

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ
Кафедра економіки та управління виробничим
і комерційним бізнесом

І.Л. Назаренко

ПОТЕНЦІАЛ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

Частина 1

Харків – 2016

Назаренко І.Л. Потенціал і розвиток підприємства:
Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2016. – Ч. I. – 69 с.

У першій частині конспекту лекцій розкрито сутнісну характеристику потенціалу підприємства, особливості формування потенціалу підприємства з урахуванням галузі, його модель, а також конкурентоспроможність потенціалу підприємства.

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

Іл. 12, табл. 4, бібліогр.: 12 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки, організації і управління підприємством 26 жовтня 2011 р., протокол № 3.

Рецензент

доц. Ю.В. Єлагін

І.Л. Назаренко

ПОТЕНЦІАЛ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

Частина 1

Відповідальний за випуск Назаренко І.Л.

Редактор Буранова Н.В.

Підписано до друку 11.12.15 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 3,50. Тираж 100. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,

61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економіки транспорту

Кафедра економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом

І.Л. Назаренко

ПОТЕНЦІАЛ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

Частина 1

Харків 2015

Назаренко І.Л. Потенціал і розвиток підприємства: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2015. – Ч. I. – 69 с.

У першій частині конспекту лекцій розкрито сутнісну характеристику потенціалу підприємства, особливості формування потенціалу підприємства з урахуванням галузі, його модель, а також конкурентоспроможність потенціалу підприємства.

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

Іл. 12, табл. 4, бібліогр.: 12 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри “Економіка, організація і управління підприємством” 26 жовтня 2011 р., протокол № 3.

Рецензент:

доц. Ю.В. Єлагін

Тема 1. СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

План

- 1 Історія виникнення і етимологія поняття потенціалу.
- 2 Поняття “економічний потенціал підприємства”.
- 3 Сутність виробничого потенціалу підприємства і його відмінність від економічного потенціалу.
- 4 Ознаки потенціалу підприємства.

1 Історія виникнення і етимологія поняття потенціалу

В умовах нестабільності зовнішнього середовища основними факторами успішного функціонування підприємства є зовнішні фактори, але незважаючи на це, економічний потенціал підприємства, його сильні сторони також багато в чому визначають результат діяльності підприємства.

При розробленні стратегії підприємству спочатку потрібно провести загальну оцінку його потенційних можливостей, що у свою чергу вимагає кількісної оцінки економічного потенціалу.

Поняття „економічний потенціал” у сучасних умовах стає найважливішою економічною категорією, але в сучасній економічній науці немає єдиного підходу до визначення цього поняття.

Термін „потенціал” виник у науковій економічній літературі наприкінці 70-х початку 80-х років. Походить від латинського “potentia”, що означає приховані можливості, потужність, силу.

У Великій Радянській енциклопедії поняття “потенціал” – це засоби, запаси, джерела, що є в наявності і здатні бути мобілізованими, приведені в дію, використаними для досягнення певної мети, здійснення плану, вирішення будь-якої задачі, можливості окремої особи, суспільства, держави у певній галузі.

Терміни “потенціал”, “потенційний” означають наявність у кого-небудь (окремої людини, трудового колективу, суспільства) можливостей, що не виявляються, або здібностей у відповідних сферах і життєдіяльності.

Поняття “потенціал” і “ресурси” не слід протиставляти. Потенціал (економічний, похідний, науково-технічний) являє собою узагальнену, збірну характеристику ресурсів, прив'язану до місця і часу.

Різниця між резервами і потенціалом полягає в тому, що резерви містять лише невиробничі можливості, а потенціал – і наявні ресурси, і невикористані можливості. Тобто поняття „потенціал” є ширшим, ніж поняття „резерви”.

З методологічної точки зору, потенціал поєднує в собі три рівні зв'язку і відносин:

1 Відбиває минуле, тобто являє собою сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення і обумовлюючих її здатність до функціонування і розвитку. У цьому плані потенціал дорівнює ресурсам.

2 Характеризує сьогодення, тобто практичне застосування і використання наявних можливостей. Це дозволяє провести розмежування між реалізованою і нереалізованою можливостями. У цій характеристиці потенціал почасти збігається з резервом.

3 Орієнтує на майбутній розвиток, тобто в процесі трудової діяльності працівник не тільки реалізовує свої наявні здібності, але і здобуває нові сили і здібності. Тобто потенціал містить у собі елемент майбутнього розвитку.

Висновок: рівень потенціалу характеризує наявний стан системи, обумовлений взаємодією всіх трьох перелічених характеристик, що і відрізняє його від таких, на перший погляд, близьких понять, як ресурс і резерв.

2 Поняття “економічний потенціал підприємства”

В економічній науці немає єдиного визначення поняття економічного потенціалу.

Існує декілька підходів до визначення цього терміна.

1 Економічний потенціал як сукупна здатність галузей народного господарства, виробляючи промислову, сільськогосподарську продукцію, здійснювати будівництво, перевезення вантажів, надавати послуги населенню. У даному визначенні підкреслюється лише один з аспектів потенціалу –

здатність виконувати виробничу функцію, що є важливою, але не єдиною характеристикою економічного потенціалу.

2 Економічний потенціал як сукупність існуючих у наявності ресурсів, що є обмеженим підходом, бо потенціал не є сумою ресурсів.

3 Економічний потенціал як результат економічних і виробничих відносин між суб'єктами господарської діяльності. У даному визначенні підкреслена досить важлива риса економічного потенціалу, але не зазначено те, що він в однаковій мірі залежить і від рівня розвитку продуктивних сил.

4 Ототожнення термінів “економічний потенціал”, “економічна потужність” і “народногосподарський потенціал”, що є не зовсім правильним.

Такі розбіжності у визначеннях обумовлюються тим, що кожен з дослідників виділяв ті риси економічного потенціалу, які вважав найбільш значущими.

В одних визначеннях наголошується на умовах і факторах, що визначають величину потенціалу, в інших – на характері суспільно-економічних відносин, у третіх – на результаті використання потенціалу.

За визначенням Є. В. Лапіна:

Економічний потенціал – це сукупні можливості суспільства формувати і максимально задовольняти потреби в товарах і послугах на основі оптимального використання існуючих у наявності ресурсів і можливостей в умовах конкретних соціально-економічних відносин.

Економічний потенціал підприємства – це сукупні можливості підприємства визначати, формувати і максимально задовольняти потреби споживачів у товарах і послугах у процесі оптимальної взаємодії з навколишнім середовищем і раціональним використанням ресурсів і можливостей.

Поняття “економічний потенціал” стосовно до окремого виробництва характеризує не стільки виробничі можливості (виробничу потужність), скільки інтегральні спроможності виробництва максимально задовольняти потреби споживачів і задовольняти інтереси держави при оптимальному використанні наявних ресурсів і можливостей.

3 Сутність виробничого потенціалу підприємства і його відмінність від економічного потенціалу

Виділяються два ресурсних підходи до визначення виробничого потенціалу підприємства:

1 Потенціал – як сукупність ресурсів без урахування їхніх взаємозв'язків і участі в процесі виробництва.

2 Потенціал – як сукупність ресурсів, здатних виробляти певну кількість матеріальних благ з урахуванням взаємозв'язків.

Виходячи з цих концепцій, виробничий потенціал включає різні ресурси:

- основні виробничі фонди;
- оборотні засоби;
- кадри.

3 Існує і третій підхід до визначення потенціалу як аналога виробничої потужності підприємства.

Відмінності виробничого потенціалу від виробничої потужності:

Виробнича потужність – це максимально можливий випуск продукції за певний період часу при звичайному використанні ресурсів.

Виробничий потенціал – виражається в максимально можливому випуску продукції за певний період часу, але при оптимальному використанні ресурсів в умовах НТП.

Економічний потенціал більш широке і ємне поняття, ніж виробничий потенціал. Основним елементом, що визначає величину й умови зростання економічного потенціалу, є виробничий потенціал підприємства, який відрізняється від економічного потенціалу тим, що не включає у свою структуру економічні зв'язки, що цілком належать до виробничих відносин первинних ланок промисловості (тобто підприємств).

4 Ознаки потенціалу підприємства

Розглянемо характерні риси виробничого потенціалу підприємства з позиції системного підходу, тому що виробничий потенціал відповідає усім вимогам, що ставляться до систем.

Цілісність – означає, що всі елементи потенціалу служать загальній меті, що стоїть перед самою системою.

Складність – виявляється в наявності декількох складових елементів, кожний з яких являє собою сукупність окремих частин. Наприклад, виробничий потенціал містить у своєму складі основні виробничі фонди, що серед інших елементів містять робочі машини й устаткування, які у свою чергу включають основне технологічне устаткування. Остання складова включає металорізальні верстати, що містять, наприклад, групу токарних верстатів. Відповідно до іншого трактування, складність – це стан, коли керуючій системі бракує інформації про систему, якою керують.

Взаємозамінність елементів – наприклад, автоматизація виробництва замість ручної праці. Хоча теоретично елементи виробничого потенціалу можуть необмежено заміщати один одного, практично це неможливо.

Упорядкованість взаємозв'язків елементів потенціалу – поліпшенням одного елемента неможливо домогтися істотного збільшення віддачі всієї системи, максимальна віддача можлива тільки при одночасній модернізації всіх елементів.

Здатність до сприйняття новітніх досягнень НТП – здатність до розвитку шляхом безпосереднього і систематичного використання нових технологічних ідей, при цьому виробництво з більш високим науково-технічним рівнем ефективніше і має більш широкі перспективи розвитку.

Гнучкість – свідчить про можливість переорієнтації виробничої системи на випуск нової продукції, використання інших видів матеріалів і т. д. без корінної зміни його матеріально-технічної бази. Вимога до підвищення гнучкості виробничого потенціалу особливо актуальна в умовах нестабільності в ринкових відносинах, різкого прискорення темпів НТП.

Потужність – являє собою кількісну оцінку виробничої спроможності потенціалу підприємства. Потужність показує місце конкретного підприємства в галузевому і народно-господарському потенціалах.

Таким чином, усі перелічені риси виробничого потенціалу промислових підприємств можна класифікувати за ознаками:

- 1 За структурними особливостями:

- цілісність;
 - взаємозв'язок і взаємозалежність;
 - складність.
- 2 За якісними характеристиками:
- гнучкість;
 - потужність;
 - здатність до сприйняття досягнень НТП.

Тема 2. СТРУКТУРА І ГРАФОАНАЛІТИЧНА МОДЕЛЬ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

План

- 1 Структура економічного потенціалу підприємства
- 2 Графоаналітична модель потенціалу підприємства

1 Структура економічного потенціалу підприємства

Під структурою системи, якою є потенціал підприємства, розуміють мережу найсуттєвіших, стійких зв'язків між елементами.

В економічній літературі наявні різні підходи до визначення структури потенціалу підприємства. Більшість дослідників розглядає ресурсну структуру потенціалу, однак з урахуванням у ньому різної кількості складових. В одному випадку до його складу рекомендується включати тільки засоби праці, в іншому – засоби праці і робочу силу, в третьому – засоби праці, робочу силу і природні ресурси, які застосовуються у процесі виробництва, у четвертому – засоби праці, робочу силу і предмети праці. Є й значно ширші поняття структури потенціалу підприємства, доповнені описами систем збирання, обробки і використання інформації, досвіду господарювання, використовуваної енергії тощо. Необхідно зазначити, що навіть за збігу поглядів на структуру потенціалу підприємства ресурсний підхід не дає повної характеристики цього терміна. Особливий науковий інтерес викликають дослідження багатоаспектного аналізу структури потенціалу, де поряд з

ресурсним розглядаються ще й інші аспекти структури, що дає більш повне уявлення про його елементний склад.

Беручи загалом, до елементів потенціалу підприємства можна віднести все, що пов'язане з функціонуванням і розвитком підприємства. Відбір найважливіших із цих елементів становить дуже складну проблему, що підтверджується безліччю різних думок науковців з цього приводу.

Широко розповсюдженою є думка про те, що зміст економічного потенціалу підприємства складає два компоненти:

1) *об'єктивний* – це сукупність трудових, нематеріальних, матеріальних і природних ресурсів, залучених і не залучених за якимись причинами у виробництво з реальною можливістю брати участь у ньому;

2) *суб'єктивний* – здібності працівників, колективів до використання ресурсів і створення максимального обсягу матеріальних благ і послуг і здібності управлінського апарату підприємства, організації, галузі, господарської системи в цілому до оптимального використання наявних ресурсів.

Економічний потенціал є характеристикою внутрішніх можливостей підприємства у виробництві товарів і послуг і отриманні відповідного доходу. Його величина в більшому ступені залежить від кількості і якості економічних ресурсів, якими володіє підприємство, і визначається його здатністю адаптивно реагувати на зміну ринкової ситуації, можливістю швидкої зміни номенклатури й асортименту продукції, що випускається, відповідно до потреб ринку.

Економічний потенціал значною мірою залежить від оптимального сполучення окремих видів економічних ресурсів, залучених у виробничий процес, рівня організації виробництва і праці, ефективності системи керування підприємства.

З метою оцінки впливу окремих факторів на процеси формування, використання і розвитку економічного потенціалу підприємства необхідно зробити аналіз його структурних елементів і взаємодії між ними. Виходячи з ресурсного підходу до визначення категорії економічного потенціалу, структуризація його елементів здійснюється звичайно відповідно до складу економічних ресурсів і принципів їхнього спільного використання.

Як основні структуроутворюючі елементи економічного потенціалу підприємства виділяють складові, подані на рисунку 2.1. Як видно зі схеми, економічний потенціал підприємства складається з чотирьох основних структуроутворюючих елементів першого рівня (блоків), що у свою чергу містять декілька складових.



Рисунок 2.1 – Структура економічного потенціалу підприємства

Інформаційний і інноваційний потенціали підприємства регулюють виробничі процеси, сприяють підвищенню продуктивності живої праці, ефективності використання предметів праці й енергетичних ресурсів, допомагають підняти рівень і ефективність технологій.

У свою чергу фінансовий потенціал підприємства складається з потенціалу оперативного фінансування і потенціалу інвестицій, проблеми і методи оцінки, аналіз і прогнозування яких детально вивчені. Слід тільки зазначити, що для оцінки фінансового потенціалу необхідно використовувати сучасні, адаптовані до умов української економіки, системи показників.

До складу виробничого потенціалу підприємства входять такі елементи, як матеріально-технічний

потенціалосновні фонди, нормовані оборотні засоби і трудовий потенціал.

Поняття “кадровий (трудовий) потенціал” відбиває ресурсний аспект соціально-економічного розвитку. Останнім часом на нього усе більше звертають увагу як на основний елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Кадровий потенціал можна визначити як сукупність здібностей усіх людей, що зайняті в даній організації і вирішують певні задачі.

Необхідно зазначити, що не можна розглядати економічний потенціал більш високого рівня як суму потенціалів нижнього рівня. Це пов'язано з властивостями синергізму складних систем. Тому можна припустити, що економічний потенціал території або галузі більше за своєю величиною за суму економічних потенціалів окремих підприємств. Існує і зворотний зв'язок: величина економічного потенціалу підприємства багато в чому визначається величиною складових елементів економічного потенціалу території, на якій розташоване дане підприємство.

2 Графоаналітична модель потенціалу підприємства

У 1998 році в наукових працях І.М. Рєпіної вперше запропоновано графоаналітичний метод діагностики підприємницького потенціалу підприємства, названий автором “Квадрат потенціалу”. Такий метод дає можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності і на підставі цього обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства. Метод має кілька теоретичних аспектів, які необхідно враховувати при обґрунтуванні управлінських рішень.

