

5. Економічна безпека держави: сутність та напрями формування : монографія / Л. С. Шевченко [та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2009. – 312 с.
6. Status Report on European Telework [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://www.eto.org.uk/twork/tw97eto/>>.
7. Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://www.refine.org.ua/pageid-1391-2.html>>.

Отримано 30.03.2012. ХДУХТ, Харків.
© О.В. Носова, О.С. Маковоз, 2012.

УДК 005.336./34

Л.В. Фролова, д-р екон. наук, проф. (ДонНУЕТ, Донецьк)
Д.М. Кириєнко, студ. (ДонНУЕТ, Донецьк)

ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ «3D» БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Розкрито структурний підхід до визначення категорії «потенціал виживання підприємства» і розроблено «3D» бізнес-модель. Запропоновано методичний підхід, що дозволяє виявити ключові можливості розвитку підприємства, які визначають ефективну господарську діяльність і сприяють підвищенню здатності підприємства до виживання.

Раскрыт структурный подход к определению категории «потенциал выживания предприятия» и разработана «3D» бизнес-модель. Предложен методический подход, который позволяет выявить ключевые возможности развития предприятия, определяющие эффективную хозяйственную деятельность и способствующие повышению способности предприятия к выживанию.

The article reveals the structural approach to category "survival potential of enterprise" and offers "3D" business model. Authors offer the methodical approach, which allows to identify key possibilities of enterprise development that determine effective economic activity and assist the increase of ability on enterprise survival.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Ринкова економіка характеризується високим рівнем конкуренції та невизначеністю кон'юнктури, що обумовлює актуальність оцінювання здатності підп-

приємства до виживання, інтегральним показником якої виступає потенціал виживання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблеми виживання підприємства займалися такі вчені, як О.В. Белозерцев [1], А.І. Кузнецов [3], Л.О. Лігоненко [4], О.О. Терещенко [5], Л.В. Фролова [6] та ін. Проте більш детального вивчення потребує проблема визначення резервів і можливостей підвищення наявного рівня потенціалу виживання підприємства.

Мета та завдання статті полягає у визначенні сутності потенціалу виживання з точки зору структурного підходу та розробка методичного підходу до визначення резервів підвищення потенціалу виживання підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Потенціал виживання підприємства являє собою сукупність ресурсів і можливостей розвитку з урахуванням умов внутрішнього та зовнішнього середовищ [6, с. 157]. При цьому він характеризується наявністю у підприємства внутрішніх сил, які забезпечують своєчасну і ефективну адаптацію до змін бізнес-середовища у разі збереження основних законів розвитку: цілеспрямованості, динамізму та керованості.

До основних складових потенціалу виживання підприємства Л.О. Лігоненко [4, с. 276] відносить ресурсні передумови виживання підприємства, наявні перспективи та можливості розвитку і зовнішні умови бізнесу. Складові потенціалу виживання тісно взаємодіють між собою. Основним елементом, що визначає величину й перспективи розвитку потенціалу виживання підприємства, є ресурсні передумови, які характеризують наявне ресурсне забезпечення підприємства, відповідність ресурсів стратегічним цілям та кон'юнктурі ринку. Разом із тим ресурсна база підприємства виступає лише частиною потенціалу виживання і лише опосередковано відображає вплив зовнішніх умов і перспектив розвитку. Перспективи і можливості розвитку визначають внутрішні можливості до розвитку підприємства, удосконалення його ресурсного забезпечення. Зовнішні умови бізнесу відображають стан та очікувані зміни в зовнішньому середовищі, які впливають на інші складові потенціалу.

Відповідно до складу потенціалу виживання підприємства, запропонованого Л.О. Лігоненко, авторами була розроблена «3D» бізнес-модель (рис. 1), у рамках якої ресурси, можливості розвитку та зовнішні умови корелюють між собою, за рахунок чого виникає ефект синергії.

«3D» бізнес-модель є зручним способом описання причинних зв'язків між складовими потенціалу виживання підприємства

і забезпечує прийняття науково обґрунтованих рішень у процесі управління господарською діяльністю.

