

Парк EVA®-вского периода // "Комп&ньон" 2007 №8. 6. Ларионова Е. Экономическая добавленная стоимость // <http://bizpress.ws>. 7. Леденёв Е.Е. BSC и EVA® – конкуренты или союзники? // <http://bizpress.ws>. 8. Хабаров М. Управление компанией с помощью EVA // Финансовый директор 2004 №2. 9. Хенсен Дон Р. Управлінський облік. Пер. з англ. – К.: Міленіум, 2002. – 974 с. 10. Stern Stewart & Co. Research EVA & Strategy // www.management.com.ua.

УДК 338.26

Р.В. Фещур, О.Б. Бортновська
Національний університет “Львівська політехніка”

ОЦІНЮВАННЯ І УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Фещур Р.В., Бортновська О.Б., 2007

Проаналізовано думки різних науковців щодо поняття “потенціал підприємства”, визначено його зміст, структуру та вплив окремих елементів на рівень потенціалу загалом. Розглянуто проблему визначення стратегічного потенціалу у системі управління підприємством та особливості формування потенціалу підприємств машинобудування. Обґрунтовано необхідність оцінювання та ефективного управління потенціалом з метою отримання максимального фінансового результату та конкурентних переваг на ринку.

The ideas about the enterprises potential its content, structure and influence individual elements on the potential's size by different scientific have been analyzed. The problem of the strategical potential's definition in the system of company's direction is reviewed. The specials of forming enterprises potential in mechanical engineering sphere are described. The necessary of potential's management with the goal of having competition's advantages and obtaining the maximum of the financial results have been defined.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Основною метою підприємств в умовах ринкової економіки є досягнення максимального прибутку. Однією з передумов його отримання є конкурентоспроможність товарів і послуг, що надаються. Це є основою виживання і стабільного становища підприємства на ринку. Досягти такого рівня дає змогу постійне нарощування економічного потенціалу підприємства. Потенційні можливості та ресурси організації разом з можливістю вільного маневрування фінансовими, виробничими та інтелектуальними засобами створюють умови для забезпечення стабільного виробництва і збуту конкурентоспроможної продукції. Підвищення рівня конкурентоспроможності сприяє зміцненню економічної безпеки підприємства, тому важливим є вибір методики оцінювання рівня потенціалу підприємств, їхніх переваг і недоліків. Вартість підприємства в наш час все більше визначається вартістю нематеріальних активів і його здатністю за певного обсягу наявних ресурсів отримати максимально можливий результат. Можна зробити висновок, що перспективи розвитку підприємства визначаються ефективністю використання потенціалу, тому управління ним відіграє важливу роль.

Аналіз останніх досліджень і публікацій за проблемою. Вивченню питань, пов'язаних із оцінюванням і управлінням потенціалом підприємства, останнім часом приділяється все більше уваги. Достатньо глибоко це питання висвітлено у працях В.Н. Авдеєнко, І.В. Бакум, І.Р. Бузько, Т.Г. Вяткіної, Б.М. Данилишина, І.З. Должанського, Ф.І. Євдокимова, Т.О. Загорної, В.А. Казанів, Є.В. Крикавського, Е.В. Лапіна, І.П. Отенко, О.В. Раєвневої, А.Д. Ревуцького, А.І. Романової, Ю.А. Романовської, О.С. Федоніна, Р.В. Фещура, В.І. Хомякова [1–8]. Проте більшість публікацій торкаються лише певних аспектів поняття “потенціал”: підходів до його визначення, структури і

змісту. Деякі автори розглядають потенціал на рівні держави. Також багато праць стосується дослідження окремих різновидів потенціалу: виробничого, інноваційного, ринкового тощо. Разом з тим, аналіз структури потенціалу машинобудівних підприємств у сучасних умовах потребує його уточнення, визначення впливу окремих складових на рівень потенціалу.