У найзагальнішому вигляді графічна модель потенціалу, призначена для проведення діагностики можливостей підприємства, має форму сфери. Така форма репрезентує всі напрямки діяльності підприємства і тим самим розкриває діалектику його потенціалу. Але на практиці важко

користуватися сферичною формою для оцінки потенціалу підприємства.

Тому пропонуємо з метою аналізу спростити графічну модель до форми кола чи до іншої фігури залежно від вибору кількості напрямків діагностики потенційних можливостей підприємства (рисунок 2.2).

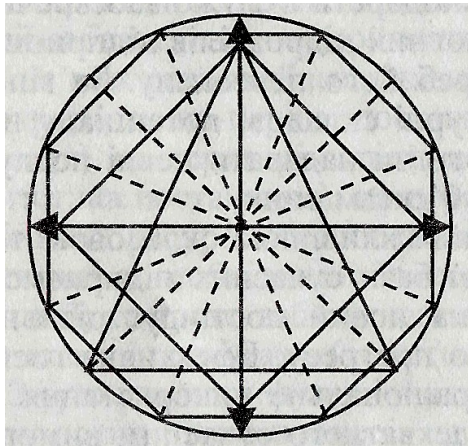


Рисунок 2.2– Графоаналітична модель потенціалу підприємства

Узагальнюючи наявний досвід у практиці діагностики, приходимо до висновку, що діагностику потенціалу підприємства доцільно проводити методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки за допомогою системи показників за такими функціональними блоками (рисунок 2.3).

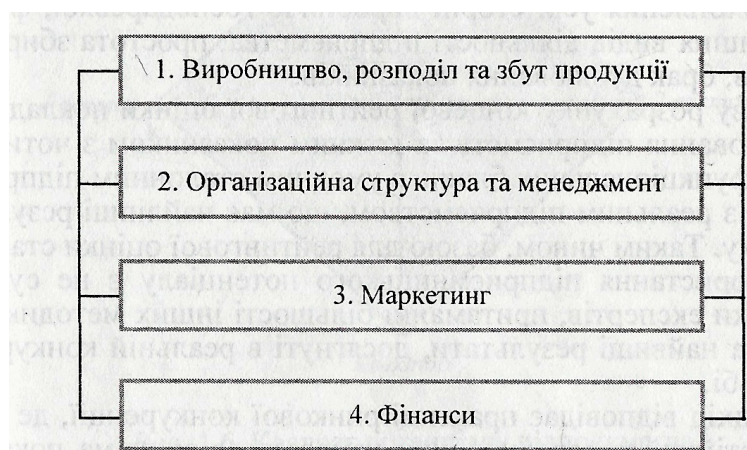


Рисунок 2.3 – Розподіл діяльності підприємства за функціональними блоками для оцінювання його потенціалу

За першим блоком — “Виробництво, розподіл та збут продукції” — необхідно проаналізувати:

- 1) обсяг, структуру і темпи виробництва;
- 2) фонди виробництва;
- 3) наявний парк обладнання і рівень його використання;
- 4) місце розташування виробництва та наявність інфраструктури;
- 5) екологію виробництва;
- 6) стан продажу.

За другим блоком — “Організаційна структура та менеджмент” — розглядається:

- 1) організація і система управління;
- 2) кількісний і якісний склад працівників;
- 3) рівень менеджменту;
- 4) фірмова культура.

Наступний, третій блок — “Маркетинг” — передбачає дослідження:

- 1) ринку, товару та каналів збуту;
- 2) нововведень;
- 3) комунікаційних зв'язків, інформації та реклами;
- 4) маркетингових планів і програм.

І останній, четвертий блок — “Фінанси” — потребує аналізу фінансового стану підприємства за допомогою коефіцієнтів рентабельності, ефективності, ділової активності, ринкової стійкості, ліквідності тощо.

Перелік показників має задовольняти такі вимоги: якнайповніше охоплення усіх напрямів виробничо-господарської, фінансової та інших видів діяльності підприємства; простота збирання показників; відсутність дублювання показників.

В основу розрахунку кінцевої рейтингової оцінки покладається порівнювання підприємств за кожним показником з чотирьох названих функціональних блоків з умовним еталонним підприємством або з реальним підприємством, що має найкращі результати на ринку. Таким чином, базою для рейтингової оцінки стану та рівня використання підприємницького потенціалу є не

суб'єктивні думки експертів, притаманні більшості інших методик оцінювання, а найвищі результати, досягнуті в реальній конкурентній боротьбі.

Цей підхід відповідає практиці ринкової конкуренції, де кожний самостійний товаровиробник намагається за всіма показниками діяльності бути кращим за свого конкурента.

Алгоритм графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства “Квадрат потенціалу”:

1 Вихідні дані подаються у вигляді матриці (a_{ij}) , тобто таблиці, де в рядках записані номери показників ($i= 1, 2, 3, \dots, n$), а в стовпцях — назви підприємств, потенціал яких аналізують ($j= 1, 2, 3, \dots, m$).

2 Для кожного показника знаходять його найкраще значення з урахуванням коефіцієнта чутливості і проводять ранжирування підприємств з визначенням відповідного місця.

3 Для кожного підприємства знаходять суму місць (P_j) , отриманих у процесі ранжирування за формулою:

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} .$$

4 Трансформуємо отриману в ході ранжирування суму місць (P_j) у довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства (рисунок 1.6). Квадрат потенціалу підприємства має чотири зони відповідно до розділів (κ) , які застосовані у розглянутій системі показників, та чотири вектори (B) , що створюють його.

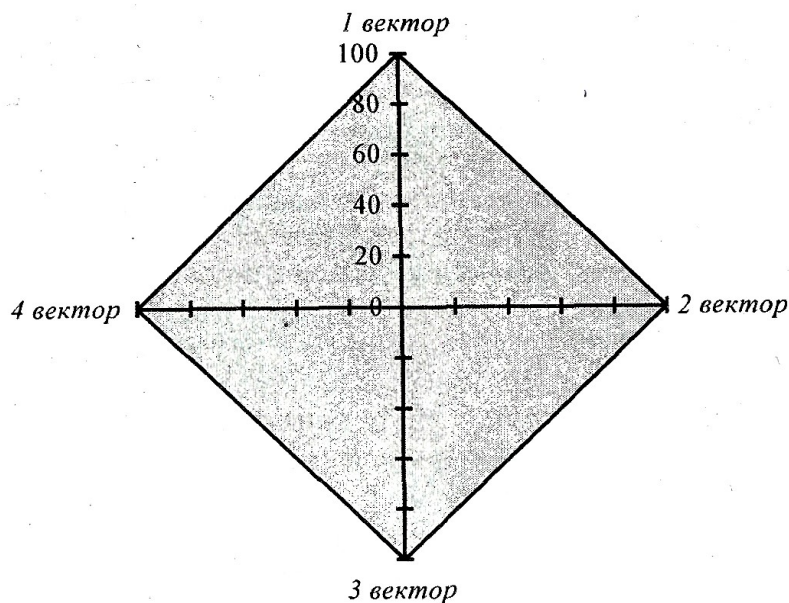


Рисунок 2.4 – Квадрат потенціалу підприємства

Отже, довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства (V_k , де k - 1, 2, 3, 4), знаходимо за допомогою формули:

$$V_k = 100 - (P_j - n) \frac{100}{n(m-1)}.$$

5 Визначивши довжину всіх векторів, намалюємо квадрат потенціалу підприємства і робимо відповідні висновки.

Графоаналітичний метод аналізу “Квадрат потенціалу” має кілька особливих теоретичних аспектів, які необхідно враховувати при його використанні.

1 Форма квадрата потенціалу може бути двох типів. Перший тип має правильну форму квадрата (тобто вектори, що створюють його, є однаковими або наближаються до цього). Таке підприємство матиме збалансований потенціал, що є запорукою успіху його діяльності. Другий тип має спотворену форму квадрата з таких причин: або один вектор розвинутий більше за інші (“хворобливий” вектор), або всі вектори розвинуті по-різному (дисгармонія векторів). Якщо квадрат потенціалу підприємства наближається до другого типу, то підприємницький потенціал потребує негайних перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів.

2 Потенціали підприємств можна класифікувати за розміром як великі, середні та малі. Великий потенціал мають підприємства, коли довжина векторів перебуває в межах 70—100; середній — у межах 30—70; малий — до 30 умовних одиниць.

3 Зовнішній контур квадрата окреслює можливості підприємства щодо досягнення оптимальних параметрів потенціалу.

4 Другий і третій вектори квадрата потенціалу («Організаційна структура та менеджмент» і «Маркетинг») свідчать про наявність передумов подальшого розвитку потенціалу підприємства.

5. Четвертий вектор — «Фінанси» — є результативним і характеризує успішність функціонування підприємства.

Існує зв'язок між формою та розміром квадрата потенціалу підприємства і його життєвим циклом (рисунок 2.5).

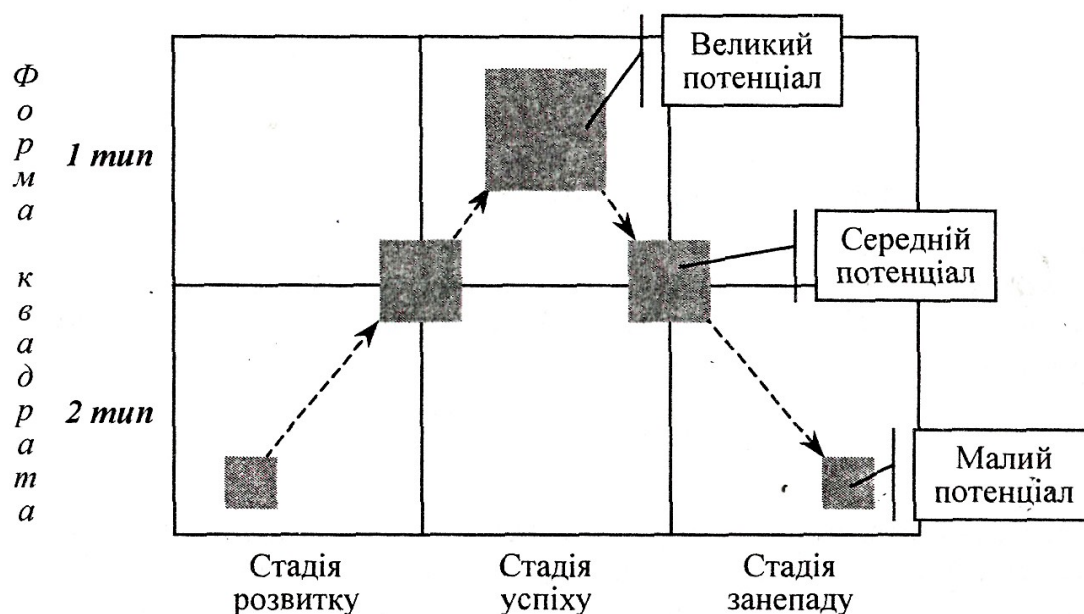


Рисунок 2.5 – Зв'язок форми та розміру квадрата потенціалу з життєвим циклом підприємства

З рисунка 2.5 бачимо, що на першій стадії — “стадії розвитку” — перебувають підприємства з формою потенціалу другого типу і можливостями його перетворення від малого до середнього за час проходження стадії. На другій стадії — “стадії успіху” — розташовані підприємства, форма потенціалу яких належить до першого типу й існує можливість перетворення його

із середнього на велике. Стадія занепаду свідчить про негативні явища, що відбуваються з потенціалом підприємства, тобто про перехід до другої форми потенціалу та зменшення його розміру від великого до середнього, а потім і до малого.

Тема 3. ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ І ЗАГАЛЬНА МОДЕЛЬ

План

- 1 Підприємство як складна економічна система.
- 2 Загальнотеоретична модель формування потенціалу підприємства.
- 3 Взаємозамінність елементів як властивість виробничого потенціалу підприємства.
- 4 Шляхи оптимізації структури потенціалу підприємства.

1 Підприємство як складна економічна система

Під час формування ринкової економічної системи набувають особливої актуальності проблеми планування та оптимізації можливостей підприємств довгострокового й поточного характеру.

Ще й до сьогодні процесам формування потенціалу підприємства не завжди приділяють належну увагу. Кризовий стан національної економіки та окремих підприємств, що супроводжується недовикористанням виробничих потужностей,

нагромадженням понаднормативних запасів матеріалів і готової продукції, скороченням чисельності працівників, зниженням їхнього кваліфікаційного рівня і продуктивності праці та іншими негативними явищами, закономірно призводить до втрати потенціалу.

Необхідно пам'ятати, що розмір і структура потенціалу сучасних підприємств формуються за рахунок нагромаджених за радянських часів основних фондів, земельних ділянок, технологій і т. д. Хаотичність процесів розвитку і неконтрольованість кризових тенденцій на макрорівні спричинили руйнацію структури потенціалу, що виявилось в порушенні пропорцій між основними елементами соціально-економічних систем сучасних підприємств. У свою чергу, багаторівнева деформація пропорцій та зв'язків між складовими виробничих, соціальних, комерційних та інших підсистем підприємств зумовила мультиплікативність дезорганізації та ініціювала наступне посилення кризових загальносистемних змін.

Загальновідомо, що підприємство є системою.

Розглянемо сутність поняття „система”, її властивості.

Система – це сукупність взаємозалежних елементів, відособлених від середовища і взаємодіючих з ним як ціле.

Зовнішнім середовищем називається усе, що не належить системі і може впливати на неї.

Основні властивості систем:

- 1) цілісність;
- 2) відносна відособленість;
- 3) наявність зв'язків із середовищем;
- 4) структурованість – наявність частин і зв'язків між ними;
- 5) цілеспрямованість – підпорядкування всієї організації системи певній меті.

Цільове призначення системи – це її головна властивість. Цілі, які ставить перед собою людина, рідко досяжні тільки за рахунок її власних можливостей або зовнішніх засобів, що має вона у даний момент. Звідси виникає проблемна ситуація. Проблемність існуючого стану усвідомлюється в кілька стадій: від неясного відчуття, що щось не так, до усвідомлення потреби, а потім до виявлення проблеми і, нарешті, до формулювання мети.

Мета – це суб'єктивний образ неіснуючого, але бажаного стану середовища, який вирішив би проблему, що виникла. Уся наступна діяльність, що сприяє вирішенню цієї проблеми, спрямована на досягнення поставленої мети. Ця діяльність включає вибір з навколишнього середовища об'єктів, властивості яких можна використовувати для досягнення мети й об'єднання цих об'єктів належним чином, тобто це робота на створення системи.

Таким чином, система – це засіб для досягнення мети.

Будь-яке підприємство, незалежно від розміру, галузі та форми власності, є великою складною системою. Великою – тому що містить у собі велику кількість елементів, складною – тому що управління нею не може бути завжди повністю простим і прогнозованим навіть для спеціаліста найвищого рівня.

Існують дві концепції складності: згідно з першою складність залежить виключно від кількості елементів у системі, чим їх більше, тим система складніше. Але згідно з цим підходом вельми складно встановити „поріг” – 100, 1000 чи 10000 елементів має містити система, щоб вважатися складною.

Інша концепція складності полягає в тому, що складність залежить від наявності інформації для управління цією системою: якщо інформації достатньо для управління – система є простою, якщо недостатньо – складною. Наприклад, автомобіль як система буде складною для людини, яка не вміє ним керувати, і простою для того, хто має права водія. Але якщо автомобіль треба відремонтувати, для водія вона вже може стати складною, якщо він не вміє цього робити, залишаючись при цьому простою для автомеханіка.

Таким чином, згідно з другою концепцією складність є відносним поняттям. Так і підприємство може бути більш або менш складною системою (для неспеціаліста, спеціаліста або керівника), тому що неможливо мати всю потрібну інформацію для успішного управління підприємством у будь-який момент, рішення керівник завжди приймає не тільки на основі інформації, а й виходячи зі свого досвіду та інтуїції.