Крім того, розроблена «3D» бізнес-модель виступає ефективним інструментом визначення основних напрямів і заходів, орієнтованих на підвищення рівня наявного потенціалу виживання підприємства. Оцінка за допомогою бізнес-моделі дозволяє виявити ключові можливості розвитку, які мають для ефективної господарської діяльності підприємства найбільше значення, і які воно може реалізувати для підвищення своєї здатності до виживання.

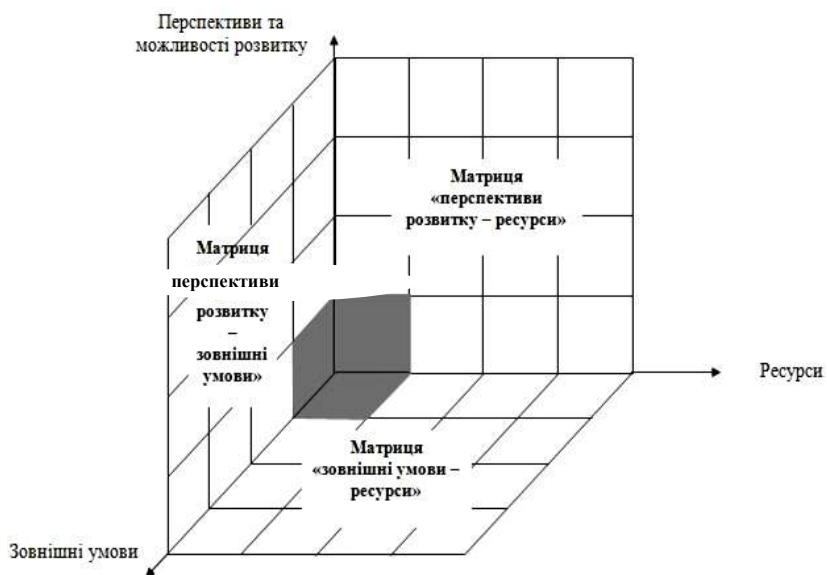


Рисунок 1 – «3D» бізнес-модель потенціалу виживання підприємства

Апробація методики визначення резервів підвищення потенціалу виживання підприємства на основі «3D» бізнес-моделі здійснювалась на прикладі ПрАТ «АПК-ІНВЕСТ» – вертикально інтегрованої агропромислової компанії з повним замкненим циклом виробництва і реалізації м'ясної продукції.

Відповідно до запропонованої методики визначення резервів підвищення рівня потенціалу виживання підприємства за допомогою «3D» бізнес-моделі проводиться у 7 етапів.

1-й етап. Формування множини чинників для оцінки. Відправним моментом в процесі оцінювання потенціалу виживання є розробка

системи показників, які комплексно характеризують здатність підприємства до виживання і визначають основні структурні елементи потенціалу виживання підприємства: ресурси, перспективи та можливості розвитку, зовнішні умови бізнесу. Отже, були сформовані чотири множини показників C, X, Y, Z (табл. 1).

*Таблиця 1 – Перелік показників для оцінки потенціалу виживання
ПрАТ «АПК-ІНВЕСТ»*

№ з/п	Перспективи та можливості розвитку $C = \{c_1, c_2, \dots, c_h\}$	Потенціал виживання $X = \{x_1, x_2, \dots, x_i\}$	Ресурси $Y = \{y_1, y_2, \dots, y_k\}$	Зовнішні умови бізнесу $Z = \{z_1, z_2, \dots, z_j\}$
1	2	3	4	5
1	Регіональна диверсифікація діяльності	Стійка ринкова позиція	Фінансові ресурси	Політико-правові чинники
2	Збільшення широти, глибини та оновлення асортименту продукції	Наявність довгострокових конкурентних переваг	Техніко-технологічні ресурси	Економічні чинники
3	Удосконалення форм та методів збуту	Високий рівень задоволення попиту споживачів	Кадрові ресурси	Соціально-демографічні чинники
4	Удосконалення складу та структури діючих основних фондів	Високий ступінь фінансової стійкості	Організаційно-управлінські ресурси	Техніко-технологічні чинники
5	Залучення позикових фінансових ресурсів	Самофінансування підприємства	Просторові ресурси	Споживачі
6	Ефективне використання трудових ресурсів	Ефективне використання ресурсів	Інформаційні ресурси	Постачальники
7	Наявність стійких зв'язків із перевіреними постачальниками	Швидкість адаптації до змін		Конкуренти

