

УДК 338.1

## ПЕРЕДУМОВИ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТЕЙ ТА РИЗИКІВ

О.І. Гончар, к.е.н., доцент

*Хмельницький національний університет, Хмельницький, Україна*

*Гончар О.І. Передумови розробки моделі управління потенціалом підприємств в умовах невизначеностей та ризиків.*

Охарактеризовані особливості та тенденції розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств, особливості формування їх економічного потенціалу. Досліджені існуючі методичні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства, сформульовані критичні зауваження щодо проблемності їх використання.

*Ключові слова:* підприємство, економічний потенціал, показники, оцінювання, методичний підхід, розвиток, управління, невизначеність, ризик

*Гончар О.І. Предпосылки разработки модели управления потенциалом предприятий в условиях неопределенностей и рисков.*

Дана характеристика особенностям и тенденциям развития отечественных машиностроительных предприятий, особенностям формирования их экономического потенциал. Исследованы существующие методические подходы к оценке экономического потенциала предприятия, сделаны критические замечания относительно возможности их использования.

*Ключевые слова:* предприятие, экономический потенциал, показатели, оценивание, методический подход, развитие, управление, неопределенность, риск

*Gonchar O. I. Prerequisites model development potential management companies under uncertainty and risk.*

The features and trends in home building enterprises, especially the formation of their economic potential. The existing methodological approaches to assessing the economic potential of the company formulated criticisms of problematic use. The conclusion about the need to consider when choosing criteria specific parameters, calculating the integral index assessing the economic potential of its elements and characteristics evaluation of engineering industry and the risks that accompany their work.

*Keywords:* enterprise and economic potential, performance, evaluation, methodical approach, development, management, uncertainty, risk

В умовах ринкових трансформацій, глобалізації та інноваційної моделі розвитку національної економіки особливого значення набувають рішення, пов'язані із пошуком нових підходів до підвищення ефективності управління підприємством, які спрямовані на створення умов їх стійкого розвитку, забезпечення конкурентоспроможності, активізації інноваційної діяльності та в цілому формування економічного потенціалу і перспектив розвитку. Найважливішою синтетичною характеристикою підприємства, що визначає можливості його потенційного розвитку, є економічний потенціал, який виступає одним із інструментів сучасного управління підприємством та його удосконалення. Враховуючи важливу роль економічного потенціалу, виникає нагальна потреба в його ідентифікації, адекватній оцінці, оптимізації процесів формування.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Сучасний етап економічного розвитку особливо загострює проблему забезпечення ефективності діяльності господарюючих суб'єктів. Так, функціонування підприємств відбувається в динамічних ринкових умовах, які спричиняють невизначеності та ризики. Крім того, посилення конкурентної боротьби стимулює підприємства працювати над формуванням власних переваг, підвищувати рівень обґрунтованості управлінських рішень. За цих умов важливо розробляти та реалізовувати управлінські рішення, які б спрямовувались на управління формуванням і розвитком економічного потенціалу підприємств, як діалектичної єдності ресурсів, можливостей, здатності задовольнити інтереси власників, персоналу підприємства та кінцевого споживача.

Дослідженням питань оцінювання та управління потенціалом займалися значна кількість відомих зарубіжних та вітчизняних науковців і практиків. Це, зокрема, Альохін О.Б., Балабанов І.Т., Басов А.І., Білопольський М.Г., Бовін А.А., Верба В.А., Войнаренко М.П., Галушко Є.С., Гречан А.П., Ілляшенко С.М., Канигін Ю.М., Коробейніков О.П., Коршунов І.А., Кочетков С.В., Міляєва Л.Г., Князь О.В., Краснокутська Н.В., Кузьмін О.Є., Мартюшева Л.С., Новікова І.В., Патора Р.А., Репіна І.М., Тарнавська Н.П., Чабан В.Г., Федонін О.С., Яковлева Н.Г. та ін.

