

КОБАЛЬЧИНСЬКА  
Євгенія Олександрівна  
Jekiss@bk.ru

УДК 65.014.1:658.5

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

### FEATURES OF MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE POTENTIAL ARE IN THE CONDITIONS OF CRISIS

асистент, Одеський  
національний політех-  
нічний університет

*У статті обґрунтовано необхідність застосування сучасних методів управління в кризових умовах господарювання. Наводяться основні показники діяльності промислових підприємств, розглянуто поняття категорії «потенціал», рекомендовано заходи для подолання кризової ситуації на підприємстві.*

*В статье обоснована необходимость использования современных методов управления в кризисных условиях хозяйствования. Приведены основные показатели деятельности промышленных предприятий, рассмотрено понятие категории «потенциал», рекомендованы методы для преодоления кризисной ситуации на предприятии.*

*The article substantiates the need for modern management in crisis economic conditions. The basic indicators of industrial enterprises, the notion "crisis potential", recommended measures to overcome the crisis in the company.*

**Ключові слова:** потенціал, управління, криза, промислові підприємства, можливості, компетенції

**Ключевые слова:** потенциал, управление, кризис, промышленные предприятия, возможности, компетенции

**Keywords:** potential, management, crisis, industrial enterprises, possibilities, competences

#### ВСТУП

Українські підприємства проходять один із періодів спаду економічної діяльності. Велика частина підприємств знаходиться в незадовільному стані і в занепаді незважаючи на те що були прийняті заходи, щодо покращення умов, як з боку держави, так і самими суб'єктами. Причин незадовільного стану у кожного підприємства дуже багато. Але найбільш вагомим та впливовим є слабке та нерациональне управління потенціалом підприємства в умовах кризових явищ.

#### МЕТА РОБОТИ

Визначити ознаки кризового стану та запропонувати сучасні методи управління потенціалом промислового підприємства в нестабільних умовах.

#### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі дослідження використано метод теоретичного узагальнення для уточнення понятійного апарату та групування при вивченні показників результатів діяльності промислових підприємств.

#### РЕЗУЛЬТАТИ

Статистичні дані свідчать, що більшість українських підприємств перебуває у кризовому стані, на пізніх стадіях кризи та є потенційними банкрутами 30% з них.

На прикладі промислових підприємств м. Київ, Київської області та Причорномор'я (табл.1) можна відзначити, що обсяг реалізованої промислової продукції за один рік знизився у цілому по країні на 361458,7 млн.грн., тобто на 30%, в Миколаївській області на 6540,6 млн.грн. – 26%, Одеської на 4584,5 млн.грн. – 15%, в Херсонській області на 1505,3 млн.грн. – 11,7%. Це негативна тенденція для економіки країни.

Машинобудування є однією з провідних галузей економіки. В розвинених країнах машинобудування складає 30–50% загального обсягу випуску промислової продукції, і що забезпечує технічне переоснащення промисловості кожні 8–10 років. Частка продукції машинобудування у ВВП країн Єврозоюзу складає 36–45%, в США –10%, в Росії – 18%. В Україні питома вага машинобудування становила 11,6–15,1%, що значно менше [2].

Показник залучення іноземних інвестицій є одним з основних джерел створення сприятливих умов для інвестування в промисловість країни.

Таблиця 1

## Обсяг реалізованої промислової продукції за регіонами за 2014 - 2015 роки [1]

Регіони	Обсяг реаліз. пром. продукції без ПДВ та акцизу, млн.грн.	Питома вага регіону в загальному обсязі промислової продукції, %	Регіони	Обсяг реаліз. пром. продукції без ПДВ та акцизу, млн.грн.	Питома вага регіону в загальному обсязі промислової продукції, %
	Усього за 2014 рік			Усього за 2015 рік	
Україна	1195592,4	100	Україна	834133,7	100
Київська	48459,4	4,0	Київська	37447,9	4,5
Миколаївська	25070,6	2,1	Миколаївська	18530,0	2,2
Одеська	29775,5	2,5	Одеська	25191,0	3,0
Херсонська	12864,8	1,1	Херсонська	11359,5	1,4
м. Київ	88106,5	7,4	м. Київ	70267,9	8,4