Цілі статті. Управління потенціалом підприємства складається з багатьох етапів, першим з яких є оцінювання наявного потенціалу. Потенціал підприємства неможливо сформулювати простим додаванням потенціалів його складових елементів. Це складна система складових, що тісно взаємопов'язані і підпорядковуються досягненню поставлених перед підприємством цілей. Саме тому перед дослідниками постає завдання визначення змісту поняття “потенціал підприємства”, його структури та впливу окремих його частин на розмір економічного потенціалу організації загалом, виявлення проблем у цій сфері та шляхів їхнього подолання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін “потенціал” латинського походження і означає “міць, сила”. Загальний зміст терміна такий: “ступінь потужності у якому-небудь відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь” [10]. Потенціал як економічна категорія може трактуватись так: “наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення чогось” [11]. У словнику-довіднику “Менеджмент” наводиться подібне визначення потенціалу: “наявні засоби, запаси і джерела, що можуть бути використані для досягнення мети, рішення, будь-якої задачі, можливості окремої особи, суспільства і держави в певній галузі” [12]. Цікаве визначення наведено у [14]: “можливість і готовність суб'єктів ринку спеціалізуватись у тих видах діяльності та виробництва, у яких в кожний момент часу наявні абсолютні чи порівняльні переваги”. За [13] “потенціал у прямому розумінні цього слова характеризує можливості підприємства, які в конкретних умовах довкілля і внутрішнього середовища можуть проявитися у визначеному напрямі з певною ефективністю за певний час”.

Загалом у розвитку сучасних уявлень про потенціал можна виділити три напрямки:

- потенціал – це узагальнена характеристика ресурсів, що прив'язана до місця і часу. Тобто це всі необхідні для функціонування ресурси підприємства, які наявні в певному потрібному місці на певний проміжок часу;
- потенціал – це поєднання матеріальних і трудових факторів (засобів праці, предметів праці та робочої сили);
- потенціал – це здатність сукупності ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання і вирішувати проблеми, що виникли. Це поєднання структури та функції об'єкта та їхній взаємозв'язок [1].

У [2] потенціал організації розділено на певні категорії, які відрізняються між собою ступенем впливу на його величину [2]:

базовий потенціал, який забезпечує ефективну діяльність підприємства, отримання прибутків, переваг на певному ринку (виробничий, фінансово-інвестиційний, трудовий, управлінський, організаційний, інформаційний). Цей елемент потенціалу пов'язаний із конкурентоспроможністю підприємства. Його стійкий розвиток забезпечує наявність конкурентних переваг у підприємства, а, отже, умови для успішної комерційної діяльності та отримання доходу;

прихований потенціал – це наявні активи, які сьогодні не використані і не мають конкретної переваги, але які в майбутньому можуть відіграти важливу роль у розвитку підприємства перетворенням їх на базові кошти (інтелектуальний, природно-ресурсний, інноваційний);

пересічний потенціал – це потенціал, за допомогою якого забезпечується ефективне використання інших потенціалів (добре управління збутом, фінансами).

Проаналізувавши висловлювання інших авторів щодо потенціалу, можна зробити висновок, що потенціал підприємства – це здатність підприємства здійснювати цілеспрямовану діяльність з визначення, формування і забезпечення потреб споживачів шляхом оптимальної взаємодії всіх структурних елементів підприємства, зовнішнього середовища і наявних ресурсів з метою досягнення максимально можливого фінансового результату та конкурентних переваг на ринку.

У структурі потенціалу підприємства доцільно виокремити три складові: потенціал ресурсів, організаційний та управлінський потенціали (рис.1).