Розвиток складної системи – це процес зростання складності в сполученні з процесом ускладнення організації керування системою, що розвивається.

Інші властивості економічної системи наведені на рисунку 3.1.

2 Загальнотеоретична модель формування потенціалу підприємства

Формування потенціалу підприємства — це процес ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм задля стабільного розвитку та ефективного відтворення.

Розглянемо докладніше суть процесу формування потенціалу підприємства з урахуванням того, що він є **складною економічною системою** з притаманними тільки їй певними властивостями.

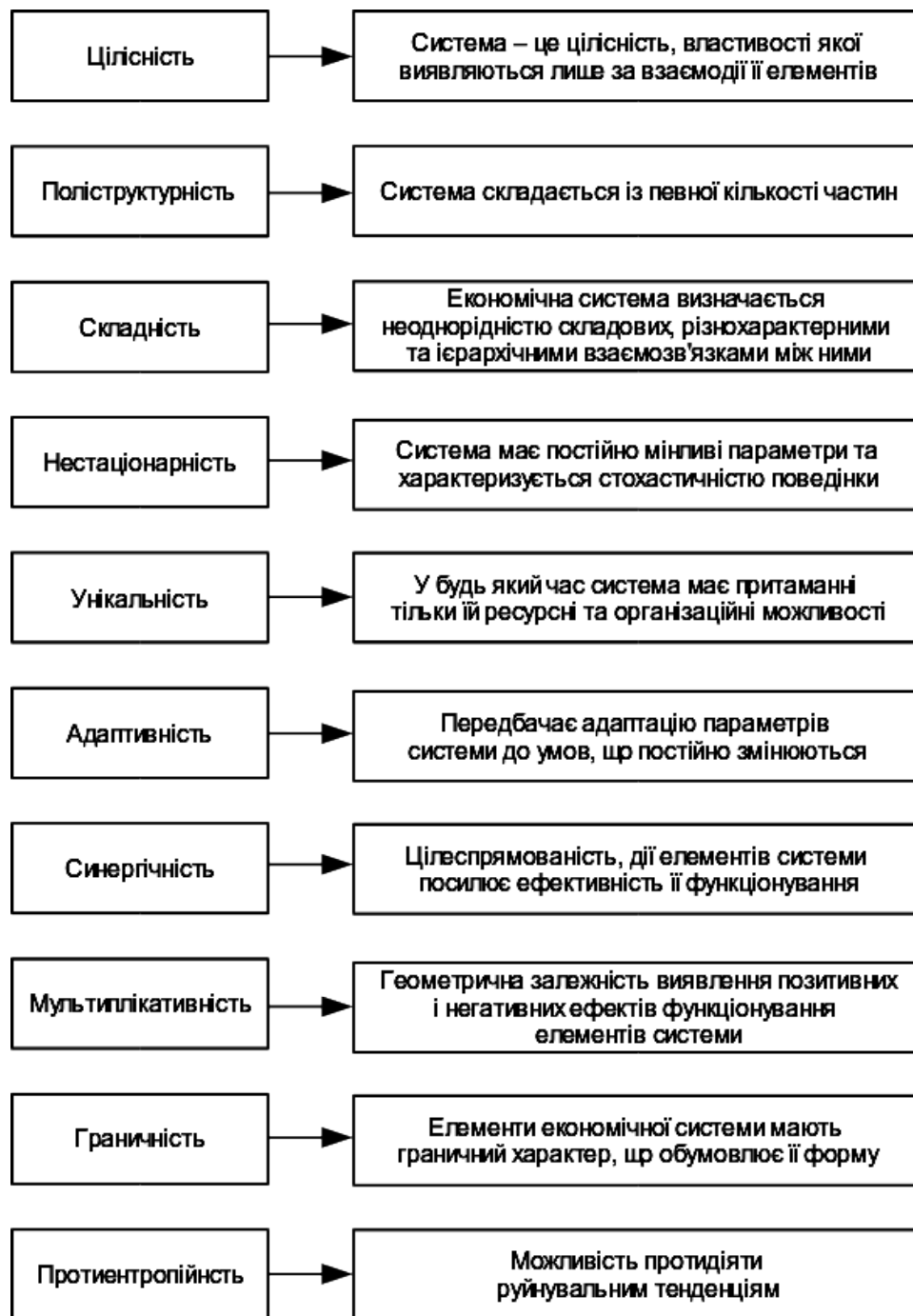


Рисунок 3.1 – Властивості економічної системи

Наведені на рис. 3.1 властивості економічних систем уможливають формування загальних принципів, які слід урахувати при формуванні потенціалу підприємства:

1) потенціал підприємства — це складна система пересічних характеристик його елементів, причому останні можуть тією чи іншою мірою заміщати один одного, тобто є альтернативними;

2) потенціал підприємства не можна сформувавши на базі механічного додавання елементів, оскільки він є динамічним угрупованням;

3) під час формування потенціалу підприємства діє закон синергії його елементів;

4) потенціал підприємства у вищих формах його виявлення може самостійно трансформуватися з появою нових складових елементів;

5) елементи потенціалу підприємства мають функціонувати одночасно і в сукупності, бо закономірності розвитку можливостей підприємства не можуть бути розкриті окремо, а тільки в їхньому поєднанні, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами;

6) усі елементи потенціалу об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства, тобто, з одного боку, вони підлягають фізичному і техніко-економічному старінню, а з іншого – вони чутливі до досягнень науково-технічного прогресу;

7) складові потенціалу підприємства мають бути адекватними характеристикам продукції і послуг, що виробляються на підприємстві.

Спираючись на ці постулати, побудовано загальнотеоретичну модель формування потенціалу підприємства (рисунок 3.2).

Кожен з показаних на схемі елементів підпорядковується досягненню загальних цілей потенціалу підприємства, тобто якщо існують засоби виробництва, кадри, приміщення з певними характеристиками та інші ресурси, то потенціал підприємства як економічна система здатний задовольнити постійно мінливі потреби потенційних споживачів.

Із закону цілісності системи випливає, що внаслідок взаємодії всіх ресурсів, що створюють систему, з'являються нові якості, яких не має кожний окремий вид ресурсу. Слід пам'ятати і про один з найвагомійших загальних законів організації— **закон синергії**, який стверджує, що для будь-якої системи (підприємства, організації, фірми) існує такий набір елементів, за якого її потенціал завжди буде або значно більшим, ніж проста сума потенціалів елементів, що до неї входять, або суттєво меншим.

Задача керівника полягає в тім, щоб знайти такий набір елементів, при якому синергія мала б творчий характер. У теорії управління істотне посилення або ослаблення потенціалу матеріальної системи називається синергією, що графічно можна зобразити таким чином (рисунок 3.3).

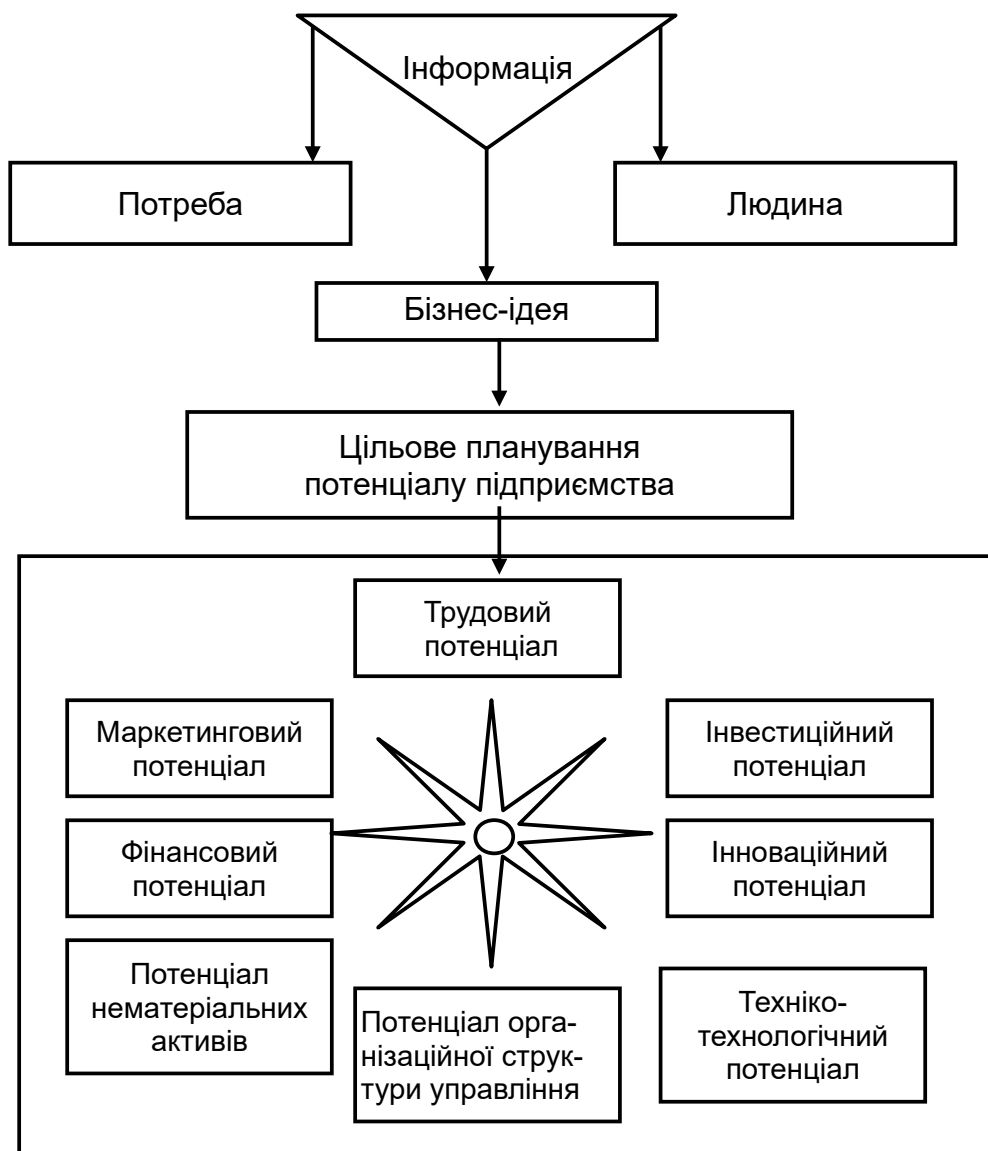


Рисунок 3.2 – Загальнотеоретична модель формування потенціалу підприємства

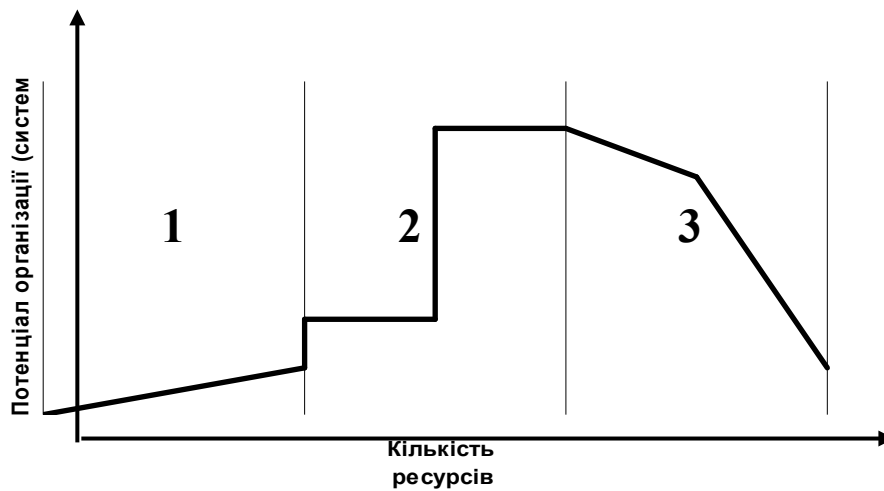


Рисунок 3.3 – Графічне зображення синергетичного ефекту

1-й етап характеризується простим збільшенням потенціалу підприємства на величину потенціалу чергового ресурсу (наприклад, закупівля нового обладнання);

2-й етап характеризується різким, стрибкоподібним збільшенням потенціалу організації від декількох введених ресурсів. При цьому зростання потенціалу організації істотно більше, ніж потенціал уведеного ресурсу (приймання на роботу висококваліфікованих і сумісних з колективом співробітників, що розробляють нові ідеї і втілюють їх, викликає значне підвищення ефективності діяльності підприємства; а приймання конфліктних працівників може викликати негативний синергетичний ефект унаслідок того, що новий елемент звів нанівець потенціал наявних елементів);

3-й етап – спад, коли в організації працює занадто багато людей або техніки, а також є неузгодженість між уже наявними ресурсами через залучення нових.

Синергія може давати двояку користь: пряму та опосередковану.

Пряма користь — збільшення чистих грошових потоків від якнайповнішого використання потенціалу підприємства. Це буває за операційної, управлінської та фінансової синергії.

Операційна синергія — економія на операційних витратах за рахунок взаємодії маркетингового, фінансового та логістичного потенціалів.

Управлінська синергія — економія за рахунок оптимального формування потенціалу організаційної структури управління.

Фінансова синергія — економія за рахунок зміни підходів до формування фінансового потенціалу підприємства.

Опосередкована користь — збільшення вартості потенціалу підприємства або зміна мультиплікатора “ціна підприємства/прибуток”.

Зважаючи на ефект синергії, процес оптимізації структури потенціалу підприємства слід проводити за такими етапами:

Етап 1 — формування системи цілей підприємства (стратегічні, тактичні, поточні; для всього підприємства, його підрозділів, а також окремих видів діяльності).

Етап 2 — визначення необхідного для кожної цілі набору стратегічних ресурсів: цей етап обов'язково треба узгоджувати з першим.

Етап 3 — оскільки для задоволення тієї самої потреби може існувати кілька варіантів наборів ресурсів, то доцільно провести оцінку альтернативних їх комбінацій і після цього зробити остаточний висновок.

Етап 4 — виходячи з того, що підприємство не однаковою мірою володіє всіма видами ресурсів, треба провести раціональний розподіл обмежених ресурсів, визначити, куди найвигідніше їх спрямувати, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Етап 5 — після проведення попередніх чотирьох етапів необхідно оцінити отриманий результат.

3 Взаємозамінність елементів як властивість виробничого потенціалу підприємства

Однією з характерних рис виробничого потенціалу підприємства є взаємозамінність, альтернативність його елементів. Так, збільшення маси основних фондів при одночасному підвищенні рівня їхньої автоматизації значно зменшує такий елемент виробничого потенціалу, як робоча сила.

Використання більш прогресивних технологічних процесів і принципів організації виробництва зменшує потреби в інших елементах виробничого потенціалу.

Але взаємозамінність елементів виробничого потенціалу не слід розуміти суто механічно, хоча в її основі і лежать технічні і технологічні особливості виробництва (наприклад, заміна живої праці машинною). Взаємозамінність – проблема більшою мірою економічна. Тому як одну з форм треба розглядати заощадження виробничих ресурсів у результаті застосування нового обладнання, технології, енергії, інформаційних ресурсів і методів організації керування і виробництва.

У зв'язку з цим виникає задача забезпечення ефективних умов взаємозамінності між елементами потенціалу. Однак при цьому має враховуватися та обставина, що ступінь альтернативності елементів потенціалу не залишається постійним, він змінюється залежно від економічної ситуації, рівня розвитку виробничого потенціалу, а також від особливостей господарської системи: масштабності, характеру діяльності, ступеня її замкненості.

Вирішення проблеми взаємозамінності елементів виробничого потенціалу в остаточному підсумку зводиться до визначення того, чи можуть одні елементи бути замінені іншими, і якщо можуть, то за яких умов і які особливості цієї заміни, а також які її наслідки для розвитку виробничого потенціалу.