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
8	Використання системи цінкових знижок, що пропонуються постачальниками			Контактні аудиторії
9	Входження підприємства до складу формальних та неформальних об'єднань підприємств			
10	Підвищення інвестиційної привабливості			
11	Ефективна дивідендна та емісійна політика			
12	Використання сучасних інструментів фінансового менеджменту			
13	Оптимізація організаційної структури			
14	Підвищення рівня впровадження інформаційних технологій управління			

2-й етап. Встановлення відношень за трьома групами парних взаємозв'язків за допомогою сформованих матриць за групами відношень:

1-а група {XY} – відношення {потенціал виживання, ресурси};
2-а група {YZ} – відношення {ресурси, зовнішні умови бізнесу};

3-я група {ZC} – відношення {зовнішні умови бізнесу, перспективи та можливості розвитку}.

3-й етап. Експертна оцінка сформованих відношень, у процесі якої були визначені (рис. 2):

1) ступінь залучення окремих ресурсів у процесі формування здатності до виживання і відповідно її залежність від ресурсів підприємства (матриця {XY});

2) ступінь залучення і використання ресурсів від реалізації перспектив і можливостей розвитку підприємства і відповідно залежність перспектив і можливостей розвитку від окремих видів ресурсів (матриця {YZ});

3) ступінь залучення і використання ресурсів від реалізації перспектив і можливостей розвитку підприємства і відповідно залежність перспектив і можливостей розвитку від окремих видів ресурсів (матриця {YZ});

4) ступінь залежності перспектив і можливостей розвитку підприємства від зовнішніх умов бізнесу (матриця {ZC}).

4-й етап. Визначення впливу зовнішнього середовища на потенціал виживання підприємства за допомогою формування матриці значень {XZ} за композиційним правилом, сформульованим В.С. Єфремовим [2]:

$$x_i, z_j = \frac{\sum_k xy_{ik} \times yz_{kj}}{\sum_k xy_{ik}}.$$

5-й етап. Визначення впливу перспектив і можливостей розвитку на потенціал виживання підприємства – аналогічно була сформована матриця {XC}, яка характеризує, на скільки потенціал виживання ПрАТ «АПК-ІНВЕСТ» залежить від перспектив і можливостей розвитку.

6-й етап. Ранжування перспектив і можливостей розвитку за ступенем їх впливу на потенціал виживання підприємства. На основі значень, розрахованих за середньою арифметичною, перспективи і можливості розвитку ПрАТ «АПК-ІНВЕСТ» були проранжовані від більшого до меншого (табл. 2).

7-й етап. Розрахунок комплексної оцінки можливостей підвищення рівня потенціалу виживання підприємства (табл. 2) методом експертних оцінок за п'ятибальною шкалою.

