

**В.П. Мартиненко**, д.е.н., професор, професор кафедри економіки і підприємництва,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»  
**В.В. Усатюк**, магістр кафедри економіки і підприємництва,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

## АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ЩОДО ОЦІНКИ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджується зарубіжний досвід управління виробничим потенціалом через процес його оцінки. Об'єктом дослідження в статті є оцінка виробничого потенціалу підприємства. Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу суб'єкта господарювання. Мета роботи – дослідження зарубіжного досвіду щодо оцінки рівня виробничого потенціалу підприємства як вихідної інформації для управління. Для розкриття основної мети дослідження зосереджено увагу також на основних механізмах та методах оцінки виробничого підприємства у світовій практиці: Гарвардська модель стратегічного аналізу, методика російських вчених Фоміна П.А. та Старовойтова М.К. на основі системного підходу, індикаторні та матричні методи, методи SPACE-аналізу та SWOT-аналізу. У результаті, проаналізувавши всі вказані методи, був зроблений висновок про те, що найбільш адекватним для оцінки виробничого потенціалу підприємства зарубіжним методом є методика російських вчених Фоміна П.А. та Старовойтова М.К., оскільки вона є найбільш близькою за своєю суттю до оцінки виробничого потенціалу українських підприємств, через схожість функціонування економік. Практичне застосування отриманих результатів можливе при прийнятті управлінських рішень щодо розвитку виробничого потенціалу в цілому та його окремих складових, а також при оцінці поточного рівня виробничого потенціалу на підприємстві.

**Ключові слова:** адаптація, управління виробничим потенціалом, оцінка, зарубіжний досвід, промислове підприємство.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** На даному етапі розвитку економіки країни, коли значна частина суб'єктів господарювання працюють збитково, прийняття обґрунтованих управлінських рішень потребує належної оцінки, що дозволяє визначити, на якому рівні знаходиться підприємство та які його перспективи при оптимальному формуванні та ефективному розвитку виробничого потенціалу.

Варто зазначити, що головна складність оцінки виробничого потенціалу підприємства полягає у потребі дослідження всіх його компонентів у взаємозв'язку та динаміці. Адже основними засадами процесу формування й управління потенціалом сучасного підприємства є оптимальність та збалансованість складових потенціалу суб'єкта господарювання. Відповідно тема дослідження є актуальною і має важливе науково – практичне значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій,**

в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Проблемам управління виробничого потенціалу підприємства, пошуку шляхів його вдосконалення в умовах ринкової економіки присвячені роботи економістів в галузі управління та економічного аналізу: Баканов М.І., Барнгольц С.Б., Шеремет А.Д., Клейнер Г.Б., Райзбер Б.А. та інші. Проте науковий інтерес вчених недостатньо був направлений на дослідження саме оцінки виробничого потенціалу підприємства.

Питання розвитку виробничого потенціалу є особливо актуальним в сучасних умовах для промислових підприємств. Основною проблемою розвитку промислових галузей сьогодні є повільне оновлення технічної бази при високому ступені зносу основних виробничих фондів. У таких умовах виробничі можливості підприємства визначають перспективи його

інноваційного розвитку та можливості забезпечення та підтримки конкурентоспроможності на ринку. Варто відмітити, що лише при ефективній оцінці виробничого потенціалу, управлінні ним можлива адаптація підприємства до постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому в сучасних умовах все більшого значення набувають практичні підходи до управління та оцінки виробничого потенціалу.

**Постановка завдання.** У даному дослідженні поставлено за мету дослідити зарубіжний досвід щодо оцінки виробничого потенціалу суб'єктів господарювання та можливості адаптувати його при аналізі даного потенціалу вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В сучасних умовах розвитку економіки важливе значення в діяльності кожного промислового підприємства має виробничий потенціал, який відображає спроможність наявних виробничих ресурсів до перетворення в умовах раціонального взаємозв'язку виробничих процесів з урахуванням специфіки технології, ресурсозабезпечення, комунікацій та завантаження потужностей.