Однак, теоретичні та практичні напрацювання щодо вирішення завдань оцінки потенціалу підприємства і до теперішнього часу не узгоджені щодо змісту категорії потенціалу підприємства, виділення окремих його елементів, структуризації, встановлення рангів окремих складових і їх підпорядкованості. Не існує також і єдиної думки щодо процесів управління потенціалом підприємств як у контексті оцінки величини та ефективності використання, визначення збалансованості, так і управління процесами формування та розвитку. Розбіжності думок стосуються як визначення мети управління потенціалом, формулювання та обґрунтування завдань, так і вибору підходів, методів, критеріїв, методик та окремих показників. Саме тому існує потреба систематизації існуючих теоретичних та емпіричних напрацювань.

*Мета даної статті* полягає у дослідженні передумов розробки елементів моделі управління потенціалом підприємств в умовах невизначеностей та ризиків.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Аналіз відомих концепцій та методичних підходів свідчить про те, що теорія визначення, формування та вимірювань економічного потенціалу знаходиться ще етапі формування. Дотепер не досягнуто консенсусу відносно її базових понять, не накопичено необхідного для успішного конкурування та розвитку цієї галузі

економічної теорії різноманіття наукових ідей та методичних підходів, не досягнуто належного рівня чіткості міркувань та обґрунтованості застосованих при оцінці потенціалу підприємств прийомів та методів. Наслідком цього є недостатній рівень обґрунтованості, об'єктивності та точності самих оцінок економічного потенціалу.

В умовах, коли більшість промислових підприємств України є неконкурентоспроможними на зовнішніх ринках, а їх виробничий потенціал характеризується високим рівнем фізичного та морального зносу (особливо виробничих фондів), відсутність ефективного інструментарію оцінки потенціалу підприємств, виявлення резервів підвищення ефективності та удосконалення організації діяльності стримує проведення активної та ефективної політики щодо інноваційної діяльності, модернізації, забезпечення конкурентоспроможності та розвитку суб'єктами господарювання.

Дані рисунку 1 наочно демонструють, негаразди щодо зміни обсягів виробництва машинобудівної галузі. Так, певне пожвавлення розвитку, яке спостерігалось в посткризовий період мало місце у 2010-2012 роках. Однак, дестабілізація ситуації в країні, яка намітилась уже в кінці 2013 року спричинила негативний вплив на економічну ситуацію та розвиток підприємств машинобудування.

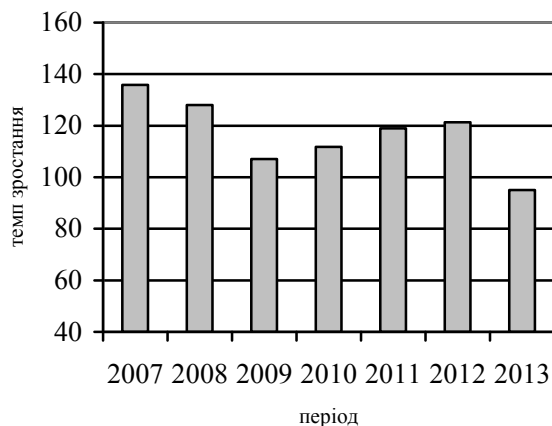


Рис. 1. Динаміка обсягів виробництва продукції машинобудування (у % до попереднього року, за даними [1]).

Сьогодні можливості ефективного управління економічним потенціалом промислових підприємств України значною мірою залежить від рівня професійної підготовки менеджерів, практичних управлінських навиків, інформаційного та інституційного забезпечення, а також – від динамічних ринкових процесів, що постійно відбуваються на макро-, мезо- та макрорівнях.

Практичні аспекти діяльності вітчизняних підприємств мають свої специфічні особливості.