									Ресурси											
									Ресурси											
Зовнішні умови бізнесу	Політико-правові чинники	3.0	4.3	1.3	2.5	3.1	3.8	4.1	3.9	y1	Фінансові	y1	4.3	4.4	2.2	4.9	4.8	3.4	3.8	
		0.8	3.7	2.5	4.8	4.6	2.6	3.4	6.7	y2	Техніко-технологічні	y2	4.5	4.1	4.5	2.3	1.9	4.7	4.2	
	Економічні чинники	0.7	1.4	4.7	2.2	3.7	1.9	4.1	3.2	y3	Кадрові	y3	4.3	4.2	3.7	2.0	1.5	4.6	4.3	
		1.3	1.0	6.7	0.9	3.9	1.1	2.3	0.8	y4	Організаційно-управлінські	y4	3.3	3.5	2.9	2.8	2.8	3.1	4.2	
	Соціально-демографічні чинники	1.4	3.5	3.2	3.3	4.6	4.8	3.9	1.1	y5	Просторові	y5	3.8	4.2	4.5	1.9	1.3	4.6	3.7	
		1.1	1.4	0.9	3.9	4.1	4.3	4.6	2.6	y6	Інформаційні	y6	3.6	4.0	4.2	1.6	1.7	4.4	4.7	
	Техніко-технологічні чинники	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8			x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7		
		Споживачі																		
	Постачальники																			
		Конкуренти																		
	Контакти з аудиторією																			
	Потенціал виживання	Стіійка ринкова позиція	1.7	2.5	2.6	1.9	4.7	4.1	4.4	1.0	c1	Регіональна диверсифікація	c1	3.2	3.2	3.2	3.1	3.1	3.2	3.2
			0.3	3.5	3.8	4.1	4.8	4.3	4.6	1.5	c2	Збільшення широти, глибини та оновлення асортименту продукції	c2	3.8	3.8	3.8	3.7	3.6	3.8	3.7
Навельність довготривалих конкурентних переваг		0.5	0.9	1.7	2.3	4.5	2.6	4.2	0.4	c3	Удосконалення форми та методів збуту	c3	2.5	2.5	2.6	2.4	2.4	2.5	2.5	
		1.1	2.8	0.6	4.1	3.8	3.6	4.2	0.5	c4	Удосконалення складу та структури діючих основних фондів	c4	3.0	3.0	3.0	2.9	2.9	3.0	3.0	
Високий рівень залучення попиту споживачів		2.9	3.1	0.3	0.5	0.9	3.8	2.2	4.5	c5	Залучення позиком фінансових ресурсів	c5	2.2	2.2	2.1	2.3	2.3	2.2	2.2	
		2.2	2.4	4.4	4.1	2.2	1.1	2.8	3.6	c6	Ефективне використання трудових ресурсів	c6	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.8	2.7	
Високий ступінь фінансової стійкості		1.4	1.2	0.4	1.2	3.1	4.7	3.2	2.9	c7	Наявність стійких зв'язків з перевіреними постачальниками	c7	2.5	2.6	2.6	2.5	2.6	2.6	2.6	
		0.6	0.8	0.5	0.6	2.7	4.6	3.1	2.9	c8	Використання системи цінних знажок, що пропонуються постачальниками	c8	2.2	2.3	2.3	2.2	2.3	2.3	2.3	
Своєфінансування підприємства		2.1	2.4	1.1	2.8	4.4	3.5	4.1	2.7	c9	Входження підприємства до складу формальних та неформальних об'єднань підприємств	c9	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1	
		4.0	3.6	0.9	1.7	3.5	3.9	3.4	4.5	c10	Підвищення інвестиційної привабливості	c10	3.2	3.2	3.2	3.2	3.3	3.2	3.2	
Ефективне використання ресурсів		3.7	2.4	1.8	1.6	2.2	1.8	3.6	4.4	c11	Ефективна дивідендна та емісійна політика	c11	2.6	2.6	2.5	2.6	2.6	2.6	2.6	
		1.4	1.6	0.5	2.1	2.3	4.1	1.7	4.2	c12	Використання сучасних інструментів фінансового менеджменту	c12	2.3	2.3	2.3	2.4	2.4	2.3	2.3	
Шляхемість адаптації до змін		0.3	0.6	0.1	0.6	4.5	3.2	2.5	1.0	c13	Оптимізація організаційної структури	c13	1.9	2.0	2.0	1.9	1.9	2.0	1.9	
		1.9	1.2	0.6	2.8	3.9	4.1	3.2	3.4	c14	Підвищення рівня впровадження інформаційних технологій управління	c14	2.8	2.9	2.9	2.8	2.8	2.9	2.9	
									Перспективи та можливості розвитку											

Рисунок 2 – «3D-модель» потенціалу виживання ПрАТ «АПК-ІНВЕСТ»

Таблиця 2 – Оцінка використання перспектив і можливостей для підвищення потенціалу виживання ПрАТ «АПК-ІНВЕСТ»

Ранг	Перспективи та можливості щодо підвищення потенціалу виживання підприємства	Значущість, бали	Спроможність використання перспектив і можливостей	Загальна оцінка використання перспектив і можливостей для підвищення рівня потенціалу виживання
1	2	3	4	5
3	Регіональна диверсифікація діяльності	3,17	5,00	16
1	Збільшення широти, глибини та оновлення асортименту продукції	3,74	5,00	19
10	Удосконалення форм та методів збуту	2,50	5,00	12
5	Удосконалення складу та структури діючих основних фондів	2,96	5,00	15
13	Залучення позикових фінансових ресурсів	3,12	5,00	16
7	Ефективне використання трудових ресурсів	2,22	5,00	11
9	Наявність стійких зв'язків з перевіреними постачальниками	2,25	5,00	11
12	Використання системи цінкових знижок, що пропонуються постачальниками	3,20	4,00	13
4	Входження підприємства до складу формальних та неформальних об'єднань підприємств	2,74	4,00	11
2	Підвищення інвестиційної привабливості	2,56	4,00	10