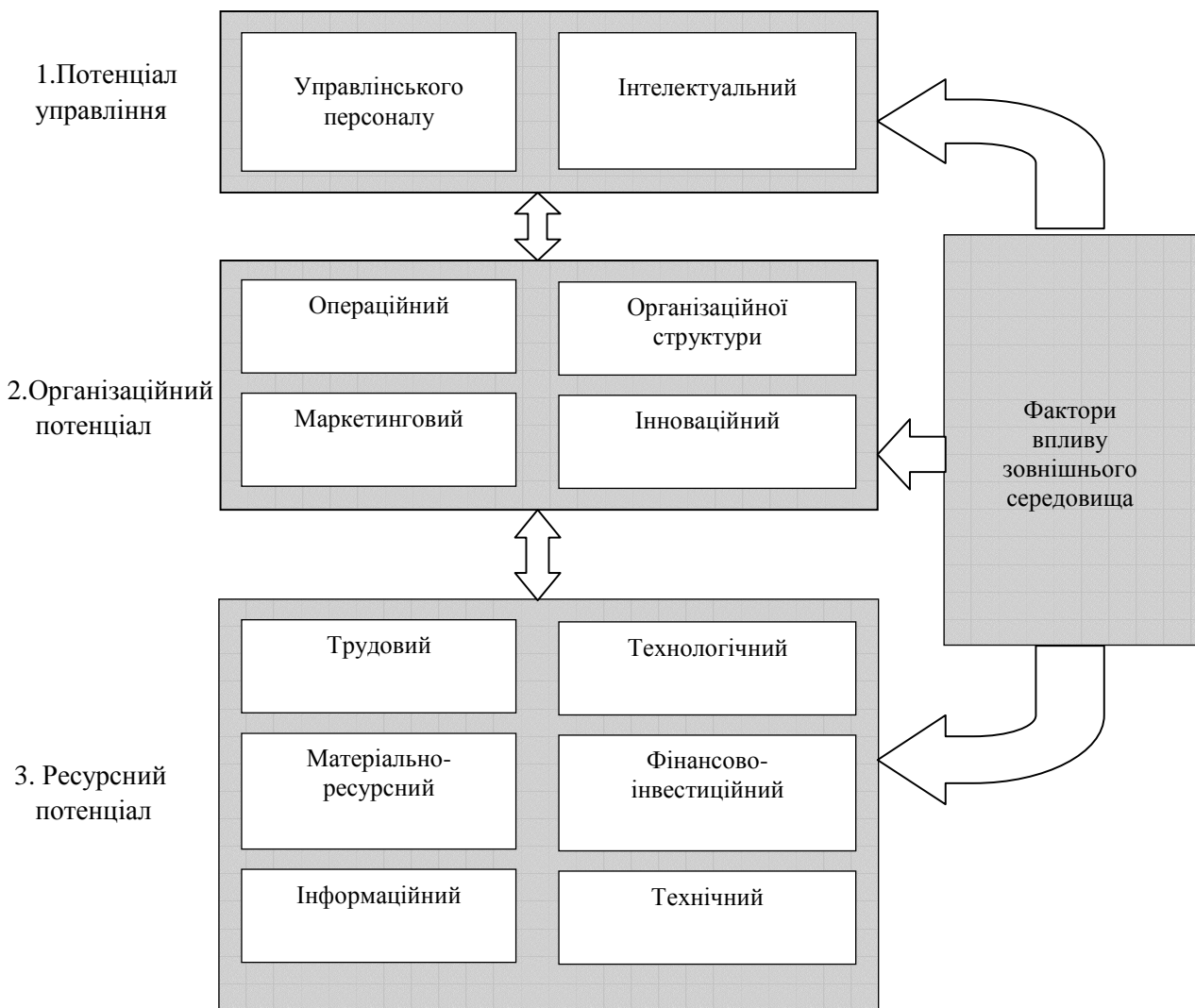


Рис.1. Структура потенціалу підприємства (розроблено і доповнено за [3, с. 56]).

Ресурсний потенціал підприємства є основою функціонування підприємства. Він являє собою сукупність матеріальних, природних, фінансових, технологічних, інформаційних ресурсів, працівників, що здатні здійснювати ефективну діяльність на підприємстві, поєднуючи при цьому всі вищеперераховані засоби, вдосконалювати свої навички, а, разом з тим, покращувати якість продукції [3]. Між ресурсами і результатами існує тісний взаємозв'язок. Аналізуючи наявні ресурси підприємства та отримані результати у ході їхнього використання, можна зробити висновок про розмір потенціалу, його рівень та ефективність використання.