Межу взаємозамінності елементів виробничого потенціалу треба визначати таким чином: **будь-який його елемент може бути заміщений іншим доти, поки встановлені в результаті заміни нові пропорції між двома обраними елементами не почнуть гальмувати розвиток усього потенціалу в цілому.**

4 Шляхи оптимізації структури потенціалу підприємства

Для досягнення позитивного синергетичного ефекту в складній системі, а саме підприємстві, необхідно досягти оптимального сполучення елементів і взаємозв'язку між ними. З одного боку, можлива реалізація властивостей взаємозамінності елементів потенціалу шляхом їхнього природного упорядкування, з іншого боку, цьому заважає постійний

дестабілізуючий вплив факторів зовнішнього середовища. Тому в цій ситуації необхідним є цілеспрямований вплив на елементи економічного потенціалу, тобто **реструктуризація потенціалу підприємства**. Реструктуризація є найважливішим чинником підвищення економічного потенціалу підприємства.

Реструктуризація полягає в оптимізації організаційної і виробничої структур, приведенні потужностей, майна, чисельності і кваліфікації персоналу, займаних земельних ділянок у відповідність до обсягу продукції, що випускається, на яку є платоспроможний попит при одночасному реформуванні системи управління фінансами. Це означає, що потрібно здійснити зміни у виробничій структурі, структурі управління, активів, заборгованостях, складі персоналу, тобто в усіх основних компонентах підприємства, що формують його економічний потенціал. Дані заходи мають забезпечити як мінімум безбитковий режим роботи.

Головна проблема вітчизняних підприємств полягає в структурно-функціональній незбалансованості потенціалу, до найбільш важливих аспектів якої можна віднести такі:

- невідповідність фінансового стану підприємств їх становищу на товарних ринках, коли продукція має стабільний попит, але і самі ці підприємства мають недостатній рівень ліквідності;
- диспропорція між інтенсивністю виробничих і відтворювальних процесів, коли дефіцит інвестиційних ресурсів призвів до того, що устаткування і технології майже не оновлюються;
- невідповідність управління вимогам ринкової економіки, а внутрішньої структури підприємства – цілям і завданням його існування. Отже, для більшості підприємств необхідна системна трансформація організаційної структури, яка оптимізує використання їхнього економічного потенціалу.

Недоліками організаційних структур вітчизняних підприємств є:

- 1) надмірна замкнутість структурних підрозділів на перших керівниках і завантаження цих керівників;
- 2) наявність безлічі заступників генерального директора з різними і пересічними функціями і відповідальністю;

3) поява поряд з підрозділами, характерними для командних методів управління, підрозділів із ще не сформованими функціями, властивими винятково ринковій економіці і, як наслідок, дублювання функцій;

4) відсутність серйозної інформаційної підтримки діяльності підприємства;

5) відсутність чи формальна наявність фінансово-економічного або підрозділу працівника, що несе повну відповідальність за результати фінансової діяльності;

б) закріплення за кількома службами управлінської роботи з персоналом (відділ кадрів, відділ праці і заробітної плати, відділ роботи з персоналом і ін.).

Узагальнення передового вітчизняного і закордонного досвіду дає змогу виділити пріоритетні напрямки процесу реформування організаційних структур підприємства в перехідній економіці:

1 Реорганізація шляхом децентралізації управління:

- поділ великих підприємств на частини, тобто на самостійні підприємства з виробництва і збуту спеціалізованої продукції;

- створення дочірніх підприємств, можливо, технологічно пов'язаних з головним на основі майна головного підприємства;

- відділення від підприємства непрофільних структурних підрозділів.

2 Реорганізація на основі об'єднання або злиття, поглинання, приєднання господарських суб'єктів:

- об'єднання збиткових підприємств з ефективно функціонуючими підприємствами;

- створення спільних підприємств шляхом об'єднання капіталу із закордонними інвесторами;

- створення концернів, корпорацій, холдингів, асоціацій, промислово-фінансових груп.

3 Реорганізація внутрішньої структури підприємства:

- часткове закриття, ліквідація виробництва нерентабельної продукції;

- ліквідація і реформування виробничих і технічних підрозділів підприємства;

- реорганізація планово-економічної служби, створення й удосконалювання служби маркетингу, служби

зовнішньоекономічної діяльності і нових служб, що відповідають економічній ситуації.

Організаційні форми управління в умовах невизначеності кон'юнктури ринку, нестабільності зовнішнього середовища мають характеризуватися високим ступенем пристосовності до зовнішнього середовища і посилення ролі оперативного управління. Необхідний перехід до більш гнучких децентралізованих структур, у яких окремим співробітникам надається велика відповідальність, але в той же час розширюються права на використання засобів управління персоналом підприємства.

Критерієм ефективності заходів щодо удосконалення організаційної структури служить можливість більш повного і стабільного досягнення поставлених цілей або скорочення витрат на управління, ефект від реалізації якого має перевищити за нормативний термін виробничі витрати.

Тема 4. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

План

1 Підходи до формування нового та реформування існуючого потенціалу.

2 Зовнішні та внутрішні обмеження формування виробничого потенціалу підприємства.

3 Відмінності у змісті процесів формування та реформування потенціалу.

4 Особливості формування потенціалу підприємств залежно від галузі.

1 Підходи до формування нового та реформування існуючого потенціалу

Відповідно до наведених у попередній темі принципів формування потенціалу підприємства, його формування або

реформування має відбуватися у певній послідовності, починаючи з аналізу ринків збуту та постачання сировини, матеріалів, комплектуючих. В обох випадках потрібно знайти найвигідніші у виробництві і реалізації види продукції та оцінити суспільну зацікавленість у темпах її оновлення, а також здатність існуючих технологій забезпечити такі зміни. Таким чином, може бути здійснений вибір виду діяльності та продукції, що буде виготовлятися (таблиця 4.1).

Таблиця 4.1 – Підходи до формування нового та реформування існуючого потенціалу

Послідовність та зміст необхідних дій	
Існуючий потенціал	Потенціал, що формується
<p>Аналіз ринку збуту та постачання й визначення становища підприємства відносно зовнішнього середовища.</p> <p>Якщо за результатами аналізу є необхідність реформування існуючого потенціалу, виконується певна послідовність дій.</p> <p>Аналіз варіантів та розроблення проекту:</p> <p>а) зміни виду діяльності залежно від прибутковості, обсягів капіталовкладень, рівня ризику;</p> <p>б) зміни асортименту або вдосконалення продукції, що виробляється;</p> <p>в) зміни масштабів і типу виробництва з урахуванням сталих змін у кон'юктурі ринку, можливостей існуючої системи виробництва та збуту;</p>	<p>Аналіз ринку збуту та постачання з метою вибору виду діяльності й визначення майбутнього місця підприємства відносно зовнішнього середовища. За результатами аналізу виконується така послідовність розроблення проекту:</p> <p>а) вибір виду діяльності залежно від прибутковості, обсягів потрібних капіталовкладень, рівня ризику;</p> <p>б) вибір номенклатури та асортименту майбутньої продукції з урахуванням вимог ринку до якості та ціни;</p> <p>в) вибір потрібних масштабів та відповідного типу виробництва з урахуванням кон'юктури ринку, технологічності продукції, сучасних технологій;</p>

Продовження таблиці 4.1

Існуючий потенціал	Потенціал, що формується
<p>г) зміни вихідних параметрів продукції;</p> <p>д) зміни виробничої та організаційної структури, системи або структури управління;</p> <p>е) зміни структури кадрів відповідно до нових вимог;</p> <p>ж) реформування функціональних елементів потенціалу;</p> <p>и) врахування існуючих внутрішніх обмежень потенціалу підприємства, та зовнішніх обмежень його використання;</p> <p>к) балансування потенціалів окремих функціональних елементів за рахунок характеристик часткових елементів та режиму їх використання;</p> <p>л) діагностика наслідків зміни виробничого потенціалу та оцінка результатів зміни економічного потенціалу за експлуатацією або продажем (акціонуванням);</p> <p>м) прийняття кінцевого рішення щодо вибору варіанта дій, оцінка наявних ресурсів та реалізація проекту</p>	<p>г) обґрунтування вихідних характеристик продукції за номенклатурою та асортиментом;</p> <p>д) проектування виробничої та організаційної структури, вибір системи управління;</p> <p>е) формування вимог до структури кадрів;</p> <p>ж) формування вимог до функціональних елементів потенціалу;</p> <p>и) врахування внутрішніх об'єктивних обмежень потенціалу та зовнішніх обмежень його використання;</p> <p>к) балансування потенціалів окремих функціональних елементів за рахунок характеристик часткових елементів та режиму їх використання;</p> <p>л) діагностика проектного виробничого потенціалу та оцінка економічного потенціалу за експлуатацією або продажем (акціонуванням);</p> <p>м) прийняття кінцевого рішення щодо вибору варіанта мети, оцінка ресурсів та реалізація проекту</p>

Необхідно зазначити, що при формуванні та реформуванні потенціалу має значення тип та масштаби виробництва, для якого створюється або вдосконалюється підприємство. Вибір масштабів і типу виробництва обумовлює вибір технології

виробництва продукції. Таким чином, від цього залежить, у першу чергу, формування такого функціонального елемента, як система виробництва та реалізації продукції.

При формуванні нового потенціалу вибір полегшується, оскільки його не обмежує існуюча технічна й технологічна база підприємства.

У випадку реформування особливості існуючої організації виробництва можуть унеможливити перехід, наприклад, від серійного до масового типу. У цьому випадку або доведеться відмовитись від такого реформування підприємства, або внести докорінні зміни в його структуру, що може не відповідати фінансовим можливостям власника. У даному випадку розмір власних фінансових ресурсів виступає внутрішнім (а залучених – зовнішнім) обмеженням процесу формування та реформування підприємства і його потенціалу. Таким чином, виникає необхідність враховувати усі можливі внутрішні та зовнішні обмеження.

2 Зовнішні та внутрішні обмеження формування виробничого потенціалу підприємства

Внутрішні обмеження можуть реалізуватися як нестача вільної площі, пропускнуєї спроможності енергетичних введів, водогону, каналізації для втілення нових можливостей. Таким обмеженням може бути нестача потрібних спеціалістів, яких може не бути не тільки в регіоні, але й взагалі у державі. Усі перелічені фактори являють собою або окремі одиниці, або угруповання часткових елементів з їх потенціалами, які, власне, і обмежують потенціали функціональних елементів, до яких входять.

Існуючі **зовнішні обмеження** потребують особливої уваги. З одного боку, вони можуть знизити рівень використання загального потенціалу підприємства за якимось параметром до нуля, як, наприклад, зникнення попиту на продукцію. З іншого боку, вони можуть дуже швидко змінюватися, до того ж у широкому діапазоні, і навіть з позитивного впливу до негативного. За швидкістю змін та вибірковістю впливу (який може й не бути вузько спрямованим лише на дане підприємство),

можна виділити пасивні та активні фактори впливу. Пасивні зовнішні обмеження (таблиця 4.2) охоплюють, головним чином, загальні умови природного, соціального, політичного, історичного або загальнотехнічного характеру.

Для нового підприємства, що формується, власник може вибрати місце розташування, яке забезпечує зниження вимог обмежуючих зовнішніх факторів. Він може вибрати вид діяльності, який найменш обмежується чинним законодавством або потребою наявності близько розташованих покладів необхідних природних ресурсів. Проте такі природні умови хоч і повільно, але все ж таки змінюються.

Таблиця 4.2 – Система пасивних зовнішніх обмежень формування потенціалу підприємства

Обмежуючий елемент	Форма впливу	
	існуючий потенціал	потенціал, що формується
1	2	3
навколишні природні умови	обмежують окремі напрямки розвитку, втрачають з часом потрібні корисні властивості	звужують коло можливих видів діяльності і місць вдалого розташування підприємства
геополітичне розміщення	може погіршити транспортні, ринкові, митні умови функціонування об'єкта зі зміною політичної ситуації	обмежує вибір місця розташування у зонах нестабільності
загальний рівень науки і техніки, у тому числі й у суміжних галузях	обмежує розвиток прогресивних технологій, нової продукції, якщо не буде відповідних умов їх використання та обслуговування	обмежує вибір варіантів технології та номенклатуру продукції, застосування імпоротної техніки, звужує можливості фінансування будівельно-монтажних робіт

Продовження таблиці 4.2

1	2	3
загальний рівень технічної обізнаності населення	обмежує властивості системи забезпечення кадрами змінювати структуру кадрів відповідно до досягнень НТП	обмежує вибір прогресивної технології при формуванні виробничої системи та системи керування за браком відповідних фахівців
історично обумовлена орієнтація країни на певні ринки	звужує властивості системи збуту щодо маневрування між можливими ринками, напрямками діяльності, традиційними та новими товарами	обмежує формування виробничої системи вимогами традиційного ринку, не дозволяє використовувати деякі новітні технології, які не відповідають системі стандартів та системі якості країн - імпортерів
історично обумовлена орієнтація країни на певні сфери матеріального виробництва	звужує властивості системи виробництва (наприклад, в аграрних країнах щодо машинобудування), обмежує вибір ринків, можливості підбору кадрів	звужує коло можливих видів діяльності, обмежує вибір варіантів технології та номенклатуру продукції за відсутності інфраструктури обслуговування

Вичерпуються родовища корисних копалин, змінюється законодавство, змінюються якісно та кількісно потреби суспільства, і тому реформування підприємства з уже існуючим потенціалом обов'язково відбувається.

Природні умови — пасивний зовнішній елемент, що обмежує здатність об'єкта, й оцінювати цей елемент у системі взаємозв'язків краще з погляду — "чого немає", ніж — "що є". Об'єкт звичайно має обмежені можливості цілеспрямовано впливати на природні умови, тому головним напрямком

регулювання взаємозв'язків з цим елементом зовнішнього середовища є адаптація самого об'єкта, зниження його вимог до цього елемента, і це стосується усіх пасивних елементів зовнішнього середовища. Для діючого об'єкта в експлуатації важливо — “чого не вистачає”, оскільки існує досить багато природних факторів, що не мають великого значення для конкретного технологічного процесу, а от відсутні доведеться якось компенсувати. Об'єкт найчастіше більш активний стосовно природних умов, ніж навпаки. Природні умови, як правило, не накладають критичних обмежень, тим більше, що об'єкти (підприємства) розміщуються з урахуванням уже існуючого природного оточення. Крім того, у сучасних умовах одержання необхідних природних компонентів — справа часу й вартості. У крайньому випадку, як показав досвід Другої світової війни, об'єкт може бути переміщений зі збереженням потенціалу.

Геополітичне розміщення має велике значення саме для підприємств України як відносно можливостей транзиту енергоносіїв, так і можливості виходу як на європейські, так і на азійські ринки.

У цьому аспекті цікаво розглянути такий зовнішній фактор, як історично обумовлена орієнтація країни на певні ринки. У світі жорсткої конкуренції ніхто добровільно не віддає свої ринки, тим більш традиційно сформовані. Тому, орієнтуючись на євроінтеграцію України, не слід забувати, що як тільки Україна залишить свої східні ринки, її місце миттєво займуть конкуренти.

Безпосередньо до цього питання належить й обмеження, що накладає загальний рівень науки і техніки у країні взагалі, у тому числі й у суміжних галузях. Орієнтація на певні ринки потребує узгодження міжнаціональних стандартів, вимог до якості, до оформлення товару. Якщо країни мають великі розбіжності за цими показниками, товарообмін значно ускладнюється. У цьому ж напрямку діє і інший обмежуючий фактор зовнішнього оточення — загальний рівень технічної обізнаності населення. Кожний захід реформування потенціалу діючого підприємства так або інакше впливає на кінцевий результат — продукцію, послуги, роботи, і якщо втілення новітньої технології потребує відповідних фахівців, то здатність ринку прийняти нову продукцію з незвичними широкому покупцю властивостями

потребує відповідного рівня розвитку і технічної грамотності широкого кола населення. Тому, якщо країна аграрна, то в ній найширший збут будуть мати відповідно орієнтовані товари вітчизняного виробництва. Інше звичайно імпортується.

