, економісти, фахівці в галузі трудових відносин, методів навчання та оцінювання персоналу, консультанти з планування кар'єри, фахівці з організаційного планування, профорієнтації, фахівці-інтерв'юери.

Більшість фахівців, зайнятих кадровою роботою, є випускниками шкіл бізнесу (з управління персоналом), університетів та педагогічних вузів. У великих корпораціях та компаніях США 30 % фахівців у галузі менеджменту персоналу мають найвищий освітній рівень – диплом магістра та доктора наук.

У США інтенсивно розробляються такі напрямки з питань управління кадрами:

- підхід до управління персоналом, залежний від випадкових чинників зміни науково-технічних концепцій і попиту на ринку готової продукції;
- нові напрямки з управління персоналом у транснаціональних корпораціях і діяльність персоналу, зайнятого роботою з кадрами з відбору, підготовки, підвищення кваліфікації і вдосконалення оплати праці. Схожі тенденції спостерігаються і в роботі європейських компаній [12, с. 208].

У Німеччині у середині 80-х років XX ст. спостерігалось зростання частки фахівців з кадрів у загальній чисельності управлінських працівників. За наслідками опитування керівників кадрових служб провідних підприємств ФРН було визначено такі пріоритетні напрямки кадрової політики:

- вдосконалення оплати праці;
- підготовка і підвищення кваліфікації кадрів.

При цьому значно менше уваги приділяли оцінюванню кадрів, розвитку систем інформування персоналу, проблемам його просування службовою драбиною.

Кадрові служби компаній ФРН виконують такі функції: управління трудовою політикою; планування штатного розкладу; підбір і розстановка кадрів; управління кадрами; розрахунок заробітної плати; управління раціоналізаторською і винахідницькою діяльністю; організація навчання і підвищення кваліфікації кадрів; навчання практикантів; медичне обслуговування; організація харчування; охорона праці; правові проблеми [12, с. 212].

Отже, спектр завдань кадрових служб у Німеччині значно ширший порівняно з аналогічними фірмами США.

За кордоном дуже поширена практика підготовки та перепідготовки працівників. Підготовці і перепідготовці менеджерів у фірмах США, Європи і Японії надають дуже великого значення.

У Великобританії перепідготовкою управлінського персоналу займаються:

- академічні курси;
- приватні центри;
- невеликі фірми, які проводять тренінг і здійснюють консультування;
- спеціальні курси безперервного навчання менеджменту при вузах.

Японські фірми витрачають на навчання з розрахунку на одного зайнятого в 3–4 рази більше, ніж американські. У Японії безперервна освіта розглядається як частина процесу праці. Основою японського професійного навчання у фірмах є концепція “гнучкого працівника”, мета якої – відбір і підготовка працівника не за однією, а за 2–3 спеціальностями, а потім підвищення кваліфікації впродовж всього життя.

Отже, досвід формування та управління трудовим потенціалом у розвинених країнах дуже яскраво вказує на недоліки існуючих систем управління персоналом та в самих методах управління зокрема.

Звичайно, що не можна просто взяти й адаптувати зарубіжний досвід на вітчизняних підприємствах, оскільки необхідно враховувати й економічну ситуацію в країні та на окремо взятому підприємстві, ментальність кожного народу, звичаї та традиції. Проте окремі елементи потребують обговорення та адаптації, причому з врахуванням специфіки кожної галузі національної економіки.

Не менш важливою складовою потенціалу підприємства є його інноваційна складова. Світовий досвід свідчить, що для стимулювання інноваційного розвитку підприємств у світовій практиці використовують такі форми:

- пряме фінансування (субсидії, позики), які досягають 50 % видатків на створення нової продукції і технологій (Франція, США та інші країни);
- надання позичок, зокрема без виплати відсотків (Швеція);
- створення фондів впровадження інновацій з урахуванням можливого комерційного ризику (Англія, Німеччина, Франція, Швейцарія, Нідерланди);

- безоплатні позички, що досягають 50 % витрат на впровадження нововведень (Німеччина);
- зниження державних мит для індивідуальних винахідників (Австрія, Німеччина, США та ін.);
- відстрочка сплати мит або звільнення від них, якщо винахід стосується економії енергії (Австрія);

– безкоштовне ведення діловодства за заявками індивідуальних винахідників, безкоштовні послуги патентних повірених, звільнення від сплати мит (Нідерланди, Німеччина) [13, с. 19, 20].

Інноваційний потенціал у розвинених країнах зазвичай формується значно простіше й швидше, ніж на вітчизняних підприємствах. Оскільки події останніх десятиліть значно “підкосили” фінансово-кредитну систему держави, рівень фінансового потенціалу більшості вітчизняних підприємств бажає кращого, вільних фінансових ресурсів для фінансування інноваційної діяльності просто немає.