В результаті інтеграції перелічених ресурсів та їхньої взаємодії активізуються певні види діяльності, необхідні для нормального функціонування підприємства (виробнича, маркетингова, фінансова, науково-дослідницька). Рівень операційного потенціалу залежить від рівня ефективності використання наявних виробничих можливостей. Інформація про величину виробничого потенціалу та окремих його складових дає можливість певною мірою управляти характеристиками потенціалу підприємства, у результаті чого відкривається можливість впливу на віддачу виробничих ресурсів [2]. Однією з основних функцій менеджменту є функція організування. Величина організаційного потенціалу підприємства формується за рахунок рівня потенціалу організаційної структури управління, відповідності її основним цілям діяльності, рівня потенціалу управління компанією, зокрема планування та інформаційної забезпеченості, адаптації діяльності підприємства до змін потреб споживачів та стану зовнішнього середовища. За рахунок розвитку мотивації активізується інноваційний потенціал у працівників. Вона сприяє саморозвитку персоналу і більшій творчій та

професійній віддачі. Правильне організування дає змогу сумістити у часі всі види діяльності, що пов'язані з реалізацією інноваційного потенціалу – створенням нової продукції чи технології. Результати інноваційної діяльності вітчизняних підприємств у 2006–2007 рр. наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Інноваційна активність промислових підприємств

	Україна		Львівська область
	2006	I квартал 2007	2006
Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	10	7,5	8,4
Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промисловості, %	6,7	6,3	3,3
Освоєно інноваційні види продукції, назв	2408	997	102
Впроваджено нові технологічні процеси, процесів	1145	346	8

(складено за [8],[9])

Маркетинговий потенціал підприємства визначає рівень взаємодії економічного потенціалу підприємства з потенціалом ринку [3].

Потенціал управління – це потенціал вищого рівня, який формує стратегічний потенціал через взаємодію різних структурних елементів потенціалу підприємства відповідно до цілей підприємства. Його цілісність залежить від взаємозалежності можливостей об'єктів та шляхів їхньої реалізації суб'єктами управлінського процесу.

Управління потенціалом охоплює як управління процесами функціонування підприємства, так і управління розвитком, тим самим збільшуючи можливість досягнення цілей підприємства. Отже, досягнення поточних та довгострокових цілей, а, отже, ефективне управління передовсім залежить від детального аналізу та оцінювання потенціалу. Для досягнення поставлених цілей необхідно спрямовано розробляти та втілювати в життя певні заходи (стратегії), що є умовою подальшої ефективної діяльності підприємства. Тому управління формуванням та розвитком потенціалу підприємств вважають стратегічним процесом. Стратегічний потенціал підприємства – це потенціал, що сформований відповідно до цілей підприємства, який визначається не сьогоденними або максимальними випусками продукції, а потенційними можливостями підприємства передбачати зміни в зовнішньому середовищі та готовністю гнучко реагувати на ці зміни [6].

Важливою характеристикою потенціалу є його залежність від зовнішнього середовища. Підприємство досягає певних умов для ефективного використання потенціалу тільки у взаємозв'язку із потенціалом зовнішнього середовища. Є можливість руйнівного впливу цього потенціалу на розвиток організації. Тому важливим для формування стратегічного потенціалу підприємства є його детальний аналіз та оцінювання потенціалу зовнішнього середовища. Розглянемо певні фактори, які необхідно враховувати при формуванні потенціалу підприємства в умовах нестійкого зовнішнього середовища [6]:

1. Політична ситуація, вплив політичних сил, методи зменшення їхнього негативного впливу.
2. Ринкові фактори, що безпосередньо впливають на потенціал (зміна демографічних умов, рівень конкуренції на ринку, частка ринку, що займає підприємство, рівень доходів населення тощо).
3. Діяльність конкурентів на ринку.
4. Соціальні фактори зовнішнього середовища і їхні зміни (зміна суспільних цінностей, інтересів, сподівань людей тощо).
5. Рівень державного впливу на діяльність підприємства та галузі.