Так, загострюється конкурентна боротьба не лише за ринки збуту, за клієнтів, але і за джерела отримання ресурсів. Так, суттєві конкурентні переваги можуть мати ті підприємства, що мають можливість отримувати якісну, дешеву та дефіцитну сировину. Одночасно, великі масиви інформації, багатоаспектність діяльності часто дезорієнтують менеджерів, вносять аспект хаотичності та невизначеності, провокують різного роду ризики, і у першу чергу – пов'язані із

фінансово-кредитною діяльністю. Так, після фінансової кризи 2008-2009 років, намітилось динамічне зростання економічної активності суб'єктів господарювання. Однак, мали місце одночасно два різноспрямовані вектори розвитку: з однієї сторони підприємства боролись за розширення сегменту ринку, а з іншої – мало місце вимивання коштів, що пов'язувалося із високими темпами інфляційних процесів. Таким чином поглиблювалась нестача фінансово-інвестиційних коштів, скорочувався притік іноземних інвестицій, знижувався фінансовий потенціал. Такий стан одночасно є передумовою і результатом неякісного управління економічним потенціалом загалом.

Становлення господарського механізму машинобудівних підприємств та ринкових відносин в Україні супроводжується деструктивними тенденціями спровокованими наслідками низької ефективності за командно-адміністративного регулювання, структурної перебудови економіки та інституційної нерозвиненості. Хоча проблеми командно-адміністративної зарегульованості та структурних зрушень під час формування ринкових відносин поступово втрачались актуальність, ефективність господарської діяльності залишається на низькому рівні. Серед основних причин традиційно слід виділити недоступність та високу ціну кредитних та інвестиційних ресурсів, технологічну відсталість виробництв та технічну застарілість товарів та послуг, відсутність досвіду управління збутовими системами та діяльністю на цільових ринках. Перераховані причини у зарубіжній практиці ототожнюються з функціонуванням інституційної системи економіки [2]. Остання забезпечує додаткові можливості та умови ефективного функціонування підприємств. Зокрема, франчайзинг, факторинг, лізинг та контокорентний кредит виступають інструментами ефективної інтеграції сучасних машинобудівних підприємств у ринковий механізм із закріпленою функціональною спеціалізацією.

Одночасно, спровоковані нераціональною економічною політикою, впливом фінансової кризи та структурної кризи економіки, відсутністю у машинобудівних підприємств досвіду господарської діяльності у конкурентній ринковій економіці, наслідки реалізуються у деградації існуючої недосконалої економічної системи, відсутності прогресу у формуванні інституційної системи. Ключові тенденції вказаних негативних трендів простежуються у статистичних макроекономічних показниках та показниках розвитку машинобудування і окремих підприємств.

Як свідчать дані Державного комітету статистики, перелік машинобудівних підприємств України налічує близько 2,2 тис. суб'єктів господарювання [3], з недостатньо рівномірним регіональним розподілом. Для прикладу, в регіональному розрізі в Хмельницькій області функціонують лише 55 великих підприємств (із 24

областей України), що відзначені типовими трендами розвитку.

Огляд статистичних даних в регіональному розрізі для Хмельницької, Тернопільської та Вінницької областей відображає загальну динаміку розвитку сектору, що сформувалась через згадувані вище причини неефективного управління потенціалом підприємств, де слід відмітити:

— по-перше, падіння обсягів продукції в умовах чергового етапу економічної кризи 2008 року і зростання в період певного економічного поживлення 2010-2012 рр.;

— по-друге, стійке зниження кількості підприємств.

Закономірність першої тенденції не викликає сумніву через повторення динаміки економічної кон'юнктури. З чого можна зробити кілька суттєвих висновків:

— за низької ефективності управління потенціалом підприємств, позитивні тенденції, у формі зростання господарської активності, обсягів діяльності, проявляються лише за сприятливої ринкової кон'юнктури;

— кон'юнктурні чинники, часто є визначальними у формуванні економічного потенціалу машинобудівних підприємств;

— існує потреба у застосуванні інструментів конвергенції в інституційну систему економіки, проте система управління машинобудівними підприємствами України неспроможна на даному етапі їх застосувати;

— окремі сектори машинобудування характеризуються достатньо відмінним від середнього рівня показників розвитком, що пов'язано із характером їх технологічних процесів, цільовими ринками та особливостями організації операційної діяльності, і, очевидно, свідчить про необхідність застосування різних підходів до управління потенціалом різних підприємств та секторів;

— збитковість, вдається подолати виключно за сприятливої кон'юнктури, і, відповідно, слід усвідомити нездатність підприємств радикально вдосконалити систему управління економічним потенціалом.