Таблиця 2

## Прямі іноземні інвестиції в економіку України

Показник	Обсяги іноземних інвестицій					
	2011 рік		2012 рік		2013 рік	
	млн. дол. США	у % до заг. підсумку	млн. дол. США	у % до заг. підсумку	млн. дол. США	у % до заг. підсумку
Загальні	49 362,3	100	54 462,4	100	58 156,9	100
Машино-будування	1 226,0	2,5	1 154,7	2,1	1 102,4	1,9

Прямі іноземні інвестиції у машинобудування України в 2011 – 2013 р.р. (табл. 2) з кожним роком зменшувались. Але загальні зростали. У 2013 р. в економіку України іноземними інвесторами вкладено 58156,9 млн. дол. США прямих інвестицій. Найбільшими інвесторами української економіки були: Кіпр – 19035,9 млн. дол. США (32,7% загального обсягу); Німеччина – 6291,8 млн. дол. США (10,8% загального обсягу); Нідерланди 5561,5 млн. дол. США (9,6% загального обсягу); Російська Федерація – 4287,4 млн. дол. США (7,4% загального обсягу) [3]. На теперішній час вони практично відсутні.

Це є основною причиною відставання вітчизняної промисловості за технічним рівнем від розвинутих країн. Безумовно, значне падіння викликано також і антитерористичною операцією. Тому вкрай необхідні іноземні інвестиції, які нададуть можливості збільшити потенціал промислових підприємств. Тобто складний характер економічних умов у національної економіки закономірно позначається на можливостях стабільного функціонування та розвитку вітчизняних підприємств.

Вітчизняні підприємства України опинились в ситуації, яка зумовила формування нових, специфічних умов функціонування промислових підприємств і використання існуючого потенціалу. Підприємства країни, які не мають достатнього досвіду виживання в умовах кризи, своїми непрофесійними діями приводять до втрати часу, впродовж якого криза може призвести підприємства до банкрутства.

В економіці термін "криза" набув визнання вже понад сто років і посідає одне з центральних місць у дослідженнях різних наукових шкіл та напрямів

економічної науки. Тож слід зазначити, що криза – це негативне явище, яке зумовлене впливом зовнішніх або внутрішніх чинників, що призводять до відхилення від рівноважного стану, яке досягло крайньої точки рівноважної зони.

Кризові явища мають різний вияв і залежать від того, який вид економічної діяльності здійснюється суб'єктом підприємництва [4]. Подібної позиції дотримуються Т. Пошан і Е. Морен, відзначаючи, що функція кризи має позитивний характер, тому що дозволяє підприємствам навчатися, мобілізувати зусилля, спрямовані на зміни [5].

Як окремі підприємства, так і цілі галузі та сектори економіки потерпають від структурних криз, які змушують розробляти та застосовувати особливі управлінські підходи, які забезпечують своєчасний початок боротьби з кризою.

Подолання кризи у міжнародній практиці виконується через оновлення промисловості та підвищення продуктивності праці. І тому ефективне використання потенціалу підприємства, його розвиток є основою для технологічного оновлення виробництва та підвищення продуктивності праці на основі збільшення інноваційної продукції.

Основний зміст поняття «потенціал підприємства» полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних її персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси.

На даний час є три основні підходи до визначення поняття «виробничий потенціал»: ресурсний, інституціональний; функціональний.

Підхід у котрому визначають потенціал як сукупність наявних і прихованих (альтернативних) можливостей підприємства розглядається в наукових працях Бельтюкова Є.А., Воронкової А.Е., Краснокутської Н.С., Лапіна Є.В., Олексюка О.І., Репіної І.М., Федоніна О.С.

Можна сформулювати бачення сутності виробничого потенціалу як складну систему наявних та прихованих можливостей підприємства, що виражаються у сукупності виробничих ресурсів, які забезпечують ефективне здійснення виробничого процесу, зокрема максимально можливого випуску об'єму продукції [6,7].