Підприємству необхідно переходити від визначення структури стратегічного потенціалу до його розвитку та реалізації. Успіх притаманний тим організаціям, які на повну потужність використовують внутрішній потенціал, тобто сукупність усіх ресурсів та можливостей для реалізації стратегічного потенціалу. Рівень стратегічного потенціалу підприємств можливо визначити за допомогою аналізу і оцінювання складу і стану наявних ресурсів, відповідності ресурсного потенціалу поставленим цілям, здатності зберігати стійкість під впливом зовнішнього середовища [7].

Структуру потенціалу підприємств машинобудівного комплексу за О.С. Федоніним наведено на рис. 2 [1].

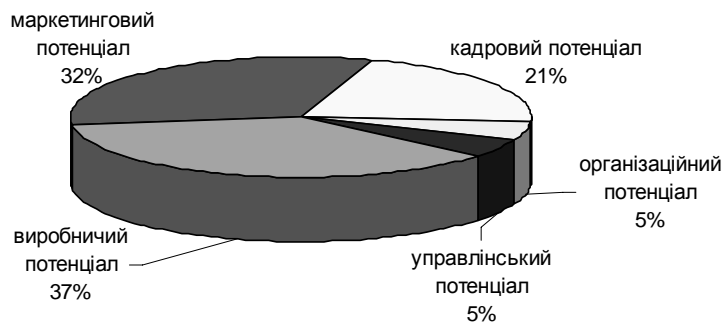


Рис. 2. Структура потенціалу підприємств машинобудівного комплексу

Машинобудівні підприємства відіграють важливу роль у формуванні та реалізації потенціалу підприємств інших галузей економіки, адже створюють техніко-технологічну базу для розвитку. Машинобудівний комплекс складається з майже двадцяти спеціалізованих галузей: верстатобудування, автомобілебудування, суднобудування, авіабудування тощо. У нашій державі машинобудування має ознаку трудодомінаційного виробництва, хоч поступово, на зразок європейських підприємств, виробництво стає автоматизованішим, тобто машинодомінаційним. Машинобудівні підприємства не закріплені до певної території, але переважно розміщені поблизу джерел сировини (металургійні підприємства). Проте деякі підприємства, що мають певну спеціалізацію, наприклад, суднобудівні підприємства, істотно залежать від природних умов та місця розташування.

На формування економічного потенціалу певних підприємств машинобудівного комплексу мають вплив такі фактори [1]:

- ринкові фактори мають найбільший вплив на рівень потенціалу підприємств автомобілебудування, верстатобудування, сільськогосподарського машинобудування. Високим є рівень маркетингового потенціалу;
- рівень трудового потенціалу буде значно підвищувати рівень економічного потенціалу підприємств, що спеціалізуються на точному машинобудуванні;
- від рівня використання основних виробничих фондів, а саме від наявності, технічного стану, ефективності та прогресивності використання машин та обладнання залежить рівень економічного потенціалу підприємств важкого машинобудування.

На рівень економічного потенціалу машинобудівних підприємств значний вплив має потенціал продукції. Тому необхідно розширювати її асортимент та інтенсифікувати її оновлення. Оскільки обсяги випуску продукції стабільно збільшуються (табл. 2), то необхідно автоматизувати виробництво, впроваджувати ресурсоощадні технології, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 2

**Індекси промислового виробництва за видами діяльності,
% до попереднього періоду**

	2004		2005		2006	
	Україна	Львівська область	Україна	Львівська область	Україна	Львівська область
Промисловість	112,5	109,2	103,1	93,2	106,2	108,5
Машинобудування, зокрема	128,0	142,1	107,1	127,3	111,8	117,2
виробництво машин і устаткування	118,9	110,4	112,2	109,1	102,9	112,6
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	149,3	194,5	90,8	127,4	110,7	107,8
виробництво транспортних засобів та устаткування	124,6	116,9	112,4	136,4	119,1	134,4

(складено за [8], [9])

Потенціал підприємства сам по собі є джерелом формування конкурентних переваг на ринку. Від рівня економічного потенціалу, частки ринку підприємства, цілей, які ставить перед собою підприємство, залежить вибір стратегії управління потенціалом підприємства. Технологія управління потенціалом включає такі етапи [5]:

- оцінювання структури потенціалу, ефективності його використання, динаміки ринкової частки;
- вибір стратегії управління потенціалом підприємства;
- розроблення ефективних напрямків формування потенціалу підприємства, здійснення необхідних заходів з підвищення рівня потенціалу відповідно до вибраної стратегії управління;
- контроль за формуванням потенціалу.