Крім того, до переліку ключових проблем та негативних наслідків розвитку для національних машинобудівних підприємств слід віднести наявність значного обсягу операційних та неопераційних активів, що в силу морального старіння, фізичного та економічного зносу погіршують результати господарської діяльності. Зокрема, нераціональні масштаби, відсутність досвіду управління операціями на збутових ринках, структурна неадекватність галузей економіки, законодавчі диспропорції, викликали стримування господарської активності. В межах вказаних чинників підприємства мають в розпорядженні значний запас морально та функціонально застарілих, фізично зношених

необоротних активів, що не приносять господарських ефектів, але в той же час формують значні витрати в структурі забезпечення активами. Наслідки економічних змін для обігових активів машинобудівних підприємств залишаються достатньо прогнозованими, на жаль - з негативним результатом.

Припинення стагнації фінансових ринків, поліпшення кон'юнктури збутових ринків, макроекономічна стабілізація, очевидно, сприятимуть відновленню позитивних тенденцій в секторі. Водночас, друга тенденція виступає відображенням більш складного явища реіндустріалізації та структурних зрушень в економіці на користь зростання секторів обслуговування, з одночасним зменшенням частки промисловості та агропромислового комплексу [1].

Слід зазначити, що поліпшення які мали місце на протязі 2010 – 2012 років, були тимчасовими. Проблеми, щодо формування економічного потенціалу і, у першу чергу, виробничої складової мають глобальний характер. Так, для більшості промислових підприємств характерними є: висока ресурсо- та енерго- місткість, значною мірою застарілість та спрацьованість основних виробничих фондів, технологічна відсталість, низька продуктивність виробничих систем, низький рівень менеджменту та управління економічним потенціалом.

У сфері безпеки функціонування суб'єктів господарювання розроблено низку методичних підходів щодо оцінки рівня економічної безпеки, які відрізняються між собою методами розрахунків, критеріями безпеки, практичною спрямованістю, рівнем узагальнення й абстрагування [3–5].

В сучасних наукових економічних дослідженнях здійснювалися спроби кількісної оцінки рівня економічної безпеки підприємств, що відповідним чином пояснює появу декількох підходів до оцінки її рівня. Так, відомі підходи:

1) індикаторний підхід, при якому рівень економічної безпеки визначається за допомогою так званих індикаторів – кількісних та якісних величин, які характеризують граничні значення різноманітних функціональних показників. Методика оцінки економічної безпеки суб'єктів господарювання полягає у порівнянні фактичних показників діяльності підприємства з встановленими пороговими (граничними величинами, недотримання яких свідчить про наявність загроз економічній безпеці) [6]. За такого підходу рівень економічної безпеки підприємства визначається як середньозважений ступінь відповідності фактичних значень оціночних показників їх пороговим значенням. Такий розрахунок, як правило, проводиться спочатку за кожною окремою функціональною складовою економічної безпеки, а потім розраховується загальний її рівень з урахуванням вагомості кожної складової. Однак, в рамках даного підходу авторами не надається

ніяких рекомендацій щодо вибору оціночних індикаторів та діапазону нормативних значень показників.

Також достатньо відомим та поширеним є:

2) економіко-математичний підхід оцінки рівня економічної безпеки підприємства, що ґрунтується на основі розрахунку критерію (інтегрального показника). Ряд авторів [7] пропонують методику оцінки рівня безпеки за допомогою інтегрального показника, при якому значення окремих функціональних критеріїв визначаються на основі співвідношення можливої величини збитку підприємства і суми витрат на реалізацію заходів, пов'язаних з попередженням цього збитку. Недоліками даного підходу є те, що такі розрахунки можуть бути проведені тільки за наявності кількісних оцінок збитку, пов'язаного з впливом загроз, та величини витрат, необхідних для їхнього усунення, що на практиці є досить складним. Крім того, автори не наводять рекомендацій щодо інтерпретації результатів розрахунку як за окремими функціональними критеріями, так і за загальним інтегральним показником.