Найважливішими елементами зовнішнього середовища (таблиця 4.3) є суб'єкти оцінки й діагностики, тому що вони активні стосовно інших елементів (таких як природні умови, у яких функціонує об'єкт, інфраструктура його оточення) і до самого об'єкта. Власне, вони тому і є суб'єктами оцінки, що їм важливі результати діяльності об'єкта для вибору стратегії відносин. Серед них особливо потрібно виділити державу, органи місцевої влади і конкурентів та постачальників, що діють через відповідні ринки.

Укрупнено ми можемо виділити такі **фактори впливу зовнішніх суб'єктів**:

1 Політичний клімат, стабільність.

Нестабільність політичного клімату в першу чергу впливає на інвестиційний клімат, обмежуючи надходження інвестиційних коштів та збільшуючи ризик капіталовкладення. Для існуючого носія реформування потребує менших коштів, тому в цьому плані вплив даного фактора менший, ніж при створенні нового підприємства.

З іншого боку, власник коштів має можливість при формуванні нового носія вибрати найменш вразливу галузь та вид діяльності, який менше залежав би від сторонніх джерел. Таким чином, формування існуючого носія за даним елементом обмежується, у першу чергу, з боку фінансів, а при формуванні нового — обмежується вибір галузі та виду діяльності. Взагалі, найбільш вразливими при політичній нестабільності є виробництва з високим рівнем споживання енергії, імпортних матеріалів та довгим циклом виробництва.

2 Зовнішня політика.

Даний елемент для діючих підприємств, у першу чергу, означає обмеження експортно-імпортних операцій і відповідне обмеження на формування виробничої функціональної системи.

При формуванні нового носія обмеження може стосуватися масштабів і типу виробництва за галузями, де широко вживається міжнародна кооперація та спеціалізація. Цими факторами

обмежується вибір можливих ринків збуту для носія, що формується заново.

3 Вибір зовнішнього стратегічного партнера держави.

Вибір зовнішнього стратегічного партнера обмежує існуючий потенціал у виборі напрямків удосконалення системи виробництва з боку техніки і технології, а також потребує змін в існуючій системі якості. Для носія, що знов формується, це лише звужує вибір технічної орієнтації при створенні функціональної системи виробництва та системи забезпечення кадрами.

Технічна політика держави обмежує можливості реформування виробничої системи існуючого носія у першу чергу за наявності або відсутності відповідної техніки на заміну зношеного та морально застарілого обладнання. Для нового носія звужується вибір напрямків формування технічної бази, якщо власник бажає отримати податкові пільги, які передбачені державою для окремих напрямків інноваційної діяльності. Це стосується, головним чином, процесу створення в Україні технопарків, які поєднують у собі експериментально-дослідницьку та виробничу базу.

Таблиця 4.3 – Система активних зовнішніх обмежень формування та реформування потенціалу підприємства

Обмежуючий елемент	Форма впливу	
	існуючий потенціал	потенціал, що формується
1	2	3
політичний клімат, рівень стабільності	обмеження фінансування та постачання	обмеження вибору галузі та виду діяльності
зовнішня політика	обмеження на імпорту-експорт продукції, матеріалів, технологій	обмеження на вибір ринків збуту та виду діяльності
вибір зовнішнього стратегічного партнера держави	обмежує можливості реформування виробничої системи	звужує вибір техніки, технології, системи забезпечення кадрами

Продовження таблиці 4.3

1	2	3
технічна політика держави	можливість обмеження технічних можливостей реформування виробничої системи	звужує вибір напрямків розвитку, що забезпечують отримання податкових пільг
податкова політика держави	обмежуються можливості фінансування	звужується вибір вигідних видів діяльності
протекціоністська політика держави	можливість обмежень конкурентоспроможності	звужується вибір вигідних видів діяльності
митна політика держави	обмеження імпортно-експортного обміну	звужується вибір вигідних видів діяльності
вплив ринків збуту	обмеження обсягів виробництва та збуту	звужується вибір вигідних видів продукції
вплив ринків сировини, матеріалів та комплектуючих виробів	обмеження обсягів виробництва, зміни асортименту продукції	звужується вибір вигідних видів продукції та видів діяльності
вплив ринків праці	відмова від окремих виробництв	звуження вибору видів діяльності та масштабів
вплив ринків інформації	обмежує рівень розвитку	обмежує рівень носія
фінансовий ринок	можливе обмеження фінансування	знижує ймовірність реалізації проекту
виробнича інфраструктура оточення	обмежує можливості експлуатації	обмежує можливості створення
соціальна інфраструктура	обмежує забезпеченість кадрами	обмежує вибір місця розташування
господарче законодавство	обмежує рівень рентабельності	звужується вибір вигідних видів діяльності

4 Податкова політика держави.

Для існуючого об'єкта це — обмеження фінансування проектів реформування носія та його потенціалу. Справа в тому, що такі проекти, як правило, не мають суто інноваційного характеру і тому не підпадають під відповідні пільги. Для випадку формування нового носія власник може вибирати сферу діяльності, у якій такі пільги він буде мати. Таким чином, обмежень фінансування не буде, але звужується вибір вигідних видів діяльності.

5 Протекціоністська політика держави для існуючих підприємств може означати покращення фінансового стану, якщо держава підтримує цей напрямок діяльності, або погіршення, якщо, наприклад, держава підтримає конкурента. Для нового носія такий підхід означає можливість вибору захищеного напрямку діяльності, але таких напрямків небагато, тому звужується не тільки їх вибір, але й можливості забезпечення носія потрібними ресурсами.

6 Митна політика держави має в першу чергу захищати вітчизняного виробника. Для окремих підприємств це, навпаки, може бути обмежуючим фактором з експорту продукції за вигідними цінами, оскільки держава дбає про забезпечення внутрішнього ринку. Інколи митна політика держави створює невідповідні конкурентні умови для діючого підприємства. Так, наприклад, включення якоїсь продукції до списку критичного імпорту (особливо важливі види товарів) дозволяє ввозити товар в Україну без ПДВ, і вітчизняні виробники отримують на своєму сегменті ринку конкуруючу продукцію за цінами на 20 % меншими, ніж у них. Підприємство, що лише створюється, має вибір, але передбачити, як зміниться цей список, неможливо.

7 Ринки збуту та постачання накладають найбільше обмеження на обсяги виробництва, на асортиментний склад продукції, на обсяги реалізації у вартісному виразі, та взагалі на всі параметри діяльності існуючого носія, у тому числі і на його реформування в аспекті фінансування. При формуванні нового носія потрібно зіставити його проектний потенціал з вимогами ринку збуту й тому обмежувати і тип, й масштаби майбутнього підприємства, що звужує вибір видів діяльності, номенклатуру та асортимент продукції.

8 *Ринки інформації* для діючого підприємства за доступом до новітніх технологій обмежують можливості розвитку існуючих підприємств та обмежують можливість формування нового носія з високим рівнем конкурентоспроможності.

9 *Фінансовий ринок* обмежує заходи реформування діючого підприємства за вартістю та очікуваною ефективністю. При створенні нового носія обмеження фінансового ринку викликають необхідність створення акціонерних товариств, залучення інвесторів та об'єднання капіталів, що обмежує окремого власника у виборі форми власності нового підприємства.

10 *Виробнича інфраструктура оточення* має забезпечувати безперебійне функціонування існуючого підприємства щодо транспортних послуг, обслуговування та налагодження складного обладнання, спеціалізованого ремонту електроапаратури, засобів автоматики. І якщо цього немає, настає відповідне обмеження. Інфраструктура найбільш активна щодо об'єкта, й об'єкт, у свою чергу, бере участь у її формуванні, як і більшість суб'єктів оцінки.

Інфраструктура з існуючим потенціалом площ для розширення об'єктів, комунікацій, енергетики, очисних споруд, спеціальних навчальних закладів обмежує не тільки існуючий потенціал підприємства, а й потенціал його розвитку. Врахування рівня необхідної інфраструктури при створенні нового носія обмежує вибір місця розташування підприємства.

11 *Соціальна інфраструктура* є обмежуючим фактором системи забезпечення кадрами діючого підприємства. Якщо житлові масиви населеного пункту не мають надійного транспортного зв'язку з територією діючого підприємства, не облаштовані торговою мережею, дитячими та навчальними закладами, то забезпечення кваліфікованими кадрами стає проблемою. При створенні нового носія це обмежує вибір місця його розташування.

12 *Господарче законодавство* захищає інтереси суспільства в цілому і тому накладає обмеження на господарчу діяльність існуючого підприємства з екології, якості, цін (за антимонопольним законодавством) тощо, у кінцевому результаті обмежуючи прибутковість цієї діяльності. Якщо носій створюється заново, то власник може вибрати напрямок

діяльності, за яким ці обмеження найменші, але це також звужує можливості такого вибору.

3 Відмінності у змісті процесів формування та реформування потенціалу

На процеси формування та реформування потенціалу підприємства впливають також відмінності в цілях, складу та обсягах робіт щодо втілення запланованих заходів (таблиця 4.4). Організаційна форма, у якій відбувається формування або реформування підприємства, теж має значення.

Таблиця 4.4 – Відмінності у змісті процесів формування та реформування потенціалу

Характеристика	Існуючий потенціал	Потенціал, що формується
1	2	3
1 Можливі цілі	стратегічні: розширення сегмента ринку або його зміна; тактичні: підвищення конкурентоспроможності продукції, зміна номенклатури	стратегічні: захоплення певного сегмента ринку
2 Організаційна форма	реконструкція, технічне переоснащення, розширення, нове будівництво	нове будівництво
3 Переважаючі види робіт	перебудова та перепланування виробничих приміщень, додаткове введення, заміна, модернізація та ремонт технологічного обладнання	будівельні та монтажні роботи, монтаж, налагодження та пуск в експлуатацію технологічного обладнання, прокладення комунікацій та формування енергосистеми

Продовження табл. 4.4

1	2	3
4 Умови виконання	на існуючих або прилеглих земельних ділянках, із використанням малої механізації та з обмеженням застосування будівельної техніки у виробничих приміщеннях	на відкритих нових ділянках, що дозволяють використання будівельної техніки, із узгодженням з міською владою і закладами енергозабезпечення, водозабезпечення та водовідведення, природоохоронними закладами, пожежної безпеки
5 Виконавці	відділ капітального будівництва, підрядні будівельно-монтажні фірми	генеральний підрядчик та субпідрядні організації

Технічне переозброєння (переобладнання) — це напрямок інтенсивного відновлення, що реалізується методами заміни, модернізації та об'єднання окремих машин у комплекси на діючих виробничих площах без довготривалої зупинки основного виробництва, не потребує узгодження із сторонніми організаціями і виконується за єдиним планом.

Реконструкція — напрямок переважно інтенсивного відновлення, пов'язаний з необхідністю зміни організаційної, виробничої структури, структури управління, що реалізується методами заміни, модернізації, додаткового введення та об'єднання окремих машин у комплекси як на діючих, так і на знов збудованих виробничих площах у межах периметра діючого підприємства, який дозволяє використати новітні технології на окремих виробництвах і потребує зупинки основного виробництва на період виконання основних обсягів робіт за етапами єдиного плану.

Розширення виробництва — напрямок переважно екстенсивного розвитку, що передбачає обмежене використання нових технологій на знов збудованих площах як у межах периметра підприємства, так і на нових площах, що потребує згоди органів

місцевої влади, і забезпечує виготовлення традиційної продукції у збільшених обсягах переважно на основі традиційних технологій. Але для створення нового носія потрібно нове будівництво.

Нове будівництво — це напрямок відновлення таких об'єктів, як фірма, об'єднання підприємств, галузь виробництва, пов'язаний зі зміною їх структури як інтенсивного, так і екстенсивного характеру розвитку, залежно від рівня використовуваних технологій та прогресивності продукції, що реалізується шляхом додаткового уведення передової техніки на знов зведених площах, що виділені додатково згідно з планом розвитку регіону, галузі.

Щодо формування нового носія з відповідним потенціалом це єдина можлива організаційно-технічна форма виконання робіт.

Реформування потенціалу існуючого підприємства може бути побудоване на визначенні слабкої ланки. Необхідно встановити, що саме в структурі потенціалу підприємства не відповідає вимогам ринку. Це може бути окремий частковий елемент (наприклад верстат, технологія, конструкція виробу та ін.) або одна з функціональних систем цілком (система управління, виробництва, збуту тощо). Саме тому наступним етапом комплексу дій з реформування потенціалу є аналіз його окремих елементів на відповідність вимогам зовнішнього оточення, що постійно змінюється. Ці зміни накопичуються поступово і досягають критичного рівня, за яким реформування носія не має альтернативи. Для досягнення мети реформування, можливо, досить змінити якийсь один елемент, наприклад, додати верстат на вузькому місці виробничого процесу, а, може, потрібно виконати комплекс робіт за кількома виявленими недоліками. Крім того, для процесів удосконалення потенціалу потрібно враховувати внутрішні та зовнішні обмеження, що накладає вже існуюча структура, місце розташування та спеціалізація діючого підприємства.

Встановлені обмеження виявляють функціональні системи, які стримують нарощування потенціалу підприємства або мають надлишок властивостей, забезпечення яких потребує додаткових коштів, хоча вони не надають віддачі. На основі цих даних, з урахуванням зовнішніх обмежень, встановлюється необхідність балансування властивостей окремих функціональних елементів та комплекс дій, необхідних для цього.

Наступним кроком є оцінка очікуваних результатів та прийняття рішення щодо подальшої експлуатації після оновлення або продажу чи акціонування підприємства.

4 Особливості формування потенціалу підприємств залежно від галузі

Дослідження процесів *формування потенціалу сучасних підприємств зосереджуватимуть увагу на ресурсному та галузевому аспектах*. Вибір цих аспектів зумовлено такими міркуваннями:

1) галузевий розподіл підприємств є традиційним для української економіки;

2) ресурсна сегментація відображає найпоширеніший підхід до вивчення категорії “потенціал”.

Обидва аспекти викладатимуться у діалектичній єдності, що даватиме змогу по-новому визначити галузі промисловості і їхнє місце в народному господарстві країни.

В основу аналізу галузевих особливостей формування потенціалу підприємств покладено специфічність технологічних процесів, особливості організації виробництва, відмінності в характеристиках кінцевого продукту і ресурсів для його виробництва, а також ринків збуту тощо.

Залежно від характеру споживання сировини всі промислові підприємства підрозділяють на підприємства добувної та обробної промисловості. У свою чергу, добувну та обробну промисловість можна розділити на кілька великих галузей, що в системі створюють національну економіку. Так, наприклад, обробна промисловість включає машинобудування, чорну та кольорову металургію, легку, харчову промисловість тощо. Ці загальні галузі підрозділяються на низку менших підгалузей, які знову можуть бути в певний спосіб сегментовані. Наприклад, машинобудування включає верстатобудування, автомобілебудування, суднобудування і т. д. Верстатобудування включає групи підприємств, що спеціалізуються на виробництві токарних, шліфувальних верстатів тощо. Так само проводиться перегрупування підприємств відповідно до будь-якого ключового фактора, що впливає з мети аналізу.

На рисунку 4.1 наведені квадрати потенціалу для різних галузей промисловості.

Підприємства добувної промисловості належать до капіталодомінаційних, що виявляється у високій фондомісткості продукції. Сьогодні фондомісткість продукції даної галузі приблизно у 2 - 2,5 разу перевищує середній показник по народному господарству. Для підприємств цієї сфери бізнесу колосальне значення має проблема компенсації витрат на геологорозвідувальні роботи. Наприклад, у нафтодобувній промисловості ці витрати досягають 40 % усього обсягу інвестицій, а в газодобувній перевищують 50 %.