Для оцінювання економічного потенціалу підприємства можна використовувати вартісний підхід. Тоді вартість підприємства розраховується за допомогою витратних методів (методи порівняльної одиниці, поділу за компонентами, кількісної діагностики, обліку витрат на інфраструктуру, заміщення, індексації даних проектно-кошторисної документації), порівняльних методів (методи парних продажів, статистичних коригувань, мультиплікаторів порівняння, експертні методи порівняння) або результатних методів (методи капіталізації доходу, дисконтування грошових потоків, залишкового доходу) [1, 13].

При виборі стратегії управління потенціалом підприємства необхідно брати до уваги декілька альтернативних моделей потенціалу. У такому разі, за допомогою оптимізаційної моделі потенціалу можливо вибрати оптимальну стратегію управління [4]. Управлінські рішення за своєю сутністю практично пов'язані з моделюванням. Тому рівень управлінських можливостей залежить не від відпрацьованих на практиці моделей управління, а від здатності у певний момент розробляти нові моделі, залежно від ситуації, що склалася.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Основною метою промислових підприємств в умовах ринкової економіки є забезпечення високого рівня прибутковості через зниження витрат виробництва, підвищення конкурентоспроможності товарів і послуг, що надаються. Для досягнення поставленої мети необхідно, щоб підприємство володіло високим рівнем потенціалу, тобто здатністю інтеграції наявних ресурсів і можливостей персоналу підприємства. Основою є правильне розуміння змісту і структури потенціалу, що детально проаналізовано у викладеному матеріалі. Пропоноване визначення поняття “потенціал підприємства” дає змогу узагальнити висловлені різними економістами думки про зміст терміна, виділити основні напрямки його оцінювання та розкрити завдання управління потенціалом. Подальшого дослідження потребують питання методичних та організаційно-економічних засад формування потенціалу підприємств, методи оцінювання економічного потенціалу підприємств, а також управління ним.

1. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. *Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник.* – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с. 2. Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О., Герасименко І.М., Ращупкіна В.М. *Управління потенціалом підприємства. Навч. посібник.* – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с. 3. Отенко И.П. *Методологические основы управления потенциалом предприятия. Научное издание.* – Харьков: Изд. ХНЕУ, 2004. – 261 с. 4. Генералова С. *Формирование конкурентного потенциала с помощью метода бенчмаркинга. Проблемы теории и практики управления.* №1, 2007. – С.16-21. 5. Хомяков В.І., Бакум І.В. *Управління потенціалом підприємства.* – К. Кондор, 2007. – 400 с. 6. Сутиріна С. *Визначення місця стратегічного потенціалу в управлінні підприємством. Економіст.* – 2007. – №2. – С.45-47. 7. Лапин Е.В. *Економічний потенціал підприємства. Монографія.* – Сумь: ИТД “Университетская книга”, 2002. – 310 с. 8. <http://www.ukrstat.gov.ua>. 9. <http://www.stat.lviv.ua>. 10. Ожогов С.И. *Словарь русского языка / Под ред. Н.Ю. Шведовой.* – М.: Советская энциклопедия, 1972. – 846 с. 11. *Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Романа Дяківа.* – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. 12. Стеченко Д.М., Григорович А.В., Духа А.П. *Менеджмент. Словник-довідник: Навч. посібник.* – Хмельницький: Поділля, 2004. – 587 с. 13. Кузьмін О.Є., Тимошук М.Р., Фещур Р.В. *Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики., Харківський економічний університет,* 2005. – С.374–383. 14. Рожков Ю., Терский М., *Вестник Хабаровской государственной академии экономики и права,* 1998. – №3. – С.27-35.