Узагальнюючи результати проведених досліджень, слід зазначити що найпоширенішим до оцінки рівня економічної безпеки підприємств є застосування:

3) ресурсно-функціонального підходу. Він передбачає, що оцінювання здійснюється на основі результатів оцінки стану використання корпоративних ресурсів (чинники бізнесу, використовувані власниками і менеджерами підприємства для виконання цілей бізнесу) за спеціальними критеріями [8]. Відповідно до цього підходу найбільш ефективно використання корпоративних ресурсів, необхідне для виконання цілей даного бізнесу, досягається шляхом запобігання загрозам негативних дій на економічну безпеку підприємства і досягнення наступних основних функціональних цілей забезпечення безпеки [8]. Розділяємо погляди щодо застосування ресурсно-функціонального підходу для оцінки економічної безпеки діяльності підприємств в тому числі і управління економічним потенціалом.

В якості основних цілей забезпечення економічної безпеки, вважаємо за доцільне розглядати: забезпечення високої фінансової ефективності роботи підприємства, його фінансової стійкості, незалежності та ділової активності; забезпечення технологічної незалежності підприємства і досягнення високої конкурентоспроможності його технологічного і виробничого потенціалу. загалом; висока ефективність управлінського потенціалу підприємства, оптимальність і ефективність організаційної структури менеджменту; розвинутість трудового і інтелектуального потенціалу; високий рівень екологічності роботи підприємства, мінімізація руйнівного впливу результатів діяльності на стан довкілля; якісна правова захищеність всіх аспектів



діяльності підприємства; забезпечення захисту інформаційного середовища підприємства, комерційної таємниці і досягнення високого рівня розвитку інформаційного потенціалу; забезпечення безпеки персоналу підприємства, його капіталу, майна та комерційних інтересів.

Основною перевагою ресурсно-функціонального підходу є всеосяжний, комплексний характер, що підтверджується взаємозв'язком найважливіших факторів, які впливають на їх забезпечення, здійснюється аналіз розподілу і використання ресурсів підприємства, аналізу-

ються економічні індикатори, що відображають рівень забезпечення функціональних складових, та розробляються заходи для забезпечення максимально високого рівня функціональних складових економічної безпеки.

Результати оцінювання кількісних показників економічної безпеки підприємств експертами машинобудівної галузі Хмельниччини, згруповано представлені на рис. 2 і свідчать про те, що переважна більшість аналізованих підприємств знаходиться на критичному рівні економічної безпеки.

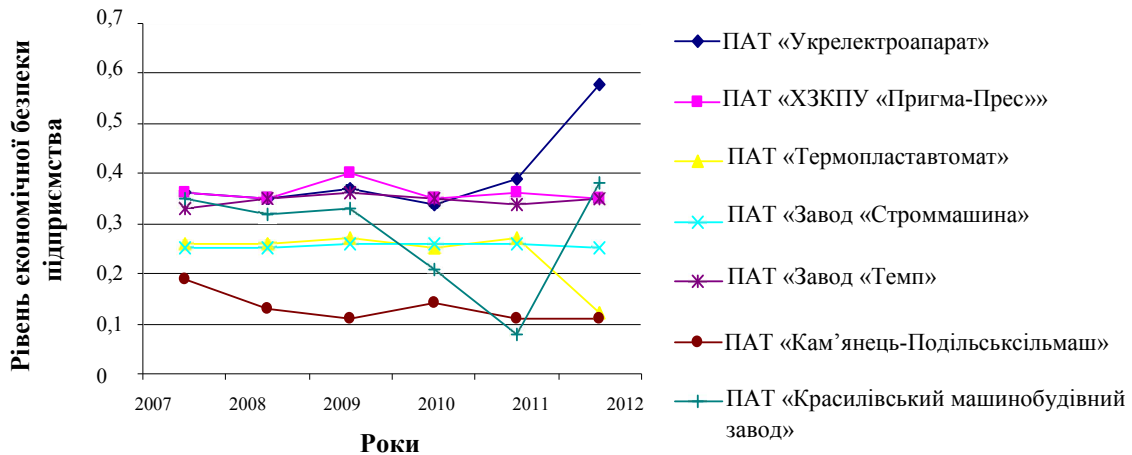


Рис. 2. Показники динаміка інтегрального показника економічної безпеки підприємств Хмельниччини (розраховано за результатами дослідження)