На основі наведеного зарубіжного досвіду формування окремих елементів потенціалу підприємства нами запропоновано послідовність адаптування світового досвіду на вітчизняних підприємствах:

- 1) за допомогою графоаналітичної моделі “квадрата потенціалу” визначити рівні розвитку окремих видів потенціалів;
- 2) на основі отриманої інформації виокремити так звані “вузькі” місця при формуванні проблемного потенціалу;
- 3) визначення пріоритетності усунення проблемних місць при формуванні потенціалу;
- 4) пошук підприємства – іноземного аналога, який розвивається в тому ж напрямку, що й досліджуване підприємство;
- 5) збирання інформації щодо розвитку зарубіжного підприємства та методів формування того виду потенціалу, який є на вітчизняному проблемним;
- 6) створення теоретичної моделі перенесення світового досвіду на вітчизняне підприємство;
- 7) прогнозне визначення ймовірних результатів роботи вітчизняного підприємства після адаптації та застосування зарубіжного досвіду;
- 8) при позитивних результатах – впровадження нової системи формування проблемного потенціалу.

Для економії часу та зусиль проблемній групі, яку буде створено на підприємстві, доцільно було б збирати та використовувати інформацію декількох іноземних підприємств, причому бажано з різних країн. Тому що не завжди досвід одного підприємства дасть позитивний результат. При негативному результаті апробації досвіду одного підприємства можна одразу розробити моделі шляхів формування потенціалу та прорахувати можливі наслідки. Це дасть можливість зекономити час та кошти підприємства і швидше знайти саме ті методи, які дадуть змогу усунути “проблемні” потенціали на підприємстві.

Висновки

1. З метою розроблення відповідних теоретичних засад нами обґрунтовано теоретичні аспекти формування потенціалу вітчизняних підприємств, виокремлено принципи формування та модель.

2. Для формування потенціалу вітчизняного підприємства, особливо в умовах економічної невизначеності, в якій перебуває вітчизняна економіка, варто не просто оцінити переваги світового досвіду, але й визначити моменти, які можуть бути корисними при здійсненні господарської діяльності.

3. У процесі дослідження було проаналізовано два види потенціалу, а саме трудовий та інноваційний потенціал та на основі аналізу запропоновано автором послідовність адаптації зарубіжного досвіду на вітчизняних підприємствах.

Перспективи подальших досліджень. Обґрунтований світовий досвід щодо формування потенціалу підприємства, а саме послідовність адаптації світового досвіду на вітчизняних підприємствах будуть використані в подальших дослідженнях щодо розроблення моделі визначення потенціалу підприємства – на основі теоретичної інформації, а також аналітичних даних буде зроблено модель та проведені розрахунки стосовно вибору типу іноземного досвіду для адаптації.

1. Арєф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Арєф'єва, Т. В. Харчук // *Актуальні проблеми економіки*. – 2008. – № 7. – С. 71–76.
2. *Управління потенціалом підприємства: навч. посіб.* / І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих, І. М. Герасименко, В. М. Рациупкіна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
3. Маслак О. І. Система показників оцінки інноваційного потенціалу промислового підприємства / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська // *Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання*. – 2010. – № 9 // www.economy.nayka.com.ua.
4. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
5. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління // *Вісник СумДУ*. – Серія Економіка. – 2007. – № 1. – С. 63–71.
6. Сосненко Л. С. Анализ экономического потенциала действующего предприятия. – М.: Экономическая литература, 2004. – 208 с.
7. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
8. Бугай В.З. Теоретичні основи формування потенціалу підприємств / В. З. Бугай, А. В. Горбунова, Ю. В. Ключєва // *Вісник Запорізького національного університету*. – 2011. – № 1. – С. 27–33.
9. Гавра В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / В. Н. Гавра, Е. А. Божко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
10. Устенко М. О. Теоретичні засади формування потенціалу підприємства / М. О. Устенко // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2010. – № 32. – С. 244.
11. Маринич І. А. Наукові підходи до формування потенціалу підприємства / І. А. Маринич, Н. Р. Кадилович // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2010. – Вип. 20.15. – С. 222.
12. Родченко В. В. *Международный менеджмент: учеб. пособ.* – К.: МАУП, 2000. – 240 с.
13. *Кластери та інноваційний розвиток України [Електронний ресурс]*. – Режим доступу: ufpp.gov.ua/ckfinder/userfiles/files/lib_bissnes/klasterS.pdf