Отже, перша особливість потенціалу підприємств добувної промисловості полягає у деформації його структури у напрямку зростання частки виробництва, що обумовлено значними вартісними показниками основних виробничих фондів.

Іншою особливістю процесів формування потенціалу підприємств видобувних галузей є визначальний вплив природних факторів на діапазон коливань витрат в окремих підприємствах. До них можуть бути віднесені: гірничо-геологічні умови розробки родовищ (розмір промислових запасів, глибина розробки тощо); властивості корисних копалин тощо; географічний фактор (відстань від родовища до транспортних шляхів загального користування, до головних пунктів споживання тощо).

Отже, досліджуючи елементний склад потенціалу підприємств добувної промисловості, можна спрогнозувати зростання значення земельних ресурсів. Сьогодні за браком законодавчого поля щодо комерційних угод із земельними ресурсами та у зв'язку з недостатністю досвіду оцінки навіть унікальні земельні ділянки майже не враховуються при побудові стратегій розвитку і підлягають оцінюванню тільки в окремих випадках. Брак достовірної інформації щодо цього важливого фактора значно утруднює аналіз потенціалу.

Таким чином, формуючи потенціал підприємств добувної промисловості, слід особливу увагу приділяти діагностиці наявного фондового потенціалу, можливостей його якісного та кількісного зростання, а також основних факторів, що перешкоджають максимальній його реалізації.

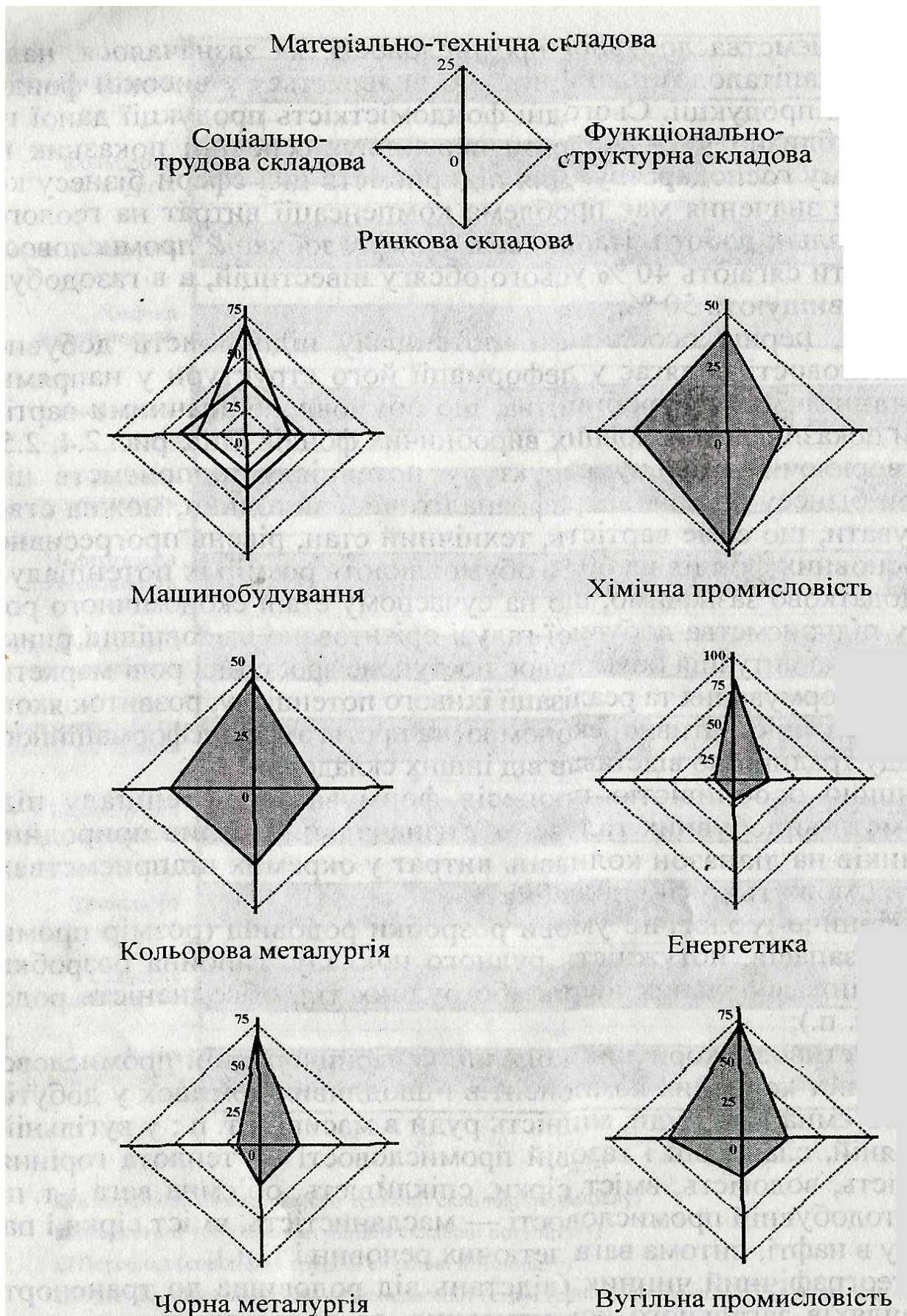
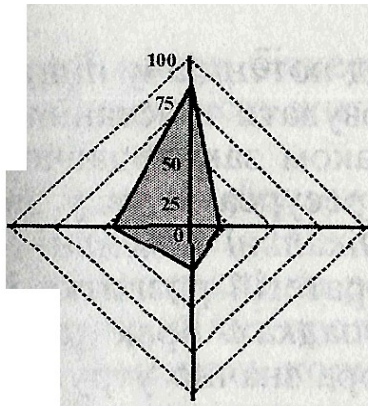
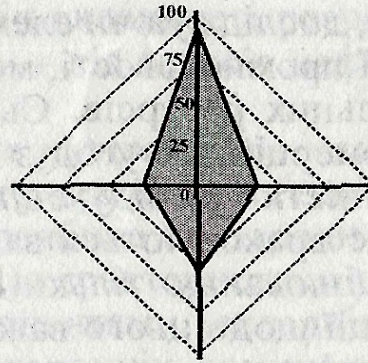


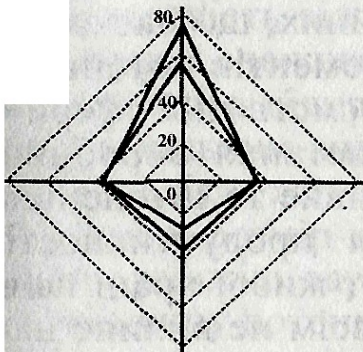
Рисунок 4.1 – Галузева специфіка форми квадрата потенціалу підприємств



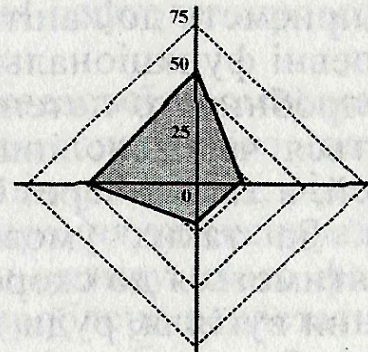
Нафтогазова промисловість



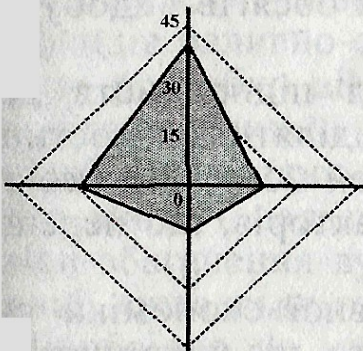
Гірничодобувна промисловість



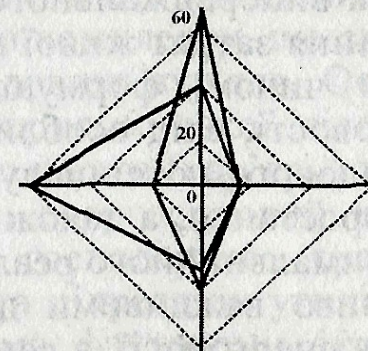
Промисловість будівельних матеріалів



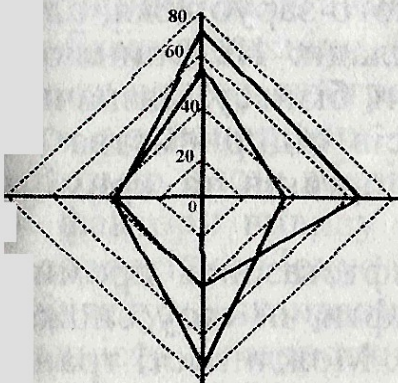
Будівельний комплекс



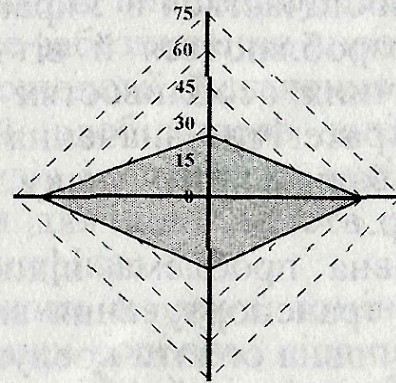
Транспорт



Сільське господарство



Легка промисловість



Фінансово кредитні установи

Рисунок 4.1, аркуш 2

Електроенергетика належить до енергодомінаційних, а також частково до машинодомінаційних галузей національної економіки, що зумовлює особливу важливість забезпечення підприємств енергоносіями та модернізації електрогенерувальних потужностей. Ця галузь впливає не тільки на розвиток усього народного господарства, а й на територіальну організацію продуктивних сил. Довгострокова ефективність діяльності підприємств даної сфери бізнесу залежить від розміщення родовищ енергоносіїв та наявності ліній електропередач (з необхідною інфраструктурою). Нині майже третина електроенергії виробляється в районах її споживання, а дві третини – в районах концентрації видобутку енергоносіїв. Фінансові результати підприємств цієї галузі сьогодні залежать від рівня оплати поставленої електроенергії. Особливого значення набуває розвиток підприємств атомної енергетики, що урядом держави визнано стратегічною.

Загальна *величина потенціалу електрогенерувальних компаній* формується в основному під впливом таких внутрішніх факторів, як: рівень забезпеченості енергоносіями (нафтою, газом, мазутом, торфом чи атомним паливом) та їхніх якісних характеристик, рівень прогресивності і технічний стан генерувальних пристроїв (тобто рівень втрат атомної, теплової, кінетичної енергії за її перетворення в електричну), рівень забезпеченості лініями електропередач (раціональність територіальної розв'язки, рівень втрат за передання електроенергії тощо).

Металургійна промисловість є основою розвитку машинобудування, металообробки і будівництва. Підприємства чорної та кольорової металургії, як правило, розташовуються поблизу рудних родовищ, що дає змогу мінімізувати транспортно-заготівельні витрати. Рентабельність кінцевої продукції тісно пов'язана не тільки з якісними характеристиками руд, а й з цінами на кокс та інші супровідні матеріали, які формуються під впливом вищезгаданих факторів. Підприємства чорної та кольорової металургії належать до машинодомінаційних виробництв. На підприємствах кольорової металургії особливого значення набуває фактор матеріально-

технічного забезпечення. Ці підгалузі є основними споживачами палива, електроенергії та води.

До складу підприємств чорної металургії відносять підприємства: з видобутку, збагачення та агломерації залізних, марганцевих і хромітових руд; виробництва чавуну, доменних феросплавів, сталі та прокату, металів спеціальних сортів (наприклад, вогнетривких сплавів), утилізації відходів.

Досягнення стабільного розвитку та забезпечення ефективності діяльності в поточному періоді підприємств даної сфери бізнесу залежить: від вмісту корисних елементів у вихідній руді, використання енергозберігаючих технологій для виплавки, забезпечення асортиментної структури виробів, переробки супровідних мінералів тощо.

У загальній структурі чорної металургії виділяють підприємства повного циклу, підприємства переробки і “малу металургію”, розміщення яких значно різняться між собою. За розміщення металургійних підприємств повного циклу визначальним фактором формування їхнього потенціалу стає сировина та паливо, що становить приблизно 65-70 % від собівартості кінцевого металу. На металургійних підприємствах переробного типу найважливіше значення для успішного господарювання має сировина – брухт, промислові відходи чорних металів. Специфіка бізнесу зумовлює орієнтацію таких підприємств на джерела вторинної сировини, а використання достатньо економічних технологій плавки дає змогу значно зменшувати вплив паливно-енергетичного фактора. Ефективність діяльності і стабільність розвитку підприємств “малої металургії” залежить від їхнього розташування поблизу споживачів продукції, а фактори сировини та палива не відіграють відчутної ролі.

Специфічною рисою підприємств кольорової металургії є комплексне використання вихідної сировини та їх здатність комбінуватися з підприємствами інших галузей господарства. Інакше кажучи, ключовим фактором формування потенціалу підприємств кольорової металургії слід уважати можливість створення комплексних технологічних циклів, що дає змогу знизити собівартість основних металів за рахунок виробництва високорентабельної супровідної продукції (функціонально-

структурна складова). Як і в підприємств чорної металургії, основними факторами стабільного довгострокового розвитку та прибуткової діяльності в даній сфері бізнесу слід вважати сировину та паливо.

Зазначимо, що чорна та кольорова металургія належать до експортно-орієнтованих галузей, підприємства яких мають ураховувати не тільки регіональні, галузеві та державні фактори, а й прогнозувати зміни попиту на світових ринках.

Машинобудівний комплекс охоплює близько двадцяти різних спеціалізованих галузей, яким притаманна власна специфіка діяльності. Машинобудівні підприємства створюють техніко-технологічну основу для розвитку підприємств усіх інших галузей промисловості, максимальної реалізації потенціалу окремих підприємств та країни в цілому. Вітчизняне машинобудування має певні риси трудодомінаційних виробництв, хоча за кордоном такі виробництва повністю автоматизовано і вони мають характер машинодомінаційних. Підприємства машинобудування глибоко включено до системи загальнодержавних кооперативних зв'язків, що зумовлює їхню залежність від низки інших підприємств. Негативною спадщиною часів командно-адміністративної економіки є надмірна концентрація підприємств машинобудівного профілю в окремих районах України, що призводить до перевантаження регіональних екосистем.

Загалом можна вважати, що підприємства машинобудівного комплексу територіально не закріплені. Але, як правило, вони розміщуються поблизу джерел сировини (підприємства металургійної промисловості) та споживача (відповідно до призначення кінцевої продукції). Проте в цій сфері бізнесу існують напрямки, які сильно залежать від природних умов, наприклад, морське та річкове суднобудування.

Залежно від специфіки діяльності *підприємства машинобудівного комплексу мають формувати власний потенціал*, виходячи з таких міркувань:

- заходи з підвищення ефективності використання основних виробничих фондів є пріоритетними в підгалузях важкого машинобудування, де загальна величина потенціалу формується за рахунок наявності, технічного стану,

прогресивності й інтенсивності використання машин та обладнання;

- заходи з підвищення ефективності використання, поліпшення кваліфікаційних характеристик та збільшення чисельності персоналу сприятимуть збільшенню потенціалу в підгалузях точного машинобудування, де процеси мають трудодомінаційний характер;

- маркетингові заходи, спрямовані на поліпшення збуту продукції, будуть корисними для всіх галузей машинобудівного комплексу, хоча особливого значення вони набувають в автомобілебудуванні, сільськогосподарському машинобудуванні, верстатобудуванні, авіабудуванні, оскільки потенціал цих підгалузей найбільше залежить від ринкових факторів.