Ісходячі з цього, управління потенціалом підприємства можна розглянути як управління сукупністю його можливостей. Можливість визначається як наявність елементів, необхідних, але недостатніх для існування чого-небудь.

Виходячи зі стану і величини потенціалу підприємства використовують свої можливості, застосовуючи свої здатності та формуючи компетенції управління [8].

За класичним визначенням «динамічні здатності – це потенціал фірми в інтегруванні, створенні і реконфігурації внутрішніх та зовнішніх компетенцій для того, аби відповідати змінам зовнішнього середовища» [9].

На підприємстві розглядають притаманні – внутрішні компетенції і зовнішні компетенції – динамічні здатності [10].

Сутність таких компетенцій «полягає в тому, що їх не можна отримати готовими, оскільки неможливо точно повторити характерні риси внутрішньої організації компанії, просто скопіювавши сукупність організаційних одиниць, виявлених у формальних контрактах» [10].

Сукупність внутрішніх і зовнішніх компетенцій формують здатність управляти використанням можливостей підприємства. Це означає, що підприємство може раціонально і ефективно використовувати можливості існуючого потенціалу підприємства.

### ВИСНОВКИ

В умовах тривалого економічного спаду в країні, велика кількість промислових підприємств, у тому числі і підприємства машинобудування, знаходяться у кризовому стані. Обсяг реалізованої продукції на деяких підприємствах знизився на 30%. Прямі іноземні інвестиції у машинобудування з кожним роком зменшуються. Вітчизняні підприємства України опинились в ситуації, яка зумовила формування нових, специфічних умов функціонування промислових підприємств і використання існуючого потенціалу. Тому

підприємствам необхідно розробляти та застосовувати особливі управлінські підходи, які забезпечують своєчасний початок боротьби з кризою. Міжнародна практика подолання кризи виконується через ефективне використання потенціалу підприємства для оновлення виробництва. Одним з сучасних підходів управління є використання компетенцій, направлених на пошук і розвиток нових можливостей та створення здатностей для їхніх реалізацій.

### Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]–Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Кривецький І.О. Аналізування стану та тенденцій розвитку машинобудівних підприємств України. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – №794. – С.29–36.
3. Аналіз сучасного стану машинобудівної галузі України. Тютюнник І.В., Міщенко В.А.. – Вісник НТУ «ХПІ», 2015. №28. – С.109-112.
4. Чернишов В.В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління / В.В. Чернишов // Механізм регулювання економіки. –2011. –№ 6. – С. 21-24.
5. Pauchant T.C. La gestion systemique des crises et la prevention de la contr-production / T.C. Pauchant, E.M. Morin // Rev francaise de gestion. – 1996. – № 108. – В.80-99. **Ч**
6. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. Посібник. – ДУ.:КНЕУ, 2003. – 316с.
7. Формування і розвиток потенціалу промислового підприємства: навч.посіб. для студ. ВНЗ / Є.А. Бельтюков, С.С. Свірідова, Т.І. Черкасова, Л.А. Некрасова; за ред. проф.Є.А. Бельтюкова; ОНПУ – Одеса:Інтерпринт, 2009.- 456с.
8. Гончар О.І. Дослідження поля можливостей підприємства в процесі управління його потенціалом / О.І. Гончар // Прометей: регіон. зб. наук. пр. з економіки. – Маріуполь: ДонДУУ; ІЕП НАН України, 2014. – Вип. 3 (45). – С. 92 – 97.
9. Андреева Т.Е. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими? [Электронный ресурс] / Т.Е.Андреева, В.А. Чайка // Вестн. С.- Петерб. университета. – 2006. – No 2 (R). – Режим доступа: <http://www.gsom.pu.ru/nim/publishing/papers/4>
10. Верховская О.Р. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были способностями / О.Р. Верховская // Вестн. С.-Петербург. университета. Сер. 8, Экономика. –2006. – № 4. – С. 183–185