Для управління виробничим потенціалом необхідно насамперед оцінити його результативність. Вихідною передумовою вартісної оцінки є те, що підприємство як об'єкт, що характеризується певним рівнем потенціалу, може бути джерелом доходу і об'єктом ринкової угоди, тобто власник підприємства має право продати його, закласти, застрахувати і т. ін. Таким чином, підприємство виступає товаром із усіма характерними для нього властивостями: корисністю для покупця, витратами на створення (формування).

Оцінка вартості потенціалу підприємства являє собою упорядкований, цілеспрямований процес визначення у грошовому виразі вартості об'єкта з урахуванням потенційного та реального доходу, який має місце в певний проміжок часу в умовах конкретного ринку [1, с. 81].

В оцінці потенціалу підприємства заінтересовані кредитори, інвестори, держава, акціонери, управлінці, постачальники, страхові фірми. Вони бажають реалізувати свої економічні інтереси і визначають цілі оцінки.

Найчастіше у світовій практиці оцінка потенціалу підприємства здійснюється на стадії формування моделі його стратегічної поведінки на ринку. Така оцінка дається за результатами аналізу (його часто називають стратегічним аналізом), алгоритм якого запропонований Гарвардською школою бізнесу (США). В економічній літературі такий алгоритм відомий як Гарвардська модель стратегічного аналізу [2, с. 86]. Його основні етапи:

- 1) діагностика підприємства: переваги, недоліки, компетенції, конкуренти;
- 2) аналіз зовнішнього середовища з метою ідентифікації можливостей та загроз;
- 3) пошук та оцінка можливих дій: слабкі сторони; результати; сумісність;
- 4) інтеграція організаційної (корпоративної) культури та соціальної відповідальності підприємства перед суспільством;
- 5) інтеграція цілей – власника, менеджерів та загальних цілей підприємства;
- 6) формування стратегії: вибір видів діяльності; шляхи і засоби досягнення цілей; досягнуті результати.

У ході аналізу внутрішнє середовище підприємства розглядається як сукупність внутрішніх чинників підприємства, що визначають ті чи інші кроки у його діяльності. Для аналізу виробничого потенціалу використовуються показники, які групуються за видами аналізу потенціалу підприємства (табл.1) [3, с. 65].

При здійсненні аналізу внутрішнього стану підприємства необхідно дотримуватися наступних принципів: обґрунтований вибір інструментарію діагностики; використання об'єктивної, повної та достовірної інформації про стан структурних елементів потенціалу підприємства, його внутрішнього середовища; виявлення причин змін внутрішніх чинників; комплексний та системний характер; об'єктивність оцінки результатів.

Серед методів оцінки ринкових можливостей за способом оцінки виділяють індикаторні та матричні методи [4, с. 59].

Індикаторні методи ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства (фірми) і національної економіки в цілому.

**Таблиця 1. Показники аналізу виробничого потенціалу за Гарвардською моделлю стратегічного аналізу**

<b>Вид аналізу</b>	<b>Показники</b>
Виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розміри і потужності виробництва;</li> <li>– тип і термін використання обладнання;</li> <li>– джерела ресурсного забезпечення;</li> <li>– продуктивність господарської системи;</li> <li>– організація техніко-технологічного забезпечення господарства;</li> <li>– внутрішньовиробничий сервіс.</li> </ul>
Процесів збуту і просування продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>– номенклатура та асортимент продукції;</li> <li>– місткість ринку і частку підприємства на ньому;</li> <li>– рівень запровадження системи маркетингу;</li> <li>– ефективність рекламних заходів;</li> <li>– організація продажу і сервісного обслуговування;</li> <li>– рентабельність продажів тощо.</li> </ul>
Фінансового стану підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стан активів підприємства;</li> <li>– рівень дохідності господарської діяльності;</li> <li>– показники ліквідності балансу;</li> <li>– рівень платоспроможності і забезпечення безбитковості;</li> <li>– джерела грошових надходжень та напрями їх використання;</li> <li>– ефективність інвестиційної політики підприємства та ін.</li> </ul>
Конкурентоспроможності продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>– показники споживчих властивостей продукції;</li> <li>– рівень якості окремих видів продукції;</li> <li>– обґрунтованість собівартості та ціни реалізації;</li> <li>– ефективність технології виробництва;</li> <li>– ефективність системи накопичення та використання інформаційних ресурсів тощо.</li> </ul>
Екологічність виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>– раціональне використання водних ресурсів;</li> <li>– охорона повітряного басейну;</li> <li>– ресурсоощадне використання земельного фонду тощо.</li> </ul>

Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, у свою чергу, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта.

Нині індикаторні методи широко використовують зарубіжні інвестори для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства в разі потреби визначення оптимального розміщення виробництва і капіталовкладень.

Дані аналізу індикатори групують за 10-ма основними факторами: 1) економічний потенціал; 2) виробнича потужність; 3) динаміка ринку; 4) фінансова підтримка; 5) людський капітал; 6) імідж; 7) забезпеченість сировиною; 8) орієнтація на зовнішній ринок; 9) інноваційний потенціал; 10) суспільний спокій [5, с. 74].

Кожен з цих 10 факторів складається з 20–40 оціночних індикаторів. Отже, постає складне завдання з відбору найвагоміших індикаторів для оцінки кожного щодо названих факторів.

В основу матричних методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці. Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку. Матричними методами широко користуються американські консультаційні фірми, а за належного інформаційного забезпечення такі методи можуть бути надійним інструментом для оцінки потенціалу й вітчизняних підприємств.

Представляє науковий інтерес використання методу SWOT-аналізу: аналіз галузі, в якій функціонує підприємство, аналіз виявлених пріоритетних галузей у рамках регіональної специфіки. Якісний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства дає можливість виявити вимоги щодо стратегічного потенціалу, які

будуть враховані при формуванні управлінського рішення.

Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності підприємств за такими групами критеріїв [6, с. 114]:

- фінансова сила підприємства;
- привабливість галузі;
- стабільність галузі.

За методикою російських вчених Фоміна П.А. та Старовойтова М.К. на основі системного підходу, за якого оцінці піддається як загальна величина потенціалу підприємства, так і величина його елементів, сумарний потенціал підприємства пропонується розраховувати як інтегральний показник через різномірність і часом непорівнянність оцінок окремих

елементів, а також необхідність урахування синергетичного ефекту їхньої взаємодії [7, с. 123].

Синергія елементів стратегічного потенціалу підприємства полягає у виникненні додаткового позитивного ефекту від взаємодії усіх елементів у порівнянні з простою сумою їх результатів, що можна пояснити за допомогою формули [8, с.74]:

$$\text{СПП} = \text{СПП} = \sum_{i=1}^n \int (p_1, p_2, p_3, \dots, p_n)$$

$$\text{умова СПП} \rightarrow p_{n+1} \quad (1),$$

де СПП – стратегічний потенціал підприємства;

$p_1, p_2, p_3, \dots, p_n$  – елементи стратегічного потенціалу підприємства.

Для оцінки виробничого потенціалу за даною методикою варто користуватися наступною шкалою оцінки (табл. 2) [9, с.18].