Приблизники ресурсно-функціонального підходу пропонують визначати рівень економічної безпеки на основі оцінки ступеня використання ресурсів підприємства за кожною функціональною складовою. При цьому в якості корпоративних ресурсів використовуються фактори бізнесу, зокрема ресурс капіталу (акціонерний капітал та фінансові ресурси), ресурс персоналу, ресурс інформації та технологій, техніки та обладнання, прав (права на використання патентів, ліцензій та квот на використання земель) [9], роль яких з розвитком цивілізації, вичерпуванням природних ресурсів і збільшенням цінності нематеріальних активів за остання роки стрімко зростає.

Слід зазначити, що проведений нами аналіз підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства свідчить про ряд проблем щодо застосування існуючих методик та визначає доцільність пошуку нових інших критеріїв. Так, на нашу думку, критерії мають базуватися не лише на фінансових показниках діяльності, а й враховувати зовнішні можливі загрози, крім того при оцінюванні рівня економічної безпеки підприємства необхідно здійснювати деталізацію оцінки за окремими функціональними складовими системи управління економічним потенціалом.

Інтегральні результати були отримані на основі узгодження окремих економіко-статистичних параметрів: стратегічного, тактичного, оперативного, параметру соціальної відповідальності та якісного параметру – ефективності управління, на основі нечітко-множинного підходу. Ці результати наочно ілюструють необхідність врахування загроз та невизначеностей в управлінні економічним потенціалом. Проведені теоретичні та практичні дослідження дозволили сформулювати основні особливості та існуючі проблеми щодо управління економічним потенціалом підприємств машинобудівної галузі (рис. 3).

Визначені особливості функціонування та управління економічним потенціалом машинобудівних підприємств повинні враховуватись і при виборі параметрів моделі оцінювання рівня економічного потенціалу підприємства. Як уже зазначалось, важливим етапом управління потенціалом підприємства є його оцінювання. При цьому важливо визначити не лише якісні та кількісні показники стану потенціалу, але і дослідити поточні та перспективні можливості, забезпечити формування перспектив розвитку.

Загалом процедуру оцінювання економічного потенціалу пропонуємо представити у вигляді схеми, зображеної на рис. 4.