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5
8	Ефективна дивідендна та емісійна політики	2,25	4,00	9
11	Використання сучасних інструментів фінансового менеджменту	3,12	4,00	12
14	Оптимізація організаційної структури	3,20	4,00	13
6	Підвищення рівня впровадження інформаційних технологій управління	2,58	5,00	13
	Комплексна оцінка можливостей підвищення рівня потенціалу виживання			12,53

Отримана комплексна оцінка можливостей підвищення рівня потенціалу виживання ПрАТ «АПК-ІНВЕСТ» – 12,35 балів, вказує на те, що підприємство займає середню позицію і має достатньо перспектив і можливостей для підвищення свої здатності до виживання. На сьогодні ключовими можливостями підвищення потенціалу виживання підприємства є збільшення широти, глибини та оновлення асортименту продукції (19 балів), регіональна диверсифікація діяльності та залучення позикових фінансових ресурсів (по 16 балів), удосконалення складу та структури діючих основних фондів (15 балів).

Висновки. Отже, запропонована методика визначення резервів підвищення потенціалу виживання підприємства на основі «3D» бізнес-моделі дозволяє:

- 1) формалізовано оцінити взаємозв'язок і взаємовплив структурних елементів потенціалу виживання підприємства;
- 2) визначити перспективи і можливості розвитку підприємства і оцінити їх значущість для підвищення спроможності підприємства до виживання;
- 3) забезпечити ефективну діяльність підприємства у довгостроковому періоді шляхом виявлення резервів розвитку підприємства і розробки заходів для їх максимальної реалізації.

Таким чином, структурний підхід до визначення потенціалу виживання дозволяє виявити резерви та можливості підвищення спроможності підприємства до ефективного функціонування у довгостроковому періоді.

Список літератури

1. Белозерцев О. В. Оцінка антикризового потенціалу вугледобувних підприємств : дис. ... кандидата екон. наук : 08.06.01 / Белозерцев О. В. – Алчевськ, 2003. – 209 с.
2. Ефремов В. С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа [Электронный ресурс] / В. С. Ефремов, И. А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – Режим доступа : <<http://www.management.com.ua/strategy/str062.htm>>.
3. Кузнецов А. И. Организационно-экономические основы обеспечения выживаемости предприятия [Электронный ресурс] / А. И. Кузнецов. – Режим доступа : <http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_134/>.
4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.
5. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2008. – 272 с.
6. Фролова Л. В. Визначення сутності категорії «потенціал виживання підприємства» / Л. В. Фролова, Д. М. Кирієнко // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону / Красноармійський індустріальний інститут ДонНТУ. – Донецьк : Ноулідж, 2011. – Т. 2. – С. 155–157.

Отримано 30.03.2012. ХДУХТ, Харків.
© Л.В. Фролова, Д.М. Кирієнко, 2012.

УДК 005.336:339.37

Л.В. Фролова, д-р екон. наук, проф. (*ДонНУЕТ, Донецьк*)
А.В. Дядечко, магістрант (*ДонНУЕТ, Донецьк*)

МІСЦЕ ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Встановлено сутність дефініції «діагностика конкурентного потенціалу» та обґрунтовано її місце в системі управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства.

Определена сущность дефиниции «диагностика конкурентного потенциала» и обосновано её место в системе управления конкурентоспособностью торгового предприятия.

The article is set the essence of «diagnostic of the competitive potential» and justified its place in the competitiveness of trade enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності є одним із головних завдань підприємства в сучасних умовах напруженої конкуренції на ринку роздрібною торгівлі України, що, в свою чергу, вимагає від нього розробки заходів глибокої діагностики конкурентного потенціалу, яка