**Таблиця 2. Характеристика рівнів виробничого потенціалу**

Рівень	Позначення	Коротка характеристика
Високий	А	Підприємство знаходиться в стані абсолютної рівноваги по всім складовим у відповідності з усіма критеріями оцінки
Середній	В	Підприємство успішно існує в бізнесі, існують труднощі, які долаються, оскільки працюють механізми адаптації
Низький	С	Наявність хронічних порушень більшості параметрів усіх функціональних складових: проблеми з забезпеченням підприємство основними виробничими фондами, сировиною, матеріалами, трудовими ресурсами, неефективне їх використання

**Таблиця 3. Складові та показники оцінки виробничого потенціалу за методикою Фоміна П.А. та Старовойтова М.К.**

Сладова	Показник	Рівень
Оцінка стану виробничої складової:	Знос основних засобів	Рівень ВП А – менш 50% – помірний; Рівень ВП В – 51– 69% – вимагає оновлення; Рівень ВП С – 70% і більше – значний.
	Співвідношення коефіцієнтів відновлення і вибуття основних засобів	Якщо оновлення основних виробничих фондів випереджає вибуття, то йде процес «випередження». Співвідношення компенсації свідчить про те, що підприємство може лише підтримувати основні виробничі фонди на досягнутому рівні. Співвідношення відставання свідчить про те, що підприємство «втрачає» основні виробничі фонди.
	Фондовіддача.	Фондовіддача >1 – інтенсивне зростання обсягу випуску продукції
Оцінка стану матеріальної складової:	Частка змінних витрат у собівартості продукції.	Оцінюючи даний показник, безсумнівно, потрібно мати на увазі, що структура собівартості має яскраво виражені галузеві особливості. Якщо продукція підприємства є матеріаломістка, то це є негативним явищем для потенціалу підприємства.
Оцінка стану матеріальної складової:	Матеріаловіддача	Рівень ВП А – більше 1,5; Рівень ВП В – 1 – 1,5; Рівень ВП С – менше 1.
Оцінка стану кадрової складової:	Зміна виробітку на одного працюючого.	Рівень ВПП А – > 10%; Рівень ВПП В – 0 – 10%; Рівень ВПП С – < 0.

Для оцінки виробничого потенціалу на підприємстві загалом варто проаналізувати кожну складову виробничого потенціалу (основні і оборотні фонди, трудові ресурси) та її рівень.

Оцінка виробничого потенціалу підприємства відбувається за наступними показниками (табл. 3).

Серед усіх запропонованих методів, на нашу думку, найбільш точною та близькою для оцінки виробничого потенціалу на підприємствах України є методика діагностики виробничого потенціалу Фоміна П.А. та Старовойтова М.К., оскільки вона розроблена російськими авторами і є найбільш наближеною до українських економічних умов, являє собою

діагностику виробничого потенціалу як сумарну оцінку його складових, які легко обрахувати.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Таким чином, для покращення діагностики виробничого потенціалу доцільно використати сучасну методику оцінки виробничого потенціалу Фоміна П.А. та Старовойтова М.К. За допомогою даної методики можуть бути оцінені всі складові виробничого потенціалу підприємства (виробничі фонди, матеріальна та кадрова складові). Дана методика є досить зручною для використання вітчизняними підприємствами та адекватно відображає рівень виробничого потенціалу суб'єкта господарювання.

### Список літератури

1. Воронкова А.Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А.Е. Воронкова, В.П. Пономар'єв, Г.І. Дібніс. – К.: Техніка, 2011. – 152 с.
2. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: Монографія / О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков. – К.: ГРОТ, 2004. – 200 с.
3. Беломестнов В.Г. Управление потенциалом промышленного предприятия / В.Г. Беломестнов, М.М. Егоров // Российское предпринимательство. – 2011. – № 4 Вып. 2 (182). – 264 с.
4. Дехтяренко І. В. Дослідження методів визначення виробничого потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Дехтяренко І.В. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1427/2.pdf>
5. Донец Ю.Ю. Эффективность использования производственного потенциала / Донец Ю.Ю. – Киев.: Знание, 2008. – 123 с.
6. Ковачев З.О. Экономическая и социальная эффективность социалистического воспроизводства. / Ковачев З.О. – М.: Экономика, 2010. – 316с.
7. Сосненко Л.С. Анализ экономического потенциала действующего предприятия / Сосненко Л.С. – М.: Издательский дом «экономической литературы», 2003. – 208с.
8. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник / Федонін О.С., Репіна І.М., Олексик О.І. – К.: КНЕУ, 2004. – 316с.
9. Градов Е.А. Экономическая стратегия фирмы / Под.ред. проф. Градова Е.А. – 2-е изд. – СПб: Специальная литература, 2009. – 240с.