У перспективі необхідно розширити асортимент продукції машинобудування, інтенсифікувати процеси оновлення машинобудівної продукції й технічного переоснащення галузей промисловості високоефективними автоматизованими системами.

Підприємства промисловості будівельних матеріалів належать до машинодомінаційних, хоча окремі підгалузі можна класифікувати як матеріалодомінаційні. За економічним призначенням продукція цієї промисловості споживається іншими галузями національної економіки та створює передумови для розширення виробничих площ, розвитку соціальної інфраструктури. На розташування підприємств впливають два основні фактори – сировина та споживач. Наприклад, цементні заводи здебільшого розташовують поблизу родовищ вапняків і глини, що зумовлено значними витратами цих мінералів на тонну цементу. Підприємства з виробництва скла, шиферу, залізобетонних конструкцій, навпаки, тяжіють до споживача через складність транспортування готових виробів.

Відповідно до рідкості (унікальності) сировини для виробництва найбільша частка в потенціалі підприємств промисловості будівельних матеріалів належатиме земельній ділянці (вартості родовища вихідних мінералів) чи обсягу основних виробничих фондів (вартості основних фондів). Ці дві складові забезпечують приблизно 40-50 % загальної величини потенціалу. Якщо ж у підприємства немає власних джерел

сировинних мінералів, то основну частку його потенціалу становитиме робочий капітал, що визначає можливості закупівлі необхідних компонентів.

Переходячи до галузей, які виробляють продукти народного споживання, зазначимо надзвичайно широку різноманітність видів їхньої діяльності: легка промисловість (що налічує понад двадцять підгалузей), машинобудування (підгалузі з виробництва радіо-, теле- і побутової техніки, точних приладів), хімічну промисловість (лаки, фарби, ґрунтовки для приватного сектора будівництва тощо) та багато інших. У найзагальнішому вигляді всі ці види можна підрозділити на виробництво товарів продовольчого та непродовольчого характеру. Така видова різноманітність не дає змоги однозначно визначити вид домінаційного фактора виробництва і зумовлює необхідність докладнішого дослідження. Обмежимося тільки основними сферами бізнесу.

До сфери сільського господарства відносять власне сільське господарство та весь комплекс переробних галузей: харчову, м'ясо-молочну, борошномельно-круп'яну, комбікормову, мікробіологічну та інші види промисловості. З розвитком цієї сфери тісно пов'язаний розвиток інших галузей: одні з них отримують сировину (наприклад, легка промисловість), а інші виробляють засоби праці та інші необхідні продукти (наприклад, сільськогосподарське машинобудування, хімічна промисловість).

Діяльність сільськогосподарських підприємств продуктового комплексу характеризується сильним впливом природно-кліматичних умов: якістю ґрунтів, кліматом у регіоні, річною кількістю опадів, середньорічною температурою та іншими факторами. Ясна річ, що їхній потенціал безпосередньо залежить також від якості насінневого матеріалу чи племінного фонду, технології вирощування (садіння), догляду та збирання. Сьогодні більшість підприємств в Україні ще працює традиційним способом, не використовуючи ні нових сортів рослин чи порід худоби, ні нових технологій виробництва.

Через обмеженість земельних ресурсів потреби в продукції сільського господарства, що невпинно зростають, неможливо задовольнити, обробляючи тільки найродючіші ґрунти.

Тому обробляються також і середні та найменш родючі ділянки. Потенціал кожного сільськогосподарського підприємства на 70 % формується за рахунок саме земельних ресурсів, їхньої якості, місця розташування. Оцінка всіх цих факторів має відбуватися через ринок, який сьогодні не функціонує за браком законодавчого поля.

Крім того, складна демографічна ситуація в Україні, особливо у сільській місцевості, спричинила відплив трудових ресурсів у міста. Тому другим за силою впливу фактором формування потенціалу сучасних підприємств цієї сфери бізнесу слід вважати рівень кількісного забезпечення та якісні характеристики трудових ресурсів. Ще одним критичним фактором виробництва в сільському господарстві є його технічна база, яка в Україні вже давно фізично і техніко-економічно застаріла.

Сфері послуг належить важливе місце в розвитку національної економіки та в задоволенні різноманітних потреб населення. Відповідно до цього всю сукупність підприємств сфери послуг можна підрозділити на підприємства виробничого та невиробничого характеру. Традиційно до сфери послуг відносять: організації освіти та охорони здоров'я, торгівлю та громадське харчування, підприємства побутового обслуговування населення, житлово-комунальні організації, транспорт і зв'язок, туристичні підприємства тощо. Зазначимо, що послуги можуть мати матеріальний та нематеріальний характер. Крім того, послуги не можна виробити заздалегідь та зберігати на складі до моменту споживання, що зумовлює розміщення підприємств безпосередньо в місцях проживання, роботи чи відпочинку споживачів.

Усі види бізнесу в рамках цієї сфери мають чітко виражений трудоводомінаційний характер. Відповідно до цього найбільшою складовою потенціалу підприємств сфери послуг є його соціально-трудова складова, від якості та ефективності використання якої залежить довгострокова успішність цього бізнесу. Залежно від специфіки надання та споживання послуг можна виділити ще й інший фактор, що має, на перший погляд, другорядний характер, а саме матеріально-технічне забезпечення. Так, наприклад, матеріально-технічне забезпечення в освіті має

досягати бодай такого мінімального рівня, без якого, навіть за наявності висококваліфікованого професорсько-викладацького складу, надавати освітні послуги неможливо.

Транспортні підприємства належать (принаймні частково) до тих, що формують інфраструктуру економіки. Основною метою таких підприємств є своєчасне переміщення людей та вантажів для забезпечення виробничих та невиробничих потреб. Крім того, транспорт є важливим фактором інтеграційних процесів, об'єднуючи територіально віддалені суб'єкти господарювання. Заведено виділяти такі види транспорту: наземний (залізничний, автомобільний, гужовий, в'ючний), водний (морський, озерний та річковий), повітряний та трубопровідний. Ураховуючи розвиток інформаційних технологій та сучасного рівня комп'ютерних технологій, слід наголосити на виникненні електронного транспорту (наприклад, переміщення інформації, яка сьогодні є економічним ресурсом, банківські перекази грошових ресурсів тощо).

Потенціал транспортних підприємств та рівень його використання безпосередньо залежать від рівня розвитку транспортної інфраструктури, під якою слід розуміти економічно збалансовану сукупність шляхів сполучення, рухомого складу, засобів управління та зв'язку, систем технічного обслуговування. Дефіцит енергоносіїв призводить до нестачі пального різних видів, що зумовлює виняткову роль енергоносіїв за розрахунків потенціалу. Кризове становище національної економіки в цілому і транспорту зокрема підвищує значення фінансових ресурсів, обмаль яких гальмує процеси оновлення рухомого складу, зумовлює брак палива, спричиняє погіршення транспортних шляхів та всіх інших елементів.

Фінансово-кредитні установи та організації формують специфічну сферу бізнесу, яка надає послуги фізичним та юридичним особам у процесі їхньої підприємницької діяльності. Крім того, такі установи мають працювати в спеціалізованій системі, організованій у певний спосіб. Оцінка розміру потенціалу банків має враховувати такі фактори: 1) розмір фінансових ресурсів та якість управління ними; 2) якість кредитного портфеля; 3) ефективність організації роботи ключових підрозділів. Очевидно, що специфічність послуг

обумовлює виняткове значення фінансових ресурсів у загальній структурі потенціалу банківських установ, страхових організацій, інвестиційних компаній та фондів. Зазначимо, що нарівні з обсягом та характером розміщення фінансових активів таких організацій надзвичайно важливе значення мають організаційна структура та менеджмент. Саме ці два фактори найчастіше визначають стабільність банку, сприяють залученню додаткового капіталу, надійності організації (банку чи страхової організації), її гнучкості за динамічних змін на регіональних та світових фінансових ринках тощо.

Отже, існують певні особливості формування потенціалу підприємств залежно від сфери бізнесу. Досить часто саме ці специфічні фактори визначають успішність чи, навпаки, крах у довгостроковій перспективі.

Тема 5. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

План

1 Поняття конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

2 Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

3 Стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

1 Поняття конкурентоспроможності потенціалу підприємства

У ринковому середовищі, на формування якого були спрямовані всі заходи вітчизняної економічної політики останніх років, справжню цінність для підприємства має лише прогрес порівняно з конкурентами, а не з минулими досягненнями. Саме такий випереджальний розвиток має забезпечити підприємству стабільність отримання доходів у довгостроковій перспективі, утримання та розширення своєї ринкової частки.

У загальному вигляді **конкурентоспроможність** – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що діють на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає можливості виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби на ринку і відбиває продуктивність використання його ресурсів. Тому для забезпечення конкурентоспроможності підприємства мають постійно піклуватися про найбільш повне й ефективне використання ресурсів.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства можна визначити як комплексну порівняльну характеристику потенціалу, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу, щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів.

Важливою характеристикою конкурентоспроможності потенціалу є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація потенціалу має забезпечуватися на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають успішну діяльність підприємства на ринку. Відповідно, якщо підприємство має широкий набір компетенцій і їх якісний рівень досить високий, то передумови для перемоги в конкурентній боротьбі у нього кращі, а рівень конкурентоспроможності потенціалу є досить високим.

В сучасній економічній літературі пропонується розрізнити **чотири основні рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства.**

1-й рівень. Для потенціалу цього рівня характерна внутрішньо нейтральна організація управління. Керівник дбає лише про реалізацію виробничого потенціалу, орієнтованого на завантаження виробничих потужностей, незважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважаються зайвими зміна конструкції чи підвищення технічного рівня продукції, удосконалення структури і функцій організацій з питань збуту та служби маркетингу,

оскільки не враховуються зміни ринкової ситуації та запити споживачів.

2-й рівень. Підприємства з потенціалом другого рівня конкурентоспроможності прагнуть зробити свої виробничі системи «зовнішньо нейтральними». Це означає, що використання наявного потенціалу підприємства забезпечує випуск продукції, яка повністю відповідає стандартам, що встановлені його основними конкурентами. Керівництво такого підприємства не приділяє уваги потенційним можливостям бізнесу, які б забезпечили певні конкурентні переваги.

3-й рівень. Якщо керівники підприємства знають, що потенціал підприємства має дещо інші порівняльні переваги щодо конкуренції на ринку, ніж їхні основні суперники, і намагаються не дотримуватись загальних стандартів виробництва, що встановлені в галузі, то потенціал підприємства в цьому разі еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. Система управління на цих підприємствах починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їх розвитку та вдосконаленню.

4-й рівень. Потенціал підприємства досягає четвертого рівня конкурентоспроможності й істотно випереджає потенціал конкурентів за умов, коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Для більшості підприємств-конкурентів набір ресурсів, що використовуються у виробничому процесі, досить однаковий, але ефективність їхнього поєднання у діючій господарській системі різна і залежить саме від якості управління, кваліфікації менеджерів, організаційної структури та ін.

Нині в умовах розвитку ринкових відносин потенціал більшості українських підприємств можна зарахувати до першого та другого рівня конкурентоспроможності. Однак необхідно зазначити прогресивні зрушення в діяльності окремих підприємств, які намагаються перейти на третій і навіть четвертий рівень конкурентоспроможності. В основному це підприємства з іноземними інвестиціями (наприклад, у галузі

виробництва кондитерських виробів), корпорації в невиробничій сфері та ін.

2 Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

У загальному вигляді процес оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства складається з таких етапів:

1) визначення мети оцінки конкурентоспроможності (обґрунтування претензій на зовнішні інвестиційні ресурси, виявлення резервів економічного зростання, інші цілі поточного управління);

2) вибір групи підприємств-конкурентів з урахуванням можливостей отримання необхідної первинної інформації для цілей оцінки конкурентоспроможності;

3) визначення груп ключових показників конкурентоспроможності, які підлягають оцінюванню (групування доцільно здійснювати за складовими потенціалу підприємства, а саме: показники маркетингового потенціалу, виробничого, фінансового, інноваційного, кадрового, організаційної структури управління та ін.);

4) розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності для кожного підприємства;

5) обґрунтування висновку про рівень конкурентоспроможності об'єкта оцінки та розроблення заходів, спрямованих на поліпшення або утримання конкурентних позицій.

Комплексний характер поняття конкурентоспроможності потенціалу обумовлює необхідність обґрунтування системи індикаторів (критеріїв), які можуть розглядатися як ключові показники конкурентоспроможності та охоплюють найбільш важливі аспекти якості та ефективності використання потенціалу підприємства.

Як індикатори звичайно виступають такі показники та характеристики:

- конкурентоспроможність продукції;
- якість, надійність продукції;

- відмінні властивості товарів;
- імідж підприємства;
- відносна частка ринку;
- рівень витрат;
- методи продажу;
- рентабельність реалізації;
- темп зростання виручки від реалізації;
- фінансові коефіцієнти;
- ефективність використання ресурсного потенціалу (фондовіддача, продуктивність праці, енергоємність, ефективність технології, ефективність інформаційних ресурсів й ін.);
- темпи зростання вартості підприємства;
- ефективність реклами і способів стимулювання збуту;
- компетенція та досвід персоналу;
- рівень плинності кадрового складу;
- показники екологічності виробництва;
- ефективність обслуговування і т. ін.

Перелічені показники можуть бути змінені та доповнені залежно від особливостей оцінюваних підприємств. Крім того, можливе їхнє групування за структурними елементами потенціалу: показники розвитку техніко-технологічного, кадрового, інформаційного, фінансового потенціалу і тощо. У цьому випадку на початку надається кількісна оцінка індивідуальним показникам, що входять до складу групи, а потім обчислюються інтегральні групові показники. На їхній основі, залежно від методу оцінки конкурентоспроможності, може розраховуватися загальний показник конкурентоспроможності потенціалу підприємства або шляхом зіставлення з показниками підприємств-конкурентів даватися пряма оцінка рівня конкурентоспроможності за кожним напрямком.

Останнє пов'язано з використанням таких *індикаторних методів*, як метод різниць і метод рангів.

Суть методу різниць полягає у прямому визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами – показниками конкурентоспроможності, що мають бути визначені на етапі ідентифікації ключових індикаторів конкурентоспроможності.

Застосування даного методу передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним ключовим показником конкурентоспроможності визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

Метод рангів, на відміну від попереднього методу, передбачає порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні фактори успіху, а також такі, результати за якими гірші, ніж у конкурентів.

Даний метод передбачає визначення місця підприємств-конкурентів за кожним ключовим індикатором конкурентоспроможності потенціалу шляхом ранжирування досягнутих значень показників. Ранжирування здійснюється за правилами, однаковими для всіх оцінних індикаторів. Так, наприклад, максимальний ранг може призначатися індикаторам за тими позиціями, значення яких найкращі, або, у зворотному порядку, коли найкраще значення індикатора отримує мінімальний ранг.

Загальна сума рангів за всіма ключовими індикаторами дозволяє визначити підприємство – лідера досліджуваної групи, рівень конкурентоспроможності якого найвищий за критерієм мінімуму (максимуму) рангів, і аутсайдерів групи, які посіли останні місця за рівнем конкурентоспроможності.

Даний метод є досить простим і не вимагає застосування спеціального математичного апарата. Індикаторами конкурентоспроможності тут можуть бути як кількісні, так і якісні показники, порівняння яких відбувається за абсолютними значеннями. Водночас метод рангів усереднює ступінь впливу кожного з ключових індикаторів на рівень конкурентоспроможності, не дає змоги оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

У тому випадку, якщо на основі індивідуальних (інтегральних або групових) показників розраховується загальний показник конкурентоспроможності, то застосовуються матричні методи, які дають більш об'єктивні результати оцінки.