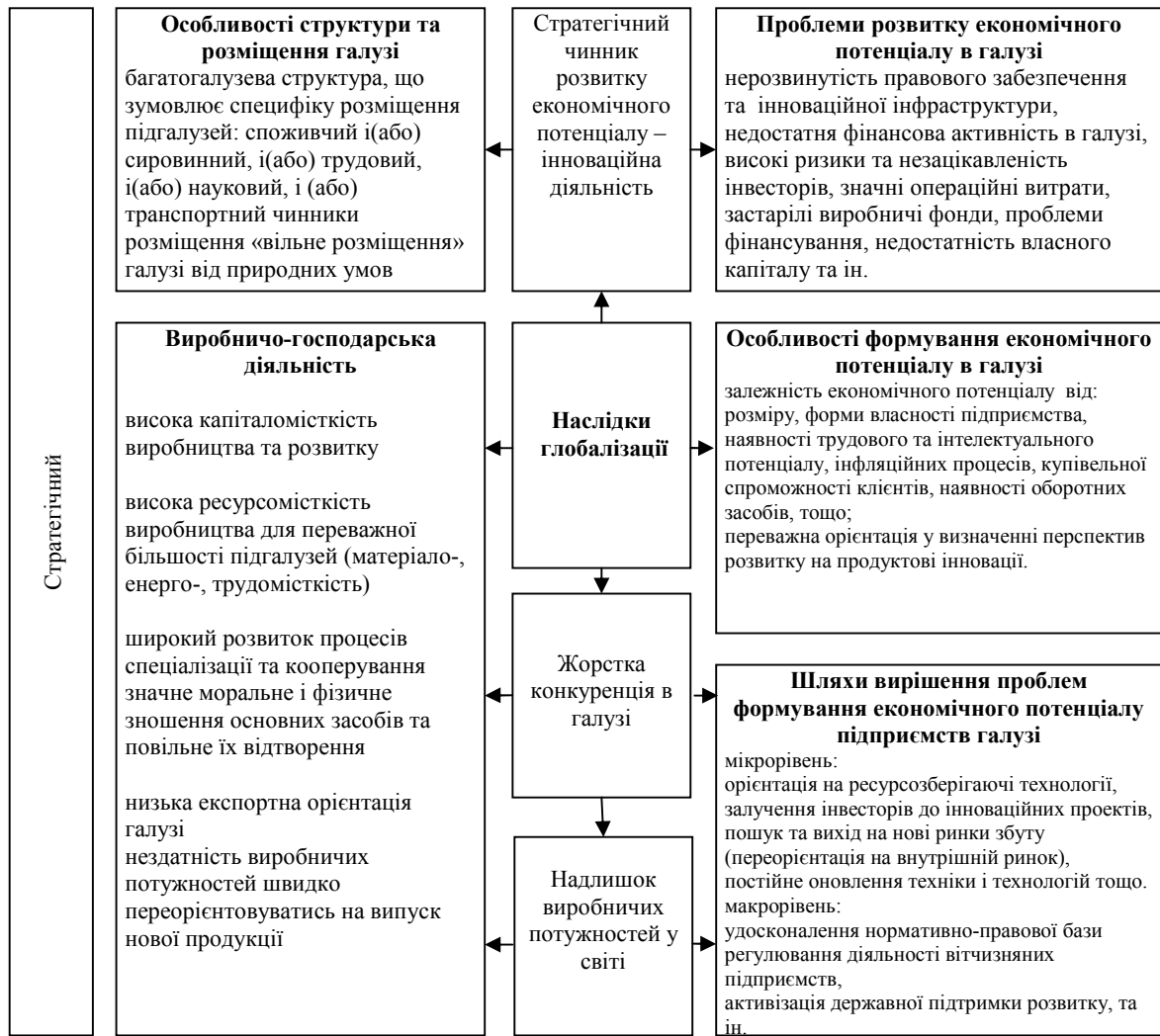


Рис. 3. Особливості управління економічним потенціалом машинобудівних підприємств (результати дослідження автора)