### References

1. Voronkova, V. P. Ponomar'ov, H. I. Dibnis, A. E. (2011), *Pidtrymka konkurentospromozhnoho potentsialu pidpryiemstva* [Support competitive capacity of enterprises], Tekhnika, Kiev, Ukraine.
2. Aref'ieva O.V., Korenkov O.V. (2004) *Upravlinnia potentsialom rozvytku promyslovykh pidpryiemstv*: [Management development potential of industrial enterprises], HROT, Kiev, Ukraine.
3. Belomestnov V. H. and Ehorov M. M. (2011), «Upravlenye potentsyalom promyshlennoho predpriatyia» *Rossyjskoe predprynymatel'stvo*, vol. 4, pp. 264.
4. Dekhtiarenko, I. V. (2012) «Doslidzhennia metodiv vyznachennia vyrobnychoho potentsialu pidpryiemstva», [Online], vol. 5, available at: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1427/2.pdf>
5. Donets, Yu.Yu. (2008), *Effektyvnost' yspol'zovanyia proyzvodstvennoho potentsyala* [Using Efficiency Potential is industrial], Znanye, Kiev, Ukraine.
6. Kovachev, Z.O. (2010) *Ekonomycheskaia y sotsyal'naia efektyvnost' sotsyalystycheskoho vosproyzvodstva* [Economic and Social Efficiency sotsyalystycheskoho reproduction] *Ekonomyka*, Moscow, Russia.
7. Sosnenko, L.S. (2003) *Analyz ekonomycheskoho potentsyala dejstvuiusheho predpriatyia* [Analysis of the Economic Potential deystvuyusheho enterprise], Yzdatel'skyj dom «ekonomycheskoj lyteratury», Moscow, Russia.

8. Fedonin, O.S. Riepina, I.M. Oleksyk, O.I. (2004) *Potentsial pidpryemstva: formuvannia ta otsinka* [The potential of the company: development and evaluation] KNEU, Kiev, Ukraine.
9. Hradov E.A. (2009) *Ekonomycheskaia stratehiia fyrmy* [Economic Strategy of firm], Spetsyal'naia lyteratura, Kiev, Ukraine.

**V.P. Martynenko.** *Doctor of Economics, Professor, Professor Department of Economics and Business, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

**V.V. Usatyuk,** *Master of Economics and Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

#### **Adaptation of foreign experience on assessment productive capacity of enterprise**

*The article examines the foreign experience in managing production potential through the process of evaluation. The object of study in the article is to assess the production potential of the enterprise. The subject of research are theoretical and methodological aspects of the evaluation of the production potential of a business entity. Purpose – to study foreign experience in assessing the level of the productive capacity of the enterprise as a source of information for management. The disclosure of the primary objectives of the study focused attention to the basic mechanisms and methods of assessing manufacturing facility in the world: Harvard model of strategic analysis, a technique of Russian scientists Fomina P.A. and Starovoitova M.K. on the basis of a systematic approach, indicating and matrix methods, methods SRASE analysis and SWOT analysis. As a result, after analyzing all these methods, it was concluded that the most appropriate for evaluating the productive capacity of the company by a foreign technique of Russian scientists Fomina PA Starovoitova and MK, as it is most similar in nature to the evaluation of the production potential of Ukrainian companies, because of the similarity of functioning economies. Practical application of the results is possible when making management decisions for the development of productive capacities in general and its individual components, and as assessing the current level of production capacity of the company.*

**Keywords:** adaptation, production capacity management, evaluation, international experience, industrial enterprise.

*Стаття надійшла до редакції 10.04.2017*