Сутність **матричних методів** полягає у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника конкурентоспроможності окремого підприємства або у графічному визначенні його конкурентної позиції у матриці конкурентоспроможності за певними параметрами. Кожна вісь матриці у графічній інтерпретації розбивається на декілька рівнів і характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (однокритеріальна вісь) або декілька параметрів, об'єднаних інтегральним критерієм їхнього вимірювання (багатокритеріальна вісь). У результаті отримується низка комбінацій, кожна з яких відповідає певній позиції в конкурентній боротьбі.

Один з поширених матричних методів – **метод балів**. Його застосування передбачає виконання певних етапів.

1 Формування матриці вихідних оцінних показників, до складу якої входять m ключових показників конкурентоспроможності для n об'єктів. Кожен i -й показник ($1 \leq i \leq m$) на j -му об'єкті ($1 \leq j \leq n$) задається величиною відповідного коефіцієнта: K_{ij} . У результаті одержуємо матрицю X , рядки якої характеризують аспекти конкурентоспроможності об'єкта за m різними показниками:

$$X = \begin{bmatrix} K_{11} & K_{12} & K_{13} & K_{1n} \\ K_{21} & K_{22} & K_{23} & K_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ K_{m1} & K_{m2} & K_{m3} & K_{mn} \end{bmatrix}. \quad (5.1)$$

2 Ранжирування оцінних показників за ступенем вагомості.

Результатом цього етапу є побудова деякого вектора (k_1, k_2, \dots, k_m) , де k_i – коефіцієнт вагомості кожного показника. У вітчизняній аналітичній практиці вагомість показників прийнято визначати експертним шляхом [1] з урахуванням важливості того чи іншого показника саме для оцінки конкурентоспроможності об'єкта.

3 Побудова вектора, що складається з максимальних значень за кожним з m показників. Цей вектор становить

додатковий рядок чисел (K_{\max_i}) – показників підприємства-еталона, де

$$K_{\max_i} = \max K_j (1 \leq i \leq n). \quad (5.2)$$

4 Складання нормалізованої матриці x' шляхом стандартизації показників вихідної матриці (K_{ij}) відносно відповідного показника еталонного підприємства за формулою:

$$K_{ij}' = \frac{K_{ij}}{K_{\max_i}}, \quad (5.3)$$

Слід зазначити, що стандартизація дає можливість уникнути неявного ранжирування показників, коли мала варіація окремого показника може вплинути на результати оцінки.

5 Розрахунок балів, отриманих підприємствами за певним оцінним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності:

$$B_{ij} = K_{ij}' \times B_{\max_i}, \quad (5.4)$$

де B_{\max_i} – максимально встановлений бал оцінювання окремого показника.

6 Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності та ранжирування підприємств у порядку зростання інтегрального показника з використанням формули:

$$K_{спр_j} = \sum_{j=1}^n B_{ij} \times k_j. \quad (5.5)$$

Застосування цього методу дає змогу не тільки визначити основних конкурентів та місце в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й кількісно оцінити відставання від найбільш конкурентоспроможного підприємства.

3 Стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства

У найбільш загальному вигляді *стратегічний аналіз* – це комплексне дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан.

Метою стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі.

У процесі проведення стратегічного аналізу об'єкта зазвичай застосовуються такі прикладні прийоми і методи:

- STEP-аналіз;
- SWOT-аналіз;
- SPACE-аналіз;
- GAP-аналіз;
- метод аналізу LOTS;
- PIMS-аналіз;
- вивчення профілю об'єкта;
- модель GE/McKinsey;
- система 111-555.

Застосування цих методів доцільно в процесі розроблення програми стійкого розвитку потенціалу підприємства, виявлення сильних та слабких позицій у формуванні та реалізації елементів потенціалу.

Метод STEP-аналізу дає змогу охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив факторів: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою «фактор – підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються фактори макросередовища, на вертикальній – сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася в галузі виробництва та комерційної діяльності.

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства (потенціалу) в конкурентній боротьбі є *метод SWOT-аналізу* (назва утворилася як

абрєвіатура чотирьох англійських слів: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – SWOT, що у перекладі означає «сили, слабкості, можливості, загрози»).

SWOT-аналіз передбачає виконання певної послідовності дій.

1 Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних і потенційних загроз та своєчасного запобігання збитків внаслідок їхньої дії.

Застосування SWOT-аналізу має сприяти (рисунок 5.1):

1) прийняттю зусиль щодо перетворення слабкостей на сили, загроз – на можливості;

2) розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей.

2 Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних можливостей, необхідних для запобігання загрозам і зміцнення конкурентних позицій.

3 Ідентифікація та аналіз сильних позицій складових потенціалу – конкурентних переваг підприємства.

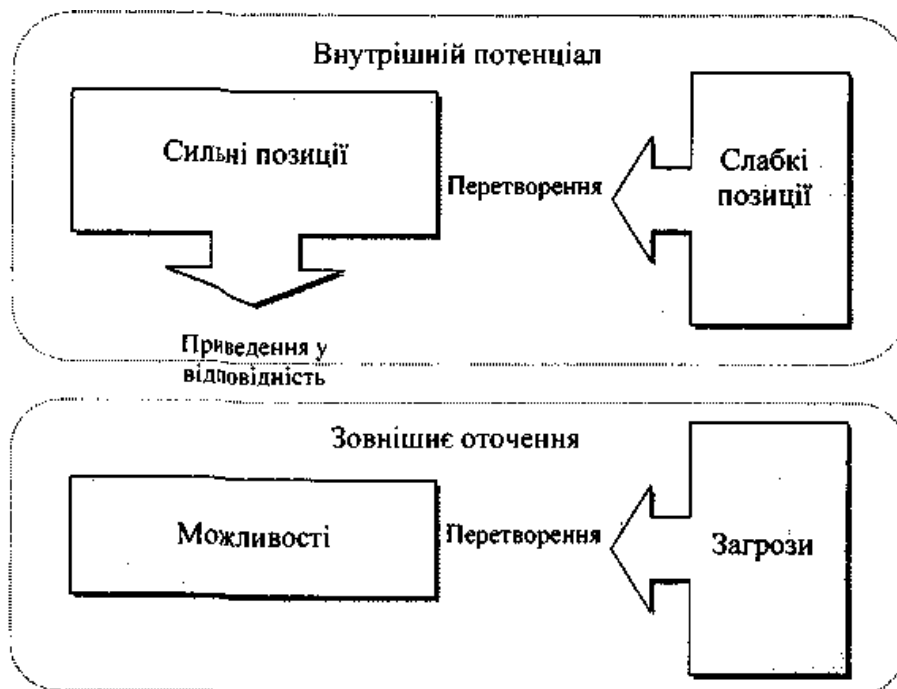


Рисунок 5.1 – SWOT-аналіз потенціалу підприємства

4 Ідентифікація та аналіз слабких сторін потенціалу підприємства.

Доцільно розглядати сильні та слабкі сторони за окремими функціональними складовими потенціалу (кадровою, фінансовою та ін.).

Аналіз сильних і слабких сторін здійснюється за допомогою порівняльних методів. Так, кожна позиція оцінюється за певною шкалою оцінки (бальною) і, як правило, ранжується за важливістю, тобто зважується (для отримання більш достовірних результатів). Конкурентні сили підприємства за окремими позиціями визначаються шляхом порівняння його оцінок за кожною позицією з оцінками підприємств-конкурентів.

Для отримання загального результату оцінки застосовується показник «абсолютної конкурентної сили», який для j -ї кількості підприємств ($j \in [1; m]$) розраховується за формулою:

$$KC_{abc} = \sum_{i=1}^n (KC_{i_{oc}} - \max_j KC_{ij}), \quad (5.6)$$

де KC_{abc} – абсолютна конкурентна сила підприємства – об'єкта оцінки;

$KC_{i_{oc}}$ – оцінка i -го фактора конкурентної сили (слабкості) для оцінюваного підприємства;

KC_{ij} – оцінка i -го фактора конкурентної сили (слабкості) для j -го підприємства-конкурента;

n – кількість факторів, що характеризують сильні та слабкі конкурентні позиції.

Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв:

- 1) фінансова сила підприємства (ФС);
- 2) конкурентоспроможність підприємства (КП);
- 3) привабливість галузі (ПГ);
- 4) стабільність галузі (СГ).

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи створюється матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої

стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

Метод аналізу GAP розроблено в Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він становить спробу знайти методи розроблення стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог.

Використання методу передбачає виконання послідовності таких дій:

- 1) попереднє формулювання цілей діяльності на 1 рік, 3 роки, 5 років;
- 2) прогноз динаміки норми прибутку в ув'язуванні з встановленими цілями бізнес-одиниці;
- 3) установлення розриву між цілями та прогнозами;
- 4) визначення альтернатив здійснення інвестицій для бізнес-одиниці та прогноз результатів;
- 5) визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожної бізнес-одиниці та прогноз результатів;
- 6) розгляд інвестицій і альтернатив цінової стратегії для кожної бізнес-одиниці;
- 7) узгодження цілей стратегії кожної бізнес-одиниці з перспективами портфеля в цілому;
- 8) установлення розриву між попередніми цілями діяльності і прогнозом для кожної бізнес-одиниці;
- 9) уточнення профілю можливих придбань (створення) нових бізнес-одиниць;
- 10) визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі бізнес-одиниці;
- 11) перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств з метою створення цих ресурсів.

Подібний аналіз може здійснюватися як для бізнес-одиниць окремого підприємства, так і для групи підприємств, а його результатом є розроблення заходів для ліквідації розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю.

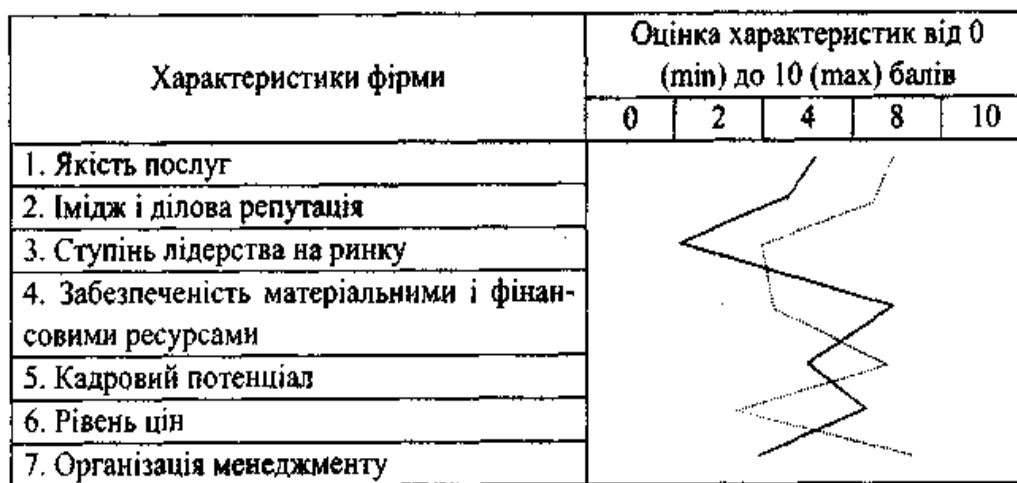
Метод вивчення профілю об'єкта *полягає в ідентифікації та кількісній оцінці (за єдиною відносною або бальною шкалою)*

характеристик, які визначають ступінь лояльності споживачів до підприємства.

Профіль у даному контексті являє собою сукупність специфічних параметрів, які характеризують об'єкт аналізу і завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів.

Після того як кількісні оцінки отримані, дається їхня графічна інтерпретація, яка дозволяє наочно побачити позиції, за якими є відставання від конкурента або випередження його результатів.

Приклад побудови профілю характеристик фірми, що займається рекламним бізнесом, наведений на рисунку 5.2.



лінія ——— характеризує профіль об'єкта оцінки;

лінія - - - характеризує профіль підприємства-конкурента

Рисунок 5.2 – Побудова профілю об'єкта

Одною з найпопулярніших моделей стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу є **модель GE/McKinsey**, розроблена спеціалістами корпорації General Electric спільно із консалтинговою компанією McKinsey&Co ще на початку 1970-х років.

На основі рейтингів конкурентоспроможності потенціалу підприємства (горизонтальна вісь) та привабливості галузі (вертикальна вісь) визначається стратегічне положення підприємства у форматі матриці 3x3.

Рейтинговий показник конкурентоспроможності є результатом взаємодії таких факторів: стратегії; компетенцій (сукупність навичок та досвіду); загально визнаних цінностей;

організаційної структури; системи бізнес-процесів і ресурсів; кадрів; стилю дій з реалізації стратегії та ін.

Рейтинговий показник привабливості галузі (ринку) визначається з урахуванням абсолютного розміру ринку, його темпів зростання, ємності, механізму ціноутворення, сили конкуренції, прибутковості, правових обмежень, диференціації продукції та ін.

Вертикальна вісь поділяється на три відрізки, що відповідають високій (67-100 балів за 100-бальною шкалою), середній (33-67 балів) і низькій (менше за 33 бали) привабливості ринку. Горизонтальна вісь конкурентоспроможності поділяється на три відрізки за аналогічним принципом. Положення кожного об'єкта оцінки фіксується на готовій матриці, і визначаються зони стратегічних позицій, в яких опинилися підприємства (або їхні підрозділи), а також відповідні пріоритети в орієнтації майбутніх стратегій розвитку (рисунок 5.3).






-  - зона високого інвестиційного пріоритету;
-  - зона середнього інвестиційного пріоритету;
-  - зона низького інвестиційного пріоритету.

Рисунок 5.3 – Матриця «привабливість галузі/конкурентоспроможність підприємства»

Так, наприклад, якщо конкурентоспроможність потенціалу низька, а ринок, на якому діє таке підприємство, непривабливий (нижній правий квадрат матриці), то відповідно до моделі GE/McKinsey може бути рекомендована стратегія скорочення масштабів діяльності і поступового виходу з ринку.

Проблемами дослідження та розроблення методичних підходів стратегічного аналізу конкурентоспроможності займалися і російські вчені. Так, експертний інститут Торговельно-промислової палати Росії в 1996 р. запропонував власну систему *аналізу конкурентоспроможності 111-555*, яка ґрунтується на експертному оцінюванні таких факторів: конкурентоспроможність продукції, її якість і ціна.

Шкала оцінювання була обрана від 0 до 5 балів, причому один бал означає низький рівень фактора, на думку експерта, а п'ять балів – високий рівень. Зрозуміло, що для ціни продукції один бал – це найкраща оцінка, а для конкурентоспроможності та якості продукції – найгірша.

За результатами досліджень були отримані такі класичні сполучення:

551 – традиційне (висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна). Це найкраще сполучення з погляду забезпечення та утримання конкурентоспроможності, характерне для багатьох товарів японських і американських фірм, деяких європейських фірм;

555 – європейське (усе високе);

511 – східно-азійське (висока конкурентоспроможність при низькій якості та низькій ціні).

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНБУ, 2003. – 316 с.
- 2 Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
- 3 Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
- 4 Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. посібник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com.ua/12980108/ekonomika/osoblivosti_formuvannya_virobnichogo_potent_sialu_pidpriyemstva
- 5 Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия. – Сумы: Университетская книга, 2002. – 309 с.
- 6 Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия: Монография. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. – 360 с.
- 7 Авдеенко В.Н., Котлов В.А. Производственный потенциал промышленного предприятия. – М.: Экономика, 1998. – 240 с.
- 8 Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия. – М.: Перспектива, 1997. – 128 с.
- 9 Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ: Учеб. пособие для вузов. – М.: Высш. шк., 1989. – 367 с.
- 10 Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільського. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
- 11 Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 312 с.
- 12 Герасимчук В.Г. Стратегія управління підприємством: графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ. – 360 с.