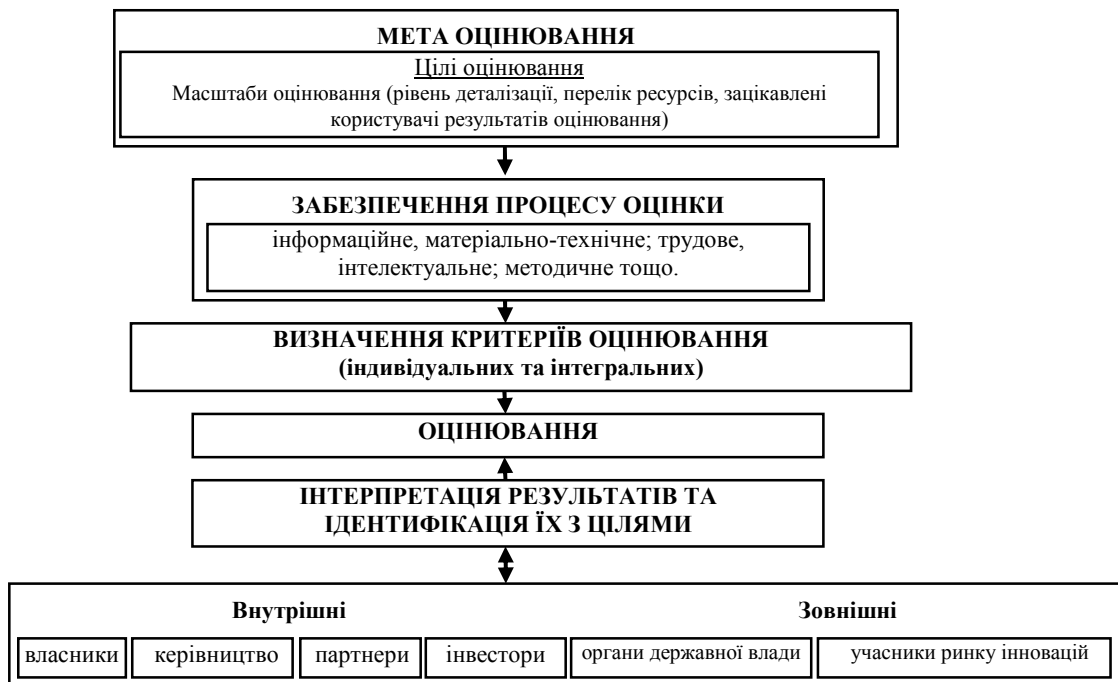


Рис. 4. Схема елементів оцінювання економічного потенціалу підприємства

Оскільки оцінювання економічного потенціалу підприємства може проводитись як для внутрішніх, так і для зовнішніх потреб, тоді і інтерпретація результатів, співставлення їх з очікуваними даними будуть індивідуальними для кожного суб'єкта господарювання та передбачатиме формування, як уже зазначалось, розширеної системи показників для його оцінювання із врахуванням невизначеностей та ризиків що формуються у зовнішньому середовищі.

## Висновки

Таким чином, управління формуванням та розвитком економічного потенціалу машинобудівних підприємств повинне враховувати особливості машинобудівної галузі та невизначеності і ризики, які супроводжують їх діяльність. Такий підхід обумовлює особливості вибору критеріїв, окремих показників, розрахунок інтегрального показника оцінки та схему елементів оцінювання економічного потенціалу.

## Список літератури:

1. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
2. Янковский Н. А. Управление конкурентоспособностью предприятия на мировых рынках: макро- и микроуровни / Н. А. Янковский. – Донецк : Дон НУ, 2012. – 398 с.
3. Тамбовцев В. Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура, проблемы / В. Л. Тамбовцев // Вестник МГУ: Сер. 6. Экономика. – 1995. – № 3. – С. 3 – 14.
4. Лазаришина І. Д. Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства / І. Д. Лазаришина, О. В. Оренчин // Вісник транспорту і промисловості. – 2012. – № 6. – С. 62 – 65.
5. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – К.: ЦНЛ, 2004. – 220 с.
6. Тамбовцев В. Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура, проблемы / В. Л. Тамбовцев // Вестник МГУ: Сер. 6. Экономика. – 1995. – № 3. – С. 3 – 14.
7. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизмы обеспечения / [Козаченко Г. В., Пономарьев В. П., Ляшенко А. Н., Могильный А. И.]. – К.: Либра, 2003. – 280 с.
8. Ковальов Д. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства / Д. Ковальов, І. Плетникова // Економіка України. – 2001. – № 4. – С. 35 – 40.
9. Єрмолаєв П. В. Ресурсно-функціональний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства / П. В. Єрмолаєв [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://thesis.at.ua/publ/bezpekoznavstvo\\_teorija\\_ta\\_praktika/ermolaev](http://thesis.at.ua/publ/bezpekoznavstvo_teorija_ta_praktika/ermolaev).

Надано до редакції 13.12.2014

Гончар Ольга Іванівна / Olga I. Gonchar  
[o.i.gonchar@mail.ru](mailto:o.i.gonchar@mail.ru)

### Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Передумови розробки моделі управління потенціалом підприємств в умовах невизначеностей та ризиків [Електронний ресурс] / О.І. Гончар // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 6 (16). – С. 199-205. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